

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028





Elaborado por: Comisión PEI, Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional

Diagramado por: Ana Victoria Amenábar, Unidad de Comunicación y Prensa

Aprobado por Junta Directiva Sesión del martes 9 de abril del 2024. Art 006 Parte 1 y 2



TABLA DE CONTENIDO

Siglas y Acrónimos	6
Presentación	7
Introducción	8
Objetivo del PEI	9
Aspectos estratégicos orientadores y vinculación del PEI	10
Estrategia (Gestión para Resultados en el Desarrollo)	10
Alineamiento Institucional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	10
Alineamiento Institucional con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, Rogelio Fernández Güell	11
Alineamiento con la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2024-2036	12
Factores claves para la ejecución del PEI	13
Metodología para la Formulación del PEI	15
Compromiso del Máximo Jerarca Institucional	16
Proceso de Formulación del Plan Estratégico Institucional	16
Proceso de Formulación del Plan de Acción del PEI	18
Contexto Estratégico	19
Análisis del Marco Jurídico de Niñez y Adolescencia	20
Definición de Valor Público	21
Identificación de personas usuarias	25
Definición del marco de procesos	26
Estructura Organizacional	26
Mapa de Procesos Institucionales	29
Identificación de los Productos Institucionales	30
Análisis Situacional	36
Contexto Externo (Diagnóstico situacional de la Niñez y la Adolescencia, 2021)	36
Estructura Poblacional	37
Contexto Interno	45
Identificación de Recursos	63
Definición de Riesgos	65
Identificación de Resultados	65



Marco Filosófico Institucional	68
Misión Institucional	68
Visión Institucional	68
Valores	68
Marco Estratégico Institucional	70
Enfoques del Plan Estratégico Institucional	70
Determinación de los Ejes Estratégicos	77
Descripción de la Metodología del Plan de Acción	78
Plan de Acción	80
Eje Estratégico 1: Rectoría Técnica	81
Eje Estratégico 2: Calidad, Pertinencia, Eficacia, Efectividad y Eficiencia de los Servicios	91
Eje Estratégico 3: Prevención de la Institucionalización y Promoción de la Desinstitucionalización	104
Eje Estratégico 4: Gestión del Cambio e Innovación Institucional	115
Estrategia de Divulgación del Plan Estratégico Institucional	122
Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional	124
Anexos	127
Anexo 1: Identificación de los Usuarios	127



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Costa Rica: Servicios Institucionales otorgados a la población beneficiaria en el Patronato Nacional de la Infancia	31
Tabla 2 Costa Rica: Porcentajes de hogares, de personas menores de edad y promedio por hogar, según tipo de jefatura, 2021	38
Tabla 3 Costa Rica: Total de denuncias por situaciones violatorias de derecho de las personas menores de edad, según el servicio 911-PANI, 2019-2023	39
Tabla 4 Resumen de hallazgos a partir del desarrollo de los talleres con metodología FODA. 2023	53
Tabla 5 Costa Rica: Crecimiento en cantidad de plaza en el Patronato Nacional de la Infancia, por el periodo del 2017 al 2023	63
Tabla 6 Costa Rica: Presupuesto otorgado al Patronato Nacional de la Infancia, por el periodo de 2019 al 2023	64
Tabla 7 Cadena de Resultados de los Procesos Institucionales	66
Tabla 8 Descripción etimológica de los valores establecidos institucionalmente	69
Tabla 9 Etapas de Seguimiento y Evaluación- PEI 2024-2028	126

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Metodología de Formulación del PEI 2024-2028	15
Ilustración 2 Actividades de Consulta realizadas para la elaboración del PEI (2024-2028)	17
Ilustración 3 Principales Instrumentos Jurídicos aplicados en temas de Niñez y Adolescencia	21
Ilustración 4 Grafica de valor público en el PANI	25
Ilustración 5 Identificación de población usuaria según grupo de valor	26
Ilustración 6 Organigrama Institucional del Patronato Nacional de la Infancia	28
Ilustración 7 Mapa de Procesos Institucionales	29
Ilustración 8 FODA Dirección Regional Brunca	48
Ilustración 9 FODA Dirección Regional Cartago	48
Ilustración 10 FODA Dirección Regional Chorotega	49
Ilustración 11 FODA Dirección Regional Heredia	49
Ilustración 12 FODA Dirección Regional Huetar Caribe	50
Ilustración 13 FODA Dirección Regional Huetar Norte	50
Ilustración 14 FODA Dirección Regional Pacífico Central	51
Ilustración 15 FODA Dirección Regional San José Central	51
Ilustración 16 FODA Dirección Regional Alajuela	51
Ilustración 17 FODA Dirección Regional San José Sur	52
Ilustración 18 Valores Institucionales	68
Ilustración 19 Ejes Estratégicos	78



SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CAINNA	Centros de Atención Integral de Niños, Niñas y Adolescentes
CIDAI	Centros de Intervención Directa de Atención Integral
CIT	Centro de Intervención Temprana
DARI	Departamentos de Atención y Respuesta Inmediata
DR	Direcciones Regionales
DTI	Departamento de Tecnologías de la Información
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FMI	Fondo Monetario Internacional
GA	Gerencia de Administración
GT	Gerencia Técnica
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
JD	JUNTA DIRECTIVA
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OL	Oficina Locales
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PE	Presidencia Ejecutiva
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEN	Plan Estratégico Nacional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POI	Plan Operativo Anual
UPI	Unidad de Planificación Institucional
SPB	Sujetos Privados Beneficiarios
SEVRI	Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional



PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Patronato Nacional de la Infancia (PANI) para el período 2024-2028 se presenta como una herramienta clave en la gestión y dirección de esta Institución. Este documento, fruto de la colaboración activa de funcionarios y funcionarias del PANI, así como del apoyo incondicional de UNICEF, traza los lineamientos esenciales que guiarán al PANI en su misión crítica de liderar y ejercer como autoridad técnica en la protección de niños, niñas, adolescentes y sus familias.

La elaboración de este Plan Estratégico ha sido un proceso colaborativo y participativo, enriquecido por las orientaciones del MIDEPLAN y las contribuciones de una amplia gama de actores. Esto incluye expertos en la materia, personal de PANI a nivel central y regional, instituciones colaboradoras, el sector académico, organizaciones locales y, crucialmente, las personas usuarias de los servicios institucionales. Este enfoque inclusivo asegura que el PEI refleja las necesidades y expectativas reales de todas las personas implicadas, fortaleciendo el compromiso de PANI con el bienestar infantil y adolescente.



Este PEI se fundamenta en la misión central del PANI: asegurar una protección integral a cada menor de edad con un compromiso inquebrantable. Refleja la conciencia profunda de que cada decisión impacta directamente en el bienestar de la niñez y adolescencia, comprometiéndose a acciones que favorezcan su desarrollo integral.

El documento establece un marco teórico y operativo que no solo señala el camino a seguir, sino que también se alinea con la Misión y Visión del PANI, marcando objetivos

claros en diversos ámbitos. Prioriza el pleno goce de los derechos de menores, el respeto a la autoridad parental y una perspectiva amplia sobre el concepto de familia, evidenciando la trascendencia del trabajo de PANI en la sociedad.

En resumen, el PEI del PANI es un reflejo de la responsabilidad compartida en la protección y promoción del bienestar de la niñez y adolescencia. Establece ejes estratégicos claros, definiendo acciones específicas para garantizar los derechos de los menores, demostrando así el compromiso firme de PANI con su misión institucional y la mejora continua en la calidad de vida de las poblaciones vulnerables.



INTRODUCCIÓN



El Plan Estratégico Institucional (PEI), es un instrumento de planificación gerencial que contiene la ruta que guiará las acciones e iniciativas estratégicas de la Institución en el próximo quinquenio. Por eso, este instrumento orienta la planificación que, de acuerdo con las necesidades del entorno cambiante sobre el que opera el PANI, se podrá revisar y ajustar, para cumplir con los objetivos estratégicos planteados para estos cinco años.

Para tales efectos, es necesario hacer referencia que este ejercicio institucional debe obedecer a nivel técnico y estratégico de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

De igual forma, es preciso considerar que la planificación es un proceso sistemático, integral y continuo el cual ha de traducirse en la elaboración, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos que nos han de llevar a la obtención de los mejores resultados los cuales a su vez han de generar oportunidades en la calidad de los bienes y servicios que se brindan en la institución, buscando generar los mejores resultados para la población a la cual se le brindan los servicios.

Es así como, con el liderazgo de la Presidencia Ejecutiva, el PANI se compromete a promover, gestionar, monitorear y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional de manera prioritaria, con el fin de avanzar en el cumplimiento de su fin último: proteger especialmente y en forma integral a las personas menores de edad y sus familias, como elemento natural y pilar de la sociedad de Costa Rica.

Este documento se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se complementa con la Política Nacional de Niñez y Adolescencia (2024-2033). Así, se consolida la orientación estratégica de la gestión institucional sobre la que se deben construir los planes de acción operativos y los planes institucionales anuales.

El documento se estructura en cuatro partes: Contexto Estratégico, Estrategia Institucional, Plan de Acción, Seguimiento y Evaluación.



OBJETIVO DEL PEI

Dirigir la acción estratégica del PANI durante el periodo 2024-2028, enfocándose en la protección de los derechos de la población de niñez, adolescencia y sus familias mediante la generación valor público a través de la prestación de los servicios brindados por la Institución.





ASPECTOS ESTRATÉGICOS ORIENTADOS Y VINCULADOS AL PEI

Estrategia (Gestión para Resultados en el Desarrollo)

En la elaboración del PEI 2024-2028, se implementó la Estrategia de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), que refleja el compromiso de las administraciones públicas con la mejora de la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos. El proceso se centró en la generación de valor público por parte de la Institución, buscando impulsar cambios significativos tanto en las poblaciones objetivo como en la sociedad en general.

Alineamiento Institucional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La actividad principal del PANI se alinea con la consecución de los siguientes ODS:

- **ODS 1:** Fin de la pobreza: Implica la generación de programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones, que involucre marcos normativos sólidos en el ámbito nacional, regional e internacional que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.
- **ODS 2:** Hambre cero: Su objetivo es poner fin a todas las formas de malnutrición, incluso logrando, a más tardar en 2025, las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emaciación de los niños menores de 5 años, y abordar las necesidades de nutrición de las personas adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y de la niñez.
- **ODS 3:** Salud y Bienestar: Se centra en garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos en todas las edades, lo cual es crucial para los niños, niñas y adolescentes.
- **ODS 4:** Educación de Calidad: Busca asegurar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas las personas, lo que es esencial para el desarrollo integral.
- **ODS 5:** Igualdad de Género: Abarca la eliminación de todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y niñas, lo que es vital para abordar las desigualdades de género desde una edad temprana.



- **ODS 10:** Reducción de las desigualdades: Incluye la reducción de desigualdades dentro de y entre los países, lo que puede beneficiar a los niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad.
- **ODS 13:** Acción por el clima: Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.
- **ODS 16:** Paz, justicia e instituciones sólidas: Se enfoca en promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todas las personas y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles, lo cual es fundamental para la protección y el desarrollo de la población menor de edad.

Alineamiento Institucional con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, Rogelio Fernández Güell

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Patronato Nacional de la Infancia (PANI) se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, según lo establecido por el MIDEPLAN. Este alineamiento se refleja en la adopción de un enfoque estratégico integral que aborda múltiples ámbitos de desarrollo, incluyendo la economía, la cohesión social, la educación, la salud, la reforma del Estado, la integridad y prevención de la corrupción, la competitividad, la seguridad y el medio ambiente.

El PNDIP 2023-2026 enfatiza la necesidad de adaptarse a las tendencias mundiales y responder a los retos globales y nacionales mediante la implementación de políticas públicas estratégicas orientadas a solventar problemáticas estructurales actuales, adaptarse a escenarios futuros y capitalizar oportunidades de desarrollo. Reconoce la importancia de la coordinación y articulación en el Sistema Nacional de Planificación para garantizar el desarrollo sostenible del país y la incorporación de procesos tecnológicos y digitales en la gestión de políticas públicas.

En este contexto, el PEI del PANI se propone contribuir al logro de estos objetivos nacionales mediante la implementación de estrategias y acciones específicas que impacten positivamente en el bienestar de niños, niñas y adolescentes. Esto incluye fortalecer el sistema de protección y atención integral a la infancia y adolescencia, asegurando su desarrollo sostenible y mejorando su calidad de vida en línea con las metas y objetivos del PNDIP 2023-2026.



Alineamiento con la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2024-2036

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del PANI para el período 2024-2028 demuestra un fuerte alineamiento con la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2024-2036 mediante la definición de sus ejes estratégicos. Estos ejes, reflejados en acciones concretas y medibles, se destinan a abordar los derechos y necesidades de niños, niñas y adolescentes, enfocándose en áreas como la protección integral, la calidad y eficiencia de los servicios, la desinstitucionalización y la innovación institucional.

Este alineamiento estratégico subraya el compromiso del PANI con la promoción del bienestar y la protección de la niñez y adolescencia en Costa Rica, asegurando que los ejes y los objetivos estratégicos del Plan de Acción estén en consonancia con las directrices y metas nacionales establecidas para el bienestar de esta población clave.





FACTORES CLAVES PARA LA EJECUCIÓN DEL PEI

- El PANI debe adoptar un enfoque de territorialidad y descentralización en su actuación, asegurando que su planificación refleje las características únicas de cada región. Lo anterior implica romper el paradigma de la centralización que ha prevalecido a lo largo de la historia en la Institución.
- Es preciso hacer un análisis profundo sobre la gestión institucional global y bajo ese enfoque redefinir estrategias que permitan medir a través de instrumentos científicos la gestión de los y las funcionarias. Lo anterior en el marco de los servicios que la institución brinda a los niños, niñas y adolescentes. Dicho sea de paso, este es uno de los principios que hoy en día está prevaleciendo en la gestión pública y que debe ser acatado por la Institución.
- Como complemento a lo descrito en el punto anterior, se hace necesario que el PANI entre en un proceso profundo de medición en la calidad de los servicios que presta. Lo anterior implica incorporar el concepto de la evaluación permanente y constante.
- De igual forma, cuando los servicios que se prestan se contratan, se requiere de una instancia institucional cada vez más especializada que de las pautas técnicas y metodológicas para medir y evaluar los servicios. Este aspecto sigue siendo una deuda histórica.
- La Institución debe esforzarse para cumplir con la normativa establecida en aplicación de la Ley de Control Interno, que establece que es una normativa obligatoria para las diferentes instancias de la Administración Pública. Si bien es cierto al respecto se han tenido avances, es necesario intensificar el trabajo en esta línea dentro de la Institución buscando la mayor colaboración e interiorización de los y las funcionarias en esta temática.
- Es preciso tener presente que en la actualidad la Institución debe apegarse a lo establecido en la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento, considerando por ejemplo que en el artículo 2 se establecen los siguientes principios: “Principio de excelencia en el servicio: Ejecución del mejor desempeño y la máxima calidad en todas sus funciones, actividades, operaciones, procesos y procedimientos que se realizan en la función pública, así como en los productos y en los servicios que se brinden garantizando la asignación de recursos e insumos para la mayor satisfacción del interés público.”
- Igualmente existe el principio de modernidad mediante el que se pretenden generar cambios hacia la consecución efectiva de los objetivos de la Administración Pública y la generación de valor público.

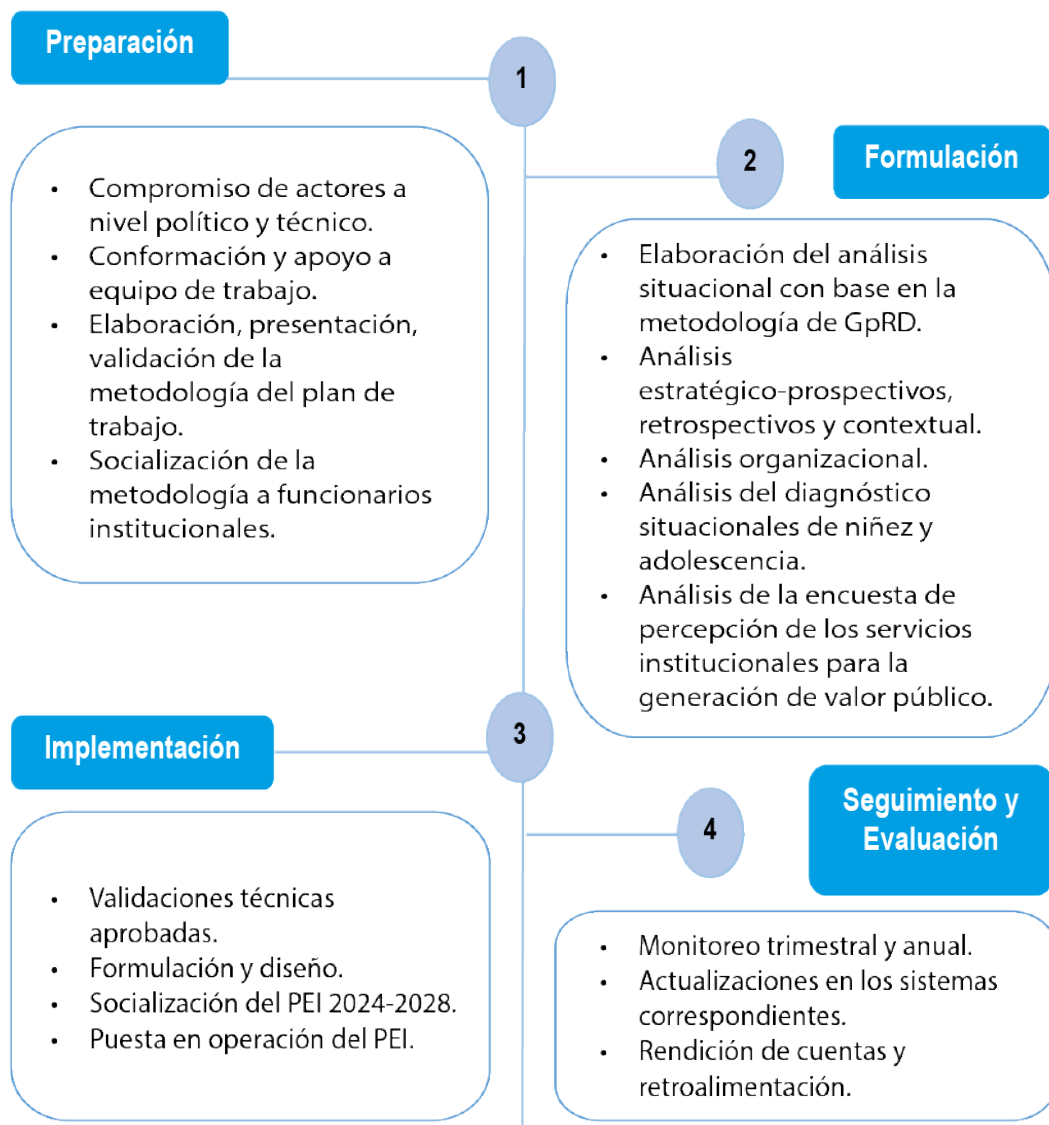


- Así mismo, a nivel institucional se ha tener presente que existe el principio relacionado con la “prevalencia del interés general, a través del cual se establece que la gestión del empleo público, en todos sus componentes debe estar orientado a dotar a la Administración Pública de personal idóneo en lo técnico y lo moral, objetivo, independiente, imparcial e íntegro estrictamente, sujeto al principio de legalidad, como garantía para la satisfacción del interés general”.
- La Institución debe impulsar la innovación tecnológica para mejorar su gestión y la entrega eficiente y oportuna de servicios.
- La gestión del PANI deberá basarse en la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), enfocándose en medir su contribución al valor público. Lo anterior implica que se hace necesario poner énfasis en el logro de los resultados de corto plazo, sin descuidar los de largo plazo. Además, se requiere privilegiar la planificación como herramienta básica de la efectividad de la gestión organizacional, y en la participación de los actores en las etapas de la planificación, implementación y mantenimiento, y en la presentación de informes sobre los resultados, para la toma de decisiones y rendición de cuentas.
- De igual forma, la importancia de promover la GpRD, permite generar responsabilidades y compromisos específicos de los actores institucionales para con los objetivos misionales de la entidad.
- Para incrementar la eficiencia y el valor público, es crucial fortalecer la integración con otros actores y la coordinación interna de los servicios del PANI.
- La revisión y ajuste de la estructura y oferta de servicios del PANI son esenciales para evaluar su aporte al valor público.
- Los instrumentos de planificación del PANI deben estar alineados en todos los niveles, desde el ámbito nacional con la Política Nacional de Niñez y Adolescencia, hasta el institucional con el POI.
- El sistema de planificación del PANI debe promover una cultura de medición y evaluación continua de resultados, productos, efectos e impactos.
- Este ejercicio ha implicado a su vez tomar en consideración la vinculación del PEI 2024-2028, con otros compromisos estratégicos institucionales, tales como El Plan Estratégico Nacional (PE), el Plan Nacional Sectorial (PNS). El Plan Nacional de Desarrollo (PND), así como los compromisos establecidos con el Fondo Monetario Internacional (FMI).



METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PEI

Ilustración 1 Metodología de Formulación del PEI 2024-2028



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.



Compromiso del Máximo Jerarca Institucional

De acuerdo con lo establecido por el MIDEPLAN, uno de los primeros pasos a seguir en este proceso de construcción se vincula con mostrar el interés por medio de la aprobación en este caso de la jerarca institucional mediante el oficio PANI-PE-OF-1596-2023.

De conformidad con las orientaciones técnicas existentes, el PEI se formula para un periodo de cinco años y su ejecución se realizará por medio de los Planes Operativos Institucionales (POI), de cada año, con su respectivo ejercicio presupuestario.

Proceso de Formulación del Plan Estratégico Institucional

La elaboración del PEI inició con la conformación de una comisión interna, constituida por directriz de la Presidencia Ejecutiva. Esta comisión fue diseñada para ser el motor de arranque del proceso de planificación estratégica, asegurando que el PEI se desarrollara bajo una estructura organizada y con una dirección clara. Compuesta por personal clave de diversas áreas de la institución, la comisión se encargó de establecer las bases para un proceso de planificación inclusivo y participativo, reflejando los objetivos y valores de PANI.

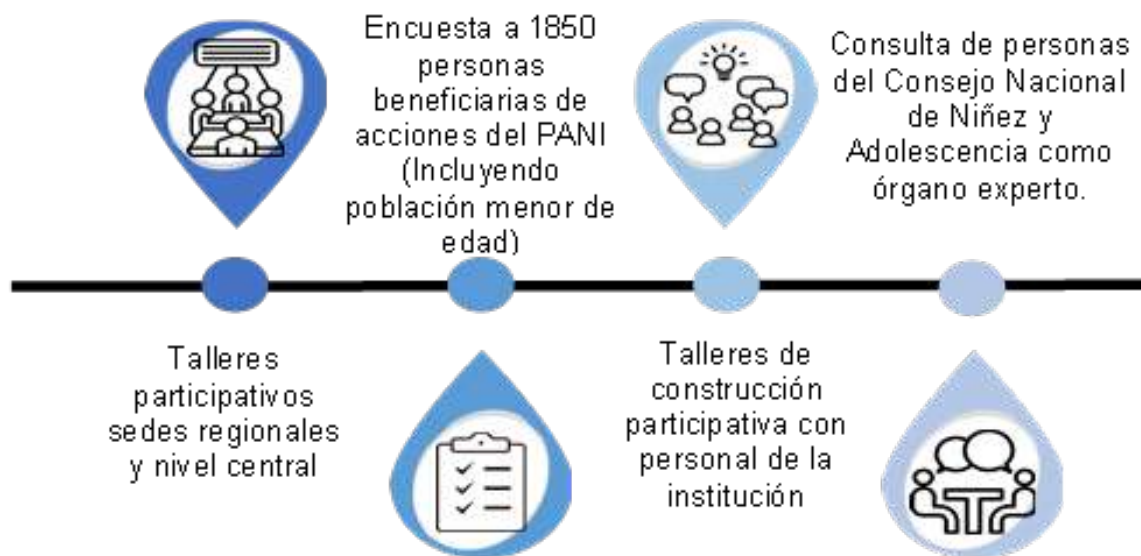
Desde su conformación, la comisión interna se dedicó a la tarea de facilitar un diálogo abierto y constructivo entre los distintos niveles de la organización. Se realizaron cinco sesiones de trabajo presenciales a nivel central, un taller virtual, y diez sesiones de trabajo regional, además de reuniones de consulta, buscando la participación de la mayor cantidad del personal, independientemente de su rol o posición.

Durante este proceso de formulación participaron activamente alrededor de 400 personas funcionarias desde jefes de oficinas, directores regionales y personal sustantivo, técnico y operativo. Este enfoque colaborativo permitió que se recogieran perspectivas diversas y se identificaran necesidades y oportunidades desde diferentes ángulos, enriqueciendo así la elaboración del PEI con una amplia variedad de aportes y experiencias.

La participación no se limitó únicamente al personal interno de PANI. Siguiendo el mandato de la Presidencia Ejecutiva, la comisión también extendió invitaciones a partes interesadas externas, incluyendo personas expertas en temas de infancia y adolescencia, representantes de organizaciones colaboradoras y población beneficiaria de los servicios institucionales. Este proceso de inclusión de voces externas fue esencial para garantizar que el PEI no solo atendiera a los intereses internos de la institución, sino que también reflejara las necesidades y expectativas de la comunidad con la que el PANI se relaciona.



Proceso de Consulta



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

Además de su desarrollo participativo, el presente PEI se alinea estrechamente con instrumentos nacionales e internacionales los cuales establecen las pautas para la intervención en materia de la niñez y la adolescencia. Al respecto se pueden citar referentes tales como la nueva Política Nacional de Niñez y Adolescencia, así como la convención sobre los derechos del niño que Costa Rica ha ratificado. Este alineamiento garantiza que el PEI no solo responda a las necesidades y expectativas internas del país, sino que también se adhiera a los estándares y compromisos nacionales e internacionales. Esta integración de políticas y convención refuerza el compromiso de PANI con la protección y promoción de los derechos de la niñez y la adolescencia, asegurando que sus estrategias y acciones estén en consonancia con los principios de justicia, equidad y respeto a los derechos humanos a nivel global.



Proceso de Formulación del Plan de Acción del PEI

La elaboración del Plan de Acción para la ejecución del PEI se inició con la conformación de una comisión, instaurada por una directriz de la Presidencia Ejecutiva. Esta comisión fue diseñada para ser el pilar fundamental en el proceso de creación del Plan de Acción, misma con la tarea de realizar un proceso estructurado con meticulosidad y un claro enfoque estratégico. Compuesta por 25 personas de diversas áreas de la institución, la comisión estableció las bases para un proceso altamente participativo y reflexivo, alineado íntimamente con los objetivos y valores del PEI.

Se llevaron a cabo doce sesiones de trabajo, que incluyeron encuentros presenciales para la construcción del plan, como también reuniones virtuales y presenciales para temas específicos, así como espacios de consulta a personas expertas en los diferentes programas, proyectos, etc. Se aseguró un enfoque participativo, la amplia participación resultó fundamental para recoger visiones variadas, permitiendo identificar necesidades y oportunidades desde múltiples ángulos y enriqueciendo significativamente la definición de acciones estratégicas, resultados esperados e indicadores para cada eje del PEI.





CONTEXTO ESTRATÉGICO

El contexto estratégico para el quinquenio 2024-2028 del Patronato Nacional de la Infancia (PANI), se fundamenta en las capacidades clave de la institución, las cuales son cruciales para desplegar la estrategia propuesta en este período.

Estas capacidades incluyen varios aspectos esenciales que juntos conforman el núcleo de la eficacia institucional.

- **Capital humano:** El éxito de la estrategia depende en gran medida del talento, las habilidades y el compromiso del personal de PANI. La institución se enfoca en fomentar un ambiente de trabajo que promueva la formación continua, el desarrollo profesional y el bienestar de las personas funcionarias, reconociendo que son el recurso más valioso para alcanzar sus objetivos.
- **Marco jurídico:** La estrategia se sustenta en un sólido marco jurídico que guía las acciones de PANI. El mismo asegura que todas las actividades y decisiones estén alineadas con las leyes y regulaciones nacionales e internacionales, especialmente aquellas relacionadas con la protección de la niñez y la adolescencia.
- **Tecnología:** La adopción y aprovechamiento de tecnologías avanzadas es fundamental para mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios de PANI. La institución busca integrar soluciones tecnológicas innovadoras que faciliten la gestión de datos, la comunicación interna y externa, y la prestación de servicios a la población.
- **Finanzas:** Una gestión financiera robusta y transparente es clave para la sostenibilidad de la estrategia. El PANI se esfuerza por optimizar sus recursos financieros, asegurando una asignación eficiente de fondos y una inversión estratégica en áreas prioritarias.
- **Estructura organizacional:** La estructura de PANI está diseñada para ser ágil y adaptativa, permitiendo una rápida respuesta a los cambios y desafíos emergentes. Una estructura organizacional bien definida y flexible facilita la coordinación efectiva y la implementación de estrategias a nivel institucional.
- **Procesos internos:** Los procesos internos de PANI son constantemente revisados y mejorados para maximizar la eficacia operativa. La institución se enfoca en optimizar estos procesos para garantizar que sean eficientes, transparentes y centrados en las necesidades de la población a la que sirve.
- **Propuesta de valor:** Finalmente, la estrategia del PANI se basa en una propuesta de valor clara y distintiva, que subraya su compromiso con la protección y el bienestar de la niñez y la adolescencia. Esta propuesta de valor resalta los servicios únicos y de alta calidad que ofrece PANI, diferenciándola de otras instituciones y fortaleciendo su posición como líder en la materia.



Análisis del Marco Jurídico de Niñez y Adolescencia

El marco legal de Costa Rica en materia de derechos de la niñez y la adolescencia establece las bases normativas y jurídicas para las intervenciones públicas dirigidas a estos grupos. Las acciones estatales deben basarse en los principios de derechos humanos como la universalidad, interdependencia, indivisibilidad, igualdad, dignidad, progresividad y no regresión. Este marco legal incluye convenciones internacionales, la Constitución Política de la República de Costa Rica y leyes nacionales. La Constitución establece la responsabilidad del Estado en la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes, y reconoce al Patronato Nacional de la Infancia (PANI) como la institución específica para su protección integral.



La ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño en 1990 marcó un avance significativo en el país, adoptando la Doctrina de la Protección Integral y abandonando la de “Situación Irregular”. Esta convención y el Código de la Niñez y la Adolescencia de 1998, que actúa como marco jurídico mínimo, establecen principios fundamentales para la protección de los derechos de los menores. Estos principios incluyen el Interés Superior del niño, su desarrollo integral y la no discriminación, aplicables independientemente de su etnia, cultura, género, idioma, religión o cualquier otra condición.

Además de la Constitución Política y la Convención sobre los Derechos del Niño, se han promulgado leyes conexas que amplían la protección de los derechos de la niñez y adolescencia. Estas leyes abarcan diversos ámbitos como la igualdad de género, la protección contra la explotación sexual, la justicia juvenil y el funcionamiento del PANI. Estas normativas se complementan con observaciones y recomendaciones de organismos internacionales y enfoques como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo.

El marco legal debe evolucionar constantemente para una adecuada armonización jurídica. Las políticas públicas y programas gubernamentales se diseñan para garantizar la protección integral de los derechos de los menores, y las instituciones del Sistema Nacional de Protección Integral (SNPI) juegan un papel crucial en la atención, prevención y defensa de estos derechos. A continuación, se detalla la normativa internacional y nacional relevante en materia de derechos de la niñez y adolescencia, incluyendo las Observaciones Generales del Comité de los Derechos del Niño y las Observaciones finales sobre los informes de Costa Rica, complementando el marco legal con intervenciones públicas vinculadas con la niñez y adolescencia.



Ilustración 3 Principales Instrumentos Jurídicos aplicados en temas de Niñez y Adolescencia.



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

Definición de Valor Público

El núcleo de la función de las instituciones públicas se centra en la generación de valor público. Este concepto, tal como lo define MIDEPLAN, se entiende como “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”. En esta línea, la propuesta del PANI para el periodo 2024-2028 se enfoca en amplificar la generación de valor público, tomando como referencia principal, la estrategia de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

A través de estas estrategias interconectadas, el PANI encarna su misión de crear valor público, asegurando la atención integral y el respeto a los derechos los niños, niñas y adolescentes y sus familias que habitan en Costa Rica, dentro del marco del desarrollo sostenible y la equidad social. Este enfoque se articula a través de una serie de intervenciones que abarcan desde la prevención hasta la intervención directa.



Por su parte, las acciones preventivas a través de programas y proyectos buscan anticiparse a las problemáticas sociales, potenciando los factores protectores y minimizando las patologías sociales en la niñez y adolescencia. Esta estrategia preventiva es esencial para la creación de valor público, pues apunta a eliminar o reducir los riesgos antes de que estos se materialicen en daños reales, promoviendo un entorno saludable y seguro para el desarrollo integral de los niños, niñas, adolescentes y sus familias que habitan en el país.

Las acciones educativas con enfoque de derechos y el fortalecimiento de factores protectores en la aplicación de una crianza positiva representan la inversión del PANI en el capital humano del futuro de Costa Rica. Al educar a niños, niñas y adolescentes en sus derechos y responsabilidades, y al fomentar prácticas de crianza que promuevan su bienestar y desarrollo integral, el PANI está contribuyendo a una sociedad más informada, justa y democrática.

Por otro lado, establecer un liderazgo y coordinación con entes públicos y privados y el fortalecimiento de alianzas para mejorar el cumplimiento de derechos de la niñez y adolescencia reflejan un compromiso con la gestión colaborativa y el trabajo en red. Estas alianzas estratégicas son fundamentales para unir recursos y esfuerzos, garantizando una mayor eficiencia y efectividad en la protección de los derechos de los menores.

Finalmente, la prestación de servicios sociales, psicológicos y legales a las personas menores de edad y sus familias en situación de violación de derechos y el fortalecimiento familiar y restitución de derecho vulnerado son el núcleo de la intervención del PANI. Al proporcionar estos servicios, la institución no solo aborda las consecuencias de las vulneraciones de derechos, sino que también trabaja hacia la reparación y el fortalecimiento de las estructuras familiares, asegurando que las personas menores de edad puedan disfrutar de un entorno que respete y promueva sus derechos fundamentales. prevención hasta la intervención directa.

Es decir, se trabaja sobre elementos de prevención y protección para garantizar el ejercicio pleno del desarrollo



integral de la persona menor de edad, el cual incluye su familia y, por ende, se fomenta la construcción de una cultura con enfoque de derechos en la aplicación de una crianza positiva con entornos protectores.

Cómo parte de la metodología de formulación del PEI durante las semanas del 9 al 28 de octubre del 2023, se realizó una consulta a población beneficiaria y personas representantes de instituciones del Sistema Nacional de Protección de Niñez y Adolescencia sobre la calidad de los servicios del PANI y oportunidades de mejora, a continuación, se muestra un desglose de las personas consultadas:



1. **Encuesta a personas adultas que forman parte de las en academias de crianza:**
 - Total de respuestas recibidas: 146, de las cuales son 126 mujeres y son 20 hombres.
 - Rangos de edad predominantes: Las personas participantes se encuentran en el rango de edad que va de 26 a 40 años.
2. **Encuesta a padres, madres y personas encargadas de centro de cuidado:**
 - Total de respuestas: 343, de las cuales 323 son mujeres y 20 son hombres.
3. **Encuesta a población adolescente:**
 - Total de respuestas recibidas: 314 de las cuales 237 son mujeres, 69 son hombres, 2 son no binarios, 3 género fluido, 3 no respondieron.
 - Rangos de edad: La mayoría de los encuestados fueron adolescentes entre los 13 y 17 años.
4. **Encuesta a personas que forma parte de los Subsistemas y las Juntas de Protección de Niñez y Adolescencia:**
 - Total de respuestas: 231, de los cuales 188 son mujeres, 41 son hombres, 2 tomaron la decisión de no brindar la información.
 - Distribución por edad: Predominaron los participantes entre edades de 27 y los 40 años en el Subsistema, con una distribución más equilibrada en la Juntas de Protección.
5. **Encuesta a Sistema Nacional de Protección de Niñez y Adolescencia.**
 - Total de respuestas recibidas: 19, de las cuales son 14 mujeres y 5 son hombres.
6. **Encuesta a niños y niñas que reciben los servicios del PANI:**
 - Total de respuestas recibidas: 797, de las cuales 420 son mujeres y 377 son hombres.

A continuación, se presenta un análisis de los hallazgos obtenidos una vez aplicados los diversos instrumentos:

1. **Participación y demografía:** Como se describió en las líneas anteriores, quienes brindaron las respuestas a los cuestionarios se dio una amplia mayoría de mujeres, lo que indica una participación significativamente más alta de este género en las actividades del PANI.
2. **Calidad de los servicios y trato personal:** Los resultados reflejan una percepción generalmente positiva de la calidad de los servicios y el trato del personal del PANI. La mayoría de las personas participantes calificaron alta la calidad de colaboración y apoyo recibidos, y expresaron que se sienten tratados y tratadas con respeto y cortesía.
3. **Participación y contribuciones:** Una gran parte de las personas encuestadas siente que sus preguntas y aportes son considerados adecuadamente de manera más positiva en las Academias de Crianza y los CIDAI. Esto sugiere un ambiente inclusivo y receptivo por parte del PANI.



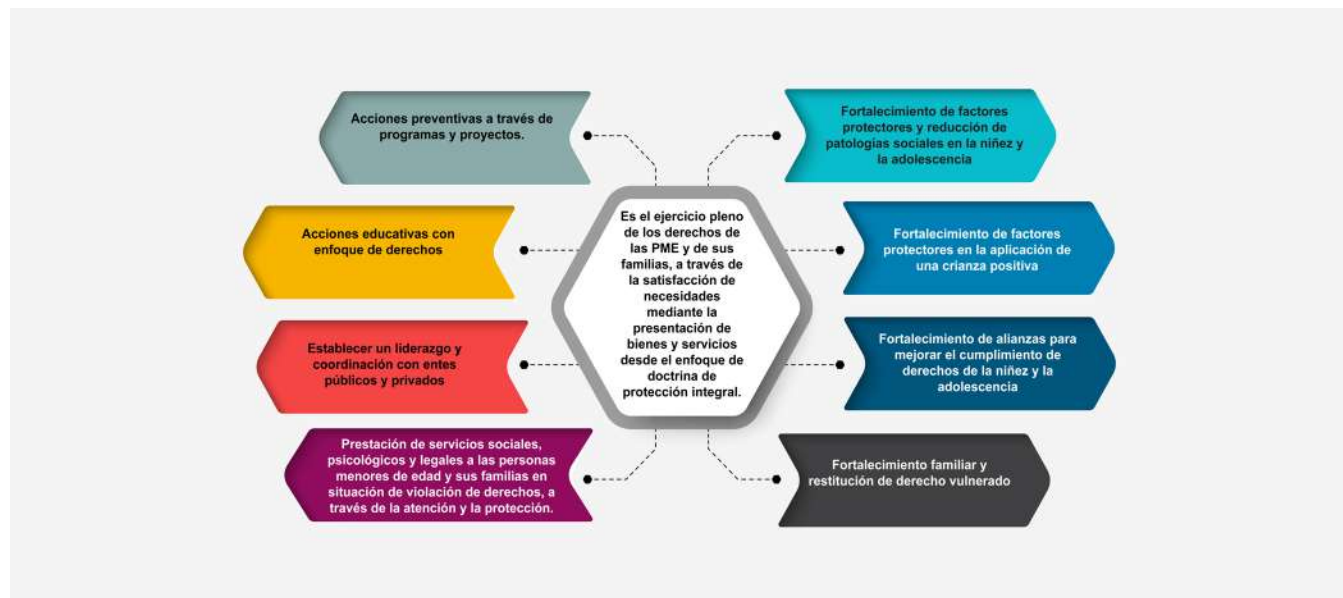
4. **Tiempo de espera y eficiencia en el servicio:** La mayoría de las personas participantes consideran que los tiempos de respuesta y la eficacia de los sistemas del PANI son adecuados, aunque algunos grupos desde los Subsistemas Locales hacen la observación de que existen claramente definidas áreas de mejora en este aspecto.
5. **Impacto en la comunidad:** Las personas participantes perciben que el PANI tiene un impacto positivo en la comunidad y en la población de niñez y adolescencia. Las personas encuestadas ofrecieron una variedad de sugerencias para mejorar el trabajo del PANI. Dentro de las que más se destacan, se sugiere incluir mayor capacitación para padres, mejoras en la respuesta y los trámites, y un enfoque directo en atender las necesidades específicas de los niños, niñas y adolescentes.

Estas áreas se derivan principalmente de las recomendaciones proporcionadas por los participantes en las encuestas. Las áreas clave de mejora incluyen:

- **Capacitación para padres, madres y personas cuidadoras:** sugirieron la necesidad de dar más capacitación, así como invertir más en materia de recursos educativos dirigidos a padres, madres y personas cuidadoras. Esto implica la implementación de programas más robustos, accesibles y diversos que puedan ayudar a mejorar las habilidades de crianza y el conocimiento sobre el desarrollo infantil.
- **Mejora en tiempos de respuesta y trámites:** Se identificó la necesidad de agilizar los procesos administrativos y reducir los tiempos de espera. Esto podría lograrse mediante la optimización de los procedimientos internos y el uso de tecnologías para facilitar la gestión de casos.
- **Enfoque en las necesidades específicas de niños, niñas y adolescentes:** Para tales efectos se resaltó la importancia de centrarse más en las necesidades específicas de los niños, niñas y adolescentes, incluyendo el desarrollo de programas adaptados a diferentes grupos de edad y circunstancias.
- **Desarrollar más programas y actividades dirigidos para adolescentes:** Se sugirió la creación de más programas dirigidos específicamente a población adolescente, lo que podría incluir actividades educativas, deportivas y de empoderamiento.
- **Integración y apoyo a las comunidades:** Se recomendó un mayor enfoque en la integración comunitaria y el apoyo, lo cual implica trabajar más estrechamente con las comunidades para identificar y abordar sus necesidades específicas.
- **Seguimiento y evaluación de casos:** Mejorar el seguimiento y la evaluación de los casos para garantizar que los niños, niñas, adolescentes y familias reciban el apoyo continuo necesario y para evaluar la efectividad de los programas.



Ilustración 4 Gráfica de Valor Público en el PANI



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

Identificación de personas usuarias

Las personas usuarias de los servicios que presta el Patronato Nacional de la Infancia se encuentran divididas en siete segmentos. A continuación, se presentan las partes interesadas definidas por el PANI.

Ilustración 5 Identificación de población usuaria según grupo de valor.



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.



Definición del marco de procesos

De acuerdo con la metodología definida en este apartado se aborda la estructura organizacional del PANI y la definición y análisis conceptual de los procesos actual.

Estructura Organizacional

El 01 de marzo del año 2022 por medio del oficio MIDEPLAN-DM-OF-0183-2022 se recibe por parte de la jerarca del Ministerio de Planificación, el documento a través del cual se aprueba la propuesta de reorganización administrativa parcial del Patronato Nacional de la Infancia, destacándose los siguientes ajustes:

Creación de la Unidad de Igualdad y Equidad de Género:

- Dicha unidad será la encargada de “... promover la incorporación del enfoque de igualdad y equidad de género en el quehacer del patronato Nacional de la Infancia, así como orientar, fortalecer y monitorear las acciones tendientes a la ejecución de las políticas vigentes en la materia cuando se de su competencia”.

Inclusión de la Unidad de Control Interno adscrita a la Oficina de Planificación:

- Con dicha iniciativa se pretende “...coadyuvar en el fortalecimiento del sistema de control interno” “... con la creación de dicha unidad se pretende contar con una instancia que asesorará y coadyuvará para que las decisiones de la administración activa puedan cumplir con los objetivos de SCI, relacionados con la protección y conservación del patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal”.





Creación de la Unidad de Análisis de Políticas e Información en Niñez y Adolescencia:

- Con la creación de dicha unidad se pretende “...Contribuir a la creación de un ciclo continuo de gestión del conocimiento, para la toma de decisiones en materia de políticas públicas, la democratización de la información, la rectoría en niñez y adolescencia”.

Supresión de la Unidad de Administración de Proyectos:

- Lo anterior se planteó en función de “...repensar el quehacer de la Oficina de Planificación, favorecerla e incorporar nuevos procesos de trabajo, que según las tendencias corresponden a esta instancia”.

Creación de la Secretaría Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil:

- “Será la instancia responsable de articular todos los actores públicos y privados, las diferentes actividades que desarrollan en el país en materia de cuidado y desarrollo infantil, así como de expandir la cobertura de los servicios”.

Creación de los Departamentos de Atención y Respuesta Inmediata en las Direcciones Regionales:

- A través de la creación de este nuevo servicio a nivel institucional se previó “... mejorar los servicios hacia la población menor de edad, en la atención inmediata de situaciones de alto riesgo que se presentan en el país durante las 24 horas al día todo el año”.

Creación del Departamento Centro de Orientación e Información (COI):

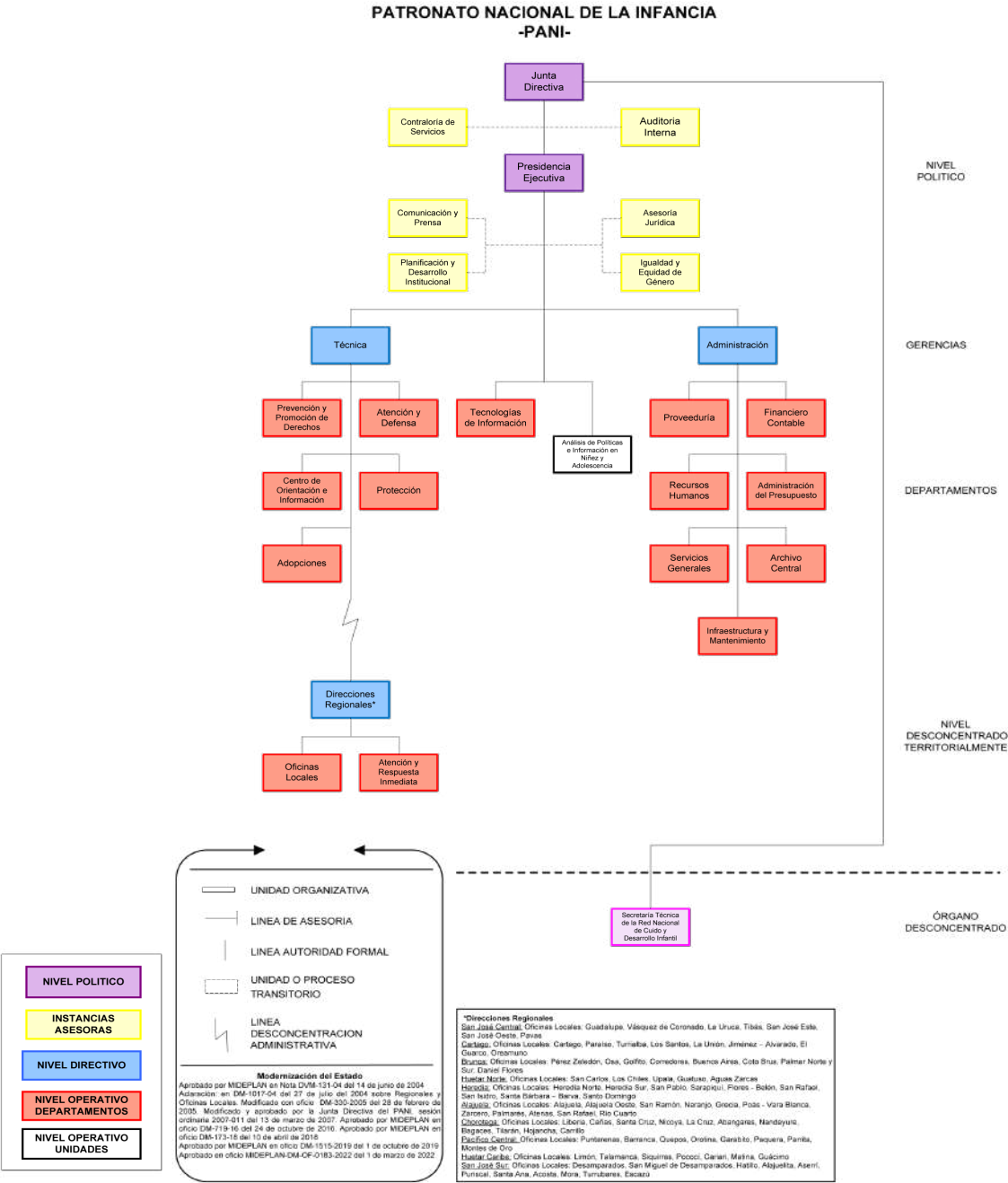
- Se consideró oportuno dar el rango de departamento a dicho servicio por cuanto a través del mismo “...Se brinda información y orientación de primera instancia a las personas usuarias de nuestros servicios, principalmente mediante la atención de consultas, asesoría profesional con fines formativos, así como la recepción y canalización de denuncias, de forma ágil y oportuna desde las diferentes rutas de acceso, en situaciones particulares que atañen al tema de los derechos de la niñez, la adolescencia y la familia en todo el territorio nacional”.

Creación del Departamento de Arquitectura y Mantenimiento:

- Surge de la necesidad de “...Formalizar el proceso técnico de planeamiento, dirección, organización, supervisión, coordinación, gestión, asesoría y seguimiento tanto de las obras nuevas, así como del mantenimiento, mejora y reparación de la infraestructura física de los diferentes inmuebles donde opera el Patronato Nacional de la Infancia”.

De acuerdo con lo anterior, de forma seguida se muestra la forma como quedó definido el organigrama institucional oficial y vigente.

Ilustración 6 Organigrama Institucional del Patronato Nacional de la Infancia



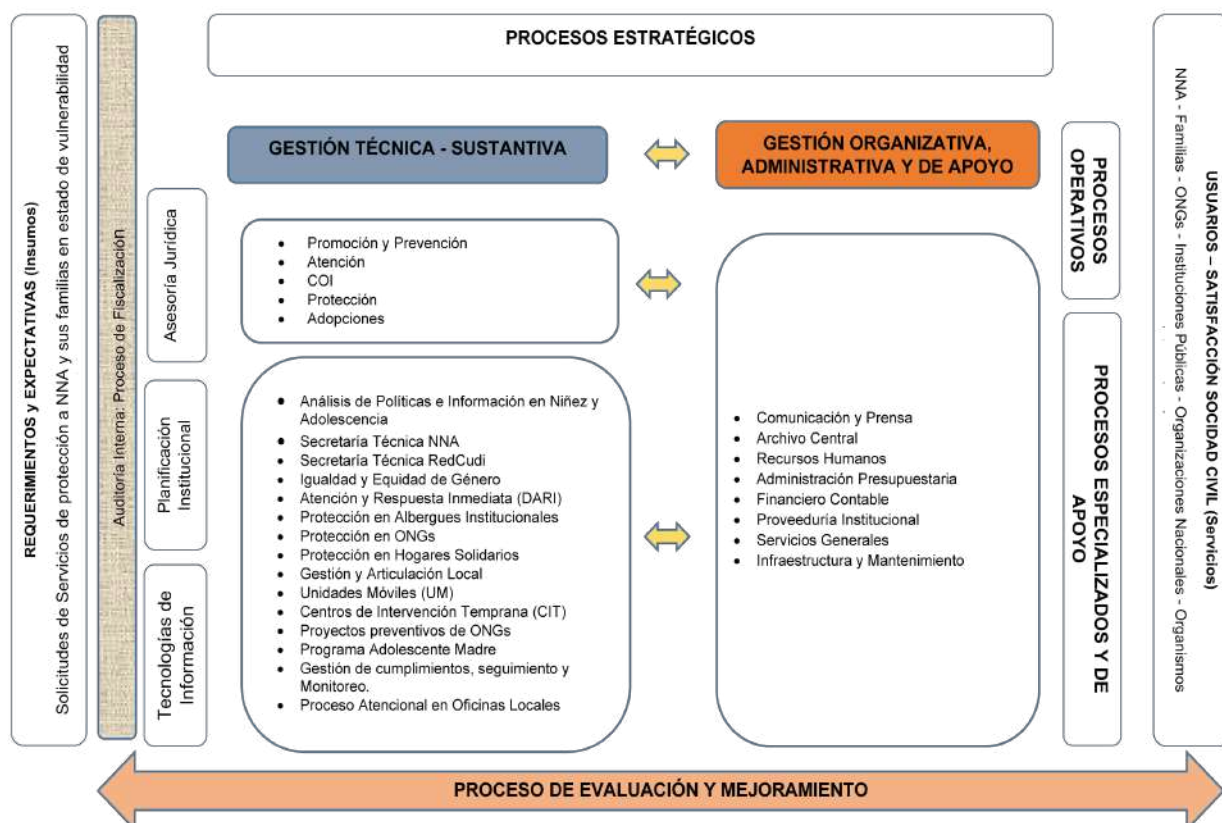
Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.



Mapa de Procesos Institucionales

En la siguiente sección se define el mapa de procesos institucional a la fecha vigente. A continuación, se aporta el diagrama de procesos del PANI.

Ilustración 7 Mapa de Procesos Institucionales



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

De acuerdo con la información recopilada del análisis del marco de procesos del PANI revela ciertas áreas de mejora. Actualmente, la estructura reflejada en el organigrama y los procesos existentes no reflejan claramente las competencias que la normativa asigna a la institución. Esto, estratégicamente, desentona con lo estipulado tanto en el artículo 2 de la Ley Orgánica del PANI como en el artículo 55 de la Constitución Política de Costa Rica, que establece la institución como la autoridad técnica en la protección integral de los derechos de los menores y sus familias.

Esta organización del PANI contribuye a una percepción social que, en cierta medida, eclipsa la función esencial de la institución: articular apoyo social y promover la participación activa de la



sociedad en la defensa de los derechos de los menores. La configuración actual de la estructura organizativa y sus macro procesos – atención, protección, promoción y prevención– no logra transmitir la importancia estratégica que tiene el Sistema Nacional de Protección de la Niñez y Adolescencia.

Por ende, se identifica la necesidad crítica de actualizar y revitalizar los procesos mencionados para garantizar la coordinación interinstitucional e intersectorial. Este esfuerzo es vital para la creación de políticas, procesos, programas y proyectos coherentes y bien dirigidos, que atiendan integralmente a los niños, niñas y adolescentes. Es esencial fomentar una colaboración más estrecha entre entidades públicas y privadas, reconociendo a los jóvenes como sujetos de derechos en todos los niveles: nacional, regional y local. El cambio requerido es profundo y debe replantear el rol del Estado y el grado de participación ciudadana para asignar mayores responsabilidades.

Pese a los avances del PANI en descentralización, evidenciados por la existencia de 10 direcciones regionales y 57 oficinas locales, es imprescindible continuar fortaleciendo este enfoque. La institución debe mantener un rol de supervisión sobre los actores sociales y sus organizaciones, con el objetivo de maximizar el desarrollo integral de los menores y mejorar la percepción pública de la institución. Esta situación ha incidido directamente de forma poco satisfactoria en cuanto a ocupar el rol de institución con rectoría técnica.

Para ello, se debe contar con una estructura y procesos bien definidos que aseguren una actuación eficiente y eficaz en la gobernanza de la institución, alineando la normativa sustantiva con las realidades sociales territoriales. Este alineamiento es posible a través de una revisión del marco jurídico que delinearé las competencias y responsabilidades de la estructura orgánica y funcional del PANI.

En línea con el Plan Estratégico Institucional 2024-2028, el compromiso de la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva es crucial. Se requiere un impulso firme para dinamizar, revisar y evaluar las reformas necesarias que llevarán a la modernización y mejora continua de la institución.

Identificación de los Productos Institucionales

Los servicios institucionales son generados a partir de procesos sustantivos y son esenciales para promover y proteger el bienestar social de niños, niñas y adolescentes. Estos servicios, organizados de manera integral, reflejan el compromiso de la Institución con el mandato de atender, apoyar y fortalecer los derechos de la juventud y sus familias.

La Ley Orgánica del PANI, en su artículo 2, subraya la responsabilidad del Estado costarricense en:

- Reconocer, defender y garantizar los derechos de infancia, adolescencia y familia.
- Priorizar el interés superior de los menores de edad.
- Proteger a la familia como núcleo fundamental para el desarrollo humano.



Tabla 1 Costa Rica: Servicios Institucionales otorgados a la población beneficiaria en el Patronato Nacional de la Infancia.

• Proceso: Promoción y Prevención

Servicio ¿Qué?	Grupo de valor definido ¿Quién?	Especificaciones del ser- vicio	Resultado final esperado
Programa Adolescente Madre	Adolescentes gestantes y adolescentes madres que cumplan con los requisitos, según el reglamento de otorgamiento de becas educativas.	- Componentes: Beca educativa - Talleres socio formativos - Estrategia de comunicación - Línea Adolescente Madre	Contribuir al desarrollo integral de las adolescentes madres y/o embarazadas, que se encuentran en estado de vulnerabilidad, mediante: un subsidio económico, procesos socioeducativos y estrategias de acompañamiento y comunicación.
Juntas de Protección de Niñez y Adolescencia. Subsistemas Locales de Protección. Consejos Participativos de Niños, Niñas y Adolescentes. Red Nacional de Adolescentes	Niños, niñas y personas adolescentes y sus familias identificadas mediante proyectos que promueven la promoción y prevención de sus derechos.	Coordinación y articulación de programas y proyectos a nivel local.	Articulación/coordinación actores locales, acompañamiento a familias, fortalecimiento de habilidades, espacios de participación para niños, niñas y adolescentes.
Unidades Móviles	Niñas, niños, personas adolescentes y sus familias. Personas de instituciones públicas que trabajan temas de niñez y adolescencia.	Proyectos de promoción y prevención con personas menores de edad y familias, que respondan a las situaciones violatorias de derechos de personas menores de edad, según prioridad institucional. Brindar espacios de consulta individual o grupal a personas menores de edad, a familias, instituciones y organizaciones de las comunidades.	Disminuir las causas que originan las situaciones violatorias de derechos de los niños, niñas, adolescentes en sus familias y comunidades.



Centros de Intervención Temprana	Niños, niñas y adolescentes de 8 a 14 años vinculados al programa Centro de Intervención Temprana.	Desarrollar las habilidades para la vida, promovidas por las Organización Mundial de la Salud en personas menores de edad, a través de su asistencia a los CIT, como una estrategia de prevención de la violencia y promoción de convivencia armoniosa.	Servicios que promuevan en ellos y sus familias, las habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos y valores tendientes al desarrollo integral y a romper los círculos de violencia.
Academia de Crianza	Familias vinculadas a los servicios PANI y familias de la comunidad para el fortalecimiento de habilidades parentales en la crianza.	Un servicio constituido por cuatro modalidades. Dos modalidades orientadas con atención en PANI y dos modalidades direccionadas a trabajar con familias que cuentan con expediente en PANI.	Una cultura garante de derechos de las personas menores de edad en el ámbito familiar mediante una crianza respetuosa.



- Proceso: Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil

Servicio ¿Qué?	Grupo de valor definido ¿Quién?	Especificaciones del servicio	Resultado final esperado
Centros Infantiles de Desarrollo y Atención Integral	Niños, niñas de 0 a 12 años de edad vinculadas a alternativas de cuido temporal.	Estos centros brindarán servicios a personas menores de edad, acordes con las áreas de cuido diario, atención profesional, educación, recreación, arte y cultura, salud, vinculación con la comunidad y el desarrollo personal social en horario diurno.	Servicios de cuidado y atención integral de calidad a los niños, niñas y adolescentes que posibiliten la inserción o mantenimiento laboral y/o educativo de sus madres, padres o encargados.
Centros de Atención Integral de Niños, Niñas y Adolescentes	Niños, niñas de 13 a 17 años de edad vinculadas a alternativas de cuido temporal.	Modalidad de atención fundamentada en un modelo de atención integral para personas menores de edad de seis y hasta la mayoría de edad, que podrá desarrollar programas de apoyo o formación educativa, académica y/o técnica, salud, desarrollo humano, tratamientos ambulatorios, socioeducativos, proyecto de vida, en horario diurno, vespertino o nocturno.	Servicios de atención integral de calidad a los niños, niñas y adolescentes que posibiliten su desarrollo o formación educativa, académica, desarrollo humano y construcción de un proyecto de vida.



- Proceso: Atención de una de Situación Violatoria de Derechos

Servicio ¿Qué?	Grupo de valor definido ¿Quién?	Especificaciones del servicio	Resultado final esperado
Servicios ofrecidos por las áreas de psicología, trabajo social y derecho en las Oficinas Locales.	Niñas, niños y personas adolescentes y sus familias.	El desarrollo de estrategias novedosas de intervención hacia las PME y adultos responsables, a través del uso de Protocolos específicos y de la mejora continua de los procesos y procedimientos.	Privilegiar el apoyo, restitución del derecho vulnerado, y el fortalecimiento a la familia.
Servicios del área de psicología, trabajo social y derecho en los Departamentos de Atención y Respuesta Inmediata 24 horas los 365 días del año.		Aplicación de modelo de gestión, protocolos, instrumentos y procedimientos.	Brindar una respuesta eficaz y eficiente ante una situación violatoria de derechos catalogada de alto riesgo para la persona menor de edad.
Centro de Orientación e Información.		Línea adolescente madre Enlace Línea 911 Línea 1147 WhatsApp Red Social-Facebook institucional Atención directa al público. Atención de central telefónica. Atención de consultas y denuncias por internet. Atención de consultas de 8 dígitos.	Resolver de manera eficaz y eficiente a través de una orientación, acompañamiento y atención profesional a la necesidad planteada por la persona usuaria.
Alternativas de Protección en Residenciales con ONG	Niñas, niños y personas adolescentes privadas del cuidado parental o riesgo de perderlo.	Brindar protección especial a las personas menores de edad mediante un modelo de atención autorizado, supervisado y financiado por el PANI.	Restitución de los derechos y atender la afectación psicoemocional para promover su desarrollo integral como sujeto activo de derechos.



Alternativas de Protección Institucional	Personas menores de edad vinculadas al sistema de responsabilidad penal para adolescentes, que no estén bajo autoridad parental	Los albergues y aldeas institucionales forman parte de las modalidades de acogimiento residencial	
Acogimiento Familiar	Personas menores de cuidado parental privadas del cuidado parental y posibilidad de ubicación adoptiva	Garantiza el derecho a vivir en una familia que propicie un entorno idóneo y la atención integral para aquellos niños, niñas y adolescentes sin cuidado parental o en riesgo a perderlo.	
Servicio de Adopción		Restitución del derecho de las PME a desarrollarse en una familia mediante aplicación de modelos, procedimientos e instrumentos vinculados al proceso adoptivo.	Persona menor de edad creciendo y desarrollándose en una familia idónea.

Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

Nota: Incluye los servicios actuales con los cuales cuenta la institución, a noviembre del 2023.





ANÁLISIS SITUACIONAL

En esta sección resulta relevante realizar un análisis de la realidad nacional sobre la temática de niñez y adolescencia, con el fin de identificar aquellos factores que afectan su desarrollo integral, por lo anterior se toma en consideración el informe del Estado de los Derechos de la Niñez y Adolescencia en Costa Rica 2021, como documento base para la realización de este apartado. Dicho estudio se complementa con la participación de las personas funcionarias en los diferentes espacios que se habilitaron retomando las necesidades de la población para construir una ruta estratégica en aras de fortalecer los procesos y contribuir al logro de la misión y visión de la entidad.

Contexto Externo (Diagnóstico situacional de la Niñez y la Adolescencia, 2021)

El presente análisis contextual forma parte integral del PEI del PANI, y está enfocado en la comprensión detallada de las dinámicas sociodemográficas y económicas que inciden en la niñez y adolescencia en Costa Rica. Este apartado se propone como un marco referencial crítico para la formulación y ejecución de políticas, estrategias y acciones dirigidas a esta población clave. Comprende los siguientes aspectos:

- **Dinámica demográfica y estructural:** La transformación de la estructura poblacional de Costa Rica, caracterizada por una reducción en la tasa de natalidad y un incremento en el envejecimiento poblacional, representa un desafío sustancial en la planificación de servicios y recursos enfocados en la niñez y adolescencia. Este cambio demográfico exige una reevaluación de las prioridades y enfoques institucionales.
- **Entorno socioeconómico y vulnerabilidad:** La incidencia de la pobreza y condiciones de vulnerabilidad en los hogares, particularmente aquellos bajo jefatura femenina y con menores de edad, demanda un análisis riguroso. Este panorama socioeconómico requiere un enfoque holístico en la implementación de políticas de protección social, que considere las múltiples dimensiones de la pobreza y su impacto en la niñez y adolescencia.
- **Problemáticas de violación de derechos:** La prevalencia de violaciones de derechos de niños, niñas y adolescentes en diversas manifestaciones, incluyendo la negligencia sanitaria, conflictos familiares y agresiones físicas, subraya la necesidad imperativa de fortalecer los sistemas de prevención, protección y respuesta. La identificación y análisis detallado de estas problemáticas son fundamentales para desarrollar mecanismos efectivos de intervención.
- **Desafíos en los ámbitos educativo y de salud:** Los retos en la cobertura, calidad y permanencia en el sistema educativo, junto a las problemáticas de salud pública como el embarazo adolescente y la mortalidad infantil, requieren una respuesta integrada y multifacética. Este enfoque debe ser capaz de abordar tanto las necesidades educativas como las sanitarias de la población joven.
- **Cuidado y protección infantil:** Las circunstancias relacionadas con la privación del cuidado parental y las necesidades en materia de cuido y desarrollo infantil constituyen ejes críticos.



El análisis de estas situaciones es vital para el diseño de políticas y programas que respondan de manera efectiva y sensible a las necesidades de cuidado y protección de la infancia y adolescencia.

El Plan Estratégico Institucional del PANI, a través de este análisis, busca establecer un marco de referencia que permita una intervención institucional coherente, eficiente y adaptada a las realidades específicas de la niñez y adolescencia costarricense. Es imperativo que las estrategias y acciones implementadas reflejen una comprensión profunda y actualizada de estas realidades, garantizando así la relevancia y efectividad en la protección y promoción de los derechos de esta población fundamental.

Estructura Poblacional

A partir de las proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el país hay, aproximadamente, 1.3 millones de personas con edades entre los 0 y los 17 años para el año 2021. La tasa de crecimiento promedio anual es de – 0,4% entre el 2011 y 2025. Es decir, a partir del censo del 2022, se da un cambio en la pirámide poblacional en Costa Rica.

Según el Instituto de Estadística y Censo para el año 2011, la población menor de 18 años de edad representaba el 30% de la población total y para el 2025, según las proyecciones representará el 24,8%; es decir, se estima una reducción de 5,4 puntos porcentuales, producto de la disminución en la tasa de la natalidad y el envejecimiento de la población. Esto significa que la pirámide poblacional tiene una estructura menos progresiva y se mantiene la tendencia a que la pirámide poblacional sea regresiva, es decir una concentración de la población más adulta.

Esta diferencia entre proyecciones del censo 2011 y los datos del censo del 2021 indican un cambio en el número total de niños, niñas y adolescentes en Costa Rica. Por ejemplo, según las proyecciones, en el 2011 en el país había 1 383 661 de personas menores de 0 a 17 años, mientras que los datos del nuevo censo estimaron que la población en este rango de edad descendió a 1 333 905 millones. Para la población entre 0 a 5 años, las proyecciones estimaron en el 2011 un total de 436 093 de niños y niñas, mientras que el preliminar del Censo 2021 arrojó un total de 437 552 de niños y niñas.

- Condiciones de Pobreza y Vulnerabilidad

Este cambio en la pirámide poblacional está acompañado de cambios en la estructura de los hogares costarricenses. A mayor nivel de pobreza, se destaca una mayor cantidad de hogares con jefatura femenina y con personas menores de edad.

El INEC, con base en el censo del 2021 calculó que el porcentaje de hogares en pobreza, paso de un 21% en el año 2019 a un 23% en el año 2021, incrementándose en 2% y la pobreza extrema pasó de 7% a un 6.3% para esos mismos años. Para el año 2021, se observa que el número de niños, niñas y personas adolescente que crecían en hogares de situación de pobreza alcanza el 34,8% de esa población, es decir 470 668 personas menores de edad.



Tabla 2 Costa Rica: Porcentajes de hogares, de personas menores de edad y promedio por hogar, según tipo de jefatura, 2021.

NIVEL DE POBREZA	JEFATURA FEMENINA			JEFATURA MASCULINA		
	% HOGARES	% PME	PROMEDIO PME POR HOGAR	% HOGARES	% PME	PROMEDIO PME POR HOGAR
Pobreza extrema	54,5%	61,4%	1,51	45,5%	38,6%	1.14%
Pobreza básica	44,5%	46,9%	0,92	55,5%	53,1%	0.84%
Vulnerables	43,1%	45,6%	0,58	56,9%	54,4%	1.52%
No pobres	34,6%	31,6%	0,45	65,4%	68,4%	0.52%
Por investigar	26,7%	29,9%	0,20	73,3%	70,1%	0.17%
Total	38,7%	45,5%	0,76	61,3%	54,5%	0.57%

Fuente: Ideas Ingeniosas Consulting (2022), a partir de información suministrada por Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado, 2021.

No obstante, la incidencia de la pobreza y pobreza extrema, no se da de manera homogénea, según el cuadro anterior, esta proporción cambia según las características del jefe del hogar, a mayor nivel de pobreza, mayor cantidad de hogares con jefatura femenina y con personas menores de edad. Esto es alarmante toda vez que en aquellos hogares con jefatura femenina donde residen niños, niñas y/o adolescentes tienen mayores probabilidades de no contar con los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas y, por tanto, tendría mayores dificultades para entregarles un cuidado cariñoso y sensible, volviéndose fundamentales los sistemas de protección social en esta situación.

- Situaciones Violatorias de Derechos de la Niñez y Adolescencia

Las violencias contra niños, niñas y personas adolescentes se manifiestan de diferentes formas: sexual, física, psicológica, emocional y económica. Algunas formas de violencia pueden ser más recurrentes y, por lo tanto, deben ser analizadas a profundidad, especialmente en aquellos grupos poblacionales en los que puede presentarse mayor prevalencia. De acuerdo con información suministrada por el PANI se evidencia que, para los años 2019, 2020 y 2021, las situaciones violatorias de derechos de niños, niñas, niños y personas adolescentes, reportadas en mayor cantidad al servicio 911-PANI, correspondieron a negligencia por salud, conflictos familiares y agresión física, las cuales superan las 12.000 denuncias y, particularmente, las dos primeras situaciones mencionadas muestran una tendencia al aumento, en relación con el año 2019 y 2023.



Tabla 3 Costa Rica: Total de denuncias por situaciones violatorias de derecho de las personas menores de edad, según el servicio 911-PANI, 2019-2023.

Situaciones que generan amenaza o violación de derechos de las personas menores de edad	2019	2020	2021	2022	2023
Negligencia por Salud	16 803	20 016	20 110	17 065	13 244
Conflictos familiares	15 589	16 592	17 419	15 995	11 930
Agresión Física	12 944	12 751	12 336	11 667	9 251
Agresión Psicológica	9 825	8 948	8 879	7 192	5 746
Exposición a drogas	6 805	8 183	8 558	5 746	4 301
Consumo de drogas	7 705	4 868	5 235	4 904	3 618
Abuso Sexual	4 258	4 210	3 435	3 418	2 658
Persona menor de edad desaparecida	3 032	2 452	3 245	3 918	3 383
Conflicto vecinal	3 594	2 807	3 022	2 533	2 615
Negligencia por PME solas en casa	2 002	1 960	2 491	36	1 725
Ideación Suicida	1 593	345	1 671	1 518	1 092
Fuga de Hogar	843	885	1237	1183	673
Persona menor de edad en calle	1423	809	826	837	559
PME en condición migratoria irregular	437	536	571	338	336
Negligencia por abandono	38	49	30	36	314
Venta de drogas	357	287	374	292	222
Explotación Laboral	190	220	294	126	222
Explotación Sexual Comercial	288	301	292	201	118
Negligencia por Educación	214	92	120	161	182
Acoso escolar	463	61	15	388	510
Trata por Explotación Sexual Comercial	12	13	10	9	18
Trata por Explotación Laboral	19	4	8	126	8
Trabajo infantil					64
PME en callejización y conflictos con la ley					55
Suicidio					12
Relación impropia					1 079
Intento suicida					494
TOTAL	88434	86389	90178	77689	64312

Fuente: Secretaría Técnica del Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (2022), a partir de información suministrada por PANI, Centro de Orientación e Información del PANI (2022-2023).



El número de denuncias por situaciones violatorias de derechos se ha incrementado en un 2 %, lo que se traduce en 1744 denuncias más en el año 2021. No obstante, los principales motivos de apertura de procesos de atención que corresponden al: el 22.3 % de los casos está asociado a violencia por negligencia en salud, el 19.3 % a conflictos familiares, 13.6 % a conflictos familiares y 9.8 % a agresión psicológica.

- **Crianza de los Niños, Niñas y Personas Adolescentes**

La manifestación de la violencia al interior de los hogares es otra situación determinante en la calidad de vida y las oportunidades para el desarrollo de niños, niñas, personas adolescentes y de la sociedad civil. De acuerdo con la EMNA 2018, en lo que refiere al estilo de disciplina utilizado por las personas adultas para con personas con edades entre 5 y 14 años, destacan que el 92% explicó el comportamiento erróneo a la persona menor de edad; el 70% le quitó algún privilegio; el 34% le dio a la persona menor de edad otra actividad para hacer; el 33% utilizó los gritos; el 19% le golpeó o le nalgueó solo con la mano y el 13% golpeó con un objeto duro. En general se evidencia, a partir de los resultados de la encuesta, que la violencia física como golpes, manotazos y fajazos se presenta en mayor medida a los niños que a las niñas.

- **Participación de Niños, Niñas y Personas Adolescentes**

De acuerdo con los resultados de la III Encuesta Nacional de Juventudes (ENJ) 2018, el 70% de las personas adolescentes consultadas participan en diferentes grupos, de las cuales, el 60% participa en grupos deportivos o recreativos, el 57% en grupos religiosos, el 47% en grupos estudiantiles y, por debajo del 15%, participan en grupos artísticos, culturales, ecológicos y comunales.

Sin embargo, los niños, niñas y adolescentes, en el marco de la consulta de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia expresaron que, en sus comunidades, los derechos que se incumplen son aquellos relacionados con la libertad de expresar su opinión. Los niños, niñas y adolescentes apuntaron a seguir incentivando la participación en espacios de construcción y discusión que apunten a construir un país libre de toda discriminación e igualdad de género.

- **Sistema de Cuido y Desarrollo Infantil**

Según la ENAHO en el 2019, se estimó que, aproximadamente, 50 000 personas con edades entre los 0 y 12 años asisten a alternativas de cuidados en todo el país, lo que representa un 5,6% de la población objetivo. Asimismo, se determinó que el 38% de las personas menores de edad que asisten a alternativas de cuidado están en situación de pobreza.

De acuerdo con la encuesta realizada, a partir del primer año de vida, se reporta mayor asistencia a centros de cuidado, en donde el 11,2% corresponde a niños y niñas con edades entre 1 y 3 años, el 8,8% a niños y niñas con edades entre los 4 y 6 años y el 3% a niños y niñas menores de 1 año de edad. Además, se concluye que, a mayor ingreso en el hogar, hay mayor proporción de niños y niñas que asisten a centros de cuidado y desarrollo infantil.



En el caso de las personas menores de edad que no asisten a un centro de cuidado, se evidencia que el 70% de los hogares externaron que se debía a que preferían que alguien del hogar se encargara del cuidado; este porcentaje aumenta cuando se trata de personas menores de 1 año de edad alcanzando un 80%. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2020).

La cobertura actual de los centros de cuidado y atención integral de la primera infancia es reducida. Actualmente es del 5,6 % a nivel nacional, siendo que el número de niños y niñas en condición de pobreza alcanza el 34.84%

En virtud de lo anterior, tanto las tensiones a lo interno de los grupos familiares, como el grado de necesidad por contar con alternativas de cuidado de niños y niñas se han venido progresivamente incrementando de forma concurrente con las transformaciones en la estructura y dinámica familiares.

