



CONSEJO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y DE LA ADOLESCENCIA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PERÍODO 2013-2018

San Salvador, 1 de junio de 2013

Consejo Directivo del CONNA, 2012-2013.

Representación de instituciones del Estado

Propietarios(as)

Lic. Franzi Hasbún, *Ministro de Educación y Presidente del CONNA*
Lic. Carlos Enrique Cáceres Chávez, *Ministro de Hacienda*
Dra. María Isabel Rodríguez Vda. de Sutter, *Ministra de Salud*
Lic. Humberto Centeno, *Ministro de Trabajo y Previsión Social*
Ing. Ricardo Perdomo, *Ministro de Justicia y Seguridad Pública*
Licda. Sonia Elizabeth Cortez de Madriz, *Procuradora General de la República*
Sra. Milagro Navas Herrera, *COMURES*

Suplentes

Ing. Roberto de Jesús Solórzano, *Viceministro de Hacienda*
Dr. Héctor Samour, *Viceministro de Educación*
Dra. Elvia Violeta Menjívar, *Viceministra de Salud*
Lic. Oscar Armando Morales, *Viceministro de Trabajo y Previsión Social*
Lic. Juan Javier Martínez, *Viceministro de Justicia y Seguridad Pública*
Licda. Sara del Carmen Guardado Gómez, *Procuradora Adjunta*

Representación de la sociedad civil

Propietarios(as)

Dr. Adolfo Antonio Vidal Cruz, *Red de Educación Inicial y Parvularia de El Salvador (REINSAL)*
Licda. María Isabel González de Martínez, *Red para la infancia y la Adolescencia (RIA)*
Licda. Blanca Imelda Villacorta de Rivera, *Alianza por los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Juventud en El Salvador*
Lic. Carlos Guillermo González, *Red para la infancia y la Adolescencia (RIA)*

Suplentes

Licda. Alba Margarita de Guardado, *Fundación Aldea Infantil Pestalozzi El Salvador*
Licda. Rosa Emilia Ochoa Castro, *Centro de Desarrollo Infantil Angelito*
Licda. María Marta Portillo de Álvarez, *Fundación Dolores Medina*
Ing. José Luis Sanabria Bonilla, *Red de Educación Inicial y Parvularia de El Salvador (REINSAