



Mecanismo de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión operativa y estratégica del PANI

**Elaborado por: Oficina de Planificación y
Desarrollo Institucional, 2024.**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVO DEL MECANISMO	5
3. COMPONENTES DEL MECANISMO:	6
4. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MECANISMO.....	7
5. ÁMBITO DE APLICACIÓN	10
6. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EN EL PANI	19
5.1. POLÍTICAS NACIONALES SOBRE NIÑEZ Y ADOLESCENCIA.....	19
5.2. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)	29
5.3. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (POI)	43
5.4. PLANES ANUALES OPERATIVOS (PAOS)	59
5.5. PLAN ANUAL FODESAF.....	66
7. BIBLIOGRAFÍA.....	73
8. ANEXOS.....	74

PANI JD OF 088-2024

PARA: Sra. Kennly Garza Sánchez
Presidenta Ejecutiva Patronato Nacional de la Infancia
Sra. Leda Aguilar Avila
Asesora A.I. Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional
DE: Junta Directiva
FECHA: 25 de abril del 2024

Para su conocimiento y fines consiguientes, se le comunica el acuerdo tomado por la Junta Directiva del Patronato Nacional de la Infancia en la sesión y fecha que se indica:

Sesión Extraordinaria 2024-016
Jueves 25 de abril del 2024

ARTICULO 005) APARTE 01)

ESCUCHADA Y ANALIZADA LA PRESENTACIÓN REALIZADA POR LA SEÑORA REBECA MUÑOZ, CON EL ACOMPAÑAMIENTO DE LAS SEÑORAS JEANNINA RODRIGUEZ Y LEDA AGUILAR, DE LA OFICINA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL, SE ACUERDA:

APROBAR EL DOCUMENTO DE MECANISMO DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y ESTRATÉGICA DEL PANI, EN CUMPLIMIENTO A LA DISPOSICION 4.8, CONTENIDA EN EL INFORME N° DFOE-BIS-LAD-00006-2023, DENOMINADO AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE HACIA RESULTADOS DESARROLLADA POR EL PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA, EMITIDO POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA; EN EL SENTIDO DE DEFINIR, FORMALIZAR, DIVULGAR E IMPLEMENTAR UN MECANISMO DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN, EN LA CUAL SE CONSIDERA LO SIGUIENTE:

- A) EL ESTABLECIMIENTO DE LOS CRITERIOS TÉCNICOS A SEGUIR, PARA ASEGURAR LA VINCULACIÓN ENTRE LAS ACCIONES ANUALES Y LOS OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO, SU SEGUIMIENTO Y SU EVALUACIÓN
- B) LAS RESPONSABILIDADES DE LAS DIFERENTES INSTANCIAS INTERNAS EN ESOS PROCESOS.

Dirección: San José, Costa Rica. Barrio Luján, 400 metros sur de la Corte Suprema de Justicia. Avenida 13 B, Calle 21. Teléfono: 2523-0894 / Fax 2523-0840. Correo electrónico: juntadirectiva@pani.go.cr. Apartado Postal 5000-1000 San José, Costa Rica. Sitio web: <http://www.pani.go.cr>

1



PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Patronato
Nacional de la
Infancia

- C) LAS ACTIVIDADES PARA REALIZAR Y LOS PLAZOS PARA SU DESARROLLO.
- D) LOS MECANISMOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS INSUMOS NECESARIOS.

SE DECLARA ACUERDO FIRME POR UNANIMIDAD DE LOS PRESENTES. LA VOTACION SE REALIZA CON CINCO MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA.

ROSIBEL VARGAS
DURAN (FIRMA)

SRA. ROSIBEL VARGAS DURAN
DIRECTORA SECRETARIA
JUNTA DIRECTIVA

1. INTRODUCCIÓN

La gestión institucional innovadora, eficiente y eficaz se erige como un pilar fundamental para afrontar los desafíos del sector público hoy. La generación de valor público, eje central de la planificación para resultados impulsada por el gobierno, exige una transformación profunda en las formas de gestionar las instituciones.

Según MIDEPLAN (2014) el valor público, refiere a “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas 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” (Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo, MIDEPLAN, 2014, pág. 18).

Siendo así, es preciso que la institución comprenda, identifique y formule políticas, planes, programas o proyectos, que respondan a las necesidades priorizadas de la población objetivo y posibiliten alcanzar los resultados deseados y generar valor público, lo anterior considerando los siguientes aspectos:

- Comprensión profunda: La institución debe realizar un análisis exhaustivo del contexto social, económico y político para identificar las necesidades y prioridades de la población objetivo.
- Formulación estratégica: A partir del análisis realizado, se formularán políticas, planes, programas y proyectos que respondan de manera efectiva a las necesidades detectadas.
- Enfoque en resultados: La planificación se orientará hacia el logro de objetivos concretos y tangibles, con indicadores medibles que permitan evaluar el impacto de las acciones emprendidas.
- Optimización de recursos: La gestión eficiente implica la utilización racional y responsable de los recursos disponibles, priorizando aquellos que generen mayor valor público.
- Procesos ágiles y transparentes: La simplificación de trámites y la eliminación de burocracia innecesaria son esenciales para agilizar la gestión y mejorar la experiencia de los usuarios.
- Cultura de evaluación: La evaluación constante de los procesos y resultados permite identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la gestión.

2. OBJETIVO DEL MECANISMO

El presente Mecanismo busca **establecer un marco orientador y metodológico para la implementación de procedimientos estandarizados en la construcción, monitoreo, evaluación y ajuste de los planes institucionales**. Este marco permitirá a la institución contar con una guía clara y consistente para la gestión de sus planes, asegurando una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el logro de sus objetivos, tal como se visualiza en la figura 1.

Objetivos específicos:

- Estandarizar los procesos de construcción, monitoreo, evaluación y ajuste de los planes institucionales.
- Fortalecer la capacidad de la institución para gestionar sus planes de manera efectiva.
- Mejorar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales.
- Promover la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los planes.

Figura 1. Vinculación de la GPR a los procesos de planificación institucional para la generación de bienes y servicios.



Fuente: Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional, 2024.

3. COMPONENTES DEL MECANISMO:

La implementación de un mecanismo orientador y metodológico para la gestión de los planes institucionales es una herramienta fundamental para fortalecer la capacidad de las instituciones para alcanzar sus objetivos de manera efectiva. El marco conceptual propuesto en este documento ofrece una guía clara y consistente para la construcción, monitoreo, evaluación y ajuste de los planes, asegurando una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión institucional, donde se procurarán los siguientes aspectos, según aplique para cada plan:

Construcción de Planes:

- Metodología: Se establecerá una metodología clara para la construcción de planes, la cual incluirá la definición de objetivos, metas, indicadores, estrategias y acciones.
- Participación: Se promoverá la participación de todos los actores relevantes en la construcción de los planes.
- Alineación: Se asegurará la alineación de los planes con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la institución, así como con otros planes.

Monitoreo y Evaluación:

- Sistema de seguimiento: Se implementará un sistema de seguimiento que permita monitorear el avance en la ejecución de los planes.
- Indicadores: Se definirán indicadores clave para medir el logro de los objetivos y metas.
- Informes: Se elaborarán informes periódicos sobre el avance en la ejecución de los planes.

Evaluación:

- Metodología: Se establecerá una metodología para la evaluación de los planes.
- Participación: Se promoverá la participación de actores relevantes en la evaluación de los planes.
- Resultados: Los resultados de la evaluación serán utilizados para mejorar la gestión de los planes.

Ajuste:

- Mecanismos: Se establecerán mecanismos para realizar ajustes a los planes en función de los resultados del monitoreo y evaluación.
- Flexibilidad: Se asegurará que los planes sean flexibles y adaptables a los cambios en el entorno.
- Mejora continua: Se promoverá la mejora continua de los planes a partir de los resultados de la evaluación.

Implementación del Mecanismo:

- Capacitación: Se brindará capacitación a los actores relevantes sobre el mecanismo orientador y metodológico.
- Asistencia técnica: Se proporcionará asistencia técnica a las dependencias institucionales para la comprensión e implementación del mecanismo.
- Recursos: Se asignarán los recursos necesarios para la implementación del mecanismo.

Beneficios:

- Mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales.
- Mejor planificación y toma de decisiones.
- Mayor transparencia y rendición de cuentas.
- Cultura de mejora continua.

4. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MECANISMO

El presente apartado profundiza en la estrategia metodológica para la construcción del presente Mecanismo. Esta estrategia busca establecer un marco sólido y sistemático para el diseño, implementación y evaluación del mecanismo, asegurando su efectividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Enfoque Metodológico

La estrategia metodológica se basa en un enfoque participativo, integral y sistémico, que involucra a los diversos actores clave de la organización. Se fundamenta en los siguientes principios:

- Participación: Fomento de la participación activa de todos los niveles jerárquicos de la organización, en el proceso de validación y aplicación del mecanismo.
- Integralidad: Consideración de todos los aspectos relevantes para la gestión de planes institucionales, incluyendo la definición de objetivos, la planificación de estrategias, la implementación de acciones, el monitoreo del avance, la evaluación de resultados y el ajuste de planes en función de los aprendizajes obtenidos.
- Sistematicidad: Integración como un componente clave del sistema de gestión de la organización, asegurando su coherencia con los objetivos estratégicos y la planificación institucional.

Fases del Proceso

El proceso de construcción del mecanismo se dividió en las siguientes fases:

Fase 1: Estado de situación y definición del Alcance

- Se realizó un balance de la situación actual de la gestión de planes institucionales en el PANI a partir de los hallazgos y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en su informe CGR DFOE-BIS-IAD-00006-2023.
- Se definió el alcance del Mecanismo estableciendo objetivos para el mismo, así como la identificación del universo de aplicación del mismo.

Fase 2: Diseño del Mecanismo

- Se realizó una identificación y conceptualización de todos los planes sujetos al Mecanismo.
- Se identificaron los lineamientos y demás normativa aplicable a cada plan
- Se diseñaron los componentes del mecanismo considerando la disposición emitida por la CGR en su informe CGR DFOE-BIS-IAD-00006-2023, que señala la necesidad de definir:
 - Construcción y vinculación de los planes (internos y externos nacionales)
 - Actores involucrados en la construcción, seguimiento y ejecución de los planes, y responsabilidades de cada actor.
 - Modelo de seguimiento y evaluación de los planes.
 - Mecanismos para recolectar y manejar la información
 - Mecanismos para la variación en los planes.
- Se utilizó criterio experto de las personas profesionales de la OPDI con experiencia en los diferentes planes para el desarrollo de cada uno de los puntos anteriores.

Fase 3: Implementación del Mecanismo

- Se capacitará al personal del PANI en el uso del Mecanismo incluyendo la aplicación de instrumentos, herramientas y metodologías.
- Se establecerán mecanismos de comunicación y difusión para informar a los diferentes actores sobre el mecanismo y sus resultados.
- Se implementará el mecanismo de forma piloto en áreas seleccionadas, realizando ajustes y mejoras según los resultados obtenidos.

Fase 4: Monitoreo y Evaluación

- Se realizará un monitoreo permanente del funcionamiento del mecanismo, a través del monitoreo de los planes, identificando oportunidades de mejora y realizando ajustes periódicos.
- Se generarán informes anuales sobre los resultados del seguimiento y evaluación de los planes institucionales, y compartirlos con los diferentes actores clave.

Aspectos Transversales

- Enfoque en resultados: El mecanismo se orienta a la medición del logro de resultados, asegurando que las acciones y recursos se traduzcan en un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Basado en evidencia: La toma de decisiones se basará en evidencia sólida obtenida a través del seguimiento y evaluación, promoviendo una gestión basada en datos.
- Enfoque participativo: Se fomentará la participación activa de todos los actores clave de la organización en el proceso.
- Cultura de mejora continua: Se promoverá una cultura de mejora continua en la gestión de planes institucionales, utilizando los resultados del monitoreo de planes para identificar áreas de mejora e implementar acciones correctivas.

5. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El Sistema Nacional de Planificación (SNP) fue creado por la Ley 5525 de Planificación Nacional y liderado por el MIDEPLAN, el Sistema Nacional de Planificación (SNP) se alza como la columna vertebral que guía y coordina al sector público costarricense.

Su función principal:

- Establecer la ruta hacia el desarrollo nacional: El SNP define los objetivos, políticas, metas, programas y estrategias que guiarán al país en su camino hacia el progreso.
- Armonizar las acciones del sector público: El SNP asegura que todas las instituciones públicas trabajen en conjunto, con un mismo fin, evitando la duplicidad de esfuerzos y optimizando los recursos.
- Promover la eficiencia y la eficacia: El SNP vela por el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, mediante la planificación, seguimiento y evaluación de las acciones del Estado.

Por su naturaleza el SNP algunas de las principales acciones que desarrolla son las siguientes:

- Brindar el acompañamiento técnico para la elaboración de las políticas a las instituciones que así lo solicitan.
- Incluye los instrumentos de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), los Planes Operativos Institucionales (POI), los Planes Sectoriales y la Matriz de Articulación Plan-Presupuesto (MAPP) de las organizaciones que conforman el SNP, está nutrido por los aportes de las diferentes oficinas de planificación.
- Implementación de evaluaciones a intervenciones públicas (planes, políticas, programas, y proyectos) realizadas en el marco de la Agenda Nacional de Evaluación

Existen otros ámbitos en que el SNP interviene, algunos de ellos son: los planes nacionales de desarrollo (PND), los planes regionales, el índice de Desarrollo Social (IDS), las memorias anuales, los objetivos de desarrollo, la evaluación y el seguimiento del PND, entre otros.

Dado lo anterior, el presente Mecanismo es aplicable a todo el universo de planificación institucional del PANI, considerando sus orientaciones y lineamientos establecidos por MIDEPLAN.

A continuación, se destacan los principales entes externos que se vinculan con los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de los planes institucionales del PANI:

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN): Ente rector del SNP y es la instancia que coordina directamente con las UPI's, para el cumplimiento de la Ley 5525.
- Ministerio de Hacienda (MH): Por medio de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP) y considerando la vinculación de la Ley 5525 con la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley 8131; integra un engranaje específico, para que los planes institucionales cuenten con presupuesto (fondos públicos) para ejecutar las metas.
- Contraloría General de la República (CGR): Ente fiscalizador del uso de los Fondos Públicos, según la Ley 7428, de esta, se destaca el Artículo 11, sobre los fines de la CGR, indicando que la "Finalidad del Ordenamiento de Control y Fiscalización superiores. Los fines primordiales del ordenamiento contemplado en esta Ley, serán garantizar la legalidad y la eficiencia de los controles internos y del manejo de los fondos públicos...".
- Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF): Instancia que, mediante el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), giran recursos a la institución, por lo que el PANI debe presentar un plan con indicadores y metas, para justificar y reportar resultados.

Adicionalmente, se detallan los principales instrumentos de planificación nacional que sirven como referencia para la planificación en el PANI:

Plan Estratégico Nacional (PEN):

El Plan Estratégico Nacional es un instrumento de largo plazo para la planificación nacional, el mismo comprende períodos no menores a 20 años y contempla actualizaciones al menos cada 5 años. Es formulado bajo la coordinación técnica de Mideplan con el apoyo de las diferentes instituciones, sectores y subsistemas del

SNP, a la que se suman instancias de participación ciudadana, donde se expresan los objetivos, políticas, metas y lineamientos que se requieren implementar para alcanzar la visión de futuro.

El PEN ha puesto su enfoque en el territorio, por ello, se identificaron diferentes intervenciones públicas, iniciando con la Estrategia Económica Territorial para una Economía Inclusiva y Descarbonizada al 2050 (EETID) como el insumo base, siendo complementado con la mirada de actores territoriales, sectoriales, institucionales, sector privado y la sociedad civil.

Las prioridades establecidas en el PEN 2050 se desarrollan en: Estado de situación o Diagnóstico, visión desarrollo, objetivos y metas nacionales, 5 dimensiones con sus indicadores y metas nacionales, 50 macro acciones, 50 nodos económicos estratégicos, 12.752 km² de zonas de gestión de apoyo a la descarbonización, 6 corredores de desarrollo/logísticos, 12 Polos de Desarrollo, 14 Objetivos sectoriales con indicadores y metas, 325 Intervenciones públicas sectoriales con indicadores y metas.

Vinculación de instrumentos de gestión pública con el PEN 2020-2050

Como parte del proceso de vinculación del PEN con otros instrumentos de la gestión pública y en correspondencia con los lineamientos técnicos emitidos por MIDEPLAN, se destacan:

- El Plan Nacional de Desarrollo (PND), Las Políticas Públicas, El Plan Nacional Sectorial (PNS), El Plan Regional de Desarrollo (PRD), La Estrategia Metas ODS: estos considerarían al PEN 2050 al menos en la formulación de sus objetivos, metas e intervenciones públicas. Por lo que, dentro de la ficha técnica del indicador deberá indicarse la alineación al PEN según dimensión, macro acción, objetivos, intervención pública, indicador y meta para dimensión o intervención pública (según posibilidad de alcance).
- Planes Institucionales: El PEI y el POI tomarán en consideración las intervenciones públicas, indicadores y metas asumidas por la institución en el PEN y esta vinculación debe ser incluida en la matriz de programación respectiva.
- Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP): Dentro del PANI, en la actualidad no se cuenta con una aplicabilidad óptima del recurso, sin

embargo, para efectos de la vinculación con este instrumento, se debe efectuar utilizando el modelo en el sistema informático vigente del BPIP a nivel de dimensión, macro acción, polos de desarrollo, objetivos, intervención pública del PEN, a su vez, en el caso donde sea factible se debe señalar el indicador y meta, según posibilidad de alcance.

- Cooperación Internacional técnica y financiera no reembolsable: En caso de que pueda aplicarse y ajustarse al PANI, la cooperación internacional técnica y financiera no reembolsable debe vincularse a través de la sección III del Instrumento de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional Técnica y Financiera no Reembolsable con Fuentes Cooperantes Bilaterales y Multilaterales.

Cabe destacar que, en el caso del PEN, se identificaron algunas propuestas regionales cuyas temáticas se indicaron en el nivel sectorial, estableciendo así una vinculación por medio de las intervenciones sectoriales.

Dado lo anterior, durante el proceso de formulación (que involucraron los sectores y las instituciones públicas), se realizó de la siguiente manera:

- Presentación de la jerarquía institucional a cada secretaría técnica sectorial, el 18 de junio 2021.
- Entre el Mideplan y las secretarías sectoriales se coordinaron las reuniones de asesoría y acompañamiento a las instituciones del sector, en donde fueron explicados los instrumentos que debían ser utilizados en dicho proceso de formulación (matrices)
- Elaboración de forma proactiva y participativa de las propuestas (intervenciones públicas).

La formulación de las propuestas consideró como insumos fundamentales para su elaboración lo siguiente: la Estrategia Económica Territorial para una Economía Inclusiva y Descarbonizada al 2050 (EETID), que es el documento base sobre la problemática de los territorios, las políticas públicas vigentes y las prioridades definidas por el sector y sus instituciones.

De esta manera, en las sesiones programadas con las diferentes instituciones de los sectores se analizaron y propusieron intervenciones públicas, objetivos, indicadores y metas para cada decenio, considerando para ello, los polos de desarrollo, las

regiones, los cantones o los distritos, brindando especial atención a las instituciones ejecutoras, estimaciones presupuestarias y riesgos, entre otros.

El proceso antes descrito fue la principal fuente de información sobre las intervenciones que los sectores institucionales consideran necesarios para un mejor desarrollo del país. Para efectos de formulación del PEN las instituciones debieron completar las siguientes herramientas: Matriz de Metas Sectoriales, la Matriz de Intervenciones Públicas y las Fichas técnicas para cada indicador.

Para comprender el contexto que propició la formulación de las propuestas del PEN por parte de las instituciones de los sectores, es preciso indicar que fue realizado entre junio y septiembre de 2021, en este periodo, los ministros rectores de cada sector y los jefes institucionales enviaron las propuestas elaboradas al Mideplan, para su revisión. Así mismo, una vez analizadas, se realizaron observaciones para que las instituciones y sectores consolidaran una propuesta mejorada.

Finalmente, según indicaciones de MIDEPLAN en MIDEPLAN-DM-OF-0161-2024, se plantea tener un plazo hasta junio del 2024 para que el PANI realice adiciones, disminuciones, sustituciones o eliminaciones de los diferentes componentes establecidos o posteriormente adicionados.

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP):

Históricamente el principal instrumento de la Planificación Nacional que orienta a la institucionalidad pública, es el Plan Nacional de Desarrollo (PND); el cual, actualmente se reconoce como el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) debido al interés gubernamental de estandarizar los procesos de Proyectos de Inversión Pública, ya que, según las Normas Técnicas de Inversión Pública

“se requiere un sector público eficiente para mejorar la calidad y la gestión del proceso en torno a la inversión pública, lo cual implica un sistema de gobernanza definido institucionalmente que procure la inversión en proyectos más rentables desde la perspectiva social, que mejoren las condiciones de vida de la población, y disminuyan los inconvenientes en tiempos, costos y calidad de los bienes y servicios públicos”.

Un fundamento clave para el PNDIP, es el Reglamento orgánico del Poder Ejecutivo en su Decreto 43580-MP, el cual en su Artículo 1 establece que

El Poder Ejecutivo lo forman el Presidente de la República y los Ministros de gobierno con cartera ministerial y será el órgano constitucional encargado de ejercer la rectoría política direccionando y coordinando la gestión institucional de la Administración Pública para alcanzar los fines que persigue el Estado en procura del mayor bienestar de todas las personas habitantes de la República de Costa Rica. El Poder Ejecutivo se organizará por Sectores Gubernamentales Estratégicos, los cuales estarán definidos e integrados por órganos y entes de la Administración Pública Central y Descentralizada, según lo establecido en el presente Reglamento. Para el ejercicio de la rectoría o direccionamiento político del Poder Ejecutivo se contará con los mecanismos de coordinación y asesoría necesarios, creados por Ley o por Decreto Ejecutivo.

Además, el artículo 10 del Decreto No. 37735, sobre el Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación establece que, el Plan Nacional de Desarrollo es el marco orientador de las políticas del Gobierno de la República para un periodo de cuatro años, elaborado bajo la coordinación de MIDEPLAN, con las demás instituciones del Sistema Nacional de Planificación (SNP), que en congruencia con el Plan Estratégico Nacional (PEN) y considerando los Planes Nacionales Sectoriales y Planes Regionales de Desarrollo, define los objetivos, políticas, metas, los programas y las estrategias para el desarrollo del país, así como las prioridades presupuestarias públicas.

Otro fundamento legal que enmarca el desarrollo del PNDIP, es la Ley de Planificación Nacional, Ley 5525, la cual reconoce la importancia de que se fortalezca el SNP y mediante el Reglamento General de la Ley 5525 de Planificación Nacional, se establecen las funciones, los subsistemas, los instrumentos y los órganos requeridos para el adecuado funcionamiento del sector público; siendo el PNDIP, uno de estos instrumentos claves para el SNP. Además, la Ley 5525 determina en su Artículo 4 que:

...El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica tendrá la responsabilidad principal de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo. Para ello implantará las normas de asesoría, información y coordinación que sean necesarias con el resto del Sistema Nacional de Planificación, el cual deberá prestarle toda la cooperación técnica requerida.

Para el desarrollo del PNDIP y su coordinación con la institucionalidad pública en el SNP, se destaca el rol de las Rectorías Sectoriales, quienes fungen como mediadoras en las gestiones de las instituciones con MIDEPLAN, en todo lo relacionado al PNDIP. Seguidamente se citan diferentes Sectores, al amparo del Sistema Nacional de Planificación, según el Reforma Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo, N° 36646-MP-PLAN:

- a) Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
- b) Bienestar Social y Familia
- c) Ciencia, Tecnología e Innovación
- d) Comercio Exterior
- e) Cultura
- f) Educativo
- g) Financiero, Monetario y Supervisión
- h) Ordenamiento Territorial y Vivienda
- i) Productivo
- j) Salud
- k) seguridad Ciudadana y Justicia
- l) Trabajo
- m) Transporte
- n) Turismo.

Considerando los Sectores anteriormente citados el PANI se vincula con el Sector de Bienestar Social y Familia, el cual desde el año 2022 y según el Decreto 43580-MP-Plan, se reconoce con el nombre de Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social (SBTIS).

El SBTIS organiza espacios con las instituciones que conforman el Sector, para coordinar los diferentes procesos del PNDIP tales como, orientar a las instituciones en el proceso de formulación de PNDIP según la metodología que emita MIDEPLAN, consolidar la propuesta de compromisos Sectoriales a incluir en el PNDIP, coordinar y orientar los procesos de seguimiento del PNDIP, así como gestionar los procesos de ajuste sobre los indicadores del PNDIP.

También, en el Decreto 43580-MP-Plan, en el Artículo 3 de la Rectoría Sectorial se aclara que

“La Rectoría Sectorial regulada en el presente Reglamento está orientada al direccionamiento del Presidente de la República y los Ministros de Gobierno sobre la Administración Pública Central y Descentralizada en cualquier asunto relativo a sus competencias. La rectoría sectorial se entenderá como la atribución de los Ministros de Gobierno de dirigir y coordinar un conjunto de órganos y entes de la Administración Pública, con propósitos y competencias afines a la actividad estratégica gubernamental que les ha sido encomendada por Ley o por el Presidente de la República, con el propósito de orientar y supervisar la ejecución de políticas públicas que conduzcan -coherentemente- el accionar del Poder Ejecutivo hacia un fin público específico. La rectoría permitirá fijar los objetivos políticos propuestos, formalizándolos en políticas que deben ser ejecutadas por los distintos órganos y entes de la Administración Central y Descentralizada”

Considerando lo descrito anteriormente, las Unidades de Planificación (UPIs), son las representantes de las instituciones dentro SNP por lo que, la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI) del PANI, es una de las UPIs que integran dicho Sistema y coordinan de manera directa con el SBTIS todos los procesos relacionados al PNDIP.

La Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional del PANI acata el direccionamiento que MIDEPLAN y el Sector emiten, cada vez que ingresa un nuevo gobierno, para dar inicio con la formulación del nuevo PNDIP, además, sobre esto en la Ley 5525 se indica:

- Artículo 8: El personal técnico de los ministerios, estará obligado a prestar sus servicios al MIDEPLAN cuando ésta así lo requiera por conducto del Presidente de la República. Por su parte, en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica pedirá la colaboración de los sectores patronal y sindical.
- Artículo 9: Corresponde al MIDEPLAN velar porque los programas de inversión pública, incluidos los de las instituciones descentralizadas y demás organismos de Derecho Público, sean compatibles con las previsiones y el orden de prioridad establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

- Artículo 10: La aprobación final de los proyectos de inversión de los organismos públicos, cuando estos proyectos incluyan total o parcialmente financiamiento externo o requieren aval del Estado para su financiación, será otorgada por el MIDEPLAN, en cuanto a su prioridad dentro del Plan Nacional de Desarrollo. Este último trámite de aprobación conjunta se seguirá también en el caso de los proyectos de inversión del sector privado que necesiten el aval o garantía del Estado para su gestión financiera. La prioridad de cada proyecto se establecerá tomando en cuenta, entre otras cosas, los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, todo sin perjuicio de lo que establece el inciso 15 del artículo 121 de la Constitución Política.
- Artículo 14: Las unidades u oficinas de planificación trabajarán con arreglo a los lineamientos de política general del Plan Nacional de Desarrollo a que se alude en el artículo 4º de esta ley y a las directrices particulares de cada entidad. Funcionarán de conformidad con las normas que establezca el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica para que operen efectivamente como partes integrantes del Sistema Nacional de Planificación. Establecerán entre ellas y con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica las relaciones de coordinación necesarias para asegurar el eficiente funcionamiento del Sistema y el mejor éxito de las tareas del Plan Nacional de Desarrollo.
- Artículo 18: Los ministerios e instituciones autónomas y semiautónomas, en coordinación con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, a través de su Departamento de Eficiencia Administrativa, realizarán programas de racionalización administrativa, con el propósito de mejorar la capacidad de planeamiento y ejecución de sus actividades y de asegurar así el cumplimiento de los planes de desarrollo.

Por tanto y como se explicó anteriormente, el PANI mediante la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional, acata las solicitudes emitidas por MIDEPLAN en cuanto a la formulación del PNDIP utilizando su Metodología para Elaborar el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.

6. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EN EL PANI

El Patronato Nacional de la Infancia cuenta con una serie de instrumentos de planificación que le permiten guiar sus acciones y recursos hacia el cumplimiento de su deber de proteger y garantizar los derechos de la niñez y la adolescencia.

Seguidamente, se presentan los diferentes Planes Institucionales, identificando los mecanismos para su construcción y vinculación, estrategias para su monitoreo y evaluación, así como la definición de los procedimientos necesarios para realizar posibles ajustes en los mismos.

5.1. POLÍTICAS NACIONALES SOBRE NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

Una política es el curso o línea de acción definido para orientar o alcanzar un fin, que se expresa en directrices, lineamientos, objetivos estratégicos y acciones sobre un tema y la atención o transformación de un problema de interés público. Explicitan la voluntad política traducida en decisiones y apoyo en recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros, se sustenta en los mandatos, acuerdos o compromisos nacionales e internacionales (Mideplan 2016).

5.1.1. Construcción y vinculación con otros planes:

La construcción de una política pública en materia de niñez y adolescencia, al igual que en otras temáticas debe orientarse por lo dispuesto por el MIDEPLAN en su "Guía para la elaboración de Políticas Públicas" así como considerar las experiencias nacionales de formulación de políticas públicas, para tomar en cuenta las lecciones aprendidas para el logro de una política pública integral. Igualmente, la revisión de otras experiencias de política pública corresponde al paso inicial para considerar intervenciones existentes que pueden vincularse y focalizarse en la nueva política.

5.1.2. Actores involucrados en la construcción, seguimiento y ejecución del plan:

Ya que la construcción de una política pública sobre niñez y adolescencia debe realizarse con múltiples actores y en diversas áreas de gestión, es importante considerar a los actores involucrados a nivel nacional, regional y local. Tal como se ha definido en el modelo de gestión de la Política Nacional de la Niñez y la Adolescencia 2024-2036 que sirve de experiencia exitosa para replicar a futuro:

Nivel nacional:

- Presidencia de la República: Es la máxima autoridad del Poder Ejecutivo, responsable de definir las políticas públicas, de liderar y orientar las acciones a implementarse.
- Rectoría del Sector Social: Cada gobierno, al iniciar su gestión, establece la organización del Poder Ejecutivo y conforma los sectores, entre ellos el social y establece una institución rectora para liderar el sector, por lo que requiere presentarse ante la rectoría para dar las pautas que permitan una adecuada coordinación y articulación con el Sistema Nacional de Protección Integral.
- Consejo Consultivo de Personas Menores de Edad: Instancia fundamental para informar sobre los avances en la implementación de la política, promover la rendición de cuentas para la niñez y la adolescencia y promover la opinión de las personas menores de edad con incidencia en la toma decisiones. El Consejo estará integrado por personas menores de edad representantes de instituciones y de organizaciones de la sociedad civil, que promueva la participación de las poblaciones objetivo de esta política, tales como, persona con discapacidad, migrante, refugiada y solicitante de refugio, adolescente trabajadora, afrodescendiente, LGBTIQ+, adolescente madre o padre, persona privada de libertad o con sanciones alternativas de privación de libertad, en alternativas de protección y hogares de acogimiento, entre otras, además de grupos organizados de personas menores de edad como la Red Nacional de Adolescentes del PANI.
- Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (CNNA): El CNNA constituye un espacio de deliberación, concertación y coordinación entre el Poder Ejecutivo, las instituciones descentralizadas del Estado y las organizaciones representativas de la comunidad relacionadas con la niñez y la adolescencia. Debido a su competencia legal, que dicta asegurar que la formulación y la ejecución de las políticas públicas estén conformes con la política de protección integral de los derechos de las personas menores de edad y según, la función de coordinar la acción interinstitucional e intersectorial en la formulación de las políticas y la

ejecución de los programas de prevención, atención y defensa de los derechos de las personas menores de edad.

- Patronato Nacional de la Infancia (PANI): El PANI es el ente rector en niñez, adolescencia y familia debe mantener una coordinación interinstitucional permanente, con la participación de la sociedad organizada, para ejecutar y fiscalizar las políticas de infancia y adolescencia, así como dictar e implementar en coordinación con la sociedad civil y las instituciones estatales, las políticas en materia de infancia, adolescencia y familia.
- Comité Técnico Asesor (CTA): El CTA es una comisión especial de trabajo permanente del CNNA que actúa como órgano auxiliar y su función, como ente técnico, es apoyar los acuerdos adoptados por el CNNA, materializando en resultados las decisiones del órgano colegiado.
- Unidad de Análisis de Políticas e Información en Niñez y Adolescencia (UAPINA): La UAPINA es la instancia del PANI que pretende gestionar el conocimiento sobre la niñez y la adolescencia, para maximizar el valor, uso, manejo y difusión de la información para tomar decisiones. Por ello, y a partir de las competencias del PANI referentes al seguimiento y la auditoría del cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, así como de la evaluación periódica de las políticas públicas en niñez y adolescencia, la coordinación técnica de esta política será responsabilidad de la UAPINA.

Nivel regional:

- Consejos Regionales de la Niñez y la Adolescencia (CRNA): Se establece la creación de los Consejos Regionales de la Niñez y la Adolescencia como espacios de coordinación y articulación a nivel regional entre las instituciones del Estado y las organizaciones de la comunidad relacionadas con la materia de niñez y adolescencia. Para ello, se creará un CRNA en cada una de las 10 regiones del país, según la organización territorial del PANI y será integrado por las instituciones y organizaciones representadas en el CNNA.

Cada CRNA será coordinado por la persona directora de la Dirección Regional del PANI según corresponda, y contará con el apoyo de los Subsistemas Locales de Protección a la Niñez y la Adolescencia, existentes en cada región.

Nivel local:

- Gobiernos locales: Las municipalidades, como gobiernos locales, promueven un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las particularidades e intereses de la población, por lo que es fundamental que los gobiernos locales armonicen de manera dialógica, sus políticas, planes, programas y proyectos con esta política y participen en los Subsistemas Locales de Protección a la Niñez y la Adolescencia.
- Subsistemas Locales de Protección a la Niñez y la Adolescencia: Los Subsistemas Locales de Protección a la Niñez y la Adolescencia son instancias locales de coordinación y articulación de las acciones cantonales orientadas a la protección integral de las personas menores de edad. Se encuentran integrados por las instituciones y organizaciones no gubernamentales representadas en la comunidad, por el gobierno local y por grupos organizados de la sociedad civil y son coordinados por el PANI.
- Consejos Participativos de Niños, Niñas y Adolescentes (CPNNA): Los CPNNA del PANI son espacios de participación local de personas menores de edad y, en el marco de esta política, le corresponderá observar y demandar el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el plan de acción de la política, así como brindar las recomendaciones que consideren pertinentes a la UAPINA del PANI.
- Juntas de Protección a la Niñez y la Adolescencia (JPNA): Las Juntas de Protección a la Niñez y la Adolescencia están adscritas al PANI y entre sus atribuciones se encuentra fiscalizar el cumplimiento de las políticas de protección a la niñez y la adolescencia. Están integradas por una persona representante del PANI, una persona representante de la municipalidad del cantón, una persona representante del sector educativo, tres personas representantes comunales y una persona adolescente mayor de 15 años.

- Comités Tutelares de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia: Los Comités Tutelares de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia son órganos de las asociaciones de desarrollo comunal, que funcionan en el marco de la Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad con el fin de colaborar con la asociación de desarrollo en la atención de la materia relativa a las personas menores de edad, su desarrollo y prevención del riesgo social; y velar en la comunidad por los derechos y garantías de esa población. Les corresponde observar y demandar el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el plan de acción de la política, así como brindar las recomendaciones que consideren pertinentes a DINADECO para que sean puestas de conocimiento a la UAPINA del PANI.

5.1.3. Modelo de seguimiento y evaluación:

El Seguimiento y la Evaluación son procesos fundamentales para medir los resultados de la política pública que inciden en la población meta. El seguimiento implica una recolección permanente de datos y la supervisión en el progreso de las acciones.

El proceso de seguimiento, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2021), refiere a la recolección y análisis de información sobre indicadores, a fin de medir el progreso de una actividad, proyecto o programa hacia las metas definidas que permitan niveles de mejoramiento, es decir, es una herramienta de la gestión pública orientada a determinar avances y retos en la implementación de las políticas con respecto a las metas propuestas.

La evaluación por su parte es un proceso continuo y sistemático de investigación que permite valorar las distintas etapas de los procesos de planificación e implementación de las políticas públicas. Representa, en oportunidad, la toma de decisiones a partir de sus resultados, para valorar los niveles de avance y cumplimiento, para emitir recomendaciones para alcanzar los resultados esperados y generar un marco óptimo para potenciar el uso de esta y su incidencia en la gestión pública.

A continuación, se presentan los pasos del proceso de seguimiento y evaluación de la PNNA 2024-2036 que será la base para el seguimiento de otras políticas futuras:

Seguimiento:

El PANI realizará el seguimiento de las políticas en niñez y adolescencia, como rectoría técnica en la materia, a nivel nacional, regional y local, con el fin de verificar el cumplimiento de los indicadores y metas de los compromisos establecidos por las instituciones en el Plan de Acción de las políticas, siendo la instancia encargada la Unidad de Análisis de Políticas e Información en Niñez y Adolescencia (UAPINA).

La definición operativa del proceso inicia en el momento de coordinación interinstitucional, con la ejecución de actividades, programas, proyectos o servicios previamente planificados por cada Institución, mismas que recibirán un seguimiento semestral y anual.

El seguimiento semestral consistirá en analizar los reportes semestrales de las instituciones para valorar el avance de cumplimiento de los compromisos de la política. Cuando se presenten avances limitados, se alertará a las instituciones responsables para definir acciones remediales para su cumplimiento. El informe anual comprenderá el análisis del cumplimiento anual de los compromisos de esta política.

En el proceso de análisis y revisión de la información para verificar el cumplimiento de las metas establecidas la política, será valorado de acuerdo con la siguiente categorización de cumplimiento de los compromisos:

- Nulo: cuando la institución responsable del compromiso no reporta datos o no cuenta con información.
- Bajo: cuando el cumplimiento del compromiso por parte de la institución responsable indica un avance entre 1% y 49% de su cumplimiento.
- Medio: cuando el cumplimiento del compromiso por parte de la institución responsable indica un avance de cumplimiento entre 50% y 79% de su cumplimiento.
- Alto: cuando el cumplimiento del compromiso por parte de la institución responsable indica un avance mayor o igual al 80% de su cumplimiento. (Ver anexo 1 Categorización de los parámetros en el cumplimiento de metas)

En el seguimiento semestral, cuando se identifiquen niveles de cumplimiento nulos o bajos, el PANI alertará a las instituciones responsables sobre los resultados para que las instituciones definan acciones remediales para su cumplimiento.

En el informe anual, se realizará un análisis del cumplimiento de metas, indicadores y ejecución presupuestaria y cuando se identifiquen niveles de cumplimiento nulos o bajos, se solicitará a las instituciones públicas la justificación de incumplimiento de estas, para ser incorporadas en el documento.

En relación con el avance de productos, la UAPINA ejecutará un seguimiento que permita a la institución mostrar avances en cumplimiento y mostrar una respuesta que visualice un avance de las acciones que conlleven a completarlo.

Para llevar a cabo este objetivo, en relación con la planificación de los procesos, cada institución reporta el porcentaje de avance de la ejecución de ese producto. Lo anterior, previo al conocimiento de las respectivas jerarquías, que sustentan dicho avance con el oficio que se presenta.

Si las instituciones requieren modificar los indicadores y metas de los compromisos adquiridos, deberán presentar ante el CNNA una justificación técnica. Asimismo, la persona jerarca de la institución solicitante de una modificación debe considerar la fecha de revisión de sus Planes Operativos Institucionales.

Los resultados del seguimiento semestral serán presentados por la UAPINA, en un primer momento al Comité Técnico Asesor como comisión especial de trabajo del CNNA, para su análisis y emisión de recomendaciones al CNNA. En un segundo momento, serán presentados ante el CNNA, a fin de que el órgano colegiado conozca el nivel de cumplimiento, así como las recomendaciones emitidas por el CTA, para la toma de decisiones informadas a fin de alcanzar los objetivos y resultados esperados de esta política.

El informe anual de seguimiento al cumplimiento de los compromisos de esta política lo presentará la UAPINA, primero al Consejo Consultivo de Personas Menores de Edad, a la Comisión de Sociedad Civil y Academia y al CTA para analizar y emitir recomendaciones al CNNA. Luego, se presentarán ante el CNNA, para que el órgano colegiado conozca y analice el nivel de cumplimiento, así como las recomendaciones emitidas por el Consejo Consultivo de Personas Menores de Edad, la Comisión de Sociedad Civil y Academia y el CTA, para tomar decisiones informadas para alcanzar los objetivos y resultados esperados de esta política y aprobar dicho informe.

Una vez que el informe anual se encuentre aprobado por el CNNA, será presentado por la UAPINA, ante la Presidencia de la República y la Rectoría del Sector Social.

Además, en el proceso de rendición de cuentas, se presentará el informe anual, enfatizando los resultados de cada región, ante los Consejos Regionales de la Niñez y la Adolescencia, los Subsistemas Locales de Protección a la Niñez y la Adolescencia, los Gobiernos Locales, los Consejos Participativos de Niños, Niñas y Adolescentes, las Juntas de Protección y los Comités Tutelares de los Derechos de la Adolescencia.

Evaluación:

A continuación, se detallan los aspectos mínimos a considerar en el marco de las evaluaciones a ejecutarse de esta política, como una forma de asegurar la incorporación de elementos fundamentales en el proceso.

En línea con las orientaciones establecidas por el MIDEPLAN en materia de evaluación, esta política deberá considerar en sus etapas de evaluación al menos los siguientes criterios:

Criterios de evaluación:

- Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con las necesidades de la población objetivo y la política del país. En retrospectiva, se refiere a si los objetivos y el diseño siguen siendo adecuados, aun cuando hayan cambiado el entorno de la intervención.
- Eficacia: Medida en la que se alcanzan los resultados directos que la intervención se ha propuesto (comparación de las metas vs los resultados alcanzados).
- Eficiencia: Medida en que existe una relación adecuada entre los recursos aplicados y los resultados alcanzados (costo-beneficio o costo-efectividad).
- Sostenibilidad: Medida en que los resultados alcanzados perdurarán más allá del final de la intervención. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2016).

Los criterios descritos son una base para diseñar las evaluaciones de esta política, pero, según criterio experto del equipo evaluador, y, según el contexto en que se ejecuten, podrían adicionarse otros criterios indispensables para obtener información relevante para tomar decisiones.

Tipo de evaluación:

Considerando las particularidades de esta Política y su amplio margen de trabajo a nivel interinstitucional e intersectorial, así como la necesidad de identificar resultados

concretos sobre la población beneficiaria de las acciones contenidas en la misma, se plantean dos tipos de evaluación que se ejecutarán según el momento de ejecución.

- Evaluación de la gestión interinstitucional (evaluación durante): esta evaluación tiene un propósito formativo, para la toma de decisiones que encaucen la política hacia la obtención de sus resultados esperados. La misma deberá analizar la gestión de la PNNA 2024-2036, a la luz de las dinámicas y procesos interinstitucionales, como base para la adecuada ejecución de intervenciones en materia de niñez y adolescencia.
- Evaluación de los resultados a nivel de efectos (evaluación ex post): mediante este tipo de evaluación, con propósito sumativo, se pretende contar con un nivel de análisis que brinde información acerca de cuán eficaces son las intervenciones desarrolladas en el marco de esta política para el alcance de los resultados propuestos o esperados.

Temporalidad de la evaluación:

- Evaluación de la gestión interinstitucional (evaluación durante): Se realizará una evaluación al sexto año de su ejecución.
- Evaluación de los resultados a nivel de efectos (evaluación ex post): Se realizará una evaluación posterior a la finalización del plazo establecido en esta política y se recomienda ejecutar, al menos, seis meses después de finalizar la misma.

Alcance territorial:

Las evaluaciones de política deben caracterizarse por realizar un análisis de la información que considere las particularidades locales, regionales y nacionales en igualdad de importancia

Enfoque de evaluación:

Las evaluaciones de política deberán desarrollarse, según criterio experto, de acuerdo con la estrategia metodológica y enfoque que mejor responda a las necesidades evaluativas y contexto específico, siempre sobre la base de la evidencia.

No obstante, se considera fundamental que dentro de la definición de su enfoque de evaluación se utilice el enfoque de Derechos de la Niñez y la Adolescencia, como punto de partida para todo el análisis que se realice, así mismo, se debe valorar el

enfoque de gestión orientada a resultados, ambos como componentes medulares de esta política y, por tanto, enfoques que deben ser herramientas para la definición metodológica de las evaluaciones, así como el análisis de sus resultados.

5.1.4. Mecanismos para la recolección de la información:

Tal como se mencionó, los compromisos pactados por las instituciones contendrán indicadores que permitan medir sus avances y el desempeño de sus metas. Los datos que se generen en este proceso serán administrados mediante un sistema informático según criterio del PANI.

Para la implementación del proceso de seguimiento, se solicitará a las instituciones con compromisos en esta política, la designación de una persona enlace de sus unidades de planificación para realizar la recolección de la información y el registro del avance de cumplimiento de las metas de la institución. Con el fin de asegurar el adecuado registro de esa información, la UAPINA desarrollará un proceso de capacitación con las personas enlaces designadas a fin de orientar la incorporación de la información en el sistema, asimismo, brindará un manual para el registro de los reportes de cumplimiento. De manera que, cada institución, será responsable de registrar el reporte semestral de cumplimiento de los compromisos en el sistema, que deberá contar con la certificación por parte de la persona jerarca.

La verificación de los datos incorporados al sistema informático que designe el PANI, por parte de las instituciones, será validado por la UAPINA con el objetivo de subsanar cualquier error previo a la redacción del informe anual.

En los casos en que la ejecución de los compromisos se realice entre dos o más instituciones, debe definirse de previo por parte de esas instituciones, la instancia responsable de la toma de evidencia y del reporte en el sistema informático, a fin de prevenir la duplicidad de datos.

Una vez contenida la información de cada institución en el sistema informático, la UAPINA realizará la revisión de la información suministrada y gestionará, ante la persona jerarca de la institución, la validación de esta. Lo anterior, a fin de disponer de los insumos necesarios para el seguimiento semestral y la elaboración del informe anual de seguimiento al cumplimiento de los compromisos de LA política.

Los datos solicitados a las instituciones deberán presentarse anónima y globalmente, para garantizar su confidencialidad. Asimismo, la UAPINA realizará un ejercicio de revisión de la información suministrada para valorar si los conceptos, clasificadores y datos son mutuamente consistentes y coherentes con la uniformidad de la información. Los datos contenidos en los informes anuales serán de acceso público, que permita la toma de decisiones informada y se encontrarán disponibles en el sitio web del PANI y el CNNA.

5.2. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia, que consiste en buscar una o más ventajas competitivas de la organización y formular estrategias para crear o preservar sus ventajas como organización, según la misión y sus objetivos, el medio ambiente y sus presiones y los recursos disponibles.

El Plan Estratégico Institucional (PEI), es un instrumento de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, en este se concretan las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Además, deben reflejarse en los POI, así como, en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia. MIDEPLAN (2022).

El PEI en el PANI, es el instrumento que traza la ruta para lograr los objetivos estratégicos institucionales, mediante iniciativas diseñadas para mejorar el bienestar de la población menor de edad del país, a su vez, dichos objetivos deben reflejarse en efectos o impactos (resultados) en dicha población.

Este instrumento de planificación debe ser clave en la gestión y dirección de la institución. Donde se vinculan los lineamientos esenciales que guiarán al PANI en su misión crítica enfocada en liderar y ejercer como autoridad técnica en la protección de niños, niñas, adolescentes y sus familias.

El desarrollo de un PEI en el PANI debe responder a un proceso colaborativo y participativo, enriquecido por las orientaciones del MIDEPLAN y las contribuciones de personal de PANI a nivel central, regional y local, y también a instituciones colaboradoras, academia, organizaciones locales y, de manera crucial, a las personas

usuarias de los servicios institucionales, ya que, según este enfoque, inclusivo, el PEI es reflejo de las necesidades y expectativas reales de las personas implicadas, fortaleciendo el compromiso de PANI con el bienestar de la niñez y la adolescencia.

5.2.1. Construcción y vinculación con otros planes:

La construcción del PEI, conlleva una labor de análisis, interpretación y toma de decisiones por parte de las autoridades, así como de sus colaboradores, en función del mandato institucional en favor de la niñez y adolescencia.

De acuerdo con las directrices del MIDEPLAN “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”, formular un Plan Estratégico Institucional (PEI) involucra varias etapas:

Preparación y Diagnóstico:

- Conformar un equipo de trabajo: MIDEPLAN recomienda la creación de un equipo representativo de la institución que incluya personal de distintas áreas.
- Capacitación: Brindar capacitación a este equipo en materia de formulación del PEI y el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).
- Realizar un diagnóstico situacional: Analizar el contexto interno y externo de la institución. Esto incluye identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) y evaluar el cumplimiento del PEI anterior (si existiera).
- Definir el cronograma de trabajo: Establecer las etapas del proceso de formulación del PEI con fechas límite realistas y asignar recursos necesarios.

Formulación de la Estrategia Institucional:

- Misión, Visión y Valores: Definir la misión (propósito fundamental), visión (aspiración a largo plazo) y valores (principios que guían el actuar) de la institución.
- Marco Jurídico y Estratégico: Analizar las leyes, reglamentos y políticas que regulan a la institución, así como el Plan Estratégico Nacional o Sectorial (si aplica). Considerar las tendencias del entorno social, económico y educativo.

- Objetivos Estratégicos: Establecer metas ambiciosas y a largo plazo derivadas de la misión y visión.
- Planes de Acción: Desarrollar estrategias concretas para lograr los objetivos estratégicos. Incluya actividades, responsables, indicadores de seguimiento y los recursos necesarios para cada plan de acción.

Implementación:

- Identificación de indicadores: Definir indicadores cuantificables, confiables y válidos que permitan medir el progreso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Recordar que deben ser SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un plazo definido).
- Estrategia de divulgación: Diseñar un plan para comunicar el PEI a toda la comunidad. Utilizar canales diversos como reuniones, boletines, página web, etc.
- Marco de seguimiento: Establecer mecanismos para monitorear el avance en la implementación del PEI. Defina la frecuencia de seguimiento y responsables.
- Evaluación: Realizar evaluaciones periódicas del PEI para verificar su efectividad. Analizar los resultados y realice los ajustes necesarios.

En correspondencia al contexto actual, y dada la vinculación de compromisos en los distintos instrumentos de planificación nacional, el PEI debe alinearse a:

- Plan Estratégico Nacional.
- Plan Nacional de Desarrollo.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y
- complementarse con las políticas públicas vinculadas a la niñez y adolescencia, por ejemplo, la Política Nacional de Niñez y Adolescencia (2024-2036), la Política de Migración Integral (2024-2028), entre otras.

A su vez, debe ser el referente para la formulación de los Planes Operativos Institucionales (POI), y ser el marco orientador para concretar la estrategia de la institución en la generación de valor público y aportar al desarrollo del país, así mismo, debe ser el instrumento clave para facilitar la obtención de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, entre otros) durante toda su vigencia.

Adicionalmente, es necesario considerar el Modelo de Gestión para Resultados en el PANI, con el fin de reflejar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos, así como la generación de valor público.

Factores claves para la ejecución del PEI en el PANI

En el proceso de construcción del PEI 2024-2028, este fue armonizado con la Guía Metodológica para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, dada por MIDEPLAN, considerando este marco orientador se han identificado los siguientes factores determinantes para la ejecución de este:

- El PANI debe migrar hacia 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.
- Se debe analizar a profundidad la gestión institucional global y bajo ese enfoque valorar una redefinición de las estrategias que permitan medir la gestión de las personas funcionarias de forma paulatina según las posibilidades reales institucionales.
- El PANI debe considerar esfuerzos para avanzar hacia la medición en la calidad de los servicios que presta. Lo anterior implica incorporar el concepto de la evaluación permanente y constante.
- En cuanto a la contratación de servicios, es importante considerar e integrar en el quehacer institucional las pautas técnicas y metodológicas para medir y evaluar los servicios.
- La institución debe cumplir con la normativa de la Ley de control interno, obligatoria para las diferentes instancias de la Administración Pública. Es preciso intensificar el trabajo en esta línea dentro de la institución, procurando la mayor colaboración e interiorización de los y las funcionarias en esta temática.
- Es preciso que la institución se apegue a 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.

- La institución debe tener presente el principio de la "prevalencia del interés general, a través del cual se establece que la gestión del empleo público, en todas sus aristas, debe estar orientado a dotar a la Administración Pública de personal idóneo en lo técnico y lo moral, objetivo, independiente, imparcial e íntegro estrictamente, bajo el principio de la legalidad, como garantía para la satisfacción del interés general".
- La institución debe impulsar la innovación tecnológica para mejorar su gestión, mediante la entrega de servicios de calidad y oportunos, así mismo consolidar procesos de generación de datos y sistemas de información eficientes y pertinentes.
- La Institución 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 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).

Además del componente participativo, el PEI debe alinearse con instrumentos nacionales e internacionales que establecen las pautas para la intervención de la niñez y la adolescencia. Al respecto se pueden citar referentes como la nueva Política Nacional de Niñez y Adolescencia y la convención sobre los derechos del niño ratificada por Costa Rica. 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.

Así mismo, la 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 se ajustan a los principios de justicia, equidad y respeto a los derechos humanos globalmente.

Divulgación del PEI:

Este proceso se ejecuta mediante una estrategia de comunicación y divulgación del PEI, como acción fundamental para el cumplimiento de la misión, visión y para alcanzar los objetivos estratégicos que se han pactado.

Para efectos de la táctica de comunicación, anteriormente citada, tiene como objetivo desarrollar acciones de comunicación, dialogo e interacción en torno a la sensibilización, promoción e implementación del plan estratégico institucional.

Para alcanzar este objetivo, se definen los posibles canales y los formatos de difusión de contenido de acuerdo a las necesidades de las personas usuarias internas y externas:

- 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 próximos 4 años. Se debe comunicar el valor público 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: mediante este componente se deben impulsar panfletos, carteles, boletines y una revista institucional para promocionar a las personas funcionarias la divulgación de un documento resumen del PEI y 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 personas funcionarias desde los ámbitos de acción institucional, para capitalizar aprendizajes, desarrollar buenas prácticas y 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.

5.2.2. Actores involucrados en la construcción, seguimiento y ejecución del plan.

Los actores involucrados se clasifican a continuación en cada una de las etapas del proceso: formulación, ejecución, divulgación y evaluación:

Etapas de formulación

Comisión de seguimiento y análisis: Este equipo se encontrará presente durante todas las etapas del PEI (formulación, ejecución, control y seguimiento y evaluación) desarrollando distintas acciones, esta comisión estará compuesta por las siguientes representaciones:

- Presidencia Ejecutiva (PE): Es la instancia encargada de direccionar, gestionar y dirigir todo el proceso de formulación del PEI a nivel institucional.
- Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI): Será la encargada de liderar el proceso de elaboración del PEI de acuerdo con lo establecido en la normativa del Sistema Nacional de Planificación acerca de las responsabilidades de las UPIs, y de acuerdo con los lineamientos emitidos por MIDEPLAN, aportando en los aspectos técnicos y metodológicos en su formulación, siendo un enlace con MIDEPLAN, para contribuir al cumplimiento a cabalidad de todos los requerimientos de lo que debe contener el instrumento.
- Gerencia Técnica (GT): Es la instancia que aporta los criterios técnicos, metodológicos, administrativos y operativos, para el mejoramiento y la pertinencia en la calidad de los bienes y servicios, que contribuyen a garantizar el ejercicio de los derechos a las personas menores de edad, durante la vigencia del PEI.
- Gerencia de Administración (GA): Es la instancia encargada de trabajar en conjunto con la Gerencia Técnica y la Presidencia Ejecutiva, para establecer la ruta presupuestaria que permita hacer el balance entre los desafíos de aportar servicios atinentes a las necesidades de la población menor de edad, y la adecuada gestión de los recursos financieros institucionales. Debe aportar los

criterios atinentes a sus competencias para el mejoramiento y pertinencia de los servicios institucionales.

- Asesoría Jurídica (AJ): Es la instancia a cargo de brindar el apoyo técnico en el cumplimiento del marco normativo vigente.

El equipo utilizará la guía metodológica de construcción del Plan Estratégico Institucional, que se encuentre vigente por el MIDEPLAN.

La estrategia de formulación también involucrará la participación de otras instancias que se consideren relevantes, en correspondencia con el modelo de gestión para resultados, que implica como un enfoque medular, el desarrollo de procesos altamente participativos.

Etapas de ejecución del PEI

- Comisión del PEI: Estará a cargo de participar de manera activa en el proceso de seguimiento al cumplimiento de metas, sesionando el cada tercer miércoles de los meses de abril, de julio, de octubre y de enero (siguiente año), lo cual, tiene como propósito emitir recomendaciones y aspectos de mejora antes que el informe vaya a ser presentado a la Junta Directiva (JD). A su vez, deberá brindar seguimiento a los acuerdos de la JD, para verificar a cabalidad el cumplimiento de estos en el proceso de mejoramiento continuo del PEI, así mismo fortalecer la gobernanza institucional.
- OPDI: Será la instancia encargada de brindar el proceso de seguimiento del PEI, entre sus actividades principales están la elaboración de los instrumentos de registro y seguimiento de los compromisos asociados al PEI, a su vez, brindará acompañamiento y asesoría a las áreas sustantivas de la institución (GA, GT, PE), para validar y ejecutar acciones de mejora que pueda tener el PEI, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos definidos en este.

Etapas de Divulgación

Se pueden destacar otros actores que fungen como beneficiarios del PEI y están involucrados en la estrategia de divulgación, entre ellos, las personas funcionarias de la institución, Presidencia Ejecutiva, Gerencia de Administración, Gerencia Técnica y

todas sus dependencias, incluidas las 10 Direcciones Regionales, las 57¹ Oficinas Locales, y en el sitio web institucional esté a disposición de toda la ciudadanía en general.

Etapas de Evaluación

- Comisión del PEI: Como participante activo del proceso de evaluación.
- OPDI: Instancia que fungirá como músculo técnico en la propuesta de elaboración de la evaluación del PEI. Y es quien determinará junto con la Comisión del PEI, las instancias de PE y Junta Directiva, la valoración del tipo de evaluación más conveniente para la institución, para que esta sea de manera mixta o con recursos internos únicamente.

5.2.3. Modelo de seguimiento y evaluación del plan.

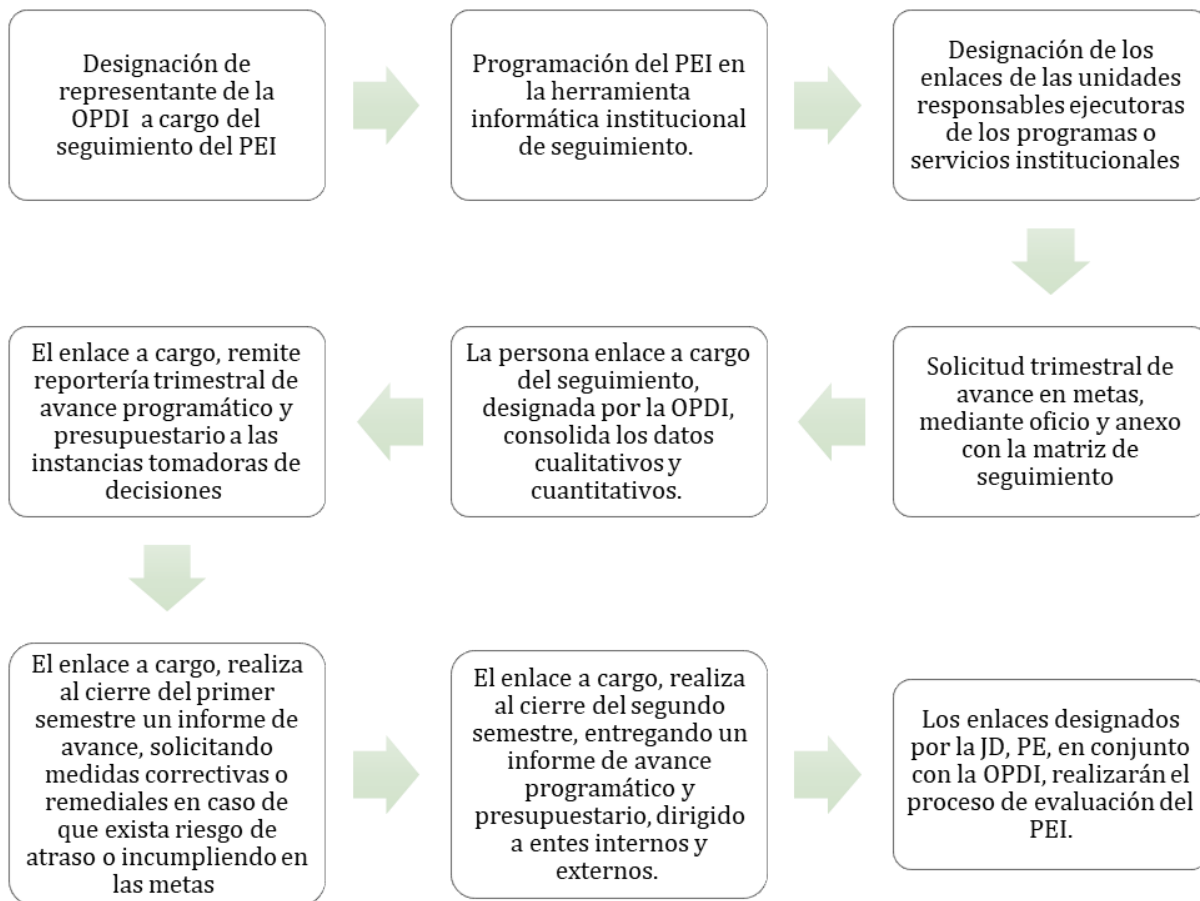
Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2021), el seguimiento se refiere a la recolección y análisis de información sobre indicadores y su finalidad es medir el avance de una actividad, proyecto o programa según la definición previa de metas, favorece establecer niveles de mejoramiento continuo, es una herramienta orientada a determinar avances y retos con respecto a las metas propuestas por la institución.

La razón por la que es importante definir un proceso de seguimiento mediante metas e indicadores, es acercarse a la visión que ha trazado la institución, basada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para ello.

Para llevar a cabo la implementación del proceso de seguimiento se desarrollará de la siguiente manera:

¹ Se proyecta la apertura de la Oficina Local de Matina, por lo que al finalizar el 2024 se podría contar con 58 Oficinas Locales.

Ilustración 1. Proceso de seguimiento del PEI



Fuente: Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional, 2024.

El enlace designado deberá realizar un informe anual e incorporar en él los indicadores y las metas alcanzadas, así mismo, utilizar una escala de cumplimiento de estas, misma metodología planteada en el anexo 1 Categorización de los parámetros en el cumplimiento de metas.

En la que se destaca que, cuando se identifiquen niveles bajos y medios de cumplimiento, la OPDI alertará a las instancias responsables ejecutoras sobre los resultados alcanzados para que estas definan acciones remediales para mejorar su categoría de cumplimiento.

En caso de que las instancias requieran de ajustes o modificaciones en las metas o indicadores, estas deben comunicarlo la OPDI, Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva, con una justificación técnica. Asimismo, la persona jerarca de la institución, deberá extender a la Contraloría General de la República, FODESAF y al Ministerio de

Hacienda dichas solicitudes de ajustes o modificaciones, preferiblemente en el primer año de ejecución del PEI.

El sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2028 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 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 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 2023-2028 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 1. Etapas para realizar del procedimiento de seguimiento y evaluación.

Etapas	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: Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional, 2023.

5.2.4. Mecanismos para la recolección de la información:

De manera trimestral, la persona encargada, remitirá a la Gerencia Técnica, Gerencia de Administración, Presidencia Ejecutiva y la Asesoría Jurídica, según corresponda, para que estas compartan los instrumentos de seguimiento previamente definidos, con las instancias ejecutoras. Estos se construirán, conjuntamente entre la OPDI y las instancias ejecutoras, para que se remitan los datos de seguimiento acordes a los requerimientos definidos para determinar el avance de las metas.

Para efectos de la elaboración de instrumentalización de sistemas de registros se hará una

La sistematización de los datos se hará en el sistema de información del PANI (DELPHOS), un sistema informático integrado, cuyo uso logra mejorar la calidad de la información y de los datos. Es importante indicar que los datos deben contar con la certificación de las instancias responsables ejecutoras.

5.3. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (POI)

El Plan Operativo Institucional (POI), es una herramienta de la planificación institucional, clave para la orientación del quehacer de la institución, y que debe ser coherente al Plan Estratégico Institucional (PEI); ya que, el PEI es la herramienta de planificación que marca el accionar institucional a mediano o largo plazo, mientras que el POI es la herramienta de Planificación a corto plazo, más precisamente de periodos anuales. Es por esto que, la vinculación entre ambos Planes es necesaria para una óptima gestión institucional, comprendiendo que, el fin del POI es avanzar en el logro de los objetivos estratégicos, expresando cuánto se pretende alcanzar en un año, de esos objetivos plurianuales.

Aunado a lo anterior, el POI pretende mostrar a nivel técnico la congruencia entre los compromisos estratégicos que asume la institución así como, la alineación con las políticas vinculantes y con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), denominados "Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica". Además, su construcción tiene una vinculación directa con los criterios técnicos emanados por la Contraloría General de la República (CGR).

Respecto a la dirección, control y seguimiento del POI, la Ley 5525, Ley de Planificación Nacional, define que estas acciones son responsabilidad de las Unidades de Planificación Institucional (UPIs) por lo que, a la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI) le corresponde gestionar este proceso.

5.3.1. Construcción y vinculación con otros planes:

Como se mencionó anteriormente, la operacionalización del POI se fundamenta en los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica”, así como en la legislación general de la Ley 5525, Ley de Planificación Nacional, donde se destaca lo siguiente:

- Artículo 8- Instrumentos de planificación. Serán instrumentos de planificación: a) El PEN. b) El PND. c) El PNIP. d) Los PRD. e) Los PNS. f) Los PEI. g) Los POI. h) Otros planes, políticas, programas y proyectos.

Los planes establecidos se jerarquizarán según el orden de los incisos precedentes y se apoyarán en lineamientos, metodologías y procedimientos, así como en estudios, datos especializados y el uso de las tecnologías de información y comunicación.

- Artículo 21- Funciones de las o los Ministros Rectores Sectoriales. Inciso e) Velar por la vinculación de los POI y de los presupuestos de las instituciones del respectivo sector con el PND y con los respectivos PNS.
- Artículo 28- Funciones de las UPI. Las UPI tendrán las siguientes funciones: inciso a) Dirigir los procesos de planificación institucional dentro de los lineamientos, metodologías y procedimientos establecidos por la o el jerarca institucional y por el SNP. inciso f) Elaborar y proponer a la o al jerarca institucional el POI y verificar su incorporación en la formulación de los presupuestos institucionales.

Para comprender mejor la operacionalización del POI, dentro del Sistema Nacional de Planificación (SNP), resulta importante ampliar en los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica”, ya que estos suelen marcar el inicio y final del proceso de formulación del POI y del Presupuesto Ordinario para el siguiente año. Además, se emiten de manera anual (permitiendo incorporar nuevas leyes, actualizaciones de las mismas o reglamentos), generalmente se comparten con las institucional del SNP los primeros días del mes de mayo y determinan que proceso finaliza el 30 de setiembre de cada año.

El proceso de construcción del POI, articula la Ley de Planificación Nacional, Ley 5525 y la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley 8131, que definen las disposiciones generales para el POI y el Presupuesto Ordinario, así como una serie de instructivos o instrumentos que facilitan dicho proceso:

- Lineamientos para la planificación.
- Lineamientos para la programación presupuestaria.
- Lineamientos para la vinculación de la planificación y la programación presupuestaria.
- Lineamientos para el seguimiento.
- Lineamientos para la evaluación.
- Lineamientos para el Acceso a información Integral y Transparencia.
- Lineamientos para el Presupuesto con enfoque de género.
- Instructivo para la Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP).
- Instructivo para la Ficha Técnica de Proyectos de Inversión Pública (FTPIP).
- Instructivo Plantilla Identificación del Presupuesto con Enfoque de Género.

Es importante destacar que, en cada una de las disposiciones antes citadas se establecen los procesos y plazos, para el cumplimiento de estas disposiciones, comprendiendo que el cumplimiento de las mismas determina la aprobación de presupuesto institucional para el siguiente año, y que debe estar correctamente alineado a las metas y resultados esperados.

Considerando lo descrito, el POI muestra los compromisos programáticos y financieros, que la institución gestionará en periodos anuales, mediante metas que integran las acciones programáticas con un presupuesto establecido para el cumplimiento de las mismas, estas metas, además de presupuesto, deben definir los responsables de su ejecución y seguimiento, donde a partir de consensos se busca alinear y ordenar el trabajo institucional de cada año.

Es importante recordar que, los Lineamientos Técnicos y Metodológicos pueden tener actualizaciones anuales, por lo que siempre es clave su análisis a profundidad

para cumplir con todas las disposiciones ahí indicadas, que permiten concretar con éxito el procedimiento de construcción del POI.

Adicionalmente, se destaca la relevancia de vincular el POI con otros planes vigentes y políticas atinentes a la niñez y adolescencia, ya que resulta prudente tener un mapeo claro de los compromisos institucionales asumidos en estos planes o políticas, para valorar la posibilidad de incluir los mismos dentro de la Planificación Operativa del PANI. El análisis de vinculación es importante ya que, al incluirse compromisos en el POI se garantiza la asignación de recursos, por ende, su ejecución y cumplimiento.

Para comprender mejor el procedimiento de construcción del POI y su vinculación con otros planes, se incluye el anexo 2 denominado “Ficha para la Construcción del Plan Operativo Institucional (POI) y su vinculación con otros Planes”, donde se detallan las tareas, responsables, plazos y marco orientador para la ejecución de cada tarea, con la finalidad de que sea un instrumento de la OPDI que oriente dicho procedimiento.

Adicionalmente como un anexo a los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica”, establecidos por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), se establece la Ficha Técnica del indicador como instrumento utilizado para orientar el uso de los recursos en la prestación de servicios, dirigidos a satisfacer las necesidades de la población meta, ya que destaca todos los elementos necesarios de un indicador, para comprender sus características, ejecución y manera de medirlo.

Seguidamente, se presenta la Ficha Técnica de para los indicadores del POI, según los Lineamientos compartidos en el 2023 para la programación del presupuesto y el POI del 2024.

Ficha Técnica del Indicador	
Elemento	Descripción
Nombre del indicador	
Definición conceptual	
Fórmula de cálculo	
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo	
Unidad de medida	

Ficha Técnica del Indicador		
Elemento		Descripción
Interpretación		
Desagregación	Geográfica	
	Temática	
Línea base		
Meta		
Periodicidad para el seguimiento		
Fuente de información		
Clasificación		☐ Impacto. ☐ Efecto. ☐ Producto. ☐ Actividad. ☐ Insumo.
Tipo de operación estadística		
Indicador de Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) vinculado		
Tipo de relación con ODS		☐ Directa ☐ Indirecta
Medida priorizada por el Consenso de Montevideo		No aplica
Vinculación con el Plan Regional de Desarrollo		No aplica
Comentarios generales		

Fuente: Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica, 2024

5.3.2. Actores involucrados en la construcción, ejecución y seguimiento del Plan:

Es importante, reconocer los principales actores involucrados en el proceso de la Planificación Operativa que se concreta en el Plan Operativo Institucional (POI), tanto en el en su construcción como en la ejecución y seguimiento; reconociendo así, actores tanto internos de la estructura organizativa del PANI, como externos (otras instituciones).

Seguidamente, se destacan los principales actores involucrados externos:

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN): Ente rector del SNP y es la instancia que coordina directamente con las UPI's, para el cumplimiento de la Ley de Planificación Nacional, Ley 5525, como principal instrumento legal que orienta el quehacer de MIDEPLAN; en esa línea, se establece en el Artículo 3 de dicha Ley que explica como MIDEPLAN Constituirá el Sistema Nacional de Planificación. Además, en el Artículo 4 se detalla "El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica tendrá la responsabilidad principal de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo. Para ello implantará las normas de asesoría, información y coordinación que sean necesarias con el resto del Sistema Nacional de Planificación, el cual deberá prestarle toda la cooperación técnica requerida." También es importante, destacar el Artículo 49 del Decreto N° 37735-PLAN, donde se delimita que, MIDEPLAN preside la Comisión Nacional de Inversiones Públicas y en el Artículo 50 se describen las funciones de dicha Comisión.

Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social (SBTIS): Como Rector Sectorial, y comprendiendo que, los Sectores agrupan a las instituciones públicas según competencias de las mismas. En Decreto Ejecutivo N°36646-MP-PLAN, en el Artículo 24, se citan las instituciones que conforman cada Sector y se reconoce al PANI en el "Sector Bienestar Social y Familia".

Ministerio de Hacienda: Por medio de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP) y considerando la vinculación de la Ley 5525 con la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley 8131; integra un engranaje específico, para que los planes institucionales cuenten con presupuesto (fondos públicos) para ejecutar las metas.

Aunado a lo anterior, en Decreto Ejecutivo N°36646-MP-PLAN, más precisamente en Artículo 52, se describe el rol del Ministerio de Hacienda para la presupuestación de inversiones del sector público, considerando los programas institucionales, el Plan Nacional de Inversión Pública (PNIP) y el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP); al respecto, este Artículo indica que "el Ministerio de Hacienda deberá realizar la asignación presupuestaria de las inversiones de la Administración Central en proyectos y programas de acuerdo con las prioridades establecidas en el BPIP y en el PNIP. Los entes y las empresas públicas presupuestarán las inversiones de acuerdo

con el BPIP y el PNIP y estos presupuestos serán aprobados por la Contraloría General de la República cuando cumplan con esta disposición”.

Contraloría General de la República (CGR): Ente fiscalizador del uso de los Fondos Públicos, según la Ley 7428, de esta, se destaca el Artículo 11, sobre los fines de la CGR, indicando que la “Finalidad del Ordenamiento de Control y Fiscalización superiores. Los fines primordiales del ordenamiento contemplado en esta Ley, serán garantizar la legalidad y la eficiencia de los controles internos y del manejo de los fondos públicos...”.

Además, como se explicó en el punto anterior (según Decreto Ejecutivo N°36646-MP-PLAN, Artículo 52), la CGR debe aprobar los Presupuestos Ordinarios, asignando los recursos públicos del PANI y dentro de los requisitos para la aprobación de Presupuesto Ordinario, se encuentra la programación del POI, de manera articulada con el presupuesto.

Seguidamente, se destacan los principales actores internos involucrados:

Junta Directiva (JD): En la Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia, en el Artículo 5, define que el PANI estará dirigido por una Junta Directiva. Además, en el Artículo 11 y con relación al POI, se destacan las siguientes atribuciones de la JD:

- Aprobar los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la Entidad, así como sus modificaciones.
- Aprobar los planes y programas operativos, la memoria anual y los estados financieros.

Presidencia Ejecutiva (PE): En la Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia, en el Artículo 18, se reconoce que quien ocupe este puesto “Será el funcionario de mayor jerarquía y podrá delegar funciones en los gerentes. Le corresponderá en lo fundamental, velar por la correcta ejecución de las decisiones de la Junta Directiva, así como coordinar la acción del Patronato con las demás instituciones del Estado”. Por otra parte, la PE como instancia institucional, forma parte de la Comisión de Presupuesto Institucional, por lo general con la participación del profesional con el rol de administrador que forma parte del Despacho de la Presidencia Ejecutiva; esta Comisión de Presupuesto Institucional, es presidida por la Gerencia de Administración (GA) y también la conforman el Departamento de Administración de

Presupuesto (DAP) como área encargada del proceso de programación del Presupuesto Ordinario (PO), también algún representante de la Gerencia Técnica (GT) preferiblemente el Gerente y/o administrador y el Asesor (a) de la OPDI.

Gerencia de Administración (GA): En lo que corresponde a la GA, la Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia, en el Artículo 21, se reconoce que es una instancia, junto con la GT, que dan apoyo a la PE para el funcionamiento del PANI. Además, en el Artículo 23 se describen las atribuciones de la GA, de las cuales, seguidamente se citan las que guardan concordancia con el POI; destacando de este modo las atribuciones:

- Dirigir administrativamente la Institución, siguiendo las políticas dictadas por la Junta Directiva y las directrices del Presidente Ejecutivo. Sin embargo, en casos particulares, el Presidente podrá arrogarse dicha dirección en forma total o parcial.
- Planear, organizar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar las acciones tendientes a asegurar los recursos humanos, financieros y materiales para lograr los objetivos de la Institución.
- Velar, en estrecha coordinación con el Gerente Técnico y el Presidente Ejecutivo, por la correcta distribución de los recursos institucionales y su empleo racional, para garantizar la ejecución eficiente de los programas, proyectos y actividades que debe desarrollar el Patronato en beneficio de la niñez, la adolescencia y la familia.

Como se puede observar, las atribuciones destacadas se relacionan con la vinculación de la Ley de Planificación Nacional, Ley 5525 con la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley 8131; ya que, estas atribuciones reconocen la importancia de planear, controlar y evaluar tanto las gestiones a su cargo y como la administración del PANI, para el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos institucionales, objetivos reflejados en los Planes institucionales.

Gerencia Técnica (GT): Como se explicó en el punto anterior, la GT junto con la GA, deben brindar apoyo a la PE para el funcionamiento del PANI. Por otra parte, considerando la Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia, en el Artículo 25. se describen las atribuciones de la GT, de las cuales, seguidamente se citan las

que guardar concordancia con el POI; citando de este modo las siguientes atribuciones:

- Llevará un control estricto sobre el funcionamiento técnico de la entidad organizando los recursos de la mejor forma, con el fin de garantizar la eficiencia de los programas y servicios.
- Implementará, con el Presidente Ejecutivo, los lineamientos y políticas emanados de la Junta Directiva, relacionados con el funcionamiento técnico de la Institución, mediante sistemas planificados, para cumplir cabalmente con los objetivos y las metas.
- Velará, en estrecha coordinación con el Gerente de Administración y el Presidente Ejecutivo, por la correcta distribución de los recursos institucionales y su empleo racional, para lograr el desempeño eficiente de los programas y las oficinas ejecutoras.

De las atribuciones citadas, se reconoce una relación más directa con el POI, ya que, estas destacan la importancia del control estricto sobre los programas o servicios, el contar con sistemas de planificados para el cumplimiento de objetivos y metas, con el uso eficiente de los recursos; recordando que, los objetivos institucionales se deben ver reflejados en los Planes institucionales y sus metas.

Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI): Como se ha descrito anteriormente, la OPDI dentro de la Ley 5525 y en su Artículo 3, se reconoce como una Unidades u Oficinas de Planificación, que forma parte del Sistema Nacional de Planificación (SNP). Además, en el Decreto Ejecutivo N°36646-MP-PLAN y más precisamente en el Capítulo III, se define la razón de ser, organización y funciones de las Unidades de Planificación Institucional.

Comisión de Presupuesto Institucional: Esta Comisión, es presidida por la Gerencia GA con la articulación y apoyo directo del Departamento de Administración del Presupuesto (DAP), esto en correspondencia al cumplimiento de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley 8131; también conforman la Comisión la PE (generalmente profesional con el rol de administrador del Despacho de la PE), la Gerencia Técnica (Gerente y/o Administrador) y el Asesor o Asesora de la OPDI. Aunado a esto, la Comisión responde al proceso de Programación del Presupuesto Ordinario, que se debe

remitir a la STAP del Ministerio de Hacienda y a la Contraloría General de la República, para la aprobación y giro de recursos al PANI.

Para finalizar este apartado, sobre los actores internos, se describen principalmente el nivel jerárquico institucional (GA, GT y PE), sin embargo, se comprende que estas son instancias encargadas del control y seguimiento de los programas, servicios o proyectos institucionales a nivel general del PANI (nacional), pero la ejecución de los programas, servicios o proyectos, encuentran en los Departamentos u Oficinas adscritas a estas instancias y por tanto, estas también pueden participar en los procesos de la planificación de la OPDI.

5.3.3. Modelo de seguimiento y evaluación del plan:

Dentro del proceso de Planificación Operativa, se encuentra el procedimiento de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI), al respecto en la Norma N° 37735-PLAN y más precisamente en el Artículo 2 (de definiciones, siglas y acrónimos), definen 2 conceptos claves para este procedimiento, siendo estos:

- Monitoreo: proceso puntual y continuo de captación de información, según indicadores predefinidos, para determinar el estado actual de la situación de políticas, planes, programas y proyectos.
- Evaluación: proceso limitado en tiempo y alcance con el que se valoran de manera sistemática políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo en ejecución o concluidos y en aplicación de criterios preestablecidos.

Por lo anterior, queda claro la importancia tanto del monitoreo, el cual a OPDI aplica mediante seguimientos trimestrales a todos los compromisos del POI y de las evaluaciones, que en este caso las evaluaciones periódicas del POI, son semestrales y obligatorias en cumplimiento de la Ley 5525 y Ley 8131. Además, sobre las evaluaciones y la obligatoriedad de las mismas, estas se orientan mediante la STAP del Ministerio de Hacienda, quienes remiten un Oficio al PANI cada semestre, con las aclaraciones necesarias para los informes de evaluación (al primer semestre y anual) y la CGR, quienes por lo general emiten recordatorios vía correo electrónico; respecto a los seguimientos trimestrales, resultan de provecho tanto para el control institucional en el avance de cumplimiento de metas y ejecución del presupuesto, como para la elaboración de informes sobre los compromisos institucionales asumidos en otros Planes vigentes y Políticas atinentes a niñez y adolescencia, como

por ejemplo, se remiten informes trimestrales a FODESAF y para el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP), los cuales tiene algún nivel de vinculación con el POI.

La categorización de los parámetros en el cumplimiento de las metas del POI, para el informe de evaluación anual se visualiza en el anexo 1: Categorización de los parámetros en el cumplimiento de metas, asimismo se incluye la categorización para el informe de evaluación del primer semestre, donde no se establecen porcentajes de cumplimiento para determinar si existen o no atrasos, esto ya que, según la naturaleza de cada programa, proyecto o servicio, en algunos indicadores se puede presentar que, el fuerte de su ejecución sea en el segundo semestre, por lo que, en estos casos para el informe del primer semestre no presentan avances significativos, pero no necesariamente esto implica un riesgo de incumplimiento.

Para clasificar el nivel de cumplimiento alcanzado en los indicadores del POI en el informe anual, se establecen parámetros claros según el porcentaje en el cumplimiento de las metas; por ejemplo, si un indicador tenía como meta atender a 100 personas menores de edad y al finalizar el año, se identifica la atención de 90 personas menores de edad, el porcentaje de cumplimiento alcanzado sería del 90% y por tanto se clasificaría como un "Cumplimiento alto".

Estos parámetros permiten valorar el cumplimiento de los indicadores según sus metas, en los informes de evaluación con el fin de establecer criterios claros para clasificar y valorar cada nivel de cumplimiento en los indicadores.

Dado lo anterior, es vital una programación y planificación clara de cada programa, proyecto o servicio institucional que tienen un compromiso y meta en el POI, ya que así pueden identificar atrasos al primer semestre (inclusive antes), según la programación particular de cada caso.

El anexo 3 a este documento denominado "Ficha para el Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Institucional (POI)", detalla las tareas, responsables, plazos y marco orientador para la ejecución de cada tarea, que debe realizar la OPDI para cumplir con el procedimiento de seguimiento y evaluación del POI.

5.3.4. Mecanismos para la recolección de la información:

Contar con mecanismos para la recolección de la información del POI, de manera ordenada y sistemática, resulta necesario para facilitar el registro y consulta de la información relacionada al cumplimiento de las metas y de su presupuesto asociado, con avances periódicos. En esa línea, seguidamente se describen los mecanismos actualmente utilizados para recolectar la información durante los seguimientos trimestrales del POI.

Oficios y correos institucionales: Estos mecanismos se utilizan como medios de comunicación oficial del PANI y permiten a la OPDI, indicar plazos para la entrega de informes, realizar recordatorios de informes y compartir instrumentos con los responsables ejecutores de los indicadores, para facilitar y orientar los informes de seguimiento y evaluación del POI. También, se utilizan estos medios para que las diferentes instancias institucionales del POI certifiquen datos, tanto el procedimiento de construcción del POI y como para su seguimiento y evaluación.

Instrumentos para orientar el seguimiento trimestral del POI: Actualmente, la OPDI elabora un instrumento que facilita y orienta los informes de seguimiento y evaluación, para cada instancia ejecutora, este instrumento se debe elaborar y actualizar de manera trimestral además, debe considerar la particularidad de cada indicador para brindar orientaciones claras sobre el reporte requerido, espacios para el ingreso de información cualitativa (con los parámetros antes expuestos en el apartado de seguimiento y evaluación), así como espacios para que cada indicador evidencie el dato de las variables necesarias para su medición y el seguimiento del presupuesto relacionado. Es responsabilidad del equipo de la OPDI, que lleva el proceso de Planificación Operativa.

La OPDI reconoce la necesidad de que este mecanismo se desarrolle mediante una herramienta tecnológica, que ayude a estandarizar el proceso de seguimiento y colabore en la calidad de la información que se remite a entes externos, actualmente el PANI y la OPDI cuenta con sistema informático Delphos, que podría eventualmente utilizarse para este fin.

Instrumento de seguimiento del POI: Este instrumento en Excel se utiliza para registrar de manera resumida la información de los resultados obtenidos, producto de los seguimientos trimestrales, el mismo contiene:

- La descripción de los indicadores y metas con su respectiva clasificación según metodología de la Cadena de Resultados, y el presupuesto inicialmente programado
- El instrumento para cada instancia ejecutora de los indicadores del POI.

Este instrumento facilita tanto el proceso de programación como de seguimiento del POI en el sistema informático Delphos del PANI, que en el siguiente punto se expone su utilización.

Sistema informático Delphos del PANI: El Sistema informático Delphos permite registrar la programación y seguimiento trimestral del POI, utilizando como insumo el instrumento de seguimiento indicado en el punto anterior.

Actualmente este recurso es utilizado por la OPDI y se aspira a su utilización de manera paulatina por las diferentes instancias que emiten reportes de avances vinculados tanto al POI como a otros instrumentos de planificación institucional.

Este sistema recibe una fiscalización constante por parte del Departamento de Tecnológicas de la Información (DTI) para propiciar mejoras en la utilización del mismo.

OneDrive, en Outlook institucional: La OPDI habilita trimestralmente una carpeta de OneDrive, para el respaldo de las evidencias con los avances en el cumplimiento de metas del POI, con el fin de que las diferentes instancias institucionales responsables de la ejecución de los compromisos del POI, incorporen los insumos que utiliza para sistematizar y evidenciar los datos.

Adicional a los mecanismos antes descritos, se reconoce la existencia de sistemas informáticos institucionales, que colaboran en los informes de algunos programas y servicios del PANI, que deben brindar información para el POI, entre estos se destacan el Sistema de Información de Alternativas de Protección (SIAP), el INFOPANI y El Sistema Integral de Gestión Administrativa y Financiera (SIGAF); por lo general, los programas o servicios que utilizan estos sistemas, descargan la información requerida para el POI de los mismos y posteriormente cada instancia responsable carga los datos obtenidos y ordenados, en el OneDrive habilitado por la OPDI para este fin.

Ajustes o desviaciones en los indicadores del POI:

Resulta necesario, delimitar las posibilidades de realizar ajustes o desviaciones en los indicadores que se incluyen en el POI, considerando que, dentro de las ventajas existentes en la Planificación Operativa, se encuentra el interés de tener resultados anualizados comparables en el tiempo que sirvan como insumos para la toma de decisiones.

Realizar cambios abruptos en los indicadores, tales como eliminar indicadores o cambiar el alcance de los mismos, pueden afectar el análisis de comparación de resultados entre un año y otro, asimismo pueden significar deficiencias en los procesos de planificación en los programas, proyectos o servicios.

Por lo anterior, se pueden reconocer dos momentos de la Planificación Operativa, en los cuales se pueden presentar ajustes o desviaciones en los indicadores del POI, siendo uno durante el proceso de construcción y el otro durante el proceso de ejecución. A continuación, se detallan los posibles escenarios que se pueden presentar para cada uno.

Cuando se presente la necesidad de ajustar indicadores o metas durante el periodo de ejecución del POI, es recomendable realizar esta acción durante el primer trimestre o bien antes de finalizar el segundo trimestre (30 de junio de cada año) ya que lo adecuado es realizar cambios de manera organizada, y previo al Informe de Evaluación del POI correspondiente al primer semestre dirigido a la STAP y la CGR. Esto, permite que exista coherencia y secuencia lógica, entre el Informe de Evaluación del POI semestral y el anual.

Durante el proceso de construcción del POI:

- Cuando se identifican o evidencian desviaciones simples y justificadas que se configuran como elementos de mejora en la medición de un indicador específico, por ejemplo, incrementar o disminuir una meta, también, se puede reconocer la necesidad de fortalecer los recursos vinculados a la ejecución de un indicador. Lo anterior considerando siempre la importancia de no realizar cambios frecuentes en la finalidad del indicador.
- Cuando en el marco de la identificación de necesidades institucionales y la proyección del presupuesto, se reconocen nuevas necesidades institucionales y por tanto es necesario vincular las mismas a nuevos indicadores y metas.

- Cuando se identifican avances en Gestión para Resultados Institucional, se pueden mejorar en la medición de un indicador existente, para avanzar en la Cadena de Resultados. Por ejemplo, puede cambiarse la redacción de un indicador, el cual anteriormente medía un producto que se entrega a la población meta, para que, en su ajuste se pueda medir el efecto alcanzado mediante la entrega de ese resultado. Como referencia se presenta a continuación la clasificación de indicadores según la Cadena de Resultados.

Tabla 2. Clasificación de indicadores según la Cadena de Resultados

Tipo de indicador	Descripción	Ejemplo
Indicadores de Insumo	Miden los recursos que se utilizan para producir un bien o servicio.	Cantidad de horas de capacitación brindadas a las personas funcionarias por mes
Indicadores de Proceso	Miden cómo se produce un bien o servicio.	Porcentaje de proyectos que cumplen con los estándares de calidad por año
Indicadores de Producto	Miden los bienes o servicios que se producen.	Número de proyectos ejecutados por semestre
Indicadores de Efecto	Miden los cambios a corto o mediano plazo, que tiene un bien o servicio en los beneficiarios.	Nivel de satisfacción de los beneficiarios por año
Indicadores de Impacto	Miden los cambios a largo plazo que se producen como resultado de un bien o servicio.	Disminución de la tasa de mortalidad infantil

Fuente: OPDI Elaboración propia con base en la Guía de Indicadores, Orientaciones básicas para su elaboración, MIDEPLAN, junio 2018.

- Cuando se implemente un nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI), puede incidir en la incorporación de nuevos indicadores ya que es necesario vincular el mismo con otros Planes vigentes.
- Cuando se desarrollen procesos de mejora continua, producto del análisis de disposiciones emitidas por la CGR, Junta Directiva o similares, se pueden presentar ajustes en los programas, proyectos o servicios institucionales, por lo que, estos ajustes eventualmente podrían incidir en los indicadores de estos programas, proyectos o servicios dentro del POI.

Durante el proceso de ejecución del POI:

- Cuando se identifican elementos de mejora para la comprensión y medición de indicadores y metas, durante el proceso de divulgación ejecutado por la OPDI, con las Direcciones Regionales y Oficinas Locales. Se debe procurar que los ajustes identificados no impliquen una desviación significativa en la meta o en la finalidad del indicador, por ejemplo, mejorar algunos elementos en la redacción del indicador, identificar la necesidad de incorporar conceptos o comentarios generales en la Ficha Técnica del indicador, para facilitar su comprensión y medición. La divulgación del POI, suele realizarse en el primer trimestre.
- Cuando producto del seguimiento al primer trimestre, se identifican elementos de mejora para la comprensión, ejecución y medición de los indicadores. Estos ajustes, no deberían cambiar la finalidad del indicador, ni la meta y por lo general, se pueden presentar cuando se incorporan nuevos indicadores en el POI.
- Cuando se da la implementación de un nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI), puede incidir en la incorporación de nuevos indicadores en el POI. Es posible que un nuevo PEI se implemente en un momento diferente al de la construcción del POI por lo que, cuando esta situación se identifica durante el primer trimestre o antes de finalizar el segundo trimestre, es posible realizar ajustes en el POI para una mejorar la vinculación y alineación con el PEI.

- Cuando producto del análisis de resultados o bien producto de Disposiciones emitidas la CGR, Junta Directiva o similares, se presentan ajustes en los programas, proyectos o servicios institucionales, podrían incidir en la manera que se incorporan indicadores de estos dentro del POI. Si se presenta esta situación durante el primer trimestre o antes de finalizar el segundo trimestre, es posible valorar ajustes en sus indicadores vinculados al POI.

Como se puede observar, dentro de las posibilidades para realizar ajustes en los indicadores del POI, se prioriza que no sean cambios abruptos y que no impliquen un giro completo en la finalidad de los mismos, por ejemplo, en detalles de la redacción del nombre, la incorporación de conceptos en la Ficha Técnica del indicador o agregar comentarios generales también en esta Ficha. Además, se pueden llegar a presentar cambios un poco más complejos, cuando se ajustan indicadores para mejorar en la gestión institucional con un enfoque para resultados, cambiando la clasificación de los indicadores según la Cadena de Resultados.

Por último, en todos los procesos de ajustes que se realicen en los indicadores del POI, la OPDI tiene la responsabilidad de acompañar y asesorar a los responsables ejecutores de los indicadores, a la hora de presentar estos cambios, para esto la OPDI debe propiciar espacios para realizar sesiones de trabajo en conjunto y hacer las minutas de estas sesiones, como respaldo de los cambios que se realicen.

5.4. PLANES ANUALES OPERATIVOS (PAOS)

Los Planes Anuales Operativos es el proceso de formulación de los planes anuales donde se definen las tareas de las diferentes partes de la organización conforme a los recursos disponibles, que se encuentren acordes con los instrumentos de planificación de niveles superiores.

Adicional a lo anterior, los PAOs buscan facilitar los procesos de formulación, ejecución, evaluación y fiscalización de las actividades que involucran la prestación de los bienes y servicios institucionales, además es un medio para promover la cultura de la programación y autoevaluación institucional.

5.4.1. Construcción y vinculación con otros planes:

De conformidad con la reforma a la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N°9635 del 3 de diciembre de 2018, referente al empleo público, en su Artículo N° 47: "Será responsabilidad de cada superior definir los procesos y los proyectos de la dependencia, así como los productos y los servicios prestados, de conformidad con la normativa vigente y los planes estratégicos gubernamentales institucionales"; en Artículo N°48: sobre los criterios para la evaluación del desempeño señala, "Cada jefatura de la Administración Pública, al inicio del año, deberá asignar y distribuir a todos los funcionarios entre los procesos, proyectos, productos y servicios de la dependencia, estableciendo plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración. Será responsabilidad de cada superior jerárquico dar seguimiento a este plan de trabajo anual, su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable"; y el Artículo 14 sobre las Anualidades "... Las anualidades que se obtengan en fecha posterior al 4 de diciembre de 2018, se reconocerán únicamente mediante la evaluación del desempeño, a aquellos servidores que hayan obtenido una calificación de "muy bueno" o "excelente", o su equivalente numérico, según la escala definida".

Lo anterior, destacado entre otras consideraciones que incluye esta ley; y por medio de la Directriz 093-P, referente a la adopción y aplicación del modelo de gestión pública denominado Gestión para Resultados en el Desarrollo, en lo sucesivo GpRD, se instruye al Ministerio de Planificación-Mideplan, a impulsar su aplicación en las instituciones públicas con la creación de guías e instrumentos sobre este tema, lo cual fue conocido inicialmente mediante el Decreto Ejecutivo No 42087-MP-PLAN, y finalmente con la Ley Marco de Empleo Público.

Conforme a lo anterior, siendo que la evaluación de desempeño, es uno de los instrumentos de la aplicación de la GpRD; la elaboración de los Planes Anuales Operativos (PAOs) es requisito esencial para dicha evaluación, por cuanto permiten determinar los objetivos propuestos durante un año según los procesos institucionales y hacer una valoración objetiva, equitativa y transparente del 80% según la gestión realizada por las instancias y sus colaboradores, por cuanto se evalúa de acuerdo con los avances y evidencias.

El Patronato Nacional de la Infancia, dentro de su Sistema de Información de Gestión Financiera (SIGAF), cuenta con un módulo de Recursos Humanos que incluye la

opción de evaluación de desempeño, lo que permite cumplir con el mandato según la ley supra-citada y también con las buenas practicas que la Contraloría General de la República mide sobre este tema a través de sus Índices. Por lo tanto, la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional, adaptó las matrices básicas de los Planes Anuales Operativos, en dos niveles vinculantes: el Departamental y el Individual, mismas que contienen la información que de detalla a continuación:

PAOs Departamentales:

Lo elabora el jefe de la Oficina y lo avala su superior jerárquico. Contiene el resumen de los procesos más importantes de cada centro de trabajo o instancia.

- Objetivo estratégico asociado (el que procede del PEI)
- Objetivo específico (donde se redactan los macro-procesos o las áreas que atiende cada instancia).
- Indicadores (estos según el POI o creados para la medición de la gestión propiamente)
- Metas (el logro o alcance al que se espera llegar)
- Actividades (descripción de cómo se realizará el objetivo)
- Recursos (materiales, humanos, económicos, tecnológicos, entre otros)
- Responsables (quienes desempeñarán ese objetivo)
- Período o plazo de ejecución
- Presupuesto programado
- Medios de validación (documentos probatorios del cumplimiento del objetivo)

PAOs Individuales:

Lo elabora el funcionario y lo aprueba su jefatura. Muestra por funcionario o grupo de ellos, las labores vinculadas a nivel departamental, pero con el detalle de las actividades más relevantes que deben desempeñarse y, por ende, evaluarse.

- Responsables (quienes desempeñarán ese objetivo)
- Objetivo estratégico asociado (el que procede del PEI)

- Objetivo PAO (se extrae del PAO Departamental).
- Indicadores (estos según el POI o creados para la medición de la gestión propiamente)
- Metas (el logro o alcance al que se espera llegar)
- Actividades (descripción de cómo se realizará el objetivo)
- Valor de cada actividad (dichas actividades deben sumar 100% por cada objetivo)
- Recursos (materiales, humanos, económicos, tecnológicos, entre otros)
- Periodos de Ejecución (se marca de forma trimestralizado, según la dinámica de la ejecución)
- Criterios estandarizados del objetivo o meta a evaluar (esto permite la homologación de la evaluación según puesto de trabajo)
- Valor del criterio de evaluación (todos deben sumar un 100%)
- Medios de validación (documentos probatorios del cumplimiento del objetivo)
- Frecuencia de la medición (trimestral, semestral o anual según coordinación con la jefatura)

La estandarización de los criterios de evaluación según clase de puestos fue una idea y creación de las mismas jefaturas de Oficinas Locales y Direcciones Regionales, con el fin de que permitieran una homologación de las funciones y sus valores de calificación, de forma equitativa para todas las personas funcionarias que realizan las mismas labores a nivel nacional, aunque estén adscritas a diferentes regionales u oficinas locales. En esta homologación participaron jefaturas de Oficinas Locales, Directores Regionales, funcionarios(as) con el apoyo de la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional; aprobada por la Gerencia Técnica para los puestos técnicos-sustantivos y por la Gerencia Administrativa para los puestos técnicos-administrativos, asistentes administrativas y conductores.

Como parte de la vinculación con los instrumentos de planificación institucional, en las matrices se detalla la información vinculada con el PEI y con el POI que estén

vigentes, según la gestión que realice cada colaborador institucional. Importante indicar que la herramienta informática permite asignar un porcentaje de valor para cada objetivo estratégico seleccionado, como la Rectoría y la Calidad de los servicios que se brindan, respectivamente, líneas que deberán permanecer en todos los PEI elaboradas, por naturaleza institucional.

Lo anterior, no es aislado de los objetivos que engloba el Plan Nacional de Desarrollo en co-relación con el PEI, y de carácter obligatoria con los indicadores del POI, porque debe existir una vinculación en cadena del desarrollo de todos los procesos. De hecho, los PAOs que incorporan un vínculo con la Red de Cuido, Programa Adolescente Madre y los que trabajan en la atención de denuncias, al unirlo al indicador del POI, se estarían uniendo al indicador del Plan Nacional de Desarrollo.

Desde la Presidencia Ejecutiva, Oficinas Asesoras, Gerencia Administrativa, Gerencia Técnica y demás departamentos adscritos según sus competencias, han interiorizado dentro de las prácticas institucionales, la creación de los PAOs para el seguimiento de su gestión y, en consecuencia, su debido seguimiento y evaluación, según resultados esperados.

5.4.2. Actores involucrados en la construcción, seguimiento y ejecución del plan.

La Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI): Orienta, guía y si las instancias así lo solicitan, participa en la construcción de los PAOs Departamentales. Aquí se hace especial énfasis en la vinculación del PEI y del POI, la redacción de indicadores, metas y cómo estimar los porcentajes, tanto de los objetivos, actividades y criterios de evaluación, dentro de sus PAOs, tanto departamentales como individuales.

Departamento de Recursos Humanos (RRHH): Establece las pautas de la evaluación de desempeño a nivel de normativa y plazos de su ejecución según la reglamentación. Comunica a las jefaturas cuándo se deben ingresar los PAOs al sistema de información para iniciar sus seguimientos de avances y la aplicación de la misma. Asesora en el uso del sistema de información y lleva los seguimientos del cumplimiento del mismo. Elabora informes de resultados de este proceso y aplica lo indicado en el Artículo 14 sobre las Anualidades según la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N°9635.

Sobre la guía en el sistema de información, un funcionario de este departamento es encargado de orientar a las jefaturas en la aplicación de los pasos a seguir del proceso de evaluación. Dicha herramienta informática relaciona o concatena los porcentajes de cada objetivo, tanto los del PEI, como los departamentales y los individuales, brindando la nota, según los avances o seguimientos realizados por las jefaturas. El 80% de la gestión de complementa con el 20% de las competencias aprobadas por este departamento.

Departamento de Tecnologías de Información: Canaliza el soporte técnico que demanda la herramienta informática utilizada para la evaluación con el proveedor, en caso de errores u otras inconsistencias que se puedan presentar o en su defecto, algún nuevo requerimiento.

Asesoría Jurídica: Brinda la asesoría legal en normativa o reglamentos. Esta instancia elaboró el reglamento de la evaluación de desempeño.

Jefaturas: Elaboran los Planes Anuales Operativos Departamentales y los propios a nivel individual. Aprueban el plan de trabajo departamental y son los responsables de dar el seguimiento a la gestión individual de su personal y ejecutar la evaluación de desempeño a través del sistema de información.

Funcionarios y Funcionarias: Elaboran su PAO Individual, con base en los PAOs Departamentales y en común acuerdo con sus jefaturas. Dicho plan debe estar asociado o vinculado al proceso o área que desempeñan propiamente en cada una de sus instancias, por competencia profesional, técnica u operativa.

5.4.3. Modelo de seguimiento y evaluación del plan

El PAO Individual, contiene información específica que permite el seguimiento de la evaluación, ya sea desde la matriz física propiamente, como mediante el sistema de información SIGAF. De acuerdo con la frecuencia de la medición (ya sea trimestral, semestral o anual) y las evidencias (medios de validación presentados), las actividades y los objetivos definidos en dicho instrumento, permiten realizar el “Seguimiento de la evaluación de desempeño” opción existente dentro del sistema de información SIGAF, donde cada jefatura puede ir calificando los avances de cada objetivo y actividades por resultados obtenidos en los tiempos estipulados con el colaborador.

El sistema brinda un promedio de avance y permite hacer observaciones, indicar medidas correctivas o de contingencia, así como recomendaciones a considerar por los colaboradores para mejorar su gestión. En caso de que algún objetivo pueda variar, por cambio en las funciones del colaborador, el sistema lo permite quedando debidamente documentado en la herramienta informática.

Los plazos oficiales de las evaluaciones de desempeño propiamente, los da a conocer el Departamento de Recursos Humanos mediante circulares, como lo fue para el año 2023 la Circular PANI-DRH-038-2023, la cual se adjunta.

5.4.4. Mecanismos para la recolección de la información

Como se explicó en las preguntas anteriores, el Sistema de Información de Gestión Administrativa y Financiera, en sus siglas SIGAF, cuenta con un módulo de “Evaluación de Desempeño” (y su manual digital dentro del mismo sistema), éste segregado en varias partes de la evaluación, las cuales se muestran en la siguiente imagen de pantalla:

Figura 2. Módulo de “Evaluación de Desempeño”



Fuente: SIGAF

El “Seguimiento del periodo de evaluación” es una de ellas, mismo que se puede ejecutar una vez ingresada que la información de los objetivos y actividades con sus respectivos porcentajes y las matices de los PAOS Individuales en formato pdf, que queda adjunta a cada colaborador a través del paso “Planificación de evaluación de desempeño”.

Las vías de comunicación son por medio de circulares si es algo general, o por correo si es algo muy específico sobre alguna situación en particular con el sistema. La

detección de algún error en la herramienta se canaliza entre los Departamento de Recursos Humanos y el de Tecnologías de Información principalmente, o directamente el usuario lo notifica por medio de un sistema de tiquetes, a esta segunda instancia para atender cualquier subsanación a nivel tecnológico.

Finalmente, en el anexo 4 se incorporan las matrices de recolección de información, donde la Individual contiene ejemplos de llenado. Se indica que las matrices departamentales las compila la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional como respaldo, de lo cual se pueden suministrar ejemplos de los más destacados, si así se requiriere.

5.5. PLAN ANUAL FODESAF

El Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) destina recursos financieros a programas y proyectos sociales dirigidos a las poblaciones más vulnerables del país. Por ley, a la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF) le corresponde la administración de los recursos del FODESAF, y por consecuencia tiene la responsabilidad de realizar en conjunto con las instituciones beneficiadas, el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos financiados para garantizar su efectividad y eficiencia.

Para estos fines se establecen convenios de cooperación entre la DESAF y las instituciones beneficiadas, donde se definen las responsabilidades de ambas partes y se determina la Unidad Ejecutora responsable de la ejecución de los recursos en cada institución. En el caso de PANI se vigente hasta el año 2026 el convenio DESAF-AL-NA-17-2020 *“Convenio de aporte financiero entre el Patronato Nacional de la Infancia y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social/Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. Programa: Protección y atención de los niños, niñas y adolescentes”* donde se establece a la Gerencia Técnica del PANI como Unidad Ejecutora.

Las unidades ejecutoras de los programas y/o proyectos que reciben recursos del FODESAF, deben seguir la guía con los lineamientos generales creada por la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF) para cada

año2, con el fin de orientar el proceso de ejecución de los programas y/o proyectos sociales, así como fortalecer el control y seguimiento de estos.

5.5.1. Construcción y vinculación con otros planes:

Para el proceso de formulación, análisis y aprobación de los diseños de los planes presupuesto de cada periodo, las unidades ejecutoras deberán cumplir con la información solicitada mediante los siguientes documentos elaborados por la DESAF:

- a) Lineamientos generales para la elaboración del diseño plan presupuesto de los programas y proyectos sociales que solicitan financiamiento del Fodesaf, para el ejercicio presupuestario 2025.
- b) Manual para la elaboración del Plan Presupuesto de los programas y proyectos sociales que solicitan financiamiento del Fodesaf,
- c) Guía de Validación y Actualización Diseño plan presupuesto y cronograma de metas e inversión de los programas y proyectos sociales a financiar con recursos del Fodesaf.
- d) Diseño plan presupuesto de los programas y proyectos sociales que solicitan financiamiento del Fodesaf 2025.

En el anexo 5 es posible visualizar el proceso definido para el seguimiento a la ejecución de los recursos destinados por FODESAF para programa Protección y atención de niños, niñas y adolescentes financiado mediante FODESAF.

5.5.2. Actores involucrados en la construcción, seguimiento y ejecución del plan:

El Plan Presupuesto de FODESAF-PANI es un instrumento fundamental para la planificación y gestión de los recursos financieros de ambas instituciones. Su elaboración involucra a una serie de actores clave que se encargan de:

- Definir las prioridades y objetivos estratégicos.
- Estimar los recursos financieros necesarios.
- Asignar los recursos a las diferentes áreas y programas.
- Dar seguimiento y evaluar la ejecución del presupuesto.

² CIRCULAR MTSS-DMT-DVAS-DESAF-OF-4 –2024.LINEAMIENTOS PARA EL PROCESO DE EJECUCIÓN 2024

Los principales actores involucrados en la construcción del Plan Presupuesto de FODESAF-PANI son:

- Presidencia Ejecutiva: Es la responsable de la coordinación oficial con FODESAF para la elaboración del Plan Presupuesto.
- Gerencia Técnica: Es la Unidad Ejecutora del programa, es responsable junto al nivel regional y local, de la identificación de necesidades y prioridades, la estimación de recursos financieros y el seguimiento al adecuado uso de los recursos y cumplimiento de objetivos propuestos. Además, le corresponde acatar los lineamientos establecidos por la DESAF.
- Gerencia de Administración: Encargada de la recepción, distribución y fiscalización de los fondos recibidos, se encarga de incorporar el dinero proveniente del FODESAF en el presupuesto institucional. Además, debe enviar a la DESAF la ejecución presupuestaria mensual.
- Unidad de Planificación: Encargada de la elaboración técnica del Plan Presupuesto de acuerdo con la distribución presupuestaria definida, en coordinación con la Gerencia Técnica. Se encarga también de sistematizar el seguimiento trimestral a las metas físicas y financieras establecidas. Ver anexo 6.

5.5.3. Modelo de seguimiento y evaluación del plan.

El proceso de seguimiento a los recursos provenientes del FODESAF tal como se ha mencionado, se encuentra definido por la DESAF, mediante sus lineamientos e involucra el trabajo conjunto de diferentes instancias del PANI tal como se detalla a continuación:

Ejecución presupuestaria mensual: La Gerencia de Administración en coordinación con la Unidad Ejecutora del Programa debe enviar a la DESAF la ejecución presupuestaria mensual, en los primeros ocho días de cada mes, según el formato que establezca la DESAF.

Informes trimestrales y anuales de ejecución: La Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional en coordinación con la Unidad Ejecutora, debe gestionar la sistematización y elaboración de los informes correspondientes a la ejecución trimestral y anual utilizando el instrumento “Registro cumplimiento presentación reporte ejecución programática –presupuestaria de los programas financiados con recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares”, cumpliendo con

los formatos y requerimientos que establezca la DESAF. Es responsabilidad de la Unidad Ejecutora, gestionar las justificaciones que respaldan la ejecución del programa y cada uno de sus productos, sub o sobre ejecución en beneficiarios y gasto.

La DESAF establece fechas específicas para la remisión de los informes trimestrales y anuales, sin embargo, cuando por asuntos de fuerza mayor, se requiera una prórroga para la entrega de los reportes se deberá remitir solicitud formal mediante oficio dirigido al subdirector General e indicar el motivo que respalde y justifique dicha solicitud.

Estados de cuenta de caja única: La Gerencia de Administración con cada informe trimestral debe adjuntar un estado de cuenta de caja única que concilie con los saldos que se presentan en los reportes trimestrales.

De los presupuestos extraordinarios y/o modificaciones: Podrán presentarse del 1° De enero al último día hábil de noviembre del año que rige el presupuesto. Debe remitirse con oficio formal dirigido a la Dirección General de la DESAF e incluir la guía de validación del diseño del plan presupuesto, cronograma y módulo presupuestario. La DESAF establece que todo movimiento programático y presupuestario debe presentarse formalmente y realizar los ajustes correspondientes al presupuesto aprobado.

5.5.4. Mecanismos para la recolección de la información:

Las instituciones que ejecutan programas y proyectos sociales con recursos del Fodesaf, deberán acatar lo establecido en la Ley N° 9137 sobre Creación del SINIRUBE, así como la Directriz N°060-MTSS-MDHIS, o cualquier otra política futura, en lo que respecta al uso oficial del Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (Sinirube). Lo anterior lo debe acatar el PANI cuando no existan restricciones legales que imposibiliten el suministro de información debido a su confidencialidad o sensibilidad.

La Unidad Ejecutora de cada programa o proyecto financiado con recursos de Fodesaf, deberá llevar un registro electrónico de la información básica de la persona beneficiaria y otro registro del listado de pagos o beneficios recibidos por persona, según el Artículo 5 de la Ley No. 5662, los mismos deberán ser remitidos, al menos, trimestralmente al Sinirube.

Internamente, el PANI cuenta con cuatro sistemas informáticos que permiten el registro y administración de datos vinculados al FODESAF mismos que son la fuente para la elaboración de los informes de seguimiento y evaluación. Uno de ellos es el sistema DELPHOS y SIGAF con el que se gestiona lo relacionado a proyectos del Fondo de Niñez y Adolescencia, otro corresponde al SIAP, sistema que lleva el registro de información de sujetos privados beneficiarios desde el Departamento de Protección y, finalmente, el INFOPANI registra toda la información de los procesos atencionales.

Sistema Informático DELPHOS-módulo de Proyectos:

El Sistema Informático de Administración de Proyectos (DELPHOS) es una herramienta de administración de proyectos a nivel nacional que tiene como finalidad dar seguimiento y monitoreo a la implementación, ejecución y evaluación de los proyectos que se llevan a cabo. Su uso en la institución inicia en el año 2019 y ha tenido mejoras conforme se ha implementado para el seguimiento y monitoreo de los proyectos institucionales financiados con el FODESAF.

Este sistema permite incorporar, dar seguimiento y monitoreo de toda la información previa, durante y post ejecución de los proyectos. Este incluye:

- Indicadores
- Planes de Acción
- Presupuesto
- Responsables
- Zonas Geográficas
- Catálogos (actores participantes)
- Entidades Adicionales (detalle de la población meta)
- Documentos (matrices de planificación, gestión de riesgos).

Sistema de Información de Alternativas de Protección (SIAP):

El Sistema Información de Alternativas de Protección (SIAP), es alimentado con los informes mensuales de personas menores de edad (PME) que se encuentran ubicadas en alternativas de protección, dichos informes son reportados por todas las Oficinas con el objetivo de que institucionalmente se tenga registro de la ubicación de las personas menores de edad que se encuentran en protección

especial, sea en albergues Institucionales o en las ONG. Este sistema permite mantener el registro de los siguientes datos:

- Cédula de Identidad
- Fecha de Inicio de trámite,
- Sexo,
- Nombre del PME,
- Primer Apellido,
- Segundo Apellidos,
- Nombre,
- Fecha de Nacimiento,
- Nacionalidad (se usar en "No Residenciales" para categorizar tipo de identificación según SENERUBE) Es decir no pertenece a la nacionalidad del PME.
- Discapacidad: si o no
- Referido por
- Modalidad de alternativa
- Nombre de la Alternativa
- Fecha de Ingreso
- Fecha de Egreso
- Subsidio aprobado
- Gastos de instalación

INFOPANI

El INFOPANI es un sistema de información institucional sobre procesos atencionales, que facilita la gestión de casos y la atención a las necesidades de los niños, niñas y adolescentes de forma remota. Asimismo, permite analizar variables clave en cada caso, brindando información crucial para la toma de decisiones informadas y personalizadas, facilitando la transparencia y el acceso a información por parte de entes externos. Este sistema permite:

- Llevar un registro de expedientes de las personas menores de edad y de los procesos y actividades que surgen a partir de la atención de cada caso.
- Garantiza la obtención, procesamiento y producción de datos.
- Funciona en términos de flujos de trabajo, siguiendo un orden correlativo y permitiendo visualizar el cumplimiento de las tareas asignadas.

- Permite llevar un control interno del cumplimiento de los procesos y actividades por parte de los profesionales encargados de la atención directa de las PME en las oficinas locales lo que incidirá sustancialmente en la calidad de los servicios brindados.
- Genera información automatizada, actualizada y accesible con los niveles óptimos de seguridad, garantizando en todo el sistema de confidencialidad de la información.

En conclusión, el establecimiento de este mecanismo orientador y metodológico para la implementación de procedimientos estandarizados en la construcción, monitoreo, evaluación y ajuste de los planes institucionales permitirá fortalecer la gestión institucional, optimizar el uso de los recursos y alcanzar de manera efectiva los objetivos estratégicos de la organización.

Este mecanismo proporcionará las herramientas necesarias para que las diferentes unidades de la institución trabajen de manera articulada y coherente, asegurando la calidad y consistencia en la planificación, ejecución y seguimiento de los planes.

Además, fomentará una cultura de mejora continua, permitiendo identificar y corregir desviaciones de manera oportuna, optimizando así el desempeño institucional y garantizando el cumplimiento de su misión y visión.

La implementación de este mecanismo orientador y metodológico representa un paso fundamental en el proceso de modernización y fortalecimiento de la institución, contribuyendo a su posicionamiento como una organización líder en su sector y que debe alinearse en su totalidad con el Modelo de Gestión para Resultados en el PANI y su Índice de Gestión para Resultados en el PANI.

7. BIBLIOGRAFÍA

- MIDEPLAN, 2024. Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo. San José, CR.
- MTSS-DESAF, 2024. Circular MTSS-DMT-DVAS-DESAF-OF-4 –2024. Lineamientos para el proceso de ejecución. San José, CR.
- MIDEPLAN, 2023. Orientaciones básicas para la formulación, monitoreo y seguimiento del Plan Operativo Institucional (POI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, CR.
- MIDEPLAN, 2022. Marco referencial de las intervenciones públicas. Guía para la planificación en Costa Rica/ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, CR.
- MIDEPLAN, 2021. Guía para el seguimiento de intervenciones públicas. San José, CR.
- MIDEPLAN, 2019. Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público. San José, CR.
- PNUD, 2009. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

8. ANEXOS

Anexo 1. Categorización de los parámetros en el cumplimiento de las metas anuales de los indicadores de la PNNA 2024-2036.

Categoría	Nivel de Cumplimiento
Cumplimiento Nulo	Igual a 0
Cumplimiento Bajo	Igual a 1% o menor o igual a 49%
Cumplimiento Medio	Igual a 50% o menor o igual a 79%
Cumplimiento Alto	Mayor o igual que 80%

Fuente: Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional, Patronato Nacional de la Infancia, 2023

Seguidamente, se presentan la orientación para clasificar el avance en el cumplimiento de los indicadores del POI, para el informe de evaluación del **primer semestre**:

Categorización de cumplimiento programático de los compromisos del POI al primer semestre

De acuerdo con lo programado	Con riesgo de cumplimiento	Con atraso crítico
Cuando el avance de la meta está de acuerdo con lo previsto.	Cuando el avance de la meta es menor a lo previsto y representa una amenaza controlable para su cumplimiento al final del año.	Cuando el avance de la meta es menor a lo previsto y representa una seria amenaza para su cumplimiento anual.

Fuente: Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional, 2023.

Anexo 2. Ficha para la Construcción del Plan Operativo Institucional (POI) y su vinculación con otros Planes

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
Coordinación y asesoramiento de la OPDI, para la construcción del POI.	Recepción y análisis, de los "Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica"; elaborados, por MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	I o II semana de mayo.	Anualmente MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, elaboran estos Lineamientos, para orientar a las instituciones en los procesos de Planificación y Programación Presupuestaria anual; facilitando así, el cumplimiento de la Ley 5525 y Ley 8131 (requisitos y plazos de Ley), las cuales son leyes que deben trabajarse de manera articulada. Por lo general, estos Lineamientos son compartidos por el Sector (según Rectorías Sectoriales), mediante un Oficio donde se aclaran procedimientos y fechas específicas para cada Sector.
	Trabajo por parte del PANI, de los instrumentos compartidos en los Lineamientos, a saber: 1. Vinculación del POI con PNDIP, mediante la atención de la solicitud de completar la Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) y Fichas de los indicadores del PANI vinculados al PNDIP.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	II, III y IV semana de mayo.	Una vez recibidos los Lineamientos, el Sector mediante el Oficio donde comparte los mismos, establecen plazos para cumplir con el envío de estos instrumentos; siendo estos, requerimientos para el proceso de Planificación anual. Además, generalmente el Sector convoca a una reunión para explicar mejor el llenado de estos instrumentos, según dichos Lineamientos. Respecto a la vinculación del POI con el PNDIP, se destaca la MAPP como instrumento, donde el PANI evidencia el compromiso de vincular los indicadores del PNDIP en el nuevo POI; por su parte, el Sector compila la información de las instituciones que conforman el mismo, lo comparten con

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	2. Presupuesto con Enfoque de Género (PEG). 3. Ficha Técnica de Proyectos de Inversión Pública (FTPIP). 4. Otros.			MIDEPLAN y de este modo, finamente MIDEPLAN debe brindar el criterio de concordancia respecto a la vinculación del POI con el PNDIP. De igual manera el criterio de concordancia de MIDEPLAN, también considerará el PEG y FTPIP, cuando así corresponda para el procedimiento de Planificación y programación del Presupuesto Ordinario de la institución. Este detalle (cuando corresponde y cuando no), se aclara en los Lineamientos. Respecto al punto 4, se designa "otros", ya que, eventualmente desde MIDEPLAN o el Ministerio de Hacienda, se puede considerar algún otro instrumento necesario para este proceso; como lo puede ser el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el PEN u otros.
	Recepción y atención, del dictamen con el criterio por parte de MIDEPLAN, respecto a la	Oficina de Planificación y Desarrollo	II semana Junio. ³	Una vez que, el Sector comparte los instrumentos correspondientes de cada institución con MIDEPLAN, esta última instancia debe emitir un dictamen respecto a la concordancia de

³ Este plazo puede variar según "Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica" de cada año; considerando que, para el PANI el Presupuesto Ordinario (PO) y el Plan Operativo Institucional (POI), deben estar con todos los avales respectivos a más tardar el 30 de setiembre, para su remisión a la STAP del Ministerio de Hacienda y a la Contraloría General de la República.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	concordancia en la vinculación del POI con el PNDIP, según la MAPP, el PEG y FTPIP. Siendo este criterio, parte de la documentación necesaria para el proceso de programación del Presupuesto Ordinario (PO).	Institucional (OPDI).		la vinculación del POI con el PNDIP, así como un criterio de aval sobre la PEG y FTPIP. Por su parte, MIDEPLAN debe brindar este dictamen según el plazo establecido en los lineamientos, generalmente durante la segunda semana de junio; pero este plazo puede variar según Lineamientos de cada año. Además, al recibir el criterio de aval por parte de MIDEPLAN, la OPDI lo debe resguardar e incorporar, dentro del documento de nuevo POI; esto, en un apartado propio en el POI, para analizar cada una de las vinculaciones e instrumentos (PNDIP, MAPP, PEG y FTPIP). Al incluirse este dictamen en el documento del POI, se garantiza que el criterio de MIDEPLAN se comparta con la STAP y con la CGR, para su análisis y respectiva aprobación del POI y del Presupuesto Ordinario. En caso de que, no se brinde el aval de concordancia, la OPDI debe gestionar con el Sector y MIDEPLAN, lo necesario para subsanar esta situación ya sea en la MAPP, PEG o FTPIP.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Activación de la Comisión de Presupuesto Institucional, para la proyección de las necesidades por cada Departamento u Oficina, para la Programación del Presupuesto Ordinario.	Presidencia Ejecutiva (PE), Gerencia de Administración (GA), Gerencia Técnica (GT), Departamento de Administración del Presupuesto (DAP) y la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	I, II, III o IV semana de junio. ⁴	Esta Comisión, es la encargada de direccionar el procedimiento de Programación del Presupuesto a nivel institucional y en cumplimiento de la Ley 8131, esta Comisión se lidera desde la Gerencia de Administración (GA) y el Departamento de Administración del Presupuesto (DAP), para considerar todos los elementos necesarios para la proyección y el uso adecuado de los recursos públicos. Así mismo, en la articulación con la Ley 5525, es de carácter necesario la participación de la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI) en dicha Comisión. Además, considerando que la proyección de necesidades abarca todos los programas, servicios y proyectos institucionales, resulta necesaria la participación de la Gerencia Técnica (GT). Una vez que se activa esta Comisión, la misma programa sesiones de trabajo, donde se dan espacios a las diferentes instancias institucionales, para la proyección de las necesidades

⁴ Este plazo puede variar, según situaciones particulares de la institución que pueden incidir en la activación de la Comisión o bien según requerimientos y plazos establecidos por entes externos como el Ministerio de Hacienda.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				del próximo año. Por lo que, al activarse la comisión se realizan diferentes sesiones de trabajo.
	Vinculación del POI con Políticas Públicas atinentes a niñez y adolescencia y otros Planes, como lo pueden ser: 1. La Política Nacional de Niñez y Adolescencia (PNNA) 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). 3. Plan Estratégico Nacional (PEN). 4. Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 5. Plan Estratégico Institucional (PEI).	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	IV semana de junio	La OPDI debe realizar un mapeo de los compromisos institucionales, asumidos en Políticas Públicas atinentes a niñez y adolescencia y otros Planes vigentes. Se recuerda que, en las primeras tareas antes descritas y en cumplimiento de los Lineamientos, la vinculación con el PNDIP es uno de los primeros pasos en el procedimiento de construcción del POI. Este mapeo, debe consolidarse en un documento (Word), donde se describan los compromisos asumidos por el PANI en Políticas Públicas atinentes a niñez y adolescencia y otros Planes vigentes. Este documento, puede compartirse con la Comisión de Presupuesto, para su consideración en la proyección de presupuesto, para la Programación Presupuestaria. Además, es un insumo clave para la OPDI en ejecución de las próximas tareas necesarias para cumplir con el procedimiento de construcción del POI. En caso de que la OPDI, no tenga conocimiento de algún compromiso institucional, asumido en otra Política o Plan de carácter externo, se coordinará con la Unidad de Análisis de Políticas e Información en Niñez y Adolescencia (UAPINA), para

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				verificar si existe algún otro compromiso de este tipo, que se deba considerar en el POI. La vinculación se concreta en el documento del POI, mediante diferentes instrumentos como lo pueden ser la MAPP y la Fichas Técnicas de los Indicadores. Además, se pueden incorporar apartados descriptivos dentro del POI, para detallar la vinculación realizada con cada Plan o Política; por ejemplo, actualmente el POI 2024, tiene un apartado propio para describir la vinculación con el PNDIP y otro apartado con la MAPP. Aunado a lo anterior, seguidamente se citan algunos ejemplos de procesos de vinculación y como se visualizan estos, en el documento del POI; destacando: 1. La vinculación con la PNNA, se debe incluir un apartado propio dentro del POI, donde se pueda detallar el análisis realizado para esta vinculación y donde se detallen los indicadores y metas del POI que son congruentes con la Política; en caso de que no exista Política vigente, no se incluye este apartado dentro del POI.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				2. La vinculación de los indicadores del POI con los ODS, se visualiza en la Ficha Técnica de cada indicador, siendo uno de los instrumentos compartidos en los Lineamientos. Por lo general, los indicadores del POI del PANI se vinculan de manera indirecta con los ODS; ya que, es muy difícil que uno de los indicadores de los ODS se incorpore de manera idéntica dentro del POI y por el contrario, generalmente los indicadores o compromisos del POI, suman de alguna manera al compromiso del país dentro de los ODS. 3. La vinculación con el PEN, se puede visualizar en la MAPP, siendo este un instrumento que MIDEPLAN comparte anualmente en los Lineamientos y donde según criterio de esta instancia, pueden incluir un espacio para que se analice la vinculación de cada indicador con el PEN; además, se puede agregar un apartado dentro del documento del POI, donde se pueda detallar el análisis realizado para vincular el PEN con el POI. Se recuerda que, los indicadores del PEN se definen por áreas territoriales (distritos o cantones) según los "Polos de Desarrollo" definidos en este Plan, mientras que, actualmente los indicadores del PANI se definen a nivel nacional y en algunos casos a nivel regional.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				4. La vinculación con el PNDIP, se abordó a mayor detalle en las primeras tareas y se visualiza en la MAPP; además, se incluye el dictamen de vinculación emitido por MIDEPLAN y un apartado donde se describa la vinculación. 5. La vinculación con el PEI, por lo general se presenta en la MAPP, siendo una Matriz donde se incorpora un espacio para visualizar con facilidad como cada indicador del POI se vincula con el PEI vigente. Además, se puede incorporar un apartado en el POI, donde se describa el análisis realizado para concretar dicha vinculación.
	Coordinación de la OPDI con la Gerencia Técnica (GT), Gerencia de Administración (GA) y Presidencia Ejecutiva (PE), para la programación de compromisos del nuevo POI.	OPDI	I o II semana de julio	Considerando que, a este punto la Comisión de Presupuesto se encontraría sesionando y analizando las necesidades institucionales, para las proyecciones presupuestarias del próximo año (procedimiento descrito en una tarea anteriormente); por su parte, la OPDI debe iniciar con la programación de sesiones específicas, con las diferentes instancias institucionales para la definición de los indicadores que se incluirán en el POI, para contar con el respectivo aval técnico de estos, como instancias encargadas de ejecutar y dar seguimiento de los indicadores.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				Esta coordinación, se efectúa mediante oficios de la OPDI, donde se detallen los instrumentos y plazos requeridos para cumplir con el procedimiento de construcción del POI.
	Desarrollo de sesiones de trabajo con las diferentes instancias institucionales, para la definición de indicadores a incluir en el POI, la construcción de las Fichas Técnicas de los mismos y contar con el respectivo aval técnico de esta información.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI), Gerencia de Administración (GA), Gerencia Técnica (GT) y Presidencia Ejecutiva (PE)	III y IV semana de julio y I y II de agosto	La OPDI como instancia asesora de los procesos de Planificación Institucional, debe guiar el procedimiento de construcción del POI y dentro de esta responsabilidad, resulta oportuno el contar con espacios de trabajo en conjunto, donde la OPDI asesore a las otras instancias institucionales, en la construcción de los indicadores, sus metas y formas de medirlos. Respecto a los responsables definidos en esta tarea, se reconoce el nivel jerárquico institucional (GA, GT y PE); sin embargo, las sesiones de trabajo se pueden realizar con los Departamentos adscritos a estas instancias o bien con equipos de trabajo específicos, a cargo del control y seguimiento de algún programa, servicio o programa institucional vigente. Aunado a lo anterior, en estas sesiones de trabajo, se recomienda trabajar en el llenado de las Fichas Técnicas de los indicadores; esto ya que, el criterio técnico de las instancias responsables de ejecutar los indicadores, resulta vital para la información que se incluya en la Ficha Técnica, principalmente

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				en los apartados de la Ficha denominados "Definición Conceptual", "meta" y "Comentarios generales". Mientras que, la OPDI asesora mayormente con su criterio técnico, en los restantes apartados de la Ficha, como lo pueden ser en la definición de la "Fórmula de cálculo", los "componentes involucrados en la de la fórmula de cálculo", "unidad de medida" y los restantes apartados. Además, la OPDI colabora en el análisis de la concordancia, entre la meta que se defina y el presupuesto asignado. Sobre el aval técnico, por parte de las instancias institucionales encargadas de la ejecución de los programas, servicios o proyectos, sobre los cuales se establecen indicadores y metas anuales en el POI; este aval, es necesario en la línea de establecer responsables de la ejecución, control y seguimiento de los indicadores, ya que, esto hace que sean compromisos ejecutables o realizables. Además, contar con su criterio y aval técnico, garantiza que los indicadores que se incorporen en el POI, se apeguen y/o alineen con los objetivos establecidos en cada programa, servicio o proyecto institucional. Por lo anterior, el aval técnico de cada indicador se puede concretar mediante algún medio oficial de comunicación

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				institucional, preferiblemente con un Oficio, donde se de conocimiento por parte de las diferentes instancias institucionales, sobre los indicadores y metas que se incluyan en el POI y que deberán ejecutarse el próximo año, mediante el desarrollo de los diferentes programas, servicios o proyectos a su cargo. El Oficio, puede tener como anexo las Fichas Técnicas de los indicadores su versión final. Por último, la OPDI es la instancia responsable de coordinar y concretar estos espacios de trabajo; así como de, elaborar las minutas al finalizar cada sesión, donde se visualicen los participantes, los principales temas tratados en la sesión, así como, los principales acuerdos.
	Proyección final de la Comisión de Presupuesto Institucional, con la definición de los productos esperados, según las necesidades identificadas y el presupuesto aprobado para la institución.	Presidencia Ejecutiva (PE), Gerencia de Administración (GA), Gerencia Técnica (GT), Departamento de Administración del Presupuesto	III o IV semana de agosto	La Proyección final de la Comisión de Presupuesto Institucional, con la definición de los productos esperados, según las necesidades identificadas y el presupuesto aprobado para la institución, se comparte con el equipo de la OPDI a cargo del proceso de Planificación Operativa Institucional, para que, se desarrolle una vinculación entre el presupuesto aprobado con sus productos definidos, con las Fichas Técnicas de los indicadores hasta ahora trabajados.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
		(DAP) y la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).		Por lo general, estas proyecciones se concretan en una "Ficha Técnica de Presupuesto Ordinario" siendo un instrumento del Departamento de Administración del Presupuesto (DAP) y que su versión final debe tener el visto bueno de la Presidencia Ejecutiva y de las instancias que conforman la Comisión. En este punto, la Ficha Técnica de Presupuesto final, puede incidir y variar las metas hasta ahora trabajadas entre la OPDI y las diferentes instancias; ya sea, hacia su incremento o disminución de las metas según presupuesto aprobado. De igual manera, la OPDI debe analizar a detalle esta Ficha Técnica de Presupuesto, para reconocer si es necesario crear nuevos indicadores según nuevas necesidades identificadas o bien, eliminar indicadores al no tener contenido presupuestario.
	Recepción del aval técnico de las diferentes instancias institucionales responsables de ejecución, control y seguimiento de los indicadores a incluir en el nuevo POI.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI), Gerencia de Administración (GA), Gerencia Técnica (GT),	I o II semana de setiembre	Como se explicó antes, este aval técnico, por parte de las instancias institucionales encargadas de la ejecución de los programas, servicios o proyectos, sobre los cuales se establecen indicadores y metas anuales en el POI; es necesario para garantizar su ejecución. El aval técnico de cada indicador, se puede concretar mediante algún medio de oficial de comunicación institucional, preferiblemente con un Oficio, donde se dé conocimiento por

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
		Departamento de Administración del Presupuesto (DAP) y Presidencia Ejecutiva (PE)		parte de las diferentes instancias institucionales, sobre los indicadores y metas que se incluyan en el POI. El oficio, puede adjuntar las Fichas Técnicas de los indicadores trabajadas en su versión final.
	Construcción de la Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) para el nuevo POI	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)	II semana de setiembre	La OPDI debe completar el llenado de la MAPP con la información de la Planificación Operativa, ya que, anteriormente (en las primeras tareas) se presentó el llenado de la MAPP para la vinculación con el PNDIP; sin embargo, este mismo instrumento, se utiliza para vincular los restantes indicadores del POI con el Presupuesto Ordinario, de una manera práctica y que cumple con los requisitos de la STAP del Ministerio de Hacienda y de la Contraloría General de la República (CGR), para la aprobación del presupuesto para el siguiente año.
	Presentación del nuevo POI a la Presidencia Ejecutiva (PE), Gerencia de Administración (GA) y Gerencia Técnica (GT)	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)	II semana de setiembre	Esta tarea es vital previa a la presentación del POI a la Junta Directiva, para su respectiva aprobación como máxima autoridad del PANI y para el envío del mismo a la STAP y a la CGR. Para esto, la OPDI debe terminar el documento completo del POI con todos los insumos hasta ahora trabajados, preparar una presentación del mismo en (en PowerPoint o similares),

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				compartirlo mediante Oficio o correo electrónico con la Presidencia Ejecutiva (PE), solicitando un espacio para su conocimiento y para recepción de observaciones, previo a su aprobación.
Aprobación Institucional del POI, por parte de la Junta Directiva (JD) del PANI.	Solicitud de espacio a la Junta Directiva (JD) del PANI, para presentar nuevo POI	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)	II semana de setiembre	Una vez que, se atiendan las posibles observaciones de PE, la OPDI debe presentar mediante un Oficio a la Secretaría de la Junta Directiva (JD), el nuevo POI, para que se asigne un espacio en la última sesión de JD, previo al 31 de setiembre de cada año; ya que, el plazo sin excepción es el 31 de setiembre, para compartir el POI y Presupuesto Ordinario con la STAP y la CGR. Si bien, la solicitud de espacio se concreta con este Oficio a la JD, se recomienda coordinar desde los primeros días del mes setiembre con la Secretaría de la JD, para comunicar el avance de este proceso y así mismo, garantizar un espacio de manera oportuna en una sesión de la JD (previo a la fecha antes citada).
	Presentación del nuevo POI a la Junta Directiva (JD) para su respectivo acuerdo de aprobación.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	III semana de setiembre	Asesor o Asesora de la OPDI, con el apoyo del equipo que trabaja la Planificación Operativa Institucional, presentar el POI a la Junta Directiva (JD), para contar con su respectivo acuerdo de aprobación como máxima autoridad del PANI, siendo un requisito necesario para remitir el mismo a la STAP y a la CGR.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				En caso de que, la JD emita observaciones de mejora sobre el POI, estas deben de acatarse a la brevedad posible, para contar con su aprobación y cumplir con los plazos establecidos. De ser necesario, debe coordinarse una sesión extra ordinaria de JD. Una vez que, se tenga el acuerdo de aprobación del POI por parte de la JD, la OPDI debe incluir el mismo en el documento final del POI. Se recomienda incluir el mismo, en la segunda hoja del documento, después de la portada, para su fácil reconcomiendo por parte de los entes externos.
Aprobación del POI por parte de la CGR y la STAP del Ministerio de Hacienda, en su vinculación con la aprobación del Presupuesto Ordinario para el próximo año.	Compartir el POI, con la Gerencia de Administración (GA) y con el Departamento de Administración del Presupuesto (DAP), para su inclusión dentro de los requisitos del Presupuesto Ordinario (PO)	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI), Gerencia de Administración (GA) y el Departamento de Administración del Presupuesto (DAP).	IV semana de setiembre	La OPDI, debe compartir el POI con el respectivo acuerdo de Junta Directiva (JD), con la GA y con el DAP, para su inclusión dentro de los requisitos del Presupuesto Ordinario (PO), previo al envío del mismo a la STAP del Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República (CGR).

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Remitir POI a la STAP del Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República (CGR).	Presidencia Ejecutiva, Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI), Gerencia de Administración (GA) y el Departamento de Administración del Presupuesto (DAP).	IV semana de setiembre	El nuevo POI se debe compartir con la STAP y la CGR, como requisito para la aprobación del Presupuesto Ordinario. Por lo que, el POI se comparte junto con el Presupuesto Ordinario (PO), mediante Oficio de la Presidencia Ejecutiva. Si bien, el oficio sale desde PE, la GA, el DAP y la OPDI, deben estar pendientes de su cumplimiento, considerando que el plazo máximo por Ley es el 31 de setiembre de cada año.
	Inclusión de la información del POI en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP), de la CGR	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)	IV semana de setiembre	Considerando que, el plazo máximo por Ley es el 31 de setiembre de cada año, la OPDI debe cumplir con la carga de esta información, antes de esta fecha. Se recomienda que, una vez que se cuenta con la aprobación de Junta Directiva, el equipo de la OPDI a cargo del proceso de Planificación Operativa Institucional (POI), puede avanzar en la carga de información el SIPP.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Construcción del POI y su vinculación con otros Planes		
Acciones del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				Se recomienda que, el personal de la OPDI que lleva el proceso de la Planificación Operativa, tengan habilitados sus usuarios en el SIPP y para esto se deben realizar las gestiones establecidas por la CGR.
	Análisis y atención, del criterio de aprobación del POI, en concordancia con el Presupuesto Ordinario, por parte de la STAP y de la CGR	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI), Gerencia de Administración (GA) y el Departamento de Administración del Presupuesto (DAP).	Noviembre, diciembre o enero	Por lo general, el PANI recibe el criterio de aprobación total o parcial, del POI y del Presupuesto Ordinario (PO), por parte de la STAP al mes de noviembre y por parte de la CGR al mes de diciembre. En caso de que, la aprobación sea parcial, cada instancia (GA, DAP u OPDI) debe atender los elementos a corregir, en el plazo que los entes externos determinen, para contar con la respectiva aprobación. La aprobación por parte de la CGR, es determinante para el giro de recursos públicos al PANI para el siguiente año.

Anexo 3. Ficha para el Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Institucional (POI)

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
Divulgación del POI aprobado por la STAP y la CGR.	Compartir el POI aprobado por la STAP y la CGR, con las Gerencias y Direcciones Regionales (DR), para su conocimiento.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	IV semana de diciembre o I semana de enero	Una vez que el POI cuenta con la aprobación de la STAP y la CGR, la OPDI comparte el mismo mediante correo electrónico con las Gerencias y las Direcciones Regionales, indicando que, se comparta el mismo con sus respectivas dependencias y equipos; principalmente considerando que los Planes Anuales Operativos (PAO) personales y departamentales deben alinearse al POI.
	Publicar el POI en la página Web del PANI.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	Mes de enero	La OPDI debe solicitar al Departamento de Tecnologías de la Información (DTI), la carga del POI en la página Web del PANI, mediante correo electrónico.
	Programar y realizar espacios para la	Oficina de Planificación y	I trimestre	La OPDI debe programar y realizar una estrategia de divulgación del POI con las DR y OL, de manera más detallada, donde se puedan abordar los

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	divulgación más detallada del POI, con las Direcciones Regionales (DR) y Oficinas Locales (OL).	Desarrollo Institucional (OPDI).		indicadores y metas que se ejecutan desde estas instancias. Para esto, a la OPDI debe coordinar con las DR y estas a su vez deben convocar a sus equipos regionales y de OL, para que participen. Estos espacios de divulgación, resultan de provecho como una oportunidad, para la retroalimentación e identificación de posibles aspectos de mejora en la ejecución y medición de los indicadores. Esta divulgación, tiene como prioridad que su realización sea de manera presencial en cada DR, sin embargo, puede también efectuarse de manera virtual con la finalidad de facilitar estos espacios. Por último, se considera lo ideal que, estos espacios de divulgación se presenten durante el primer trimestre del año, tanto para que sea de

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				provecho en los PAO, como para que la ejecución de los programas, proyectos o servicios se alineen a las metas establecidas en el POI. Sin embargo, eventualmente se pueden presentar atrasos, considerando principalmente que durante el mes de enero la OPDI se enfoca en la elaboración de los informes de evaluación anual del POI, el PNDIP y otros planes, además, puede resultar complejo el coordinar agendas de las DR, OL y sus equipos; por lo que, en caso de que presenten atrasos se pueden agendar espacios virtuales o bien compartir vía correo la presentación o insumos de esta divulgación, considerando que, el POI ya fue compartido según la primera tarea descrita.
Seguimiento trimestral sobre el avance en el cumplimiento de	Establecer un cronograma institucional, para la presentación de informes de seguimiento del	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	I trimestre	La OPDI, debe establecer un cronograma anual, para que las diferentes instancias institucionales, presenten los informes trimestrales de seguimiento sobre los avances en el cumplimiento de las metas de los indicadores, que se ejecutan desde dichas instancias.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
metas establecidas en el POI e Informes de evaluación semestral.	cumplimiento de metas del POI a la OPDI.			Este cronograma, se debe presentar mediante un Oficio dirigido principalmente a la Gerencias considerando las atribuciones de la Gerencia Técnica (Art 25) y Gerencia de Administración (Art 23) en relación a este control, según la Ley Orgánica del PANI. Aunado a lo anterior, en el Oficio con el cronograma, se pueden incluir a otras dependencias, como la Presidencia Ejecutiva o bien otros Departamentos. Por lo general, este oficio se elabora y comparte con Gerencias durante el mes de febrero, pero se puede compartir a más tardar antes de finalizar el primer trimestre (marzo); ya que, el primer informe se presentaría el mes

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				de abril, justamente con los avances ejecutados durante el primer trimestre.
	Recordar el seguimiento para el reconocimiento del avance en el cumplimiento de las metas del POI al primer trimestre.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	IV semana de marzo.	Como se explicó en la tarea anterior, los plazos de seguimiento trimestrales ya fueron establecidos y comunicados, por lo que, lo correspondiente es realizar un recordatorio previo al cumplimiento de estos plazos; este recordatorio, se recomienda sea realizado por medio de un Oficio, pero eventualmente se puede presentar mediante un correo electrónico oficial o bien mediante una herramienta informática, que tenga automatizados estos recordatorios (Delphos por ejemplo). La OPD, debe generar los insumos o instrumentos necesarios para facilitar este reporte.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Recepción del seguimiento con los avances en el cumplimiento de las metas del POI.	Gerencia de Administración (GA), Gerencia Técnica (GT) y Presidencia Ejecutiva (PE)	I o II semana de abril	Respecto a los responsables definidos en esta tarea, se reconoce el nivel jerárquico institucional (GA, GT y PE), sin embargo, se comprende que estas son instancias encargadas ⁵ del control y seguimiento de los programas, servicios o proyectos institucionales a nivel nacional, pero su ejecución se encuentra en los Departamentos u Oficinas adscritas a estas instancias.

⁵ Se destaca que, la OPDI debe generar los instrumentos con las indicaciones necesarias para facilitar los reportes trimestrales del POI, sin embargo, cada instancia responsable de los programas, servicios o proyectos vinculados con indicadores en el POI, debe tener definido el medio por el cual se compila la información necesaria para los informes, como parte del control de propio de cada programa, servicio y proyecto; en esa línea, se reconocen algunos sistemas informáticos institucionales que facilitan los reportes al POI u otros, entre estos se destacan el Sistema de Información de Alternativas de Protección (SIAP), el INFOPANI y El Sistema Integral de Gestión Administrativa y Financiera (SIGAF). Además, actualmente el Departamento de Tecnologías de la Información (DTI) incluye en sus procesos de planificación, la automatización de los procesos, programas, servicios y proyectos institucionales; lo que, eventualmente incidiría en los reportes eficientes al POI.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Presentar informes institucionales y trimestrales del POI a la Presidencia Ejecutiva (PE) para su aval, previo al envío de los mismos a entes externos.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	II, III y IV semana de abril.	Los informes de seguimiento se remiten a entes externos, cuando estos así lo solicitan, siendo que, en algunos planes se solicita información trimestral y otros solamente de manera semestral; por lo general, siempre solicitan información por trimestres para el PNDIP y FODESAF. Además, Los informes a entes externos, deben de contar siempre con el visto bueno de la Presidencia Ejecutiva (PE). Aunado a lo anterior, sobre el plazo indicado y comprendiendo que, del seguimiento del POI funciona para diferentes informes a diferentes entes externos, es por esto que, se pone un plazo amplio para cumplir con los informes requeridos.
	Remitir informes institucionales de avance en el cumplimiento de las metas del POI al primer	Presidencia Ejecutiva (PE) y Oficina de Planificación y	II, III y IV semana de abril.	Si bien los informes institucionales para entes externos, deben salir de PE, la OPDI como instancia responsable de los planes institucionales debe dar seguimiento a este envío.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	trimestre, para los entes externos que lo soliciten.	Desarrollo Institucional (OPDI).		Aunado a lo anterior, sobre el plazo indicado y comprendiendo que, del seguimiento del POI funciona para diferentes informes a diferentes entes externos, es por esto que, se pone un plazo amplio para cumplir con los informes requeridos.
	Recordar el seguimiento para el reconocimiento del avance en el cumplimiento de las metas del POI al segundo trimestre.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	IV semana de junio.	Como se explicó antes, los plazos de seguimiento trimestrales ya fueron establecidos y comunicados, por lo que, lo correspondiente es realizar un recordatorio previo al cumplimiento de estos plazos; este recordatorio, se recomienda sea realizado por medio de un Oficio, pero eventualmente se puede presentar mediante un correo electrónico oficial o bien mediante una herramienta informática, que tenga automatizados estos recordatorios (Delphos por ejemplo). La OPD, debe generar los insumos o instrumentos necesarios para facilitar este reporte.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Recepción del seguimiento con los avances en el cumplimiento de las metas del POI.	Gerencia de Administración (GA), Gerencia Técnica (GT) y Presidencia Ejecutiva (PE)	I o II semana de julio	Respecto a los responsables definidos en esta tarea, se reconoce el nivel jerárquico institucional (GA, GT y PE), sin embargo, se comprende que estas son instancias encargadas del control y seguimiento de los programas, servicios o proyectos institucionales a nivel nacional, pero su ejecución se encuentra en los Departamentos u Oficinas adscritas a estas instancias.
	Presentar informes institucionales y trimestrales del POI a la Presidencia Ejecutiva (PE) para su aval, previo al envío de los mismos a entes externos.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	II, III y IV semana de julio	Los informes de seguimiento se remiten a entes externos, cuando estos así lo solicitan, siendo que, en algunos planes se solicita información trimestral y otros solamente de manera semestral, por lo que, generalmente siempre solicitan información por trimestres para el PNDIP y FODESAF. Mientras que, para la STAP del Ministerio de Hacienda y de la CGR, se deben remitir el informe de evaluación al primer semestre y el informe de evaluación anual. Además, todos los informes a entes externos, deben de contar siempre con el visto bueno de la Presidencia Ejecutiva (PE).

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				Aunado a lo anterior, sobre el plazo indicado y comprendiendo que, del seguimiento del POI funciona para diferentes informes a diferentes entes externos, es por esto que, se pone un plazo amplio para cumplir con los informes requeridos.
	Compartir con la Junta Directiva (JD) del PANI, el informe de evaluación semestral del POI, dirigido la STAP del Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República (CGR).	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	III o IV semana de julio	El informe de evaluación semestral para la STAP y CGR, requiere el aval de la Junta Directiva (JD), como máxima autoridad del PANI.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Remitir informes de avance en el cumplimiento de las metas del POI al segundo trimestre, para los entes externos que lo soliciten.	Presidencia Ejecutiva y Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	III y IV semana de julio.	Si bien los informes institucionales para entes externos, deben salir de PE, la OPDI como instancia responsable de los planes institucionales debe dar seguimiento. Aunado a lo anterior, sobre el plazo indicado y comprendiendo que, del seguimiento del POI funciona para diferentes informes a diferentes entes externos, es por esto que, se pone un plazo amplio para cumplir con los informes requeridos. Por lo general los informes que no requieren del visto bueno de la JD, se remiten durante la II y III semana, mientras que, el informe de evaluación semestral del POI se remite la IV semana, ya que el plazo máximo según Ley es el 31 de julio.
	Cargar el informe de evaluación semestral del POI, en el SIPP de la	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	IV semana de julio.	El SIPP es el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos de la CGR y la información de la evaluación semestral del POI, se debe cargar a más tardar el 31 de julio.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Contraloría General de la República (CGR).			Se recomienda que, el personal de la OPDI que lleva el proceso de la Planificación Operativa, tengan habilitados sus usuarios en el SIPP y para esto se deben realizar las gestiones establecidas por la CGR.
	Ingresar el informe de evaluación semestral del POI, en el sistema de seguimiento de la Planificación Operativa de la OPDI.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	I o II semana de agosto	Actualmente se lleva una herramienta de Excel y la herramienta Delphos del PANI ⁶ , para que desde la OPDI se sistematice de manera ordenada la información relacionada al POI.

⁶ Si bien la OPDI cuenta con el sistema Delphos, sin embargo, esta herramienta tiene un aprovechamiento limitado, ya que, actualmente este recurso solamente es utilizado por la OPDI, siendo lo ideal que su utilización no se de manera centralizada en la OPDI, sino que, su uso sea compartido por las instancias institucionales correspondientes, para el reporte de avances del POI; además, se reconoce una fiscalización constante por parte del Departamento de Tecnológicas de la Información (DTI), incluyéndolo en sus actividades el monitoreo y para propiciar mejoras en la utilización del mismo. Por esto, es posible que este sistema presente mejoras en el corto o mediano plazo y que estas incidan en el proceso de seguimiento y evaluación del POI, así como en los mecanismos para la recolección de la información.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Recordar el seguimiento para el reconocimiento del avance en el cumplimiento de las metas del POI al tercer trimestre.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	IV semana de septiembre.	Como se explicó antes, los plazos de seguimiento trimestrales ya fueron establecidos y comunicados, por lo que, lo correspondiente es realizar un recordatorio previo al cumplimiento de estos plazos; este recordatorio, se recomienda sea realizado por medio de un Oficio, pero eventualmente se puede presentar mediante un correo electrónico oficial o bien mediante una herramienta informática, que tenga automatizados estos recordatorios (Delphos por ejemplo). La OPD, debe generar los insumos o instrumentos necesarios para facilitar este reporte.
	Recepción del seguimiento con los avances en el cumplimiento de las metas del POI.	Gerencia de Administración (GA), Gerencia Técnica (GT) y Presidencia Ejecutiva (PE)	I o II semana de octubre.	Respecto a los responsables definidos en esta tarea, se reconoce el nivel jerárquico institucional (GA, GT y PE), sin embargo, se comprende que estas son instancias encargadas del control y seguimiento de los programas, servicios o proyectos institucionales a nivel nacional, pero su

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				ejecución se encuentra en los Departamentos u Oficinas adscritas a estas instancias.
	Presentar informes institucionales y trimestrales del POI a la Presidencia Ejecutiva (PE) para su aval, previo al envío de los mismos a entes externos.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	II, III y IV semana de octubre.	Los informes de seguimiento se remiten a entes externos, cuando estos así lo solicitan, siendo que, en algunos planes se solicita información trimestral y otros solamente de manera semestral; por lo general, siempre solicitan información por trimestre para el PNDIP y FODESAF. Además, los informes a entes externos, deben de contar siempre con el visto bueno de la Presidencia Ejecutiva (PE). Aunado a lo anterior, sobre el plazo indicado y comprendiendo que, del seguimiento del POI funciona para diferentes informes a diferentes entes externos, es por esto que, se pone un plazo amplio para cumplir con los informes requeridos.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Remitir informes institucionales de avance en el cumplimiento de las metas del POI al tercer trimestre, para los entes externos que lo soliciten.	Presidencia Ejecutiva (PE) y Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	II, III y IV semana de octubre.	Si bien los informes institucionales para entes externos, deben salir de PE, la OPDI como instancia responsable de los planes institucionales debe dar seguimiento. Aunado a lo anterior, sobre el plazo indicado y comprendiendo que, del seguimiento del POI funciona para diferentes informes a diferentes entes externos, es por esto que, se pone un plazo amplio para cumplir con los informes requeridos.
	Recordar el seguimiento para el reconocimiento del avance en el cumplimiento de las metas del POI al cuarto trimestre.	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	IV semana de diciembre.	Como se explicó antes, los plazos de seguimiento trimestrales ya fueron establecidos y comunicados, por lo que, lo correspondiente es realizar un recordatorio previo al cumplimiento de estos plazos; este recordatorio, se recomienda sea realizado por medio de un Oficio, pero eventualmente se puede presentar mediante un correo electrónico oficial o bien mediante una herramienta informática, que tenga automatizados estos recordatorios (Delphos por ejemplo).

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
				La OPD, debe generar los insumos o instrumentos necesarios para facilitar este reporte.
	Recepción del seguimiento con los avances en el cumplimiento de las metas del POI.	Gerencia de Administración (GA), Gerencia Técnica (GT) y Presidencia Ejecutiva (PE)	I o II semana de enero.	Respecto a los responsables definidos en esta tarea, se reconoce el nivel jerárquico institucional (GA, GT y PE), sin embargo, se comprende que estas son instancias encargadas del control y seguimiento de los programas, servicios o proyectos institucionales a nivel nacional, pero su ejecución se encuentra en los Departamentos u Oficinas adscritas a estas instancias.
	Presentar informes institucionales y trimestrales del POI a la Presidencia Ejecutiva (PE) para su aval, previo al	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	II, III y IV semana de enero.	Los informes de seguimiento se remiten a entes externos, cuando estos así lo solicitan, siendo que, en algunos planes se solicita información trimestral y otros solamente de manera semestral, por lo que, generalmente siempre solicitan información por trimestres para el PNDIP y FODESAF. Mientras que, para la STAP del Ministerio de Hacienda y de la

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	envió de los mismos a entes externos.			CGR, se deben remitir el informe de evaluación al primer semestre y el informe de evaluación anual. Además, todos los informes a entes externos, deben de contar siempre con el visto bueno de la Presidencia Ejecutiva (PE). Aunado a lo anterior, sobre el plazo indicado y comprendiendo que, del seguimiento del POI funciona para diferentes informes a diferentes entes externos, es por esto que, se pone un plazo amplio para cumplir con los informes requeridos.
	Compartir con la Junta Directiva (JD) del PANI, el informe de evaluación anual del POI, dirigido la STAP del Ministerio de	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	III o IV semana de enero.	El informe de evaluación semestral para la STAP y CGR, requiere el aval de la Junta Directiva (JD), como máxima autoridad del PANI.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Hacienda y la Contraloría General de la República (CGR).			
	Remitir informes de cumplimiento de las metas del POI al cuarto trimestre, para los entes externos que lo soliciten.	Presidencia Ejecutiva y Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	II, III y IV semana de enero.	Si bien los informes institucionales para entes externos, deben salir de PE, la OPDI como instancia responsable de los planes institucionales debe dar seguimiento. Aunado a lo anterior, sobre el plazo indicado y comprendiendo que, del seguimiento del POI funciona para diferentes informes a diferentes entes externos, es por esto que, se pone un plazo amplio para cumplir con los informes requeridos. Por lo general los informes que no requieren del visto bueno de la JD, se remiten durante la II y III semana, mientras que, el informe de evaluación anual del POI se remite la IV semana, ya que el plazo máximo según Ley es el 31 de enero.

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	Cargar el informe de evaluación anual del POI, en el SIPP de la Contraloría General de la República (CGR).	Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI).	IV semana de enero.	El SIPP es el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos de la CGR y la información de la evaluación anual del POI, se debe cargar a más tardar el 31 de enero. Se recomienda que, el personal de la OPDI que lleva el proceso de la Planificación Operativa, tengan habilitados sus usuarios en el SIPP y para esto se deben realizar las gestiones establecidas por la CGR.
	Ingresar el informe de evaluación anual del POI, en el sistema de	Oficina de Planificación y	I o II semana de febrero	Actualmente se lleva una herramienta de Excel y la herramienta Delphos del PANI ⁷ , para que desde la OPDI se sistematice de manera ordenada la información relacionada al POI.

⁷ Si bien la OPDI cuenta con el sistema Delphos, sin embargo, esta herramienta tiene un aprovechamiento limitado, ya que, actualmente este recurso solamente es utilizado por la OPDI, siendo lo ideal que su utilización no se de manera centralizada en la OPDI, sino que, su uso sea compartido por las instancias institucionales correspondientes, para el reporte de avances del POI; además, se reconoce una fiscalización constante por parte del Departamento de Tecnológicas de la Información (DTI), incluyéndolo en sus actividades el monitoreo y para propiciar mejoras en la utilización del mismo. Por esto, es

Plan Institucional (Proceso OPDI):		Plan Operativo Institucional		
Periodicidad del Plan:		Anual		
Responsable de su construcción, seguimiento y Evaluación:		Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI)		
Medio de comunicación Oficiales:		Oficios y correos institucionales		
Procedimiento del Plan:		Seguimiento y evaluación del POI y		
Acciones claves del procedimiento	Tareas	Responsables por tarea	Plazo Estimado o por Ley	Marco orientador para el cumplimiento de la tarea
	seguimiento de la Planificación Operativa de la OPDI.	Desarrollo Institucional (OPDI).		

posible que este sistema presente mejoras en el corto o mediano plazo y que estas incidan en el proceso de seguimiento y evaluación del POI, así como en los mecanismos para la recolección de la información.

Anexo 4. Matrices para la construcción de PAOs

Matriz Formulación Plan Anual Operativo (PAO)																
Presidencia Ejecutiva <table><tr><td>Departamento o Unidad:</td><td></td></tr><tr><td>Profesional / Proceso:</td><td></td></tr><tr><td>Año:</td><td></td></tr></table>									Departamento o Unidad:		Profesional / Proceso:		Año:			
Departamento o Unidad:																
Profesional / Proceso:																
Año:																
Objetivo Estratégico Asociado	Objetivo Especifico	Indicador	Metas	Proceso General / Actividades	Recursos	Responsables	Periodo de Ejecución (fechas referencia)	Presupuesto programado	Medios de Validación	Estado						
Ejercer la RECTORÍA TÉCNICA, con el fin garantizar el	1. Gestionar			1	Profesional en Administración	Nombre del funcionario		Salario Profesional B Especialista en Administración	Informes							
				2												
				3												

ejercicio de los derechos de los niños, niñas y adolescentes				4						
RECTORÍA TÉCNICA	2. proceso			1	Profesional en Administración - Profesionales de Recursos Humanos - Sistema de Información - Jefaturas Institucionales convocadas	Nombre de los funcionario(s)		Salario Profesional B Especialista en Administración		En proceso
				2						
				3						
				4						
RECTORÍA TÉCNICA Y	3. Elaborar			1	Profesional en Administración			Salario Profesional B Especialista en Administración		
				2						
				3						
				4						
				1						

RECTORÍA TÉCNICA Y CALIDAD DE SERVICIOS	4. Otras asignaciones		2	Profesional en Administración		Salario Profesional B Especialista en.....		
			3					
			4					

2024 - Matriz Formulación Plan Anual Operativo (PAO Departamental)

Presidencia Ejecutiva

Departamento o Unidad:	
Profesional / Proceso:	

Objetivo Estratégico Asociado	Objetivo Especifico	Indicador	Metas	Proceso General / Actividades	Recursos	Responsables	Plazo de Ejecución	Presupuesto programado	Medios de Validación
Ejercer la RECTORÍA TÉCNICA,	1. Gestionar			1	Profesional en Administración	Nombre del funcionario		Salario Profesional B Especialista en Administración	Informes...
				2					
				3					
				4					
RECTORÍA TÉCNICA	2. proceso				Profesional en Administración - Profesionales de Recursos Humanos - Sistema de Información - Jefaturas Institucionales convocadas	Nombre de los funcionario(s)		Salario Profesional B Especialista en Administración	
CALIDAD DE SERVICIOS	3. Elaborar				Profesional en Administración			Salario Profesional B	

								Especialista en Administración	
CALIDAD DE SERVICIOS	4. Otras asignaciones				Profesional en Administración			Salario Profesional B Especialista en.....	

PLAN DE TRABAJO INDIVIDUAL 2024 - ADAPTADO CON LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN ANUAL

Departamento o Unidad:	O.L	
Nombre del funcionario:		
Profesión:	Trabajo Social	
Proceso Asignado	Modelo de atención en trabajo Social	
Año:	2024	

PAO INDIVIDUAL - VINCULADO CON LOS COMPROMISOS DEL PEI y POI	Periodo de Ejecución	
---	-----------------------------	--

Objetivo Estratégico Asociado (PEI)	Objetivo PAO (Extracto del PAO Departamental)	Indicadores (valorar si hay vinculación con indicadores POI)	Metas PAO	Actividades vinculadas a los objetivos y a los criterios a evaluar (2)	Valor por actividad 100 %	Recursos	I	II	III	IV	Criterios Estandarizados del Objetivo o Meta Individual a Evaluar (1)	Valor total del criterio de evaluación	Medio de Validación	Frecuencia de medición
Calidad de los servicios	Promover la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes mediante el desarrollo de acciones estratégicas que permitan el fortalecimiento y	Cantidad de .. Porcentaje de...	Lograr... Alcanzar...	1	40%	Indicar si son Humanos, Tecnológicos o Económicos	X		X		1. Cumplir de forma eficiente y eficaz, la planificación, ejecución técnica y presupuestaria,	35%	Registros físicos y sistema de información ...	Trimestral
				2	20%									
				3	20%									

	sostenibilidad de los Subsistemas Locales de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia, Juntas de Protección a la Niñez y la Adolescencia, y los Consejos Participativos a la Niñez y la Adolescencia.			4	20%					asi como la fiscalización de proyectos		Registros físicos y sistema de información..	Trimestral
Calidad de los servicios				1	70%	Humanos, Tecnológicos, Económicos					35%	Minutas, oficios, registros...	Semestral
				2	30%								
				3		Humanos, Tecnológicos, Económicos							
				4									

Calidad de los servicios				1	50%	Humanos, Tecnológicos, Económicos						30%	Matriz de control diario de denuncias actualizada	mensual
				2										
				3										
				4	50%								matriz cargas, otros..	mensual

Observaciones:

LO MARCADO EN COLOR AZUL SON EJEMPLOS DE COMO LLENAR LA INFORMACION SOLAMENTE. DEBEN ADAPTARLO A SUS FUNCIONES ESPECÍFICAS.

Anexo 5. Proceso definido para el seguimiento a la ejecución de los recursos destinados por FODESAF para programa Protección y atención de niños, niñas y adolescentes financiado mediante FODESAF.

Responsable: Patronato Nacional de la Infancia (Unidad ejecutora: Gerencia Técnica)			
Enlace oficial: Asesor de Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional.			
Medios de comunicación oficiales: Oficio y correo electrónico.			
Proceso	Acciones estratégicas	Responsable	Observaciones
Recepción del presupuesto por parte de la DESAF, autorizado para ejecución en el año siguiente.	Durante el segundo trimestre de cada año se recibe el monto autorizado para el PANI correspondiente ejecución durante el año siguiente.	DAP Unidad Ejecutora	La fecha en que se recibe el monto presupuestario aprobado es variable durante el segundo trimestre no hay certeza del momento de notificación. Existe la posibilidad de recepción de presupuestos extraordinarios en cualquier momento del año, por lo cual cuando sucede se debe iniciar todo el proceso nuevamente.

Elaboración de presupuesto con base en el monto autorizado por el FODESAF	A partir de la recepción del monto autorizado por el FODESAF para el año siguiente el Departamento de Presupuesto cuenta con un mes para formular presupuesto del programa.	DAP Unidad Ejecutora	El DAP debe coordinar con la Unidad Ejecutora para distribuir los recursos de acuerdo con las necesidades de la institución.
Elaboración/actualización del "Diseño plan presupuesto"	Cada año se actualiza de acuerdo con los Lineamientos generales de los programas sociales financiados por el FODESAF y disponibles en su página. Este diseño implica toda la información sobre los programas financiados, sus objetivos, actores, beneficiarios, formas de evaluación, entre otros.	OPDI Unidad Ejecutora	Si la ficha presenta cambios, es decir si las acciones que va a ejecutar PANI con recursos FODESAF varían, se debe esperar a que FODESAF apruebe para continuar con la definición del cronograma de metas e inversión, lo que evita generar una programación no autorizada. Una vez aprobada FODESAF la carga a su página.
Actualización del cronograma de metas e inversión	Actualización del cuadro anual de los programas sociales de los productos o servicios programados por mes, población beneficiaria y gasto por fuente de financiamiento., de acuerdo con el presupuesto de cada año y con base el machote de cronograma de metas definido por FODESAF	OPDI DAP Unidad ejecutora	FODESAF aprueba y lo sube a su página.

Reporte trimestral	El reporte en Excel de avance de metas por trimestre se envía al FODESAF mediante su aplicación web, así como el oficio de remisión correspondiente.	OPDI DAP DFC Unidad ejecutora	Cuando las metas no se alcanzan en el trimestre la Unidad Ejecutora debe justificar en el mismo reporte trimestral.
Revisión de los reportes trimestrales y anuales.	DESAF remite el informe de evaluación del año anterior para revisión, la unidad ejecutora revisa que toda la información coincida con lo reportado y se da aval para su publicación oficial en la página del FODESAF. En periodos no definidos durante el año, DESAF remite informes sobre reportes trimestrales, sobre los cuales solicitan ajustes o mejoras.	Unidad ejecutora OPDI DAP	

Anexo 6. Instrumentos definidos por la DESAF para la ejecución de recursos provenientes del FODESAF.

Contenido del “Diseño del plan-presupuesto de los programas y proyectos sociales que solicitan financiamiento del Fodesaf”

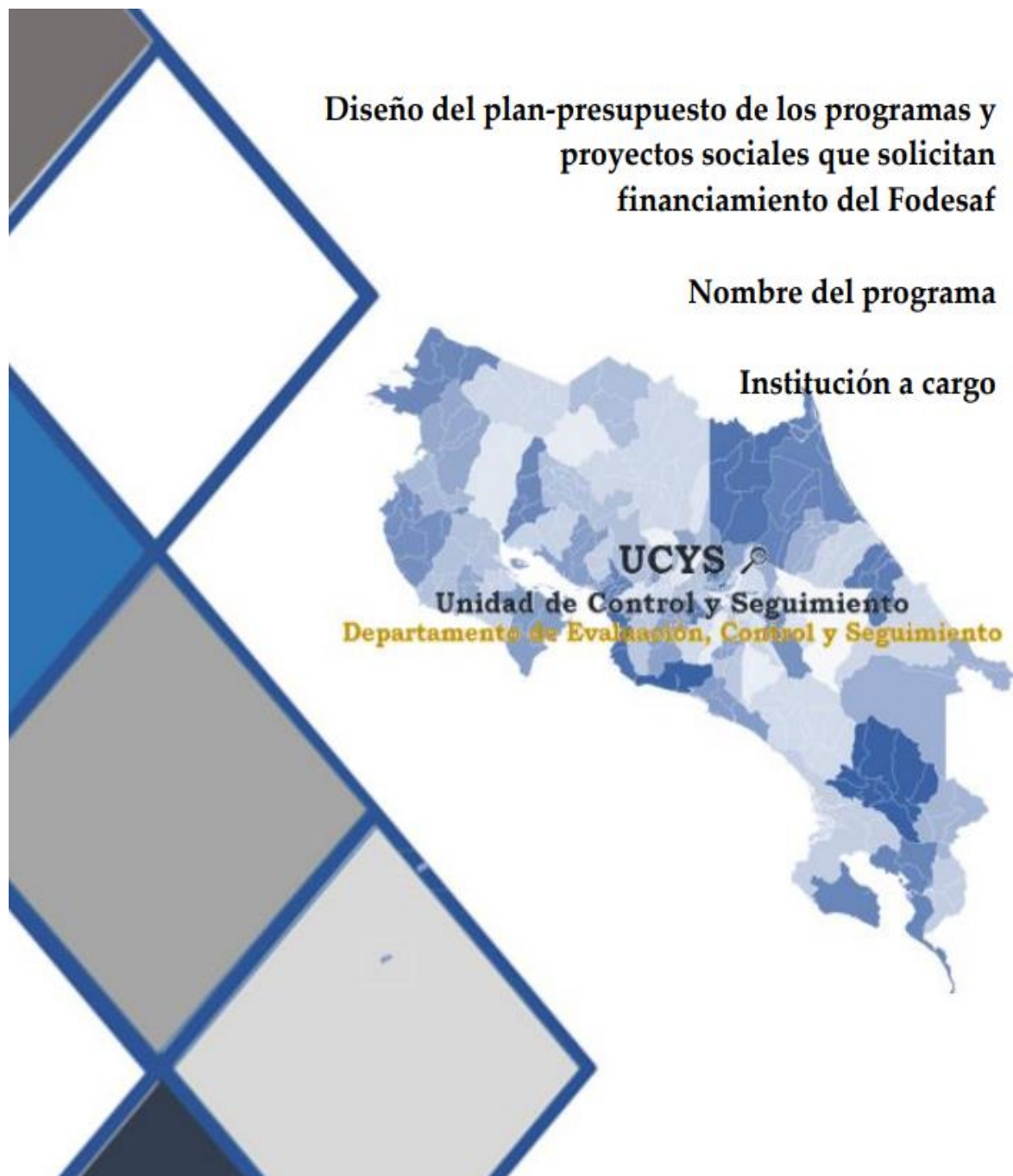


Tabla de contenido

Introducción	4
Instrucciones generales para el llenado y presentación de documentos	5
Diseño del plan-presupuesto	7
1. Información general del programa o proyecto.....	7
1.1. Nombre del programa o proyecto.....	7
1.2. Institución a cargo	7
1.3. Unidad ejecutora.....	7
1.4. Responsable y enlace de la ejecución del programa o proyecto.....	7
1.5. Sitio web del programa o proyecto	7
1.6. Norma legal de creación del programa o proyecto	7
1.7. Otra normativa asociada con la gestión del programa o proyecto.....	7
1.8. Fecha de inicio.....	8
2. Módulo programático.....	8
2.1. Descripción del problema sobre el cual interviene el programa o proyecto	8
2.2. Descripción de la teoría de la intervención	8
2.3. Actores involucrados.....	9
2.4. Objetivo general del programa o proyecto	9
2.5. Objetivos específicos del programa o proyecto	9
2.6. Población beneficiaria	10
2.7. Metodología para la selección de la población beneficiaria	10
2.8. Descripción de los productos	10
2.9. Periodo para recibir los productos del programa por parte de la población beneficiaria	10
2.10. Frecuencia de la entrega del producto	10
2.11. Metas	11
2.12. Cronograma de metas e inversión	11
2.13. Cobertura geográfica.....	11
2.14. Evaluación.....	11
3. Contribución del programa o proyecto a políticas públicas	12
3.1. Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.....	12

3.2.	Prioridades de la Administración	12
3.3.	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	12
3.4.	Plan Operativo Institucional (POI)	12
4.	Plan de contingencia para la atención de emergencias	12
5.	Cumplimiento de Políticas	13
6.	Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado	13
7.	De los activos de los programas y proyectos	14
8.	Módulo presupuestario de los programas sociales	15
8.1.	Estado de Origen y Aplicación de Fondos	15
8.2.	Estado de Ingresos	15
8.3.	Justificación de Ingresos	15
8.4.	Estado de Egresos	15
8.5.	Justificación de egresos	15
8.6.	Flujo de caja	15
Anexo 1		16

Cronograma de metas e inversión según recursos financiados por el FODESAF

Cronograma de metas e inversión de programas sociales financiados por Fodesaf							
Institución a cargo							
Nombre del programa							
Plan presupuesto 2024		Presupuesto ordinario 2024				0	Rige:.
Total general del programa	Población beneficiaria programada	Productos o servicios programados (1)	Financiamiento Fodesaf por unidad de producto (2)	Inversión programada Fodesaf (1*2)	Contrapartida unidad ejecutora	Inversión programada fuentes diferentes de Fodesaf y unidad ejecutora	Inversión total programada (F+G+H)
	0	0	0	0	0	0	0

Producto: bien, servicio o transferencia	Mes	Población beneficiaria programada	Productos o servicios programados (1)	Financiamiento Fodesaf por unidad de producto (2)	Inversión programada Fodesaf (1*2)	Contrapartida unidad ejecutora	Inversión programada fuentes diferentes de Fodesaf y unidad ejecutora	Inversión total programada (F+G+H)
P1. Nombre del producto	Enero	0	0	0	0	0	0	0

Febrero	0	0	0	0	0	0	0
Marzo	0	0	0	0	0	0	0
Sub-total	0	0	0	0	0	0	0
Abril	0	0	0	0	0	0	0
Mayo	0	0	0	0	0	0	0
Junio	0	0	0	0	0	0	0
Sub-total	0	0	0	0	0	0	0
Julio	0	0	0	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0	0	0	0
Septiembre	0	0	0	0	0	0	0
Sub-total	0	0	0	0	0	0	0
Octubre	0	0	0	0	0	0	0
Noviembre	0	0	0	0	0	0	0
Diciembre	0	0	0	0	0	0	0
Sub-total	0	0	0	0	0	0	0
Total P1	0	0	0	0	0	0	0
Notas:							

Reporte de ejecución programática y presupuestaria.



Reporte de ejecución programática y presupuestaria de programas sociales financiados con recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Fodesaf)

I Trimestre 2024

Programa:	Protección y Atención de los Niños, Niñas y Adolescentes
Institución a cargo:	Patronato Nacional de la Infancia
Unidad ejecutora:	Gerencia Técnica del Patronato Nacional de la Infancia

Ejecución programática

Indicaciones generales: Completar las tablas 1, 2, 3 y 4 con la información que se solicita. Considerar que en las tablas 1 y 2 solo deben incluirse los productos que se establecieron en el Cronograma de Metas e Inversión y fueron aprobados para el ejercicio presupuestario 2024, caso contrario se deberá justificar en el presente informe. La tabla 3 se completa con la información referente a Sinirube y la tabla 4 con la información referente al Sibinet.

Tabla 1

Beneficiarios efectivos por producto financiados por el Fodesaf

Beneficio / Producto	Unidad de medida	Enero	Febrero	Marzo	I Trimestre
Total		0	0	0	#iDIV /0!
Atención a Denuncias	Persona menor de edad beneficiaria				0
Protección y Apoyo a los niños, niñas y adolescentes en los Albergues PANI	Persona menor de edad beneficiaria				#iDIV /0!
Centros de Atención Infantil Guarderías	Persona menor de edad beneficiaria				#iDIV /0!
Fondo de la Niñez y Adolescencia Proyectos Fondo de la Niñez y Adolescencia	Persona menor de edad beneficiaria				#iDIV /0!
Protección y Apoyo a los niños, niñas y adolescentes en ONG Residenciales	Persona menor de edad beneficiaria				#iDIV /0!

Fuente: Citar la unidad o departamento de la institución que está generando la información.

Indicaciones: No se deben agregar beneficios/productos adicionales sin antes consultarlo con la analista del programa y la encargada del Sistema de Indicadores de la Unidad de Control y Seguimiento.

Observaciones:

En este espacio se establecen las observaciones y/o justificaciones del comportamiento de cada uno de los productos para el período y los detalles que amplíen la información, con el objetivo que los informes de ejecución reflejen la realidad del programa.

Tabla 2

Gasto efectivo por producto financiado por Fodesaf

Beneficio / Producto	Enero	Febrero	Marzo	I Trimestre
Total	0,00	0,00	0,00	0,00
Atención a Denuncias				0,00
Protección y Apoyo a los niños, niñas y adolescentes en los Albergues PANI				0,00
Centros de Atención Infantil Guarderías				0,00
Fondo de la Niñez y Adolescencia Proyectos Fondo de la Niñez y Adolescencia				0,00
Protección y Apoyo a los niños, niñas y adolescentes en ONG Residenciales				0,00

Fuente: Citar la unidad o departamento de la institución que está generando la información.

Indicaciones: No se deben agregar beneficios/productos adicionales sin antes consultarlo con la analista del programa y la encargada del Sistema de Indicadores de la Unidad de Control y Seguimiento.

Observaciones:

En este espacio se establecen las observaciones y/o justificaciones del comportamiento de cada uno de los productos para el período y los detalles que amplíen la información, con el objetivo que los informes de ejecución reflejen la realidad del programa.

Tabla 3

Control y seguimiento del uso y aplicación del Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (Sinirube)

Detalle	Sí	No	NA (justificar abajo)	Frecu encia
¿Se utiliza como medio de consulta para la asignación de beneficios?				
¿Se utiliza para el levantamiento de la información de las personas beneficiarias?				
¿Reportan al Sinirube las personas que están beneficiando?				
¿El programa tiene algún impedimento legal para la aplicación de la Directriz?				

Fuente: Citar la unidad o departamento de la institución que está generando la información.

Indicaciones: Completar la información de cada una de las preguntas que se plantean respecto al Sinirube de la manera en que se solicita. Si no aplica, realizar una justificación en el espacio de observaciones, tal como se indica.

Observaciones:

En este espacio se establecen las observaciones y/o justificaciones relacionadas con el uso del Sinirube.

Tabla 4

Control y Seguimiento de la incorporación de los activos en el Sibinet

Detalle	Sí	No	NA (justificar abajo)	Frecu encia
¿Se encuentran incorporados los activos al Sibinet?				
¿Se mantiene un registro auxiliar actualizado de los activos comprados con recursos del Fodesaf?				
¿Se cuenta con la ubicación de los activos adquiridos con recursos Fodesaf?				

Fuente: Citar la unidad o departamento de la institución que está generando la información.

Indicaciones: Completar la información de cada una de las preguntas que se plantean respecto al Sibinet de la manera en que se solicita. Si no aplica, realizar una justificación en el espacio de observaciones, tal como se indica.

Observaciones:

En este espacio se establecen las observaciones y/o justificaciones relacionadas con la incorporación de los activos en el Sibinet

Nombre del funcionario que reporta la ejecución programática		Firma
Puesto		
Nombre de la unidad/departamento		
Ejecución presupuestaria		

Indicaciones generales: Completar las tablas 5, 6 y 7 con la información que se solicita, considerar que en las mismas solo deben considerarse **los recursos asignados y aprobados para el ejercicio presupuestario 2024**, esta información debe ser coincidente con lo aprobado en el Plan Presupuesto 2024, caso contrario se deberá justificar en el presente informe. Además, deben considerarse los principios presupuestarios, particularmente: *b) Principio de gestión financiera, c) Principio de equilibrio presupuestario, d) Principio de anualidad, e) Principio de programación.*

La tabla 9 se completa por aquellas unidades ejecutoras que por Ley específica pueden re presupuestar los recursos de vigencias anteriores (superávit).

Tabla 5

Detalle del presupuesto modificado del programa (No incluir recursos de vigencias anteriores)

(En colones)

Documento presupuestario	Monto (presupuesto modificado)	%	Oficio asignación Fodesaf	Oficio aprobación Fodesaf	Oficio aprobación CGR / Junta
Total	0,00	#¡DIV/0!			
Presupuesto ordinario	0,00	#¡DIV/0!			
Presupuesto ordinario (recursos adicionales)	0,00	#¡DIV/0!			
Presupuesto extraordinario 1-2024	0,00	#¡DIV/0!			
Presupuesto extraordinario 2-2024	0,00	#¡DIV/0!			
Modificación 1-2024	0,00	#¡DIV/0!			
Modificación 2-2024	0,00	#¡DIV/0!			
Modificación 3-2024	0,00	#¡DIV/0!			
Fuente: Citar la unidad o departamento de la institución que está generando la información.					
Indicaciones: La fila señalada como "Presupuesto ordinario (<u>recursos adicionales</u>)" sólo se completa cuando hubo una asignación de recursos adicionales de Fodesaf debidamente comunicada por oficio, antes del inicio del ejercicio presupuestario.					
Observaciones: En este espacio se ofrece para brindar observaciones y/o justificaciones realcionadas con el presupuesto modificado.					

Tabla 6

Ingresos efectivos provenientes de recursos Fodesaf por partida presupuestaria del Clasificador de los Ingresos del Sector Público

(En colones)

<u>Código</u>	<u>Nombre Partida presupuestaria</u>	Enero	Febrero	Marzo	I Trime stre
Total		0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos del periodo 2024		0,00	0,00	0,00	0,00
1.0.0.0.00.00.0.0.000	INGRESOS CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
1.4.0.0.00.00.0.0.000	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
1.4.1.0.00.00.0.0.000	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PUBLICO	0,00	0,00	0,00	0,00
1.4.1.2.00.00.0.0.000	Transf. Corrientes de Órganos Desconcentrados (Fodesaf)	0,00	0,00	0,00	0,00
2.0.0.0.00.00.0.0.000	INGRESOS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.0.0.00.00.0.0.000	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.1.0.00.00.0.0.000	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PÚBLICO	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.1.2.00.00.0.0.000	Transferencias de capital de Órganos Desconcentrados	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Citar la unidad o departamento de la institución que está generando la información.

Indicaciones: El ingreso trimestral (liberación de cuota) debe prorratearse por mes.

El ingreso se debe detallar en la fila 88, donde se señala la partida Transferencias Corrientes de Órganos Desconcentrados.

Observaciones:

En este espacio se ofrece para brindar observaciones y/o justificaciones relacionadas con los ingresos efectivos del periodo.

Tabla 7

**Reporte de gastos efectivos financiados por Fodesaf por partida presupuestaria
del Clasificador por Objeto del Gasto del Sector Público**

(En colones)

<u>Código</u>	<u>Nombre de la cuenta presupuestaria</u>	Enero	Febrero	Marzo	I Trime stre
Total		0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financiados con recursos del periodo 2024		0,00	0,00	0,00	0,00
0	REMUNERACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
1	SERVICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00
2	MATERIALES Y SUMINISTROS	0,00	0,00	0,00	0,00
3	INTERESES Y COMISIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
4	ACTIVOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00

5	BIENES DURADEROS	0,00	0,00	0,00	0,00
6	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
7	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00
8	AMORTIZACION	0,00	0,00	0,00	0,00
9	CUENTAS ESPECIALES	0,00	0,00	0,00	0,00

Reintegros a Fodesaf de recursos del período 2024 1/		0,00	0,00	0,00	0,00
6	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
6.01.02	Transferencias corrientes a Órganos Desconcentrados	0,00	0,00	0,00	0,00

1/ Adjuntar el comprobante del reintegro e indicar en este espacio la fecha y el número de comprobante del o los reintegros.

Fuente: Citar la unidad o departamento de la institución que está generando la información.

Indicaciones: El gasto se detalla por cuenta (según el Clasificador por Objeto del Gasto) y solo se completan aquellas cuentas en las que se registraron gastos conforme a lo aprobado en el Plan Presupuesto 2024.

En el caso de que se proceda con **reintegros al Fodesaf de recursos propios del 2024**, estos deberán detallarse en la fila correspondiente a reintegros en la cuenta 6.01.02 (Transferencias corrientes a Órganos Desconcentrados) y se deberá adjuntar el respectivo comprobante a este informe.

Observaciones:

En este espacio se establecen las observaciones y/o justificaciones relacionadas con la ejecución de los recursos, con el objetivo de contextualizar la sub o sobre ejecución de los recursos con respecto a lo programado.

Tabla 8
Resumen del periodo de los recursos provenientes de Fodesaf
(En colones)

Tipo de movimiento	Enero	Febrero	Marzo	I Trimestre
1) Saldo en caja inicial (*)	0,00	0,00	0,00	0,00
2) Ingresos efectivos recibidos del periodo	0,00	0,00	0,00	0,00
3) Recursos disponibles (1+2)	0,00	0,00	0,00	0,00
4) Gastos efectivos pagados	0,00	0,00	0,00	0,00
5) Saldo en caja final (3-4)	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Citar la unidad o departamento de la institución que está generando la información.

Detalle tabla 8:

- 1) (*) Se refiere al saldo en caja resultado del mes anterior, en enero, no debe detallarse saldo en caja, si se requiere detallar el saldo presupuestario/superávit se debe hacer en la tabla 9. **En este espacio NO se detalla lo relacionado a superávits, para ese fin se utiliza tabla 9 (UE facultadas por Ley).**
- 2) Se refiere únicamente a los ingresos recibidos durante el 2024 de forma mensual, este dato debe coincidir con los datos de tabla 6.
- 3) Se refiere a la sumatoria de las filas 1) (saldo inicial en caja) y 2) (ingresos efectivos del período).
- 4) Se refiere a los egresos efectivos pagados con ingresos del período, este dato debe coincidir con los datos de tabla 7.
- 5) Se refiere al saldo en caja final, resultado de restar las filas 3) (Recursos disponibles) menos 4) (Egresos efectivos pagados).

Observaciones:

En este espacio se establecen las observaciones y/o justificaciones relacionadas a la tabla anterior.

Tabla 9
**Resumen de los recursos de vigencias anteriores (superávit)
provenientes de la fuente Fodesaf**

(En colones)

Tipo de movimiento	I trimestre
Saldo inicial en caja por concepto de superávit	
Superávit específico	0,00
Superávit libre	0,00
Total	0,00

Gastos pagados con recursos del superávit	I trimestre
Superávit específico	0,00
Superávit libre (reintegro)	0,00
Total gastos	0,00

Saldos por concepto de superávit	I trimestre
Superávit específico	0,00

Superávit libre 0,00

Saldo total 0,00

Fuente: Citar la unidad o departamento de la institución que está generando la información.

0,00

Código	Cuenta presupuestaria	Enero	Febrero	Marzo	I Trimestre
Detalle Gastos financiados con recursos de vigencias anteriores		0,00	0,00	0,00	0,00
0	REMUNERACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
1	SERVICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00
2	MATERIALES Y SUMINISTROS	0,00	0,00	0,00	0,00
3	INTERESES Y COMISIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
4	ACTIVOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00
5	BIENES DURADEROS	0,00	0,00	0,00	0,00
6	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
7	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00
8	AMORTIZACION	0,00	0,00	0,00	0,00
9	CUENTAS ESPECIALES	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Citar la unidad o departamento de la institución que está generando la información.

Observaciones:		
En este espacio se establecen las observaciones y/o justificaciones relacionadas a la tabla anterior.		
Nombre del funcionario que reporta la ejecución presupuestaria		Firma
Puesto		
Nombre de la unidad/departamento		

----- ULTIMA LINEA -----

Para uso exclusivo de analistas del Departamento de Presupuesto y la Unidad de Control y Seguimiento, Desaf			
Comprobaciones			
Presupuesto ord. aprobado 2024	0,00		
Tabla 5 y Tabla 6		Ejecución del período 2024	
Presupuesto modificado	0,00	Porcentaje de Ejecución con respecto a los ingresos reales:	
Ingresos efectivos del período	0,00		
Saldo Presupuestario (I trim)	0,00	Ingreso real (I trim)	0,00

Tabla 2 y Tabla 7		Egreso real (I trim)	0,00
		% de ejecución:	#iDIV /0!
Gastos del período (I trim) x producto	0,00	Porcentaje de Ejecución con respecto al presupuesto ordinario aprobado:	
Gastos del período (I trim) presupuesto	0,00		
Diferencia	0,00	Presupuest o 2024	0,00
		Egreso real (I trim)	0,00
			#iDIV /0!