- **Privación del Cuidado Parental**

En el programa de Protección del PANI, para el 2019, se atendieron 1606 niños, niñas, niños y adolescentes en albergues, 3446 en ONG Residenciales, 3592 en hogares solidarios subvencionados y 6117 en hogares solidarios no subvencionados (Patronato Nacional de la Infancia, 2020).

En cuanto a las personas menores de edad ubicadas en alternativas de protección instituciones, el PANI registró, para el año 2019, un total de 1 606 personas menores de edad, para el año 2020, un total de 1 373 y 1803 para el año 2021, en sus 31 albergues. Es decir, para el año 2021 aumentó un 24% el ingreso de población menor de edad en esta modalidad.

- **Derecho a la Salud**

En Costa Rica, a junio de 2019, se reportó sobrepoblación en 9 de los 30 albergues existentes, con 5 de ellos enfrentando además problemas de hacinamiento. Esto subraya la importancia de fomentar la participación comunitaria en el fortalecimiento y la expansión de las opciones de acogida familiar. En respuesta, el PANI ha impulsado la creación del fideicomiso “Desarrollo de obra pública para el Patronato Nacional de la Infancia en beneficio de la niñez y adolescencia”, que incluye la construcción y reubicación de centros de protección, así como el refuerzo del Sistema Nacional de Albergues.

El derecho a la salud es esencial para niños, niñas y adolescentes, y está garantizado por el Código de la Niñez y la Adolescencia, el cual promueve el acceso universal a servicios sanitarios estatales y la no discriminación. Este derecho abarca desde atención médica gratuita y seguridad social, hasta vacunación y soporte para la lactancia materna. Además, establece responsabilidades específicas para el Ministerio de Salud, centros médicos y autoridades educativas, asegurando una cobertura amplia y equitativa en el cuidado de la salud.

En términos de cuidados prenatales y atención del parto, se ha logrado una cobertura casi universal, con un 98% de las mujeres recibiendo atención por personal calificado durante el



embarazo y el parto. Sin embargo, persisten desafíos significativos, como la violencia obstétrica y un aumento en la mortalidad materna en 2019. Estos problemas requieren una atención urgente para garantizar que el derecho a la salud se cumpla efectivamente, respetando la dignidad y el bienestar de todas las mujeres y sus hijos.

Según la EMNA 2018, el 91% de las personas con edades entre los 0 y los 17 años están cubiertas por algún tipo de seguro médico; de este porcentaje, el 91,4% corresponde a seguros de la CCSS. Según la etnia de la persona jefa del hogar, el 87% de las personas menores de edad, cuyo hogar cuenta con jefatura indígena, y el 82% con jefatura afrodescendiente están cubiertas por algún tipo de seguro médico. Los porcentajes disminuyen a menor quintil de riqueza. Para los años 2019 y 2020, de acuerdo con la ENAHO 2019-2021, el 9% de las personas con edades entre los 0 y 17 años no tiene acceso a seguro social y, en el año 2021, se incrementó al 10%, sin variar por rango de edad. Cabe destacar que, cuando se trata de personas menores de edad migrantes externas, el porcentaje es significativamente mayor, por cuanto un 37% no cuenta con seguro social.

- Embarazo Adolescente

El embarazo en la adolescencia es un problema social y de salud pública con consecuencias en el desarrollo y la calidad de vida de las y los adolescentes, sus familias y comunidades, el cual se magnifica en los sectores con menores niveles de educación y que residen en las áreas territoriales en donde la desigualdad y la falta de oportunidades contribuyen a la perpetuación de las dinámicas de pobreza.

Según datos del INEC para el año 2012, se registraron 6334 partos en niñas y adolescentes, lo que representó un 9,1% del total de los nacimientos y para el año 2021, 2042 partos en niñas y adolescentes, representando aproximadamente el 3,8% del total de nacimientos.

Si bien es cierto, existe una reducción del embarazo en la población adolescente, la tasa de natalidad en adolescentes se redujo de 86 por cada 1,000 mujeres de entre 15 y 19 años en el año 2000 a 32 por cada 1,000 en 2020, pero con un nivel aún muy alto de embarazos no intencionales (más del 70 por ciento), especialmente entre las adolescentes de pueblos tribales afrodescendientes y las comunidades creoles. UNFPA, 2022.

Según la EMNA 2018, el 37,1% de las adolescentes encuestadas con edades entre los 15 y 17 años que viven con su pareja no utilizan ningún método anticonceptivo durante las relaciones sexuales coitales. Del porcentaje que manifestó usar métodos anticonceptivos, la mayoría señaló el uso del condón masculino (30,9%), las inyecciones (15,6%) y las pastillas (13,7%).

- Mortalidad Infantil

Según los datos del INEC, la mortalidad materna, que mantenía una tendencia al descenso entre los años 2016 y 2018, se incrementó un 25,9% en el año 2019 y un 70,2% en el año 2020. Para este último año, 5 de las 7 provincias presentaron un incremento en la mortalidad materna, siendo Cartago la provincia con más defunciones por cada 100 mil habitantes. Esta situación requiere especial atención.



El grupo población que experimenta mayor riesgo por muerte materna son las adolescentes y mujeres jóvenes menores de 25 años de edad.

- **Uso de Sustancias Psicoactivas**

Otras de las barreras que pueden encontrar los y las jóvenes que afectan su desarrollo integral, es el consumo de Sustancias Psicoactivas (SPA), los comportamientos delictivos y el embarazo adolescente, son situaciones que convergen junto con los problemas estructurales que inciden en el tránsito y desarrollo de estos escenarios y pueden generar una afectación en los proyectos de vida de los y las jóvenes.

Las estadísticas muestran un aumento en los casos de abuso de sustancias. La edad promedio de inicio en el consumo de bebidas alcohólicas paso de 14 a 12 años de edad, según datos de la V Encuesta Nacional sobre Consumo de Sustancias Psicoactivas en Población de Educación Secundaria, Costa Rica 2018. Además, en dicho estudio determinó que, la edad promedio de consumo de sustancias inhalables fue de 10,2 años de edad, de medicamentos fue de 12 años de edad, de tranquilizantes fue de 13 años de edad y de opioides fue de 12 años de edad.

En el marco de la realización de los grupos focales para la Política Nacional de Niñez y Adolescencia, las personas menores de edad manifestaron que el Estado debe promover la creación de centros de internamiento en los cuales se pueda ingresar voluntariamente, además, consideran que se pueden realizar acciones preventivas como la creación de parques infantiles, escuelas de deportes públicas, así como fortalecer las redes de apoyo y desarrollar campañas de inclusión social.

- **Suicidio**

De acuerdo con datos del Ministerio de Salud, los casos de depresión en personas con edades entre los 5 y 19 años, para el periodo 2017-2021, presentó un aumento significativo 2021 pasando de 693 atenciones en el 2020 a 1419, es decir, un incremento de un 104%. El suicidio en niños, niñas, adolescentes y jóvenes suele ser un desenlace de enfermedades mentales como la depresión, pero también es una consecuencia de la exposición a la violencia y a otros factores de riesgo analizados por el sector de la salud y social en el país.

De acuerdo con la información de la Organización Mundial de la Salud (2021), el suicidio es la cuarta causa de muerte de las personas jóvenes de 15 a 19 años de edad, mientras que, en Costa Rica, desde el 2005, se ha convertido en la tercera. Además, resalta que la mayoría (77%) de los suicidios o intentos de suicidios se dan en países de ingresos bajos o medianos.

Las tasas de suicidios son elevadas sobre todo en grupos vulnerados y discriminados como las personas migrantes, refugiadas, LGTBIQ+, privadas de libertad, entre otros. Esta situación se corroboró en los grupos focales en el marco del estudio para el diagnóstico para la Política Nacional de Niñez y Adolescencia. Además, cabe señalar que, en los grupos focales, se hizo referencia a situaciones como la ansiedad, la depresión y la disminución de interacción con sus pares, durante la pandemia.



- Educación

Según la ENAHO 2021, el 81% de las personas menores de 17 años de edad asisten a educación formal. La mayor inasistencia se genera en el grupo de 0 a 4 años de edad (80% no asiste) y, en segundo lugar, en el grupo de 15 a 17 años de edad (6% no asiste).

Según los datos del Departamento de Análisis Estadístico del MEP, al 2020, el 95% de los niños y niñas que debían asistir a I y II ciclo lo hicieron, mientras que, en educación secundaria, la tasa de asistencia alcanzó un 75%. En Interactivo II y Ciclo de Transición alcanzó poco más del 90%. Al respecto, se destaca el crecimiento de Interactivo II a partir del año 2017 con 64%, debido al cambio de normativa para el grupo de edad de 4 años.

- Cobertura

De acuerdo con el reciente informe del Estado de la Educación 2023, la situación de la educación en Costa Rica es particularmente severa en educación preescolar, general básica y diversificada. En los últimos cuatro años, se encadenaron reiteradas y significativas interrupciones de los ciclos lectivos que han provocado un fuerte recorte en los aprendizajes estudiantiles, lo que este Informe denomina “un apagón educativo”. Este apagón compromete el desarrollo de competencias y habilidades vitales para el progreso del país y la democracia.

Los efectos negativos en términos de la educación se materializan en las amplias brechas en el desarrollo de habilidades cognitivas, pérdida de oportunidades de aprendizaje, aumento del riesgo de abandono escolar, así como sobre la salud mental y el bienestar integral de niños, niñas y adolescentes. (CEPAL, 2022a).

Según los datos suministrados por el Ministerio de Educación Pública del año 2020 con respecto al 2021, el proceso de matrícula inicial disminuyó en un 3% en educación preescolar, un 1% en educación primaria y en educación para el trabajo un 16%, pero en educación secundaria aumento un 5%.

- Permanencia y Exclusión Educativa

A partir de la aproximación de la permanencia en el sistema escolar realizada por el MEP, donde se compara con la matrícula de primer año de primaria, se tiene que el porcentaje de estudiantes matriculados en primer grado y que alcanzaron a completar la primaria, independientemente de las repeticiones, al año 2020, fue de 97,2%. El porcentaje de los estudiantes que completó el III ciclo diurno fue de 78,7% y que alcanzaron la Educación Diversificada diurna (undécimo nivel) fue de 59,9%. (Política Nacional NNA, 2023).

La ENAHO 2021 recopiló los motivos por los cuales las personas de 5 a 17 años de edad consultadas no asisten a la educación formal y se obtuvo que al 23% no le interesa el aprendizaje formal, el 15% no puede pagar los estudios, el 15% tiene problemas de acceso al sistema escolar, el 10% no tiene edad, el 9% tiene dificultad para estudiar, el 7% posee alguna enfermedad o discapacidad y al 6% le falta aprobar las pruebas del MEP o los exámenes de admisión.



Cabe resaltar que, para la población ubicada en el primer quintil, los principales motivos por los que personas con edades entre los 5 y 17 años no asisten a la educación formal se relacionan con el no estar interesados en el aprendizaje, no poder pagar los estudios y con tener problemas de acceso al sistema escolar. (Política Nacional NNA, 2023).

La crisis que generó la COVID-19 obligó a una mayor comunicación entre los centros educativos y las familias, y que los docentes y directores conocieran y comprendieran mejor las condiciones en que viven los estudiantes. Las familias adquirieron un renovado protagonismo, aunque quedó claro que una mayoría no contaba con los recursos académicos ni económicos necesarios para apoyar a sus hijos en la escuela “improvisada” en casa. En general, en los hogares hubo un mayor recargo de los gastos privados en educación, los cuales se combinaron con labores de cuidado y jornadas laborales que estrujaron procesos educativos por no darse en condiciones adecuadas. (Estado de la nación, 2022).

Contexto Interno

En esta sección se incluye un análisis situacional desde una mirada sistemática y contextual, retrospectiva y prospectiva como parte del proceso de construcción participativo a nivel central y regional; estos espacios generaron un proceso de reflexión sobre la ruta estratégica del quehacer institucional por los próximos cinco años. Uno de los resultados es el débil ejercicio en la rectoría técnica que la institución ha ejercido desde el Sistema Nacional de Protección, lo anterior influye de manera negativa en el posicionamiento y la imagen que tiene el Patronato frente a las demás instituciones del sistema. A pesar del rango constitucional con el que cuenta la institución, persiste en el pensamiento colectivo del país una confusión sobre las competencias o atribuciones de la entidad.

La ratificación de la Convención de los Derechos del Niño en nuestro país dio un salto cualitativo en la abolición de intervenciones basadas en las personas menores de edad como sujeto de protección a visualizar a las personas menores de edad como sujeto de derechos, tomando en consideración “el interés superior del niño”, es decir las intervenciones se centran en la vida de la persona menor de edad, para satisfacer sus necesidades y potencializar su desarrollo integral. A pesar de la ratificación de la convención sobre los derechos del niño en 1990, persiste en el imaginario social una confusión sobre el término: “interés superior del niño”; es decir permanece un pensamiento convencional y paternalista sobre la aplicación y garantía de los derechos de las personas menores de edad, lo que refleja un desconocimiento de la doctrina de protección integral por parte de la institucionalidad y la sociedad civil.

Las personas funcionarias consideran la importancia de construir y trazar nuevos puentes de trabajo con la institucionalidad, debido a que el PANI por sí solo, no puede garantizar la protección y desarrollo integral de la población objetivo. Los participantes manifestaron que esta lucha se ha promulgado en solitario construyendo muros y barreras de contención para no verse amenazados por la sociedad civil. Por consiguiente, esta argumentación conlleva a analizar que la institución ha transitado por un camino de reconocimiento y garantía de los derechos sin examinar a profundidad los factores idiosincrásicos y estructurales que promueven los factores de vulneración que inciden en la vida de los niños, niñas y personas adolescentes.



La ley Orgánica del PANI, establece las siguientes atribuciones:

- Realizar diagnósticos e investigaciones sobre la realidad económica, social, psicológica, legal y cultural de la niñez, la adolescencia y la familia y difundir los resultados de esos estudios.
- Brindar supervisión y asesoramiento en materia de niñez, adolescencia y familia, tanto a organizaciones públicas y privadas como a la sociedad civil que los requieran.
- Capacitar a los órganos gubernamentales, no gubernamentales, municipales y, en general, a la sociedad civil, sobre los principios de la Convención citada y el cumplimiento de las políticas dictadas por su Junta Directiva.

Las atribuciones que se presentaron en el párrafo anterior reflejan el papel del PANI, como una institución generadora de conocimiento y conciencia sobre la realidad nacional de la niñez y adolescencia en el país. Estas atribuciones coinciden con el sentir de los participantes sobre la necesidad de potencializar el conocimiento y la investigación en el talento humano; el desarrollo de este conocimiento nos acerca a profundizar sobre la génesis de las estructuras sociales, familiares y culturales específicas y determinados modelos de desarrollo que inciden en la vulneración de derechos, esto con el propósito de identificar intervenciones interinstitucionales tendientes a garantizar las necesidades de la población meta.

Lo mencionado anteriormente se vincula con el informe publicado en los Estados de los Derechos, 2021 en cual se evidencia que un 92% de las personas encuestadas externaron en mantener un comportamiento erróneo en la crianza, esta realidad nos demanda la necesidad de establecer acciones de concientización y formación en la construcción de patrones de crianza positivos libres de violencia. Con la ejecución del programa “Academias de Crianza”, la institución ha promovido el combate de la creencia social de que los modelos de crianza no son un tema interno de cada familia sino una discusión colectiva en donde desde la institucionalidad se establecen acciones que forjan procesos socioeducativos que coadyuven a las familias en su rol protector.

La ratificación de la normativa internacional y la normativa nacional refleja una Costa Rica comprometida con los derechos de la niñez y adolescencia. Sin embargo, persiste un enfoque adulto centrista y cargado de estereotipos, muchos de los integrantes de los grupos focales concordaron que debe cambiar y es parte de otro desafío que el PANI debe abordar. La opinión de los niñas, niños y personas adolescentes en todas aquellas decisiones que les afecten, debe ser considerada y vinculante dependiendo de su nivel de autonomía progresiva. Este principio debe irradiar todos los espacios de participación con incidencia a nivel local el cual PANI lidera. El ámbito de aplicación que el Estado le brinda a la entidad es bastante amplio, aunque ha habido intentos de articular con las instituciones y sociedad civil iniciativas en la aplicación del enfoque de derechos, se señala por parte de las personas participantes del grupo focal que existe una exigencia a la institución por las pocas acciones que la entidad ejerce de cara al panorama nacional del Estado de los Derechos de la Niñez y Adolescencia. Este sentir no es solo por parte de la institucionalidad pública, sino es reflejado por la ciudadanía. El dilema surge cuando la magnitud de la labor pendiente se entraba con las contradicciones que surgen con el Estado en relación a las atribuciones del encargo legal y la imposibilidad de no ejecución por la no asignación de contenido presupuestario.



El abordaje integral de los temas en niñez y adolescencia requiere una transformación a partir de las problemáticas sociales que se viven en la sociedad y que se reflejan en las denuncias recibidas en las Oficinas Locales y el Centro de Orientación e Información PANI. El último informe de Estado de los derechos de la Niñez y Adolescencia 2021, nos refleja la necesidad de realizar una mirada más regional y local para analizar y abordar las situaciones violatorias de derechos, en virtud de que se está presentando intervenciones no diferenciadas para las personas menores de edad, según su edad y, particularmente, para las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

Otro desafío presente es la falta de integración sistémica en los procesos que ejerce la entidad, por lo cual no se logra obtener los resultados programados en los instrumentos de gestión. Esta situación afecta en la consecución de la misión institucional. Los resultados de los talleres demuestran una percepción en el imaginario del funcionario sobre una inadecuada organización interna entre los departamentos y una desactualización de los documentos de gestión institucional. Las nuevas tendencias de organización pública han impulsado la transformación del Estado hacia un ente moderno que opere bajo un enfoque de servicio a la ciudadanía hacia la consecución de resultados.

En el Patronato se han aplicado tecnologías de información que no han proyectado resultados confiables para la toma de decisiones en los diferentes niveles de gestión institucional (estratégico, táctico u operativo), lo anterior ha generado una incertidumbre sobre la confiabilidad de los datos a nivel interno y con el tiempo ha producido una pérdida de credibilidad por parte de la ciudadanía por la no aplicación de métodos participativos de rendición de cuentas sobre la gestión que realiza la entidad a nivel nacional.

Lo descrito en el párrafo anterior, nos obliga a vincular el tema del uso de las tecnologías de información al plan estratégico institucional, con el fin de transverzar las capacidades y servicios tecnológicos adecuados para impulsar las transformaciones necesarias en la entidad, con el propósito de fomentar la eficiencia y la transparencia hacia la ciudadanía en los servicios que la institución ejecuta para potencializar el desarrollo humano.

Todos los desafíos acá mencionados forman parte de las intervenciones de las personas funcionarias sobre los espacios de participación habilitados para la construcción del PEI, pero todas las personas coinciden en la necesidad de realizar un cambio cultural en la entidad, cambiar esa visión del funcionario PANI, de manera que pueda incidir de forma positiva en el clima laboral para generar resultados y favorecer los procesos de desarrollo institucional.

A continuación, se presenta el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las distintas Direcciones Regionales y uno que engloba todo el PANI en su conjunto, la presentación de los FODA a nivel regional es crucial para comprender el panorama de cada región, este enfoque territorial y participativo no solo fortalece la relevancia y efectividad de las acciones del PANI, sino que también promueve un modelo de trabajo inclusivo y colaborativo, vital para el bienestar y desarrollo integral de la niñez y adolescencia costarricense.



Ilustración 8 FODA. Dirección Regional Brunca



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

Ilustración 9 FODA. Dirección Regional Cartago



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.



Ilustración 10 FODA. Dirección Regional Chorotega



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

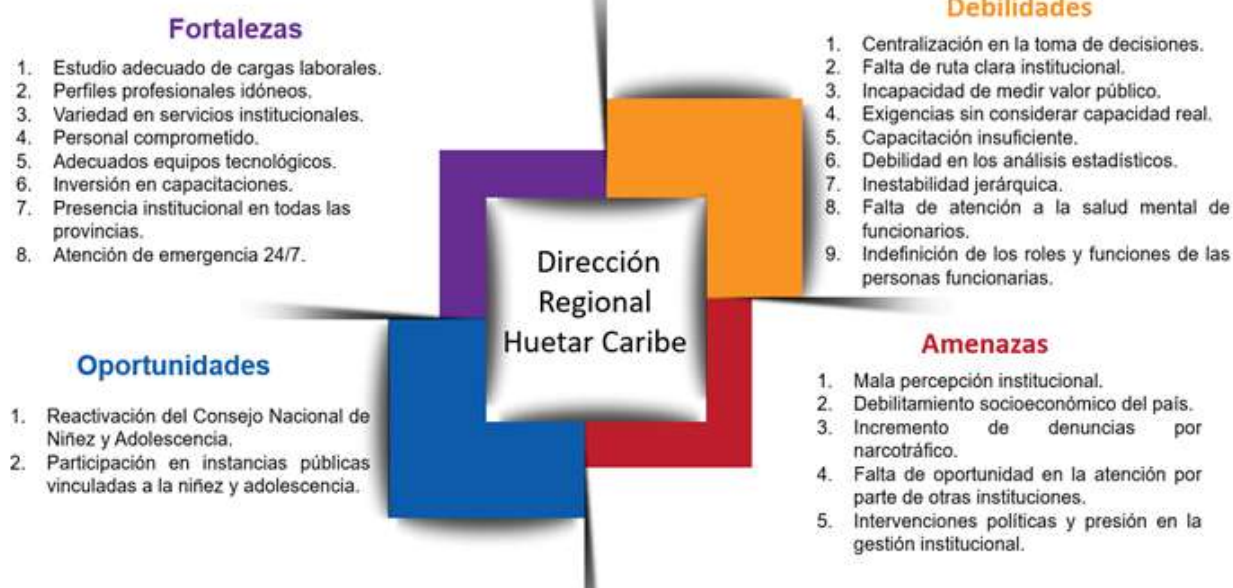
Ilustración 11 FODA. Dirección Regional Heredia



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.



Ilustración 12 FODA. Dirección Regional Huetar Caribe



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

Ilustración 13 FODA. Dirección Regional Huetar Norte



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.



Ilustración 14 FODA. Dirección Regional Pacífico Central



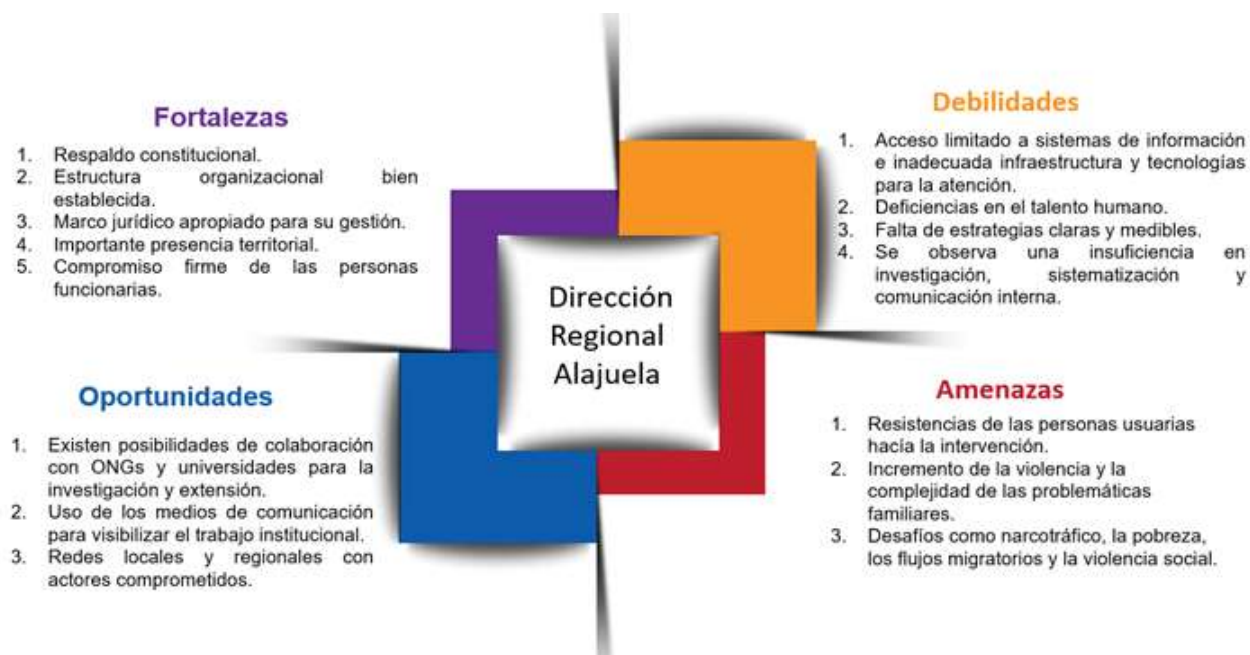
Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

Ilustración 15 FODA. Dirección Regional San José Central



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

Ilustración 16 FODA. Dirección Regional Alajuela



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

Ilustración 16 FODA. Dirección Regional San José Sur



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.



Tabla 4 Resumen de hallazgos a partir del desarrollo de los talleres con metodología FODA. 2023

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Existe diversidad de servicios hacia la población beneficiaria	Falta de recursos humanos en el despacho de la DR para atender las demandas que se deben cubrir desde la DR, por ejemplo: personal en el equipo técnico de albergues, chofer, equipo administrativo.	Institución fue creada constitucionalmente, con ejercicio de rectoría técnica.	Alta incidencia política en la toma de decisiones técnicas, provocando un oscurantismo técnico.
Alto compromiso por parte de la mayoría de los y las funcionarias.	No existencia de un Manual de funciones institucional, que integre todas las disciplinas y cargos que tiene la Institución en la actualidad según las nuevas demandas del servicio.	Recursos presupuestarios deficitarios de acuerdo con las necesidades reales y servicios que se deben brindar.	Mala imagen institucional ante la sociedad costarricense.
Personal estable a nivel de oficinas y DR, no hay alta rotación de personal.	La toma de decisiones se encuentra centralizada en las oficinas centrales, por lo que la DR no tienen autonomía en su gestión.	Reactivación del Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia	Las otras instituciones del Estado no colaboran y tampoco quieren comprender la corresponsabilidad en la atención y protección de las personas menores de edad.
Marco jurídico sólido que respalda el ejercicio de la rectoría técnica.	Exceso de procesos burocráticos para la toma de decisiones, que se direccionan desde los mandos superiores y sus dependencias.	La sociedad requiere de los servicios de la institución.	Aumento de la violencia en el país y las diferentes y diversas situaciones de vulneración de derechos de las PME que se están dando en la actualidad.



Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Modelo de Gestión Regional en proceso.	El personal de la Institución no cuenta con formación y actualización necesaria con teorías, técnicas y herramientas necesarias para la demanda de los servicios que tenemos que atender.	Participación de las diferentes entidades públicas relacionadas con los niños, niñas y adolescentes.	Las familias están debilitadas como principal protector de la población menor de edad.
Protección de PME con sus derechos vulnerados.	Carencia de infraestructura adecuada para brindar la respuesta necesaria al servicio y a la salud ocupacional de los y las funcionarias.	Existencia de nuevas herramientas tecnológicas que podrían ser adoptadas por el PANI.	Bombardeo de redes y tecnología que cambian el pensamiento y debilitan la dinámica o concepto de familia.
Contar con herramientas tecnológicas	Falta trabajar en equipo.	Normativa nacional e internacional que respalda el actuar del PANI.	A nivel político los temas sociales y específicamente los relacionados con niñez y adolescencia no son una prioridad.
Existe buena articulación a nivel local con otras entidades y organizaciones	Desmotivación generalizada por la inequidad en la escala salarial.	Disponibilidad de medios de comunicación Locales y Regionales para informar y posicionar el actuar del PANI	Peligrosidad de los entornos y sujetos a quienes se les brinda los servicios.
Funcionarios con conocimiento técnico.	Ausencia de metodologías y obsolescencia de los modelos de gestión provocando un sin número de directrices, circulares, oficios y otros.	Establecer convenios interinstitucionales que permitan garantizar los derechos de las personas menores de edad a través del Sistema Nacional de Protección.	Migrantes en tránsito.



Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Contar con equipos interdisciplinarios para las intervenciones.	No se ejerce adecuadamente la rectoría técnica. Tampoco existe consenso a nivel institucional sobre la rectoría técnica.	Se requiere de reactivar las Comisiones Interinstitucionales establecidas por ley.	Por parte de los juzgados y otras instituciones sobre las competencias del PANI, donde ordenan nuestra intervención y no siempre a nivel profesional sino al servicio de esas instituciones.
El personal conoce las áreas territoriales en donde se trabaja.	No todos los servicios que se brindan desde la Institución son compatibles con lo que la sociedad demanda. Debe replantearse los procesos atencionales.	Posibilidad de establecer vínculos estratégicos con los líderes regionales y locales, así como establecer convenios de cooperación con universidades para fortalecer la investigación y la extensión.	Crisis a nivel país en la institucionalidad.
Presencia institucional a nivel local y regional.	Alta concentración en la toma de decisiones a todo nivel sea estratégico y operativo, sin hacer participar realmente a los conocedores de la parte técnica.	Exigibilidad legal del cumplimiento de los derechos a los diferentes actores sociales e institucionales.	Los cambios en las políticas de empleo público generan movilidad del personal.
Contar con estudios por parte de la auditoría interna.	La posición institucional punitiva con apertura de procesos de investigación disciplinaria para los y las funcionarias.	Acoger y aplicar las recomendaciones brindadas por la Contraloría General de la República.	Pronta jubilación del personal de las instituciones gubernamentales.



Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Existencia de acogimientos familiares, prevención y promoción con los cuales se podrían establecer convenios de cooperación.	Herramientas y programas tecnológicos obsoletos, que no permiten consolidar la información.		Diversidad de problemáticas que presentan los grupos familiares.
Contar con los Sub Sistemas Locales de Protección.	Falta protección para los colaboradores cuando atienden en entornos y usuarios peligrosos.		Incertidumbre sobre las rutas que lleva el país.
Contar con el programa DARI.	Institución deshumanizada que inactiva la empatía, humildad, trabajo en equipo.		Legalidad de consumo de drogas diversas
	Personal desmotivado.		Existencia de la regla fiscal y presupuesto limitado del Estado en temas sociales.
	Falta un liderazgo técnico acorde al perfil institucional.		Perspectiva de corto plazo a nivel de las políticas del país.
	Albergues que atienden población que no corresponde proteger al PANI, sino a otras instituciones del gobierno.		Políticas nacionales sin interés por fortalecer y atender los temas sociales. Cada vez importan menos.
	Personal de cuidado directo en los albergues que no están calificados para la atención y protección de la población.		Políticas públicas con una perspectiva adulto centristas, que invisibilizan a los niños, niñas y adolescentes.



Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	Las y los funcionarios de la Institución laboramos 1/2 hora más de lo que establece el Código de Trabajo y no se reconoce.		Disminución y eliminación de servicios por parte de otras instituciones del Estado dirigidas a los niños, niñas y adolescentes
	Traslado de la gestión administrativa/operativa a la Directora Regional que no permite por la tramitología alta, realizar las funciones estratégicas que necesita la región.		Desvalorización y menosprecio a los servicios que brinda el PANI.
	Desmejora en el criterio técnico de algunos profesionales. Carencia de formación y especialización continua en el ejercicio de funciones sustantivas. No existe cohesión del personal de la institución frente a las amenazas externas. Pasividad frente a los ataques infundados externos de medios de comunicación y de grupos organizados. Falta de liderazgo de las autoridades superiores ante las amenazas externas. Débil conocimiento especializado. No existe articulación de los niveles intervención de PANI: Protección, Atención, Prevención y Promoción, que se refleja a niveles más operativos.		El no funcionamiento del Sistema Nacional de Protección. Desconocimiento de las instituciones y de la sociedad sobre las competencias del PANI.



Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	Funcionarios poco comprometidos con los objetivos institucionales. Inexistencia de procesos de sistematización del quehacer institucional, de recopilación de datos para toma de datos. Carencia de un sistema de información funcional, administrativo y técnico para la toma de decisiones. Sistemas de Información débiles (SIGAF, INFOPANI). Carencia de un expediente digital para las PME. La mayoría de infraestructura se encuentra en condición de alquiler, aspecto desfavorable en el caso de pretender realizar modificaciones en la estructura que permitan mejorar las condiciones del inmueble y acceso a los usuarios. Autonomía funcional limitada. Saturación de los servicios institucionales. Falta de acompañamiento técnico y de asesoramiento de las instancias competentes institucionales a las Direcciones Regionales y las Oficinas Locales. Imposibilidad de para atender las demandas de las existentes a nivel regional y local. No contar con oficinas locales en cada uno de los Cantones del país.		



Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	Desconocimiento a nivel central las realidades que se viven a nivel local y regional No contar con alternativas de protección para los perfiles masculinos. Saturación de procesos administrativos que deben ser desarrollados a nivel central y que se trasladan a los regional y local. Inexistencia de políticas y lineamientos claros que permitan trascender el acogimiento familiar. El modelo de gestión no cumple con la realidad institucional y la posibilidad de intervención. Los sistemas informáticos no son acordes a las necesidades institucionales. Eso afecta ya que no se cuenta con estadísticas que permitan tomar decisiones. Ausencia de regulación y atención en temas vinculados con la salud ocupacional. No se cuenta con vacaciones profilácticas, así como el pago de disponibilidad. Territorios muy grandes y lejanos para atender adecuadamente a las poblaciones por parte de las Unidades Móviles. Sobre carga de funciones en los DARI. Plazas que no responden a la realidad de las funciones y categorización de plazas (profesional A, asistentes administrativos y promotores).		



Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	Incapacidad de dar respuesta a nivel local ante la demanda social con los recursos actuales. Ausencia de estudios de cargas laborales en el área de promoción y de los otros servicios que se ofrecen desde las Oficinas Locales. Carencia de mecanismos técnicos y administrativos que respondan con claridad y equidad a las necesidades actuales de las poblaciones. No existe un estudio que permita identificar con claridad el Modelo de Oficina Local. Solo se tiene el de estudio de cargas en la atención de las denuncias. No hay claridad sobre cuáles son las competencias institucionales. No se ha revisado y actualizado las necesidades de implementar proyectos a nivel local. No existen alternativas de protección para PME con requerimientos y condiciones especializadas (para el tratamiento). Limitaciones presupuestarias que limitan brindar más y mejores servicios. Limitado rol de los jerarcas con relación a la rectoría técnica. El Dpto. de Recursos Humanos no se cumple a con lo establecido en el estudio en donde se clasificaron las Oficinas Locales en A, B y C.		



Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	La institución no cuenta con mecanismos y estrategias homologadas para los abordajes técnicos. Se compran bienes y servicios que no están acordes con las necesidades de las áreas territoriales. Débil rol de comunicación y prensa. Modelo de gestión que no cumple con la realidad. Débil rol de la rectoría del PANI ante el Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia. Los servicios institucionales de formación y capacitación no cumplen con las necesidades de especialización que requieren los funcionarios. Falta de recursos financieros para hacer acciones de promoción sobre el quehacer institucional. No existen mecanismos técnicos que permitan medir el impacto de los servicios que se brindan. Debilitamiento en las áreas de promoción y prevención de derechos. Servicios institucionales desarticulados y desvinculados. Los procesos para la selección del personal recargados a las jefaturas de las Oficinas Locales. No existen mecanismos técnicos que permitan medir la gestión el personal, así como el impacto de los servicios que brinda.		



Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	No hay métodos claramente establecidos que permitan unifica intervención institucional. Falta de una adecuada comunicación en todos los niveles de la institución. Exceso de burocracia sin sentido real que permitan tomar las mejores decisiones a todo nivel.		
	La Gerencia Técnica no asume las funciones de ser una instancia asesora, de ser realmente orientadora estratégica.		
	Somos una institución desarticulada. A todo nivel, muchas veces las cosas se consiguen porque existen buenas relaciones personales y no porque se siguen los debidos procesos institucionales.		
	Carencia de evaluaciones que permitan evaluar la calidad de los servicios que la institución brinda.		

Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.





Identificación de Recursos

El Plan Estratégico Institucional actual está fundamentado en un enfoque de gestión basada en resultados, con el objetivo primordial de generar un impacto positivo y significativo en la vida de las poblaciones beneficiarias. Esta metodología subraya la importancia de la eficiencia y la efectividad, orientando todas las acciones hacia la consecución de resultados tangibles y medibles. En este contexto, los recursos institucionales adquieren una relevancia crítica, ya que son el motor para la provisión de productos y servicios de calidad. Estos recursos, que incluyen talento humano, financiamiento e infraestructura, no solo posibilitan la operación cotidiana, sino que también son clave para impulsar innovaciones, adaptarse a entornos cambiantes y, en última instancia, alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Por lo tanto, una gestión eficaz de estos recursos es indispensable para materializar la visión del PEI y generar un cambio real y duradero para la población beneficiaria.

- Recursos Humanos

Desde 2017, la institución ha experimentado un notable crecimiento en su plantilla, pasando de 1108 plazas a 1588 en 2023. Este aumento refleja la expansión y adaptación a las necesidades emergentes. La diversidad en especialidades, incluyendo abogados, administradores, técnicos en informática y trabajadores sociales, fortalece la capacidad operativa de la institución.

Tabla 5 Costa Rica: Crecimiento en cantidad de plaza en el Patronato Nacional de la Infancia, por el periodo del 2017 al 2023.

AÑO	PLAZAS APROBADAS	CRECIMIENTO
2017	53	1108
2018	218	1326
2019	202	1528
2020	45	1573
2023	15	1588

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, setiembre 2023



• Recursos Financieros

El financiamiento del PANI se rige por la Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia N.º 7648. Las fuentes de financiamiento incluyen asignaciones estatales, ingresos por servicios y actividades productivas, y donaciones/empréstitos. Los programas presupuestarios se dividen en atención administrativa y programas funcionales como Protección, Atención y Prevención, y Promoción y Comunidad.

Tabla 6 Costa Rica: Presupuesto otorgado al Patronato Nacional de la Infancia, por el periodo de 2019 al 2023.

Descripción	2023	2022	2021	2020	2019
Remuneraciones	28 775 119 810,24	29 017 871 692,14	28 384 159 627,86	27 695 510 612,86	28 846 790 846,67
Servicios	15 893 941 885,02	16 112 896 551,17	15 012 306 919,17	12 341 148 698,70	13 776 493 121,65
Materiales y Suministros	3 754 104 169,25	3 921 180 701,11	3 969 739 092,99	3 522 889 864,75	2 839 203 713,10
Bienes Duraderos	3 825 908 455 ,71	3 036 597 053,32	3 219 937 526,82	1 810 213 260,65	1 601 520 820,32
Transferencias Corrientes	41 837 137 425,04	42 859 423 794,47	34 125 630 260,63	33 595 411 845,47	52 045 712 248,02
Transferencias de Capital	2 213 158 101,46	842 259 542,10	4 576 676 081,00	7 372 713 894,80	3 750 000 000,00
Cuentas Especiales	1 126 343 556,83	50 540 518,52	958 833 184,95	169 305 253,84	255 902 199,48
Gasto	97 425 713 403,55	95 840 769 916,22	90 247 282 753,41	86 507 193 431,07	103 115 622 949,48

Fuente: Departamento Administración de Presupuesto, setiembre 2023.

La institución dispone de programas presupuestarios específicos, estructurados para abordar distintas áreas de atención. Estos incluyen programas administrativos como ‘Actividades Centrales’ y ‘Desarrollo Estratégico’, siendo este último gestionado por la Presidencia Ejecutiva. Adicionalmente, existen programas enfocados en ejes funcionales, como ‘Protección, Atención y Prevención’ y ‘Promoción y Comunidad’, diseñados para responder a las necesidades operativas y estratégicas de la institución.

Se destaca también el programa 06, ‘Secretaría Técnica de la Red de Cuido’, que opera como una unidad independiente adscrita al PANI. Cada una de estas unidades define sus requerimientos presupuestarios basándose en proyecciones de gastos y en análisis técnicos para determinar los presupuestos del año siguiente. Estas proyecciones son presentadas ante la Comisión de Presupuesto, considerando la capacidad de ejecución histórica y el potencial de crecimiento.

Es importante señalar que, dado que la institución no genera ingresos propios, depende de asignaciones externas para financiar el crecimiento y las operaciones de sus centros funcionales. Las modificaciones presupuestarias se rigen por las normas 4.3.8, 4.3.10 y 4.3.11 de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE).

Además, la institución opera bajo una ‘Regla Fiscal’, que establece un límite presupuestario en la asignación de gastos corrientes y totales. Este límite es determinado por el Ministerio de Hacienda y restringe el crecimiento de los gastos de la institución.



Históricamente, los recursos de FODESAF se han destinado a financiar cuatro productos principales: ‘Atención a Denuncias’, ‘Protección y Apoyo en Albergues PANI’, ‘Centros de Atención Infantil Guarderías’, y ‘Proyectos Fondo de la Niñez y Adolescencia’. Estos reflejan el compromiso de la institución con el bienestar infantil y adolescente. Además, gracias a gestiones con el Ministerio de Hacienda y la Casa Presidencial, se han podido financiar otros proyectos significativos, incluyendo la totalidad de los proyectos de Modalidad No Residencial y el apoyo a niños, niñas y adolescentes en ONG Residenciales.

- **Recursos Materiales**

Con respecto a la capacidad institucional, es necesario resaltar la presencia del PANI en el territorio nacional, a través de 10 direcciones regionales, 57 oficinas locales, 3 aldeas y 29 albergues institucionales, lo que demuestra la alta capacidad para el despliegue operativo de la entidad. Dicha capacidad se consolida con 14 Unidades Móviles y 8 Centros de Intervención temprana. Esto demuestra la diversidad de servicios con que cuenta la institución los cuales cubren el territorio nacional. De acuerdo con la información suministrada por el Departamento de Servicios Generales, la institución cuenta con 49 inmuebles propios y 83 inmuebles que la entidad alquila para el cumplimiento de sus fines, el gasto anual por concepto de gasto por alquiler representa un 1,53% de la totalidad del presupuesto institucional.

Definición de Riesgos

Este apartado se desarrolló una vez elaborado el Plan de Acción del PEI 2024-2028, a través del cual se analizó la vinculación de dicho Plan con los compromisos estratégicos y programáticos plasmados en la Política Nacional de Niñez y Adolescencia y en el Plan Operativo Institucional. Además, considerando los insumos obtenidos de los procesos participativos durante la construcción del presente PEI, se han identificado los siguientes riesgos:

- Recortes presupuestarios en el sector social, que afecten el compromiso de recursos asignados por Ley para el PANI.
- Falta de comunicación interna oportuna y eficaz entre las instancias institucionales y que afectan la toma de decisiones.
- Carencia de oferentes externos con conocimientos y experiencia en materia de niñez y adolescencia.
- Disminución o eliminación de programas institucionales enfocados a las personas menores de edad y sus familias, sin contar previamente con un estudio de impacto, dadas las decisiones tomadas por los niveles jerárquicos institucionales (Gerencia de Administración, Gerencia Técnica y Presidencia Ejecutiva).

Identificación de Resultados

En este apartado se delinean los resultados esperados de las intervenciones y programas del PANI. Este ejercicio no solo establece metas tangibles y medibles, sino que también es fundamental para garantizar una gestión orientada a resultados, asegurando que cada acción emprendida por el PANI contribuye de manera efectiva al bienestar y la protección de la niñez



y adolescencia en Costa Rica. La identificación precisa de estos resultados permite monitorear su progreso, ajustar sus tácticas y asegurar que sus esfuerzos estén alineados con su misión y visión institucionales. A continuación, se muestra la cadena de resultados:

Tabla 7 Cadena de Resultados de los Procesos Institucionales

CATEGORÍA	EJE ESTRATÉGICO 1: COORDINACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO	EJE ESTRATÉGICO 2: CALIDAD DE SERVICIO	EJE ESTRATÉGICO 3: PREVENCIÓN DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN	EJE ESTRATÉGICO 4: GESTIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN
Insumos	Equipos interdisciplinarios	Recursos humanos y financieros asignados	Programas de formación para madres, padres y cuidadores	Tecnología avanzada para la gestión de datos
	Presupuesto asignado	Inversiones en tecnología avanzada y formación del personal	Políticas y procedimientos para la desinstitucionalización	Recursos para el fortalecimiento del sistema de control interno
	Tecnología y programas de capacitación		Recursos para programas de acogimiento y reintegración familiar	Inversiones en infraestructura tecnológica y ciberseguridad
Productos	Modelo de Rectoría Técnica establecido	Servicios mejorados y estandarizados	Capacitación aplicada y programas de soporte establecidos	Sistema de gestión de datos implementado
	Consejos Regionales operativos	Sistemas de seguimiento y evaluación implementados	Menos niños, niñas y adolescentes en alternativas institucionales	Procesos y servicios institucionales mejorados
	Personal capacitado en competencias técnicas		Programas de acogimiento y reintegración operativos	Infraestructura tecnológica actualizada



CATEGORÍA	EJE ESTRATÉGICO 1: COORDINACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO	EJE ESTRATÉGICO 2: CALIDAD DE SERVICIO	EJE ESTRATÉGICO 3: PREVENCIÓN DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN	EJE ESTRATÉGICO 4: GESTIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y CIBERSEGURIDAD
	Operacionalización de la Rectoría Técnica	Diseño de sistemas de seguimiento y evaluación	Fortalecimiento de competencias parentales	Desarrollo e implementación de sistemas de gestión de datos
	Implementación de Consejos Regionales	Implementación de mejoras continuas en servicios	Implementación de políticas internas de desinstitucionalización	Optimización de procesos institucionales mediante transformación digital
	Creación de la Escuela de Formación	Desarrollo de intervenciones públicas para promoción de derechos	Creación de programas de acompañamiento, reintegración y transición a la vida independiente	Renovación de la infraestructura tecnológica
	Fortalecimiento de la coordinación intersectorial			
Efectos	Mejora en la toma de decisiones y en la articulación intersectorial	Reducción en las disparidades de acceso a servicios	Familias más capacitadas y resilientes.	Mejora en la calidad y efectividad de los servicios ofrecidos
	Incremento en la participación comunitaria	Mejora en la calidad de los servicios ofrecidos	Mejora en los procesos de adopción y reintegración familiar	Mayor agilidad en la respuesta a necesidades emergentes
			Reducción en el número de menores institucionalizados	Posicionamiento del PANI como referente en innovación
Impactos	Garantía de los derechos de las PME a nivel nacional	Alcance de un sistema de apoyo más resiliente, inclusivo y accesible para la niñez y adolescencia	Transformación del sistema de protección hacia un enfoque más familiar	Transformación significativa en la prestación de servicios del PANI
			Entornos familiares estables y propicios para el desarrollo de los menores	Implementación de procesos más eficaces y eficientes, integrando tecnologías avanzadas

Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023



MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL

Misión Institucional

Somos la institución con rectoría técnica en materia de derechos de niñez y adolescencia que desde la Protección Integral realiza intervenciones públicas en coordinación con el Estado y la sociedad civil para que las personas menores de edad y sus familias ejerzan plenamente sus derechos.

Visión Institucional

Ser una entidad líder y autónoma en la garantía y promoción de los derechos de la niñez y adolescencia, coordinando efectivamente el Sistema Nacional de Protección Integral a nivel nacional, regional y local, en colaboración con la sociedad civil y entidades gubernamentales.

Valores

Los valores señalados a continuación son resultados del diagnóstico de opinión y percepción de la ética y determinación de los valores institucionales realizado por los funcionarios del PANI, donde cada valor señalado, incluye una definición etimológica. El diagnóstico se aplicó de diciembre del 2022 a febrero del 2023. El instrumento tuvo una participación de 698 personas funcionarias, de un total de 1588, es decir, se alcanzó una participación del 44% del personal.

Es importante indicar que la Comisión de Ética y Valores PANI, gestionará lo correspondiente para la divulgación formal de los valores por parte de la Junta Directiva de la Institución.

Ilustración 18 Valores institucionales



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.



Seguidamente, se presenta una descripción etimológica de cada uno de los valores establecidos.

Tabla 8 Descripción Etimológica de los Valores establecidos institucionalmente.

Valor	Descripción etimológica
Comunicación	La comunicación como valor debe darse con miras a asegurar el intercambio de conocimientos y de información entre el personal de las diferentes áreas, respetando las necesidades, competencias, y a la vez, responda a la relación de interacción e interdependencia del trabajo en el conjunto Institucional, para que se pueda actuar de forma coordinada, sumando esfuerzos y optimizando sus recursos para un mismo fin y donde las partes que intervienen se sientan entendidas y respetadas.
Compromiso	El Compromiso como valor institucional compartido implica sacar adelante la misión uniendo lo mejor de nuestras voluntades y esfuerzos, yendo más allá de leyes o reglamentos que nos obliguen, con el objetivo de cumplir plenamente con los objetivos de la institución. Individualmente, es la obligación contraída, la palabra dada y la fe empeñada, lo que exige actuar cumpliendo con la plena consciencia del impacto que tiene el trabajo que ejecuta en el logro los objetivos institucionales.
Afán de Servicio	Este valor básicamente es un acto en que una persona se pone a disposición de la otra, a fin de solventarle lo que requiere o necesita. Así Afán de servicio se logra con la convicción moral y el sentido institucional de atender por un lado las expectativas de la persona usuaria con buen trato y atención y por otro, con la satisfacción de sus necesidades al proporcionar productos o servicios de alta calidad con respuesta oportuna.
Integridad	Este valor significa ser una persona cabal, honrada, correcta, intachable y coherente en todos sus actos, en todo momento, en todo ambiente y no según sean las circunstancias, dando fe de su probidad. Siempre se responde al interés público, de tal forma que su conducta genere y fortalezca la confianza de la ciudadanía sobre la certeza de su correcto desempeño.

Fuente: Comisión de Valores PANI, 2024.



MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Enfoques del Plan Estratégico Institucional

A continuación, se describen detalladamente los enfoques transversales, que guiarán el desarrollo y la implementación del PEI, subrayando cómo cada uno contribuye a la creación de un entorno educativo inclusivo, seguro y empoderado, que favorece el desarrollo pleno y armónico de niños, niñas y adolescentes en su trayectoria del ciclo de vida.

- **Participación de Niños, Niñas y Personas Adolescentes:**

El Plan Estratégico Institucional del PANI incorporará como eje transversal el enfoque de participación de niños, niñas y adolescentes, asegurando que sus voces y perspectivas sean fundamentales en la creación e implementación de políticas y programas destinados a su protección y desarrollo. Este enfoque reconoce a las personas menores de edad no solo como sujetos de derecho, sino como participantes activos capaces de influir significativamente en las decisiones que afectan sus vidas y su entorno. Al integrar la participación infantil y adolescente en su estrategia, el PANI busca promover un ambiente inclusivo y empoderado, que facilite su desarrollo integral y su activa contribución a la sociedad.

Para llevar a cabo este enfoque, el PANI se compromete a establecer mecanismos eficaces que permitan la expresión libre y segura de los niños, niñas y adolescentes, garantizando que sus opiniones sean consideradas en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas y programas. Esto implica la capacitación de las personas profesionales y colaboradoras en técnicas de participación, adecuadas a las diversas edades y capacidades de la población beneficiaria. Asimismo, se enfatizará la importancia de espacios de diálogo intergeneracional, donde se fomente el respeto mutuo y el aprendizaje conjunto, reforzando el papel del PANI como facilitador de estos encuentros enriquecedores.

Este enfoque participativo no solo mejora la calidad y pertinencia de las intervenciones del PANI, sino que también contribuye a la construcción de una cultura de respeto, inclusión y democracia desde la infancia. Al involucrar a los niños, niñas y adolescentes en los procesos de toma de decisiones, se fomentan habilidades críticas como el pensamiento analítico, la empatía y el liderazgo, preparándolos para el ejercicio de una ciudadanía activa y responsable. El PANI, a través de este Plan Estratégico Institucional, se propone no solo proteger y promover los derechos de la infancia y la adolescencia, sino también empoderarlos para que sean agentes de cambio positivo en sus comunidades y en el país.



- Interseccionalidad

El enfoque de interseccionalidad, incorporado en el Plan Estratégico Institucional del Patronato Nacional de la Infancia (PANI), se centra en reconocer y abordar las múltiples y solapadas formas de discriminación y desventaja que pueden afectar a niños, niñas y adolescentes. Este enfoque comprende que las experiencias de la infancia no son homogéneas y que factores como el género, la etnia, la clase social, la discapacidad y la ubicación geográfica, entre otros, interactúan de formas complejas, afectando de manera distinta a cada individuo. Al aplicar la interseccionalidad como eje transversal, el PANI se compromete a diseñar políticas y programas que no solo reconozcan estas diferencias, sino que actúen de manera específica para atender las necesidades únicas de cada niño, niña y adolescente, promoviendo así una mayor equidad y justicia social.

Implementar el enfoque de interseccionalidad requiere de un proceso reflexivo y crítico por parte del PANI, donde se revisen las prácticas actuales y se busquen innovaciones que permitan una comprensión más profunda de las realidades de la población infantil y adolescente. Esto implica llevar a cabo investigaciones y recolectar datos desagregados que reflejen la diversidad de experiencias y necesidades, así como fomentar la participación activa de los menores y sus comunidades en la identificación de problemas y la propuesta de soluciones. Al adoptar este enfoque, el PANI no solo mejora la eficacia de sus intervenciones, sino que también promueve un modelo de gobernanza inclusivo y sensible a las diferencias, reforzando su compromiso con la protección integral de todos los menores, sin excepción.

El enfoque de interseccionalidad implica un desafío continuo y una oportunidad para el PANI de liderar con el ejemplo en la promoción de una sociedad más inclusiva y equitativa. Al reconocer y abordar las intersecciones entre diferentes formas de discriminación y desigualdad, el PANI se posiciona como una institución pionera en la lucha contra todas las formas de exclusión y en la promoción del bienestar integral de la infancia y la adolescencia. Este enfoque no solo beneficia a los menores más vulnerables, sino que contribuye al desarrollo de una cultura de respeto, diversidad y solidaridad, esencial para el progreso social y el fortalecimiento de la cohesión comunitaria.

- Territorialidad

El enfoque de territorialidad adoptado por el Plan Estratégico Institucional del Patronato Nacional de la Infancia (PANI) pone especial énfasis en la importancia del contexto geográfico y social en el desarrollo y la implementación de sus programas y políticas. Este enfoque reconoce que las realidades de niños, niñas y adolescentes varían significativamente de una región a otra, influenciadas por factores económicos, culturales, ambientales y sociales específicos de cada territorio. Al centrarse en la territorialidad, el PANI busca adaptar sus intervenciones a las características particulares de cada comunidad, asegurando que estas sean más pertinentes, efectivas y sostenibles. Esta estrategia no solo permite una mayor precisión en la respuesta a las necesidades locales, sino que también fomenta la participación comunitaria y el fortalecimiento de las redes locales de apoyo.



Para implementar con éxito el enfoque de territorialidad, es fundamental que el PANI promueva una estrecha colaboración con actores locales, incluyendo gobiernos municipales, organizaciones de la sociedad civil, escuelas, familias y los propios niños, niñas y adolescentes. Esta cooperación permite una comprensión más profunda de las dinámicas territoriales y facilita el desarrollo de soluciones innovadoras que respeten y valoren la diversidad cultural y las particularidades de cada territorio. Además, trabajar mano a mano con los actores locales mejora la capacidad de respuesta ante emergencias y desafíos específicos, permitiendo una acción más ágil y coordinada en beneficio de la infancia y la adolescencia.

Además, el enfoque de territorialidad impulsa al PANI a liderar iniciativas que promuevan el desarrollo local y el empoderamiento de las comunidades para que asuman un rol activo en la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Esto incluye el fortalecimiento de capacidades locales para la identificación de riesgos y vulnerabilidades específicas, así como para la creación e implementación de políticas de protección infantil adaptadas a la realidad territorial. Al abogar por un enfoque territorial en sus estrategias, el PANI no solo contribuye al bienestar inmediato de la población infantil y adolescente, sino que también apoya el desarrollo sostenible de las comunidades, promoviendo entornos más seguros, inclusivos y resilientes para el crecimiento y desarrollo de todas las personas.

El enfoque de autonomía progresiva, esencial en el desarrollo de políticas y programas destinados a niños, niñas y adolescentes, reconoce la importancia de fomentar y respetar la capacidad de los menores para ejercer sus derechos y tomar decisiones de manera gradual y acorde a su desarrollo y madurez. Este principio se basa en la comprensión de que la autonomía de los menores no es un atributo fijo, sino que evoluciona con el tiempo, y que el papel de los adultos y las instituciones es proporcionar el apoyo necesario para que puedan ejercer sus derechos de forma segura y responsable. Al implementar este enfoque, se busca empoderar a los menores, promoviendo su participación activa en las decisiones que les afectan y asegurando que su voz sea considerada en todos los ámbitos de su vida.

- **Autonomía Progresiva**

La aplicación del enfoque de autonomía progresiva implica un compromiso por parte de las instituciones, como el PANI, para adaptar sus estrategias y metodologías de trabajo de manera que reflejen y respeten las capacidades y necesidades cambiantes de las personas menores de edad. Esto significa diseñar espacios de participación que sean accesibles y relevantes para diferentes edades y niveles de madurez, así como educar a los niños, niñas y personas adolescentes sobre sus derechos y cómo ejercerlos de manera responsable. Al hacerlo, no solo se promueve el desarrollo individual de los menores, sino que también se contribuye a la formación de ciudadanos informados, críticos y activos, capaces de contribuir al bienestar de sus comunidades y de la sociedad en general.

En última instancia, el enfoque de autonomía progresiva desafía las concepciones tradicionales de la infancia y la adolescencia, reconociendo a los menores como individuos con derechos y capacidades propias, y no simplemente como receptores pasivos de cuidados y protección. Este enfoque requiere una revisión continua de las prácticas y políticas para asegurar que se están



tomando en cuenta las perspectivas y experiencias de los menores. Al centrarse en la autonomía progresiva, el PANI y otras instituciones afines se comprometen a trabajar hacia un futuro donde todos los niños, niñas y adolescentes sean vistos y tratados como participantes activos y valiosos en sus comunidades y en la sociedad.

- **El Enfoque de Familia**

El enfoque de familia, esencial en el diseño de políticas y programas orientados a la infancia y adolescencia, concibe a la familia como el pilar fundamental para el desarrollo y bienestar de las personas menores de edad. Este enfoque busca fortalecer las capacidades de las familias para proveer un ambiente seguro, lleno de amor y propicio para el crecimiento y la educación de sus integrantes más jóvenes. Al fomentar la participación activa de las familias en la toma de decisiones y en la ejecución de programas, se pretende no solo apoyar el desarrollo integral de las personas menores de edad, sino también reforzar los vínculos familiares y comunitarios, creando un entorno de apoyo mutuo y resiliencia.

La implementación de un enfoque centrado en la familia requiere reconocer la diversidad de estructuras y dinámicas familiares, evitando cualquier forma de discriminación o exclusión. Es crucial que las políticas y programas sean inclusivos y adaptables a las necesidades específicas de cada familia. Esto implica un esfuerzo coordinado entre distintos sectores e instituciones para brindar recursos, información y apoyo que empoderen a las familias en su rol de protección y educación. Así, se promueve un entorno donde las personas menores de edad pueden crecer y desarrollarse de manera saludable y segura, con pleno respeto a sus derechos.

Este enfoque también enfatiza la importancia de la prevención y la intervención temprana ante situaciones de vulnerabilidad o riesgo para las familias. Mediante programas de apoyo familiar y comunitario, se pueden identificar y abordar proactivamente los desafíos que enfrentan las familias, previniendo situaciones que puedan comprometer el bienestar de las personas menores de edad. La colaboración entre familias, comunidades y el Estado es clave para construir una red de protección integral que asegure el desarrollo pleno y armónico de todas las personas menores de edad. Este enfoque no solo beneficia a las personas directamente involucradas, sino que también fortalece la sociedad en su conjunto, promoviendo valores de solidaridad, responsabilidad y cuidado mutuo.

- **Protección Integral**

El enfoque de protección integral, esencial en las políticas y programas dirigidos a personas menores de edad, se basa en el reconocimiento de sus derechos y la garantía de un entorno seguro y propicio para su desarrollo en todos los aspectos de su vida. Este enfoque abarca medidas de prevención, promoción, y protección, asegurando que las personas menores de edad sean vistas como titulares activos de derechos, y no simplemente como objetos de protección. Implementar este enfoque implica un compromiso por parte de todas las instituciones involucradas, desde el nivel gubernamental hasta el comunitario, para trabajar de manera coordinada en la creación de políticas, programas y servicios que respondan de manera efectiva a las necesidades y desafíos específicos que enfrentan las personas menores de edad.



La protección integral reconoce la importancia de abordar las diversas formas de vulnerabilidad y riesgo a las que pueden estar expuestas las personas menores de edad, incluyendo la violencia, el abuso, la negligencia, y la explotación. Para ello, es crucial el establecimiento de sistemas de detección temprana y mecanismos de respuesta rápida que aseguren el acceso a la justicia y la reparación para las víctimas. Además, este enfoque enfatiza la necesidad de programas de educación y sensibilización dirigidos a la sociedad en general, con el fin de promover una cultura de respeto hacia los derechos de las personas menores de edad y la responsabilidad compartida en su protección.

Finalmente, el enfoque de protección integral implica también el fortalecimiento de las capacidades de las personas menores de edad, permitiéndoles conocer y ejercer sus derechos, así como participar activamente en las decisiones que afectan sus vidas. La promoción de entornos seguros, el acceso a la educación de calidad, la salud, y el bienestar emocional, son fundamentales para garantizar su desarrollo integral. Este enfoque no solo busca proteger a las personas menores de edad de daños, sino también asegurar las condiciones necesarias para que puedan alcanzar su máximo potencial, contribuyendo así a la construcción de sociedades más justas, inclusivas y solidarias.

El enfoque de gestión basada en resultados es una metodología estratégica que orienta la planificación, implementación y evaluación de proyectos y programas hacia la consecución efectiva de objetivos y metas específicas. Este enfoque pone especial énfasis en los resultados esperados, buscando maximizar la eficiencia y la efectividad de las intervenciones mediante la definición clara de indicadores de rendimiento, metas alcanzables y mecanismos de seguimiento y evaluación rigurosos. En el contexto de proyectos educativos o de desarrollo social, como los dirigidos a personas menores de edad, la gestión basada en resultados permite focalizar los esfuerzos en generar impactos tangibles y medibles que mejoren directamente su bienestar y desarrollo integral.

- **Gestión basada en Resultados**

Implementar una gestión basada en resultados implica un cambio en la cultura organizacional, donde la toma de decisiones se apoya en datos y evidencias que reflejan el avance hacia los objetivos establecidos. Este enfoque demanda una planificación detallada, estableciendo desde el inicio qué se quiere lograr, cómo y en qué plazo, permitiendo así una asignación más eficaz de los recursos disponibles. Además, fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, ya que los avances y los logros deben ser comunicados a los stakeholders o partes interesadas, incluyendo a las personas menores de edad y sus familias, quienes pueden proporcionar retroalimentación valiosa para ajustar y mejorar las intervenciones.

La adopción de este enfoque en proyectos dirigidos a personas menores de edad tiene el potencial de transformar significativamente la manera en que se diseñan e implementan las políticas y programas. Al centrarse en los resultados, se asegura que cada acción emprendida contribuya directamente a la solución de problemáticas específicas, mejorando la calidad de vida de los beneficiarios y optimizando el uso de los recursos. Esto no solo aumenta la eficacia de los programas, sino que también fortalece la confianza de la comunidad y los financiadores en



la capacidad de la organización para generar cambios positivos y sostenibles, estableciendo un círculo virtuoso de mejora continua y aprendizaje organizacional.

- **Corresponsabilidad**

La corresponsabilidad es un principio fundamental que subraya la importancia de la participación conjunta y equitativa de diferentes actores —incluidos el Estado, la sociedad civil, las familias y las propias personas menores de edad— en la promoción y protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Este enfoque reconoce que el bienestar y el desarrollo integral de las personas menores de edad no recae únicamente en una parte, sino que es un compromiso compartido que debe ser asumido por todos los sectores de la sociedad. Al aplicar el principio de corresponsabilidad, se busca fomentar una cultura de colaboración y apoyo mutuo, donde cada actor aporta sus recursos, conocimientos y capacidades para garantizar un entorno seguro, inclusivo y propicio para el crecimiento y aprendizaje de las personas menores de edad.

La implementación efectiva de la corresponsabilidad implica el diseño de políticas y programas que faciliten y promuevan la cooperación entre diferentes niveles de gobierno, organizaciones no gubernamentales, instituciones educativas, comunidades y familias. Esto no solo amplía el alcance y la profundidad de las intervenciones en favor de las personas menores de edad, sino que también asegura una mayor coherencia y continuidad en las acciones emprendidas. Además, al involucrar activamente a las personas menores de edad en los procesos de toma de decisiones que afectan sus vidas, se refuerza su sentido de pertenencia y se promueve su desarrollo como ciudadanos responsables y participativos.

La corresponsabilidad, por tanto, no solo es una estrategia para la protección y promoción de los derechos de las personas menores de edad, sino también un enfoque que contribuye al fortalecimiento del tejido social y al desarrollo de comunidades más justas y solidarias. Este principio impulsa la creación de una sociedad donde el cuidado y la protección de las personas menores de edad son vistos como un objetivo común, y donde cada individuo y entidad es consciente de su rol y contribución en la construcción de un futuro mejor para todas las personas.

- **Centrado en la Persona**

El enfoque centrado en la persona es una filosofía de intervención que pone a la persona en el centro de cualquier proceso de planificación, toma de decisiones y ejecución de acciones, reconociendo su valor único, derechos, necesidades, preferencias y potencialidades. Este enfoque se aplica de manera transversal en diversos ámbitos, incluido el desarrollo de políticas y programas dirigidos a personas menores de edad, con el objetivo de promover su bienestar integral y respetar su autonomía y dignidad. Al implementar este enfoque, se busca asegurar que las intervenciones sean más personalizadas, respondiendo efectivamente a las circunstancias individuales y fomentando el empoderamiento y la participación activa de las personas en su propio proceso de desarrollo.

La aplicación del enfoque centrado en la persona implica una escucha activa y la inclusión de las voces de las personas menores de edad en la identificación de sus necesidades y en la elaboración de soluciones que les afectan directamente. Esto requiere un cambio significativo en las prácticas tradicionales, pasando



de un modelo asistencialista a uno más colaborativo, donde las personas menores de edad son vistas como participan de su propio camino de desarrollo. Este enfoque no solo mejora la relevancia y eficacia de las intervenciones, sino que también promueve el respeto a la individualidad y fortalece la autoestima y la capacidad de las personas menores de edad para tomar decisiones informadas.

La adopción de un enfoque centrado en la persona conlleva también el desafío de diseñar sistemas y servicios que sean flexibles y capaces de adaptarse a las dinámicas cambiantes de las necesidades individuales. Esto incluye el desarrollo de marcos normativos, estrategias educativas y programas de apoyo que reconozcan la diversidad de experiencias y perspectivas. Al centrarse en la persona, se fomenta una cultura de inclusión y equidad, asegurando que todas las personas menores de edad, independientemente de sus circunstancias, tengan las mismas oportunidades para alcanzar su pleno potencial y contribuir activamente a la sociedad.

- **Vulnerabilidades**

El enfoque de vulnerabilidades, cuando se centra en personas menores de edad, busca identificar y abordar las múltiples situaciones de riesgo específicas que afectan a este grupo, reconociendo su mayor grado de desprotección frente a factores como la pobreza, la exclusión, el acceso limitado a servicios básicos, y la exposición a formas de violencia, abuso y negligencia.

Este enfoque es crucial para el desarrollo de políticas y programas que no solo reconozcan las necesidades únicas de las personas menores de edad, sino que también promuevan acciones concretas para fortalecer sus capacidades de resiliencia y asegurar su bienestar y desarrollo integral. La implementación efectiva de este enfoque implica un compromiso por parte de todos los actores involucrados, desde instituciones gubernamentales hasta organizaciones de la sociedad civil, para garantizar un entorno seguro y propicio que favorezca el pleno desarrollo de las personas menores de edad.

Adoptar un enfoque basado en vulnerabilidades para las personas menores de edad requiere un análisis detallado y contextualizado de sus condiciones de vida, incluyendo la identificación de barreras específicas que impiden su desarrollo saludable y seguro. Esto implica reconocer la diversidad dentro de este grupo, entendiendo que ciertas características, como la edad, el género, la discapacidad, o la pertenencia a minorías étnicas o culturales, pueden exponerlas a riesgos adicionales. La participación activa de las personas menores de edad y sus familias en este proceso es fundamental para asegurar que las intervenciones sean pertinentes y efectivas, adaptándose a las necesidades y expectativas de aquellos a quienes buscan beneficiar.

El enfoque en vulnerabilidades subraya la importancia de estrategias preventivas y de intervención temprana que apunten a mitigar los riesgos antes de que se materialicen en daños más severos. Esto incluye programas de educación y sensibilización, el fortalecimiento de redes de apoyo comunitarias, y la creación de sistemas eficaces de alerta y respuesta que protejan a las personas menores de edad de situaciones de violencia, explotación y abuso. Al centrarse en las vulnerabilidades específicas que enfrentan las personas menores de edad, se busca avanzar hacia sociedades más inclusivas y resilientes, donde cada niño, niña y adolescente tenga la oportunidad de crecer en un ambiente de seguridad, dignidad y respeto a sus derechos.



DETERMINACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos funcionan como pilares fundamentales que conectan la planificación estratégica con la operativa, estableciendo indicadores, metas, cronogramas, responsabilidades y la distribución de recursos. La ilustración 17 muestra los 4 ejes estratégicos del Patronato Nacional de la Infancia, delineando para cada uno los objetivos estratégicos que guiarán sus actividades durante el período 2024-2028.

Eje 1: Rectoría Técnica

- Ejercer la coordinación y el direccionamiento estratégico del Sistema Nacional de Protección Integral, a través de la aplicación del enfoque de protección integral y corresponsabilidad en el quehacer interinstitucional, para promover el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de las personas menores de edad y sus familias y/o recursos de apoyo.

Eje 2: Calidad, Pertinencia, Eficacia y Eficiencia de los Servicios.

- Desarrollar servicios de calidad, pertinentes, eficaces y eficientes, dirigidas a los niños, niñas y personas adolescentes, sus familias y/o recursos de apoyo bajo el enfoque de interseccionalidad, centrado en la persona y territorialidad.

Eje 3: Prevención de la Institucionalización y Promoción de la Desinstitucionalización.

- Garantizar la desinstitucionalización progresiva y sostenida, de la población menor de edad que se ubica en alternativas de protección.

Eje 4: Gestión del Cambio e Innovación Institucional

- Optimizar las intervenciones institucionales brindadas a la población beneficiaria, a través del diseño e implementación de procesos eficaces y eficientes, y la integración de herramientas y recursos tecnológicos avanzados, para la Gestión del Cambio e Innovación Institucional.



Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.

Descripción de la Metodología del Plan de Acción

El plan de acción se fundamenta en la metodología establecida por MIDEPLAN, para la elaboración de planes estratégicos institucionales. Dicha matriz se compone de los siguientes apartados:

Acciones Estratégicas: Conjunto de medidas concretas que se implementan para alcanzar los objetivos estratégicos, establecidos en el PEI. Estas acciones deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo definido.

Resultados: Este apartado determina el o los productos a implementar para el cumplimiento de la acción estratégica.

Vinculación con los ODS: Todas las UPI dentro de sus planes institucionales deben considerar una vinculación con planes vigentes o bien políticas atinentes a niñez y adolescencia, por lo que los ODS es un plan que debe considerarse. Como se señala en los “Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica del Sector Público Costa Rica”.



Responsables: Según las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI, se reconoce la necesidad de identificar las instancias institucionales responsables directos de la ejecución para alcanzar los resultados previstos. Es necesario indicar, que las áreas de apoyo (como otras dependencias o unidades de la institución) colaborarán con el responsable directo en lo que les corresponda.

Meta Global: Se define como tal (global) debido a que evidencia, la meta que se espera alcanzar, por el período completo del PEI 2024-2028 y para cada resultado.

Indicadores: Son herramientas que permiten medir el avance en el cumplimiento de los resultados y en la implementación de la acción estratégica.

Presupuesto: Considera una proyección de los recursos financieros requeridos para el cumplimiento de cada acción estratégica. El monto establecido corresponde a lo que se espera ejecutar por cada año. En caso contrario cuando el monto se reconoce por período, así se identificará dentro de la matriz.

Período: Establece la temporalidad para definir el avance comprendido de la meta global por año, para el PEI 2024-2028. Corresponde al porcentaje de avance en la ejecución de los indicadores planteados en cada acción estratégica.





PLAN DE ACCIÓN



EJE ESTRATÉGICO 1: RECTORÍA TÉCNICA

Descripción:

Dentro de un contexto de liderazgo efectivo, el PANI debe asumir un papel protagónico en la gestión de asuntos relacionados con la niñez y adolescencia, la institución posee una autoridad técnica reconocida que le obliga a liderar en esta área. Esto implica una responsabilidad de impulsar y priorizar las cuestiones de niñez y adolescencia en los distintos espacios del ámbito político, social, legal, económico, institucional y comunitario a nivel nacional. El PANI, por tanto, debe ejercer esta rectoría técnica, garantizando que estos temas sean tratados con la importancia que merecen, promoviendo su inclusión y consideración estratégica en todas las esferas pertinentes.

Declaración Estratégica:

El PANI se compromete a liderar y coordinar de manera efectiva el Sistema Nacional de Protección Integral. Este liderazgo implica dirigir la transformación y la innovación continua dentro del marco de protección integral de los niños, niñas, adolescentes y sus familias. Como autoridad técnica principal en el área de protección social, se enfocará en fortalecer la estructura y el funcionamiento de este sector dentro del Estado, garantizando un enfoque integral y coherente en todas las instituciones involucradas. De acuerdo con lo anterior, se pretende garantizar que cada acción y política implementada esté alineada con los principios de equidad, inclusión y respeto a los derechos de las personas de menores, asegurando así un impacto positivo y sostenible en la sociedad.

Objetivo del Eje Estratégico 1:

Ejercer la coordinación y el direccionamiento estratégico del Sistema Nacional de Protección Integral, a través de la aplicación del enfoque de protección integral y corresponsabilidad en el quehacer interinstitucional, para promover el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de las personas menores de edad y sus familias y/o recursos de apoyo.

Resultado esperado:

Que para el 2028 el Patronato Nacional de la Infancia, operacionalice el concepto de Rectoría Técnica incidiendo en la toma de decisiones mediante la articulación en el Sistema Nacional de Protección Integral, para la garantía de los derechos de las PME.



Acciones Estratégicas:

- 1.1 Operacionalizar el concepto de Rectoría Técnica a nivel interno y externo.
- 1.2 Implementar la figura de los Consejos Regionales de Niñez y Adolescencia establecidos en la PNNA 2024-2036 en las diez regiones del PANI, para un trabajo intersectorial a nivel regional.
- 1.3 Establecer un modelo de Rectoría Técnica en el PANI.
- 1.4 Brindar seguimiento anual de los compromisos del Sistema Nacional de Protección en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.
- 1.5 Crear e implementar la Escuela de Formación en Derechos de la Niñez y la Adolescencia PANI.
- 1.6 Garantizar la participación de las PME en los procesos de Rectoría Técnica.
- 1.7 Fortalecer la coordinación intersectorial a nivel local, mediante la implementación del modelo de gestión local, con el fin de brindar servicios que respondan a las principales demandas de NNA y el cumplimiento de la PNNA 2024-2036.
- 1.8 Convenio de cooperación entre el Patronato Nacional de la Infancia y el Ministerio de Justicia y Paz, para la aplicación del Mecanismo General de Consulta a Pueblos Indígenas en materia de niñez y adolescencia, en el marco del proceso de formulación de la Política Pública para Pueblos Indígenas.

Plan de Acción:

Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO			
							2024	2025	2026	2027
1.1 Operacionalizar el concepto de Rectoría Técnica a nivel interno y externo.	1.1.1 Realización y presentación de la cuenta del gasto de los recursos públicos de niñez y adolescencia para la toma de decisiones institucionales	Objetivo 16 Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Meta: 16.6 y 16.10	Unidad de Análisis de Políticas e Información en Niñez y Adolescencia	1.5%	Tasa de variación de la inversión en niñez y adolescencia, por año.	2 millones (anual)	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
	1.1.2 Personas funcionarias capacitadas, que adquieren competencias duras y blandas atinentes a la Rectoría Técnica para garantizar el cumplimiento efectivo de los derechos de las PME.	Objetivo 16 Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Meta: 16.6	Departamento de Recursos Humanos	90%	Porcentaje de personas funcionarias capacitadas, que muestran la adquisición del competencias duras y blandas, para su incidencia en la gestión institucional y según los parámetros definidos.	99,649,000 millones (anual)	90%	90%	90%	90%





Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
1.2 Implementar la figura de los Consejos Regionales de Niñez y Adolescencia establecidos en la PNNA 2024-2036 en las diez regiones del PANI, para un trabajo intersectorial a nivel regional.	1.2.1 Aprobación de la normativa y modelo de gobernanza de los Consejos Regionales de Niñez y Adolescencia según la PNNA 2024-2036.	Objetivo 17 Alianzas para lograr los Objetivos. Meta: 17.17	Promoción y Prevención	100%	Normativa y modelo de gobernanza aprobados.	5 millones (anual)	50%	100%			
	1.2.2 Establecimiento y operación plena de los 10 Consejos Regionales en todas las regiones del PANI.	Objetivo 17 Alianzas para lograr los Objetivos. Meta: 17.17	Promoción y Prevención	100%	Porcentaje de Consejos Regionales de Niñez y Adolescencia implementados.	10 millones (anual)		20%	40%	70%	
					100%	Número de Consejos Regionales de Niñez y Adolescencia que cuentan con un plan de trabajo intersectorial alineado con la PNNA 2024-2036.		20%	40%	70%	100%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
1.3 Establecer un modelo de Rectoría Técnica en el PANI.	1.3.1 Modelo de Rectoría Técnica que establece la corresponsabilidad intersectorial y la participación ciudadana.	Objetivo 16 Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.7	Unidad de Análisis de Políticas e Información en Niñez y Adolescencia	100%	Documento con el modelo de Rectoría Técnica diseñado y aprobado.	5 millones (anual a partir del 2025)	15%	50%	100%		



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
1.4 Brindar seguimiento anual de los compromisos del Sistema Nacional de Protección en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia	1.4.1 Seguimiento al cumplimiento de los compromisos de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia diseñado e implementado.	Objetivo 16 Paz, justicia e instituciones sólidas Meta: 16.b Objetivo 17 Alianzas para lograr los Objetivos. Meta: 17.14	Unidad de Análisis de Políticas e Información en Niñez y Adolescencia	100%	Porcentaje de las instituciones públicas a las que se les brinda seguimiento considerando los compromisos adquiridos en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia	35 millones (anual)	100%	100%	100%	100%	



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
1.5 Crear e implementar la Escuela de Formación en Derechos de la Niñez y la Adolescencia PANI.	1.5.1 Fortalecimiento del conocimiento en materia de niñez y adolescencia de las personas participantes.	Objetivo 4: Educación de calidad Meta: 4.7	Departamento de Recursos Humanos	Escuela de Formación PANI.	Escuela de Formación diseñada y aprobada.	2 millones (anual a partir del 2025 al 2028)	20%	40%	60%	80%	100%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
1.6 Garantizar la participación de las PME en los procesos de Rectoría Técnica.	1.6.1 Programa de participación de PME con enfoque de interseccionalidad.	Objetivo 5 Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Meta: 5.5	Promoción y Prevención	100%	Programa de participación de PME diseñado y aprobado.	5 millones (anual)		50%	100%		
	1.6.2 Intervenciones institucionales en el PANI, que garanticen la participación de las PME, con un enfoque de interseccionalidad.	Objetivo 16 Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.7	Unidad de Análisis de Políticas e Información en Niñez y Adolescencia	85%	Porcentaje de intervenciones (planes, programas, proyectos y políticas) del PANI que garanticen la participación de las PME.	10 millones (anual)				50%	85%

Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
1.7 Fortalecer la coordinación intersectorial a nivel local, mediante la implementación del modelo de gestión local con el fin de brindar servicios que respondan a las principales demandas de NNA y el cumplimiento de la PNNA 2024-2036.	1.7.1 Diagnósticos locales que integran las demandas de la niñez y adolescencia y que, a su vez, se alinean con la PNNA 2024-2036.	Objetivo 5 Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Meta: 5.5 Objetivo 16 Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.7	Promoción y Prevención	77	Cantidad de diagnósticos locales elaborados y realizados que se alinean con la PNNA.	Ø 121.550.000 millones (anual a partir del 2025)		40%	80%	90%	
	1.7.2. Planes Estratégicos en los Subsistemas Locales de Protección que abordan las principales demandas de los NNA y contribuyen al cumplimiento de la PNNA 2024-2036.	Objetivo 5 Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Meta: 5.5 Objetivo 16 Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.7	Promoción y Prevención	80%	Cantidad de planes estratégicos de los SLPNA construidos que incluyen mecanismos formales de participación donde se involucren NNA.	Ø 158.525.000 millones (anual a partir del 2026)			40%	70%	80%
					80%	Porcentaje de acciones implementadas que incluyen la participación directa de NNA en los procesos de rendición de cuentas ante la comunidad.			50%	60%	70%





Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
1.8 Convenio de cooperación entre el Patronato Nacional de la Infancia y el Ministerio de Justicia y Paz, para la aplicación del Mecanismo General de Consulta a Pueblos Indígenas en materia de niñez y adolescencia, en el marco del proceso de formulación de la Política Pública para Pueblos Indígenas.	1.8.1 Actividades conjuntas con el Ministerio de Justicia y Paz, para la aplicación del Mecanismo General de Consulta a Pueblos Indígenas en temas relacionados con niñez y adolescencia indígena.	Objetivo 17 Alianzas para lograr los Objetivos. Meta: 17.17	Gerencia Técnica	100%	Convenio firmado y aprobado.	No aplica	100%				
					Elaboración del plan de acción para la implementación del Convenio de Cooperación.			100%			
					Porcentaje de implementación del Convenio de Cooperación.				10%	20%	40%



EJE ESTRATÉGICO 2: CALIDAD, PERTINENCIA, EFICACIA, EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS

Descripción:

Este objetivo se centra en la prestación de servicios de calidad superior dirigidos a niños, niñas y adolescentes, así como a sus familias, reconociendo que cada grupo demográfico y cada región tiene necesidades únicas y diversas. La organización se compromete a evaluar y adaptar constantemente sus servicios para garantizar su relevancia y efectividad. Esto incluye la implementación de prácticas basadas en evidencia y la mejora continua, asegurando que los servicios no solo cumplan con los estándares de calidad, sino que también sean innovadores y proactivos en su enfoque.

La institución se compromete a promover la excelencia y a la innovación en la prestación de servicios. Se compromete a invertir en la formación y el desarrollo de su personal, a actualizar continuamente sus protocolos y metodologías y a incorporar tecnologías avanzadas. Esta dedicación a la calidad busca asegurar que cada intervención sea eficaz, esté bien informada y sea sensible a las necesidades cambiantes de su población objetivo.

Declaración Estratégica:

La organización se compromete a mantener y mejorar la calidad de los servicios que ofrece a niños, niñas y adolescentes, sus familias y las comunidades. Esto implica la implementación de evaluaciones y ajustes de las estrategias y métodos de intervención que permitan asegurar que los servicios cumplan con los estándares más altos y respondan eficazmente a las necesidades específicas de la población a la que se les brinda. Se enfocará en la creación de un marco de servicios que sea inclusivo, accesible y adaptable, asegurando que cada niño, niña, adolescente y su familia reciba el apoyo necesario para su desarrollo integral.

Objetivo del Eje Estratégico 2:

Desarrollar servicios de calidad, pertinentes, eficaces y eficientes, dirigidos a la niñez y la adolescencia, sus familias y/o recursos de apoyo bajo el enfoque de interseccionalidad, centrado en la persona y territorialidad.



Resultado esperado:

Para el 2028 se espera una reducción en las disparidades de acceso y calidad de los servicios entre diferentes comunidades, asegurando que todos los niños, niñas y adolescentes, independientemente de su origen, condición social o ubicación geográfica, reciban el apoyo necesario para alcanzar su máximo potencial. Además, se anticipa que la implementación de prácticas basadas en evidencia y la continua innovación en la prestación de servicios contribuirán a la creación de un sistema de apoyo más resiliente, inclusivo y accesible para la niñez y adolescencia.

Acciones Estratégicas:

- 2.1 Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación de la oferta institucional de acuerdo con estándares de la calidad.
- 2.2 Generar intervenciones públicas para el desarrollo de procesos socioeducativos para la promoción de derechos y la prevención de situaciones violatorias de derechos.
- 2.3 Supervisión de calidad para adecuarse al modelo de gestión para resultados en el desarrollo.
- 2.4 Mejora continua de los servicios de atención integral en las alternativas residenciales.
- 2.5 Mejoramiento de la calidad de los servicios que brindan los departamentos de atención y respuesta inmediata.
- 2.6 Implementar un análisis de costeo detallado para los servicios de transferencias monetarias, asegurando la sostenibilidad financiera y maximizando los resultados en el bienestar de niños, niñas y adolescentes y sus familias.
- 2.7 Focalizar el programa de Unidades Móviles, para elevar los conocimientos a la ciudadanía y a las comunidades, con relación a los derechos de los NNA.
- 2.8 Dar sostenibilidad al programa de Acogimiento Familiar para Personas Menores de Edad (PME), mediante la ampliación de la cobertura a nivel nacional y regional, con especial atención en la calidad del servicio y la formación de las familias acogedoras.
- 2.9 Sistema integrado de respuesta a denuncias a nivel nacional y regional.
- 2.10 Fortalecimiento de las intervenciones interinstitucionales e intersectoriales para la promoción, protección y abordaje integral de los derechos de las personas menores de edad migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, asiladas políticas, apátridas y repatriadas, orientadas a la erradicación de la discriminación.
- 2.11 Regularización migratoria de las personas menores de edad migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, asiladas políticas, apátridas y repatriadas, con especial énfasis en las que se encuentran en el sistema educativo, en las alternativas de protección del PANI, en ONG y en conflicto con la ley, entre otras.

Plan de Acción:



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
2.1 Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación de la oferta institucional de acuerdo con estándares de la calidad.	2.1.1 Desarrollar procedimientos para mejorar los servicios atencionales y de protección en Oficinas Locales, DARIs y Alternativas de Cuido y Protección.	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta:16.2	Atención y Defensa	60%	Procedimiento estandarizado para mejorar los servicios atencionales y de protección en oficinas locales y alternativas de cuido y protección diseñado y aprobado.	No aplica		20%	40%	50%	60%
	2.1.2 Definir al menos un estándar de calidad en evaluación en las Alternativas de Cuido y de Protección.			60%	Estándar de calidad en evaluación en las alternativas de cuido y protección del PANI diseñado y aprobado.				20%	40%	60%
	2.1.3 Definir al menos un estándar de calidad, en las competencias institucionales dirigido a las poblaciones menores de edad, en consumo de drogas y salud mental.		Departamento de Protección	100%	Estándar de calidad en evaluación en las alternativas de cuido y protección del PANI diseñado y aprobado.					50%	100%
	2.1.4 Establecimiento de una estrategia e instrumentos de medición de la satisfacción de las personas menores de edad.		Gerencia Técnica	100%	Estrategia e instrumentos diseñados y aprobados.			25%	50%	75%	100%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO			
							2024	2025	2026	2027
2.2 Generar intervenciones públicas para el desarrollo de procesos socioeducativos para la promoción de derechos y la prevención de situaciones violatorias de derechos.	2.1 Evaluada y actualizada la oferta socioeducativa del PANI, asegurando que los programas y servicios respondan de manera efectiva y pertinente a las necesidades actuales de niños, niñas, adolescentes y sus familias	Objetivo 4: Educación de calidad Meta: 4.7 Objetivo 10. Reducción de las desigualdades, Meta: 10.2	Promoción y Prevención	100%	Evaluación de oferta socioeducativa del PANI realizada	25 millones (anual a partir del 2025)		50%	100%	
				100%	Diseño de la nueva oferta socio educativa.				80%	100%
				10%	Variación en el nivel de conocimiento de personas participantes con la oferta socioeducativa del PANI, antes y después de su participación.	No aplica				10%
				90%	Nivel de satisfacción de niños, niñas, personas adolescentes y sus familias con las respuestas brindadas por las acciones comunitarias	No aplica		90%	90%	90%
			Departamento de Protección	100%	Número de lineamientos internos para la elaboración de modelos de atención para el programa CAINNA.	No aplica		30%	60%	100%
	2.2.2 Acciones comunitarias de las Unidades Móviles implementadas de manera oportuna para evitar situaciones violatorias de derechos y vulnerabilidad.	Objetivo 4: Educación de calidad Meta 4.7 Objetivo 10. Reducción de las desigualdades, Meta: 10.2								
	2.2.3 Lineamientos para el programa CAINNA.	Objetivo 4: Educación de calidad Meta 4.7 Objetivo 10. Reducción de las desigualdades, Meta: 10.2								



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
2.3 Super- visión de calidad para adecuarse al modelo de gestión para resultados en el desarrollo.	2.3.1 Metodología de supervisión de la calidad evaluada y con personal capacitado.	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.2	Gerencia Técnica	50%	Metodología de supervisión con definición de los estándares de calidad que permita brindar seguimiento de los departamentos de la Gerencia Técnica, de las Direcciones Regionales y Oficinas Locales diseñado y aprobado.	66 millones (anual a partir del 2027)				25%	50%
	2.3.2 Servicios de la Gerencia Técnica, de las Direcciones Regionales y Oficinas Locales, adecuados al Modelo de Gestión para Resultados.	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.2	Gerencia Técnica	50%	Porcentaje de mejora en la calidad de los servicios o procesos supervisados, según evaluaciones periódicas.					25%	50%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO			
							2024	2025	2026	2027
2.4 Mejora continua de los servicios de atención integral en las alternativas residenciales.	2.4.1 Servicios de atención integral que ofrecen los SPB, actualizados para la medición de la calidad de esos servicios, que se dirigen a las personas menores de edad que se encuentran bajo su protección.	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.2	Departamento de Protección	80%	Lineamientos para la elaboración de modelos de atención en modalidades residenciales y especializadas con indicadores de calidad diseñado y aprobado.	No aplica	80%			
				75%	Porcentaje de SPB que implementan los ítems definidos en las listas de verificación según los lineamientos.				25%	50%
										75%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
2.5 Mejora- miento de la calidad de los servicios que brindan los departa- mentos de atención y respuesta inmediata.	2.5.1 Modelo de gestión de procesos atencionales de OL y otras dependencias institucionales con enfoque en la calidad de los servicios de los Departamentos de Atención y Respuesta Inmediata.	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.2	Atención y Defensa	100%	Modelo de gestión de procesos atencionales de OL y otras dependencias institucionales diseñado y aprobado	No aplica	100%				
		Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta:16.2		100%	Porcentaje de PME que se les brinda respuesta institucional de acuerdo con las denuncias recibidas y atendidas, por los DARI a nivel nacional y regional.	No aplica		25%	50%	75%	100%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO			
							2024	2025	2026	2027
2.6 Implementar un análisis de costo de- tallado para los servicios de trans- ferencias monetarias, asegurando la sostenibilidad financiera y maximizando los resulta- dos en el bienestar de niños, niñas y adolescentes y sus familias	2.6.1 Adecuado costeo por persona beneficiaria de los programas de transferencias monetarias, garantizando una asignación eficiente de recursos.	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.2	Departamento de Financiero Contable	100%	Porcentaje de servicios de transferencias monetarias costeados.	100 millones anual)		20%	40%	60%
										100%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
2.7 Focalizar el programa de Unidades Móviles, para elevar los conocimientos a la ciudadanía y a las comunidades, con relación a los derechos de los NNA.	2.7.1 Los participantes muestran una mejora en sus conocimientos al finalizar los procesos socioeducativos.	Objetivo 4: Educación de calidad Meta 4.7	Promoción y Prevención	60%	Porcentaje de personas beneficiarias que participaron en los procesos socioeducativos impartidos por las Unidades Móviles del PANI y que adquieren los conocimientos esperados en materia de Niñez y Adolescencia, que prevengan situaciones violatorias de derechos y que promueven el desarrollo integral.	120 millones (anual)	20%	30%	40%	50%	60%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
2.8 Dar sostenibilidad al programa de Acogimiento Familiar para Personas Menores de Edad (PME), mediante la ampliación de la cobertura a nivel nacional y regional, con especial atención en la calidad del servicio y la formación de las familias acogedoras.	2.8.1 Las Personas Menores de Edad (PME) beneficiadas por el programa de Acogimiento Familiar, asegurando la protección y el desarrollo integral, en un entorno familiar adecuado y estable.	Objetivo 10: Reducción de las desigualdades, Meta: 10.2	Departamento de Protección	14 000 PME	Número de Personas Menores de Edad (PME) que se encuentran activas, en el Programa Acogimiento Familiar, a nivel nacional y regional.	6 153 114 654,22 (anual)	14 000 PME	14 000 PME	14 000 PME	14 000 PME	14 000 PME

Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
2.9 Sistema integrado de respuesta a denuncias a nivel nacional y regional.	2.9.1 Personas menores de edad (PME) a las que se les brinda respuesta institucional de las denuncias recibidas y atendidas por las Oficinas Locales y los DARI, a nivel nacional y regional.	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.2	Atención y Defensa	90%	Porcentaje de personas menores de edad (PME) a las que se les brinda respuesta institucional de acuerdo con las Denuncias recibidas y atendidas, a nivel nacional y regional por Oficina Local.	27 507 596 171,86 (anual)	90%	90%	90%	90%	90%
	2.9.2 Cantidad de denuncias a las que se les brinda respuesta institucional por las Oficinas Locales y los DARI, a nivel nacional y regional.			100%	Porcentaje de personas menores de edad (PME) a las que se les brinda respuesta institucional de acuerdo con las denuncias recibidas y atendidas, por los Departamentos de Atención y Respuesta Inmediata (DARI), a nivel nacional y regional.	158 845 978 (anual)	100%	100%	100%	100%	100%





Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
2.10 Fortalecimiento de las intervenciones interinstitucionales e intersectoriales para la promoción, protección y abordaje integral de los derechos de las personas menores de edad migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, asiladas políticas, apátridas y repatriadas.	2.10.1 Protocolo interinstitucional de atención de las personas menores de edad en tránsito.	Objetivo 10: Reducción de las Desigualdades Meta: 10.7	Atención y Defensa	100%	Protocolo interinstitucional de atención de las personas menores de edad en tránsito diseñado y aprobado.	No aplica	10%	50%	100%		



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
2.11 Regularización migratoria de las personas menores de edad migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, asiladas políticas, apátridas y repatriadas, con especial énfasis en las que se encuentran en el sistema educativo, en las alter-nativas de protección del PANI, en ONG y en conflicto con la ley, entre otras.	2.11.1 Protocolo de regularización de las personas menores de edad extranjeras bajo la intervención del PANI.	Objetivo 10: Reducción de las Desigualdades Meta: 10.7	Atención y Defensa	90%	Porcentaje de personas menores de edad con intervención del PANI para inicio del proceso de regularización migratoria, por año.	No aplica				70%	90%



EJE ESTRATÉGICO 3: PREVENCIÓN DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA DESINSTITUCIONALIZACIÓN

Descripción:

La desinstitucionalización progresiva y sostenida de menores en situaciones de riesgo busca transformar el sistema de cuidado actual hacia uno que priorice el bienestar y desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes en ambientes familiares sobre las alternativas institucionales. Este enfoque se centra en acciones estratégicas diseñadas para fortalecer las capacidades de madres, padres y cuidadores, mediante la educación en conocimientos, aptitudes y habilidades esenciales para el cuidado y protección, como se refleja en el fortalecimiento del programa para Centros Infantiles de Desarrollo y Atención Integral y el apoyo específico a madres adolescentes para mejorar sus competencias parentales. Estas iniciativas buscan asegurar que cada menor tenga la oportunidad de crecer en un entorno que fomente su desarrollo físico, emocional e intelectual.

Además, se pone énfasis en la creación y mejora de políticas y programas que faciliten la transición de los menores fuera del sistema institucional hacia entornos familiares más estables. Esto incluye la implementación de una Política Interna de Desinstitucionalización, la mejora de los procesos para facilitar las adopciones y la creación de programas de acompañamiento y fortalecimiento familiar. La finalidad de estas acciones es optimizar los marcos técnico-jurídicos y operativos, garantizando así un camino claro y seguro hacia la ubicación familiar de los menores, ya sea mediante adopción o reintegración familiar.

La estrategia se complementa con la creación de programas de transición a la vida independiente y proyectos de vida para adolescentes, así como el fortalecimiento del acogimiento familiar, enfocándose en preparar a los jóvenes para una vida autónoma y resiliente. La reintegración familiar también ocupa un lugar central en este esquema, buscando reconectar a los menores con sus familias biológicas cuando sea posible y beneficioso para su bienestar. En conjunto, estas acciones estratégicas buscan reformar profundamente el sistema de cuidado de menores, asegurando que cada niño, niña y adolescente pueda disfrutar de un entorno seguro, amoroso y propicio para su desarrollo pleno.



Declaración Estratégica:

La estrategia institucional se enfoca en asegurar el bienestar de menores en protección a través del fortalecimiento de capacidades parentales, implementación de políticas de desinstitucionalización, y programas de apoyo para la reintegración y transición a la vida independiente, garantizando así entornos familiares estables y promoviendo una sociedad inclusiva.

Objetivo del Eje Estratégico 3:

Garantizar la desinstitucionalización progresiva y sostenida, de la población menor de edad que se ubica en alternativas de protección.

Resultado esperado:

Para el año 2028, se espera un cambio notable en el sistema de protección de menores, caracterizado por familias más capacitadas y resilientes, una reducción significativa en el número de menores institucionalizados, y una mejora en los procesos de adopción y reintegración familiar.

Acciones Estratégicas:

- 3.1 Fortalecer los conocimientos, aptitudes y habilidades de cuidado y protección de madres, padres y personas encargadas, cuyos hijos e hijas reciben el beneficio del programa de Centros Infantiles de Desarrollo y Atención Integral.
- 3.2 Fortalecer la dimensión socioeducativa del programa de adolescentes madres y/o embarazadas mediante recursos y apoyo para su desarrollo integral y mejorar sus competencias parentales a favor de sus hijos e hijas.
- 3.3 Diseñar, aprobar e implementar la Política Interna de desinstitucionalización.
- 3.4 Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos requeridos, para que las PME con condición de adoptabilidad administrativa alcancen las condiciones técnico-jurídicas para poder ser promovida por el PANI, en procesos de ubicación familiar con fines adoptivos.
- 3.5 Crear el programa de Acompañamiento y Fortalecimiento Familiar.
- 3.6 Conformar un programa de Transición a la Vida Independiente.
- 3.7 Conformar un programa de Reintegración Familiar.
- 3.8 Conformar un programa de Proyecto de vida.
- 3.9 Fortalecer el Programa de Acogimiento Familiar.

Plan de Acción:



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
3.1 Fortalecer los conocimientos, aptitudes y habilidades de cuidado y protección de madres, padres y personas encargadas, cuyos hijos e hijas reciben el beneficio del programa de Centros Infantiles de Desarrollo y Atención Integral.	3.1.1 Diseño y aplicación del Instrumento de medición de los conocimientos, aptitudes y habilidades de cuidado y protección de madres, padres y personas encargadas y de las PME que reciben el servicio.	Objetivo 4: Educación de calidad Meta 4.7	Promoción y Prevención	100%	Instrumentos diseñados	No aplica		50%	100%		
	3.1.2 CIDA capacitados para reproducir espacios de información, sensibilización y formación para el fortalecimiento de las competencias parentales de padres, madres y/o personas encargadas cuyos hijos e hijas reciben el beneficio de los Centros Infantiles.	Objetivo 4: Educación de calidad Meta 4.7	Departamento de Protección y Prevención	80%	Porcentaje de Centros Infantiles de Atención Integral (CIDA) capacitados que facilitan espacios de información, sensibilización y formación.	No aplica			10%	50%	80%
				20%	Porcentaje de padres, madres y personas encargadas que, habiendo participado en programas de formación y capacitación proporcionados por los Centros Infantiles de Desarrollo y Atención Integral (CIDA), experimentan una mejora en sus conocimientos, aptitudes y habilidades en cuidado y protección de menores.	No aplica			5%	10%	20%
				10%	Porcentaje de personas menores de edad que reciben servicios del (CIDA), y que informan sobre un cambio positivo en la atención y protección brindada por sus madres, padres y personas encargadas, como resultado de la participación en programas ofrecidos por el CIDA.	No aplica			2%	5%	10%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
3.2 Fortalecer la dimensión socioeducativa del programa de adolescentes embarazadas mediante recursos y apoyo para su desarrollo integral y mejorar sus competencias parentales a favor de sus hijos e hijas.	3.2.1 Adolescentes madres y/o embarazadas aumentan sus capacidades de empoderamiento y competencias parentales.	Objetivos 5 Igualdad de género Meta 5.6	Promoción y Prevención Centro de Orientación e Información	50%	Porcentaje de adolescentes madres y/o embarazadas que reportan un aumento en su autoestima, confianza en sí mismas y habilidades para la crianza de sus hijos e hijas, como resultado de la participación en programas de capacitación y empoderamiento.	100 millones (anual)		10%	30%	40%	50%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
3.3 Diseñar, aprobar e implementar la Política institucional de desinstitucionalización.	3.3.1 Política institucional de desinstitucionalización, diseñada, aprobada e implementada.	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.2	Gerencia Técnica	100%	Política institucional de desinstitucionalización, diseñada y aprobada	25 millones (anual)		50%	100%		
				SPB: 16%	Porcentaje de personas menores de edad desinstitucionalizadas, por año	14.753.652.589,03 (SPB)	SPB 8%	SPB 10%	SPB 12%	SPB 14%	SPB 16%
				Albergues: 45%		6.587.146.163,72 (Albergues)	Albergue 41%	Albergues 42%	Albergues 43%	Albergues 44%	Albergues 45%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
3.4 Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos requeridos, para que las PME con condición de adoptabilidad administrativa alcancen las condiciones técnico-jurídicas para poder ser promovida por el PANI en procesos de ubicación familiar con fines adoptivos.	3.4.1 Plan de acción institucional que permita la eficacia y la eficiencia de los procesos, para que las PME con condición de adoptabilidad administrativa, alcancen las condiciones técnico-jurídicas para poder ser promovida por el PANI en procesos de ubicación familiar con fines adoptivos.	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.2	Departamento de Adopciones	100%	Plan de acción institucional diseñado y aprobado.	5 millones (anual)		50%	100%		
	3.4.2 PME con condición de adoptabilidad administrativa alcanzan las condiciones técnico-jurídicas, para poder ser promovida por el PANI en procesos de ubicación familiar con fines adoptivos.	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Meta: 16.2	Departamento de Adopciones	100%	Porcentaje de NNA con adoptabilidad administrativa que alcanzan las condiciones técnico-jurídicas requeridas para ser promovidos por el PANI en procesos de ubicación familiar con fines adoptivos.	No aplica		20%	40%	60%	100%

Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
3.5 Crear el programa de Acompañamiento y Fortalecimiento Familiar.	3.5.1 Programa de Acompañamiento y Fortalecimiento Familiar diseñado y aprobado.	Objetivo 1: Fin de la pobreza Meta 1.1	Gerencia Técnica	100%	Programa de Acompañamiento y Fortalecimiento Familiar diseñado y aprobado.	464 millones (anual)		50%	100%		
				60%	Porcentaje de familias que fueron atendidas por el programa en este año.	No aplica				30%	60%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
3.6 Con- formar un programa de Transición a la Vida Inde- pendiente.	3.6.1 Contar con un programa de transición a la vida independiente para las PME protegidas en alternativas de protección residencial.	Objetivo 10: Reducción de las Desigual- dades Meta: 10.2	Departamento de Protección Atención y Defensa	100%	Programa diseñado y aprobado.	80 millones (ejecución presupuesta- ria partir del año 2027)	20%	40%	60%	80%	100%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
3.7 Con- formar un programa de Reintegración Familiar.	3.7.1 Contar con un programa de Reintegración Familiar aplicado en las Direcciones Regionales y Oficinas Locales.	Objetivo 10: Reducción de las Desigual- dades Meta: 10.2	Atención y Defensa	100%	Programa piloto diseñado y aprobado	5 millones (anual)	10%	50%	100%		
					Porcentaje de PME a las que se les restituye el derecho de permanecer en familia y se les brindan apoyos especiales según sus requerimientos, por año.	800 millones (anual)				10%	30%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
3.8 Con- formar un programa de Proyecto de vida.	3.8.1 Contar con un programa que posibilite la elaboración de Proyectos de Vida, para las PME protegidas en las Alternativas de Protección a cargo de Sujetos Privados Beneficiarios (SPB).	Objetivo: Reducción de las Desigual- dades Meta: 10.2	Departamento de Protección Atención y Defensa	100%	Programa diseñado y aprobado.	5 millones (anual)		50%	100%		
									50%	80%	90%
				90%	Porcentaje de PME que reciben atención en las alternativas de protección residencial con el proyecto de vida establecido en el programa.	200 millones (anual).					



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
3.9 Fortalecer el Programa de Acogimiento Familiar.	3.9.1 Evaluado y mejorado el Programa de Acogimiento Familiar.	Objetivo 10: Reducción de las desigualdades, Meta: 10.2	Departamento de Protección	100%	Evaluación del diseño e implementación del programa acogimiento familiar realizado.	15 millones (anual)		100%			
				100%	Programa de acogimiento familiar actualizado e implementado	No aplica		30%	30%	100%	



EJE ESTRATÉGICO 4: GESTIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

Descripción:

El objetivo se centra en mejorar las intervenciones institucionales destinadas a la población beneficiaria mediante el diseño y la ejecución de procesos tanto eficaces como eficientes. Esta mejora se logrará integrando herramientas y recursos tecnológicos de vanguardia, con el fin de facilitar la gestión del cambio e impulsar la innovación dentro de la institución. Este enfoque busca no solo optimizar el rendimiento organizacional, sino también adaptarse proactivamente a las necesidades cambiantes de nuestra comunidad, garantizando servicios de alta calidad y relevancia.

Declaración Estratégica:

El PANI, será la institución dedicada a ser un modelo de innovación y adaptabilidad. Se compromete a implementar los cambios administrativos y tecnológicos acordes a las circunstancias actuales, asegurando estar a la vanguardia en la prestación de servicios. Esta búsqueda de la excelencia implica una evaluación constante de las prácticas actuales y la adopción de nuevas metodologías que puedan mejorar la entrega de servicios. De acuerdo con lo anterior, se pretende que el PANI sea una institución dinámica y ágil, capaz de responder a los desafíos emergentes y de aprovechar las oportunidades.

Objetivo del Eje Estratégico 4:

Optimizar las intervenciones institucionales brindadas a la población beneficiaria, a través del diseño e implementación de procesos eficaces y eficientes, y la integración de herramientas y recursos tecnológicos avanzados, para la Gestión del Cambio e Innovación Institucional.

Resultado esperado:

Para el año 2028, el PANI habrá logrado una transformación significativa en la calidad y efectividad de los servicios ofrecidos a su población beneficiaria. Esta evolución será el resultado de implementar procesos más eficaces y eficientes, así como de integrar tecnologías avanzadas en sus estrategias. Se espera que, con estos cambios, el PANI no solo responda de manera más ágil a las necesidades emergentes, sino que también se posicione como un referente en la gestión del cambio y la innovación.



Acciones Estratégicas:

- 4.1 Desarrollar e implementar un sistema avanzado de gestión de datos que permita la recolección, análisis y presentación de información relevante, con el fin de facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia en beneficio de la población meta.
- 4.2 Fortalecer de manera efectiva el Sistema de Control Interno, dentro del quehacer institucional e incorporar la evaluación de riesgo en actividades institucionales en los planes, procesos, proyectos y políticas.
- 4.3 Mejorar y optimizar las intervenciones institucionales brindadas a la población beneficiaria, a través de la adopción de estrategias de transformación digital, que incluyan la estandarización de procesos sustantivos de la gestión institucional.
- 4.4 Dotar de las herramientas, equipos tecnológicos, comunicaciones y estrategias de ciber seguridad, necesarias para el apoyo sustantivo de los procesos Institucionales.
- 4.5 Desarrollar y fortalecer los mecanismos de gestión basada en resultados de todo el quehacer institucional.

Plan de Acción:

Acciones Estratégicas		Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
								2024	2025	2026	2027	2028
4.1 Desarrollar e implementar un sistema avanzado de gestión de datos que permita la recolección, análisis y presentación de información relevante, con el fin de facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia en beneficio de la población meta.	4.1.1 Diseñar un sistema avanzado de gestión de datos, según los clasificadores del sistema estadístico nacional.	Objetivo 17 Alianzas para lograr los objetivos Meta: 17.18	Unidad de Análisis de Políticas e Información en Niñez y Adolescencia	100%	Sistema de gestión de datos diseñado e implementado.	80 millones (anual)	20%	40%	60%	80%	100%	
	4.1.2 Fortalecer la gestión de datos institucional.				Porcentaje de la gestión de datos institucional fortalecido.	No aplica	20%	40%	60%	80%	100%	
	4.1.3 Incorporar al PANI en el sistema estadístico nacional.				PANI incorporado en el sistema estadístico nacional.	No aplica	10%	20%	30%	40%	100%	
	4.1.4 Sistema de indicadores de resultados y de impacto, para los diferentes programas del PANI con un enfoque interseccional.	Departamento de Tecnologías de Información	Porcentaje de programas monitoreados con indicadores de resultados e impactos.	15 millones (anual)	20%	40%	60%	80%	100%			



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO			
							2024	2025	2026	2027
4.2 Fortalecer de manera efectiva el Sistema de Control Interno Institucional, dentro del quehacer institucional e incorporar la evaluación de riesgo en actividades institucionales en los planes, procesos, proyectos y políticas.	4.2.1 Aumentar el nivel de madurez del Sistema de Control Interno institucional.	Objetivo 16 Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Meta: 16.6	Unidad de Control Interno	100% (alcanzar el nivel diestro)	Porcentaje de incremento en el nivel de madurez del sistema de control interno.	15 millones (anual)		25%	25%	25%
	4.2.2 Aumentar la incorporación de componentes institucionales en el SEVRI.			100% (incorporar 32 componentes al SEVRI)	Número de componentes incorporados al SEVRI			25%	25%	25%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
4.3 Mejorar y optimizar las intervenciones institucionales brindadas a la población beneficiaria, a través de la adopción de estrategias de transformación digital, que incluyan la estandarización de procesos sustantivos de la gestión institucional.	4.3.1 Lograr la automatización y estandarización de los procesos sustantivos y de gestión dentro de la institución, utilizando soluciones de transformación digital, para asegurar servicios eficientes y coherentes.	Objetivo 9 Industria, innovación en infraestructuras Metas: 9.b y 9.c	Departamento de Tecnologías de Información	100%	Porcentaje de Procesos Automatizados y Estandarizados a través de la Transformación Digital	410 millones (anual)	20%	40%	60%	80%	100%
	4.3.2 Sistema de Información Integrado de la Persona Menor de Edad y el expediente de los Sujetos Privados Beneficiarios (SPB).	Objetivo 9 Industria, innovación en infraestructuras Meta 9.b			Sistema de información Integrado de la Persona Menor de Edad y el expediente de los sujetos privados beneficiarios diseñado y aprobado.	No aplica	20%	40%	60%	80%	100%
	4.3.3 Kioscos interactivos para información dirigidos a las personas menores de edad, en alianzas con gobiernos locales.	Objetivo 9 Industria, innovación en infraestructuras Meta 9.b y 9.c			Proyecto de Kioscos interactivos para información dirigidos a las personas menores de edad, diseñado y aprobado.	40 millones (anual)			40%	80%	100%
	4.3.4 App para el registro de intervenciones cantonales para la niñez y la adolescencia en alianzas con gobiernos locales.				App para el registro de intervenciones cantonales para la niñez y la adolescencia, diseñada y aprobada.	50 millones (anual)			20%	40%	60%



Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO				
							2024	2025	2026	2027	2028
4.4 Dotar de las herramientas, equipos tecnológicos, comunicaciones y estrategias de ciberseguridad, necesarias, para el apoyo sustantivo de los procesos institucionales.	4.4.1 Lograr la renovación y actualización del 100% de la infraestructura tecnológica, incluyendo la conectividad y los equipos de soporte, para mejorar sustancialmente la calidad de los servicios ofrecidos y aumentar el valor público generado por la institución.	Objetivo 9	Departamento de Tecnologías de Información	100%	Porcentaje de renovación de la infraestructura tecnológica.	560 millones (anual)					

Acciones Estratégicas	Resultados	Vinculación con las ODS	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	PERIODO			
							2024	2025	2026	2027
4.5 Desarrollar y fortalecer los mecanismos de gestión basada en resultados de todo el quehacer institucional.	4.5.1 Establecimiento de un marco normativo que permita la estandarización de procesos y procedimientos.	Objetivo 16 Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Meta: 16.6	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional	100%	Marco normativo para el establecimiento de procesos y procedimiento diseñado y aprobado.	No aplica		100%		
	4.5.2 Revisión y definición de los procesos y procedimientos de la institución desde una perspectiva territorial.	Objetivo 16 Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Meta: 16.6 y 16.7		90%	Procesos y procedimientos de la institución desde una perspectiva territorial revisados y definidos.	35 millones (anual)		20%	50%	70%
	4.5.3 Alineamiento de la normativa institucional, en función de ajustar los procesos institucionales a la Gestión para Resultados (GpR).			50%	Normativa y procesos ajustados a la gestión basada para resultados	No aplica				25%
	4.5.4 Modelo de monitoreo y evaluación con enfoque de niñez y adolescencia, diseño y aprobado.	Objetivo 16 Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Meta: 16.6		100%	Modelo diseñado y aprobado	No aplica		50%	100%	
	4.5.5 establecer una estimación de costos de los procesos y servicios institucionales.		Departamento de Finanzas Contable	40%	Estimación de costos de los procesos y servicios institucionales realizado	100 millones (anual a partir del 2026)	5%	10%	20%	30%
	4.5.6 Informe de metas programáticas y presupuestarias, que muestren la asignación de recursos con el Modelo de Gestión para Resultados institucional.		Departamento de Presupuesto	90%	Porcentaje semestral de alineación de recursos con metas con un enfoque para resultados en el desarrollo.	No aplica		15%	30%	45%
										90%





Estrategia de Divulgación del Plan Estratégico Institucional

A continuación, se describirá la ruta de comunicación y divulgación del PEI 2024-2028; para el PANI. Este proceso es muy relevante ya que esta acción táctica es una pieza fundamental para el cumplimiento de la misión, su visión y para alcanzar los objetivos estratégicos que se han pactado.

Esta táctica de comunicación tiene como objetivo:

- Desarrollar acciones de comunicación, dialogo e interacción en torno a la sensibilización, promoción e implementación del plan estratégico institucional 2024-2028.

Para alcanzar el citado objetivo es necesario la definición canales y los formatos de difusión de contenido de información adecuado a las necesidades de las personas usuarias internas y externas

Algunos de los canales y formatos de difusión sugeridos son:

- **Medios digitales:** A través de este componente, se traducirá y se emitirá un mensaje en los diferentes canales digitales que tiene la entidad en torno a la ruta del PANI en los próximo 4 años. Se debe comunicar el valor publico institucional, así como los compromisos que tiene la entidad en los próximos 4 años y como estos contribuyen en la dimensión del desarrollo humano. Potenciar el uso de las carteleras digitales, publicaciones digitales y wallpapers. Crear una videoteca en la página web sobre el proceso de formulación, ejecución y seguimiento del PEI.
- **Medios impresos:** A través de este componente, se debe impulsar la elaboración de panfletos, carteles, boletines y una revista institucional con el propósito de promocionar de manera asertiva y efectiva a las personas funcionarias la divulgación de un documento resumen del PEI, así como los avances en la implementación de la estrategia. Es relevante comunicar la vinculación del PEI con los instrumentos estratégicos de la institución (PND, OBDS, PNNA) así como los operativos (POI), esta acción permitirá a las personas funcionarias tener una visión holística de las responsabilidades de cara a los desafíos nacionales, sectoriales e institucionales.
- **Foros:** Propiciar espacios de debate, reflexión y retroalimentación, sobre la definición de



actividades ejecutadas por parte de las personas funcionarias desde los diferentes ámbitos de acción institucional, con el propósito de capitalizar aprendizajes, desarrollar buenas prácticas, así como aplicar las medidas correctivas necesarias, para alcanzar los objetivos trazados y el cumplimiento de la visión y misión.

Las tácticas que se implementen deben orientar hacia una comunicación clara y concisa, en virtud de generar en la fuerza laboral un sentido pertenencia y responsabilidad compartida, motivando a la persona funcionaria a que este PEI debe ser leído e interpretado desde la óptica de un proceso dinámico que debe enfrentar a lo largo de su implementación los ajustes necesarios en virtud de los cambios en el entorno o de las políticas institucionales.

Bajo esta premisa, se manifiesta que el logro de resultados trazados dependerá de la identificación plena de las personas funcionarias con el proceso, de su motivación a la hora de implementar cada compromiso, así como del esfuerzo individual y colectivo.





SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028 del Patronato Nacional de la Infancia (PANI), es una herramienta esencial para garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y la eficacia de sus acciones. Este sistema se fundamenta en una lógica inductiva, que prioriza el análisis de resultados para asegurar el avance hacia los objetivos estratégicos establecidos. A continuación, se detallan los aspectos clave de este sistema, estructurado en torno a principios de sistemática, continuidad, calidad y la integración de tecnologías de información.

Primero, el enfoque sistemático del seguimiento y evaluación implica la participación de diversos niveles organizativos dentro del PANI, fomentando una responsabilidad compartida y un encadenamiento efectivo entre los diferentes actores y niveles. Este enfoque asegura que la inacción en cualquier nivel pueda ser identificada y corregida a tiempo, evitando impactos negativos en el sistema en su conjunto.

En segundo lugar, la continuidad es fundamental para el seguimiento y evaluación del PEI 2024-2028 del PANI. Esto significa que el seguimiento se realiza de manera constante y permanente a lo largo del ciclo de vida del PEI, permitiendo evaluaciones periódicas que facilitan la toma de decisiones informadas y oportunas. Este proceso continuo ayuda a mantener el enfoque en los objetivos estratégicos y asegura la adaptabilidad del plan ante cambios internos o externos.

La calidad de la información recopilada durante los procesos de seguimiento y evaluación es otro pilar crucial. La información debe ser oportuna, precisa y de calidad, permitiendo así a la dirección superior y a los involucrados en la ejecución de los planes de acción tomar decisiones basadas en datos confiables y relevantes. Esto es esencial para el éxito del PEI, ya que orienta las acciones y estrategias hacia la consecución de los objetivos planteados.

La incorporación de tecnologías de información juega un rol destacado en el PEI del PANI, dirigiendo a la institución hacia un cambio tecnológico que responde a desafíos globales. Este enfoque no solo mejora la eficiencia de los procesos internos, sino que también fortalece la capacidad del PANI para lograr sus resultados estratégicos, mediante el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para el seguimiento y la evaluación.

El sistema de seguimiento y evaluación del PEI 2024-2028 del PANI contempla varios apartados críticos, como la gobernanza, la temporalidad, el uso de la herramienta DELPHOS y el seguimiento



de riesgos. Estos elementos permiten una gestión efectiva y una evaluación integral del plan, asegurando que el PANI pueda alcanzar sus objetivos estratégicos y mejorar el bienestar de la infancia en el país.

La gobernanza en el contexto del sistema de seguimiento y evaluación del PEI 2024-2028 del PANI se refiere a la estructura organizativa y los mecanismos de toma de decisiones que guían la implementación y evaluación del plan. Este concepto abarca la forma en que se organizan y relacionan los distintos niveles dentro del PANI para asegurar una ejecución efectiva y una rendición de cuentas transparente. Para tal fin, se ha establecido un Comité de Seguimiento y Evaluación, presidido por la Presidencia Ejecutiva (o quien ella designe) y compuesto por diversos representantes clave, incluyendo las Gerencias y Planificación Institucional. Este comité tiene la responsabilidad de sesionar regularmente para revisar informes de seguimiento y realizar evaluaciones periódicas, asegurando así una gestión alineada con los objetivos estratégicos.

Las evaluaciones de medio periodo y final constituyen componentes críticos del sistema de seguimiento y evaluación, permitiendo al PANI medir el progreso hacia la consecución de sus metas y realizar ajustes estratégicos cuando sea necesario. La evaluación de medio periodo, se lleva a cabo cada 18 meses y tiene como objetivo revisar y ajustar las estrategias y planes de acción en función de los avances logrados en relación con los objetivos estratégicos. Este proceso facilita una reflexión oportuna sobre la implementación del PEI, permitiendo la introducción de mejoras en tiempo real para optimizar el rendimiento y la eficacia del plan.

Por otro lado, la evaluación final se realiza al concluir el periodo de vigencia del PEI y busca determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos planteados inicialmente. Esta evaluación proporciona una visión integral del impacto del PEI, evaluando los resultados obtenidos y los cambios significativos generados dentro de la institución como resultado de su implementación. Los hallazgos de esta evaluación son cruciales para la planificación estratégica futura, ofreciendo lecciones aprendidas y recomendaciones para guiar el desarrollo de nuevos planes estratégicos. Ambas evaluaciones estarán a cargo de Planificación institucional.

Ambos tipos de evaluación son fundamentales para asegurar que el PANI no solo persiga sus objetivos estratégicos de manera eficaz, sino que también mantenga una capacidad de adaptación y mejora continua. Estas evaluaciones, permiten al PANI ajustar su dirección y estrategias en respuesta a los desafíos emergentes y a las oportunidades de mejora identificadas, asegurando así que la institución permanezca alineada con su misión de proteger y promover el bienestar de la infancia en el país.



Tabla 9 Etapas de Seguimiento y Evaluación- PEI 2024 2028

Etapas para realizar del procedimiento de seguimiento y evaluación	Plazos del seguimiento
1. Determinación de elementos básicos para el diseño del seguimiento a la intervención.	Trimestral
2. Preparación y construcción del seguimiento.	Trimestral
3. Análisis de los resultados de la información.	Trimestral
4. Acciones de mejora y retroalimentación.	Trimestral
5. Verificación de resultados.	Trimestral
6. Informes y presentación de resultados.	Trimestral
7. Divulgación de resultados del seguimiento.	Trimestral

Fuente: Elaboración propia, Comisión PEI, 2023.



ANEXOS

Anexo 1: Identificación de los Usuarios

PARTE INTERESADA	GRUPO DE VALOR	CLASIFICACIÓN
Persona usuaria	Niños, niñas, adolescentes y sus familias que requiere el servicio público del PANI. La clasificación por grupo de valor: • Adolescentes gestantes y adolescentes madres vinculadas a los programas del PANI. • Niños, niñas y adolescentes identificados mediante proyectos que promueven sus derechos. • Niños, niñas de 0 a 8 años de edad, vinculadas a alternativas de cuidado temporal. • Niños, niñas y adolescentes de 8 a 14 años vinculados al programa Centro de Intervención Temprana. • Niñas, niños, adolescentes y sus familias en proceso de restablecimiento de derechos. • Adolescentes vinculados al sistema de responsabilidad penal para adolescentes, que no estén bajo autoridad parental. • Familias vinculadas a los servicios PANI, con acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades.	Directo
Estado	Forma de organización política que cuenta con poder administrativo y soberano sobre una determinada zona geográfica. La clasificación por grupo de valor para esta parte interesada es: • Poderes de la República (Ejecutivo, Judicial y Legislativo) • Órganos de Control (Procuraduría, Defensoría de los Habitantes, Contraloría General de la República).	Indirecto



Colaboradores	Son colaboradores del PANI quienes están vinculados por una relación legal y reglamentaria, o se prestan sus servicios mediante una relación contractual. La clasificación por grupo de valor para esta parte interesada es: • Empleados Públicos: Personas naturales vinculadas a la administración pública por una relación legal y reglamentaria para el cumplimiento de funciones administrativas en el marco de una planta de personal aprobada para la entidad • Contratistas: personas naturales que apoyan actividades relacionadas con la administración y funcionamiento, mediante contrato de prestación de servicios. • Sindicatos: Sindicato de empleados del PANI. • Organizaciones No Gubernamentales sujetas a convenios.	Directo
Proveedores	Personas naturales, jurídicas u organizaciones que tienen un vínculo contractual con el PANI. La clasificación por grupo de valor para esta parte interesada es: • Operadores del PANI (para la prestación del Servicio Público) • Otros proveedores de bienes, obras, servicios (relacionados con el funcionamiento de la Entidad)	Indirecto
Aliados Estratégicos	Entidades públicas o privadas mediante las cuales el PANI busca aunar esfuerzos para el logro de objetivos comunes. Las clasificaciones por grupo de valor para esta parte interesada son: • Cooperante (Entidades públicas o privadas Empresas y/o Fundaciones Empresariales y/u Organismos Nacionales o extranjeros, Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S).	Directo
Comunidad	Ciudadanos y extranjeros que habitan las zonas de influencia directa de la Entidad y que están interesados en el cumplimiento misional de la misma. Ejemplo: Programa de Acogimiento Familiar.	Directo



Peticionarios	Quienes por decisión propia interactúan iniciando cualquier tipo de actuación para solicitar, entre otras cosas, la intervención de la entidad para el reconocimiento de un derecho, la resolución de una situación jurídica, la prestación de un servicio, pedir información, consultar, examinar y requerir copias de documentos, formular consultas, quejas, reclamos, denuncias anticorrupción, solicitud de restablecimiento de derechos e interponer recursos. Las clasificaciones por grupo de valor para esta parte interesada son: • Personas naturales: Individuos que al actuar en su propio nombre se acercan a la entidad para solicitar información o generar algún tipo de trámite. • Personas jurídicas: Entidades y organizaciones legalmente constituidas, tanto de carácter público como privado, con derechos y obligaciones que se acercan a la entidad para solicitar información o generar algún tipo de trámite. • Anónimos: Individuos que se acercan a la entidad para solicitar información o generar algún tipo de trámite, pero cuya intención es mantener la reserva de su identidad.	Directo
---------------	--	---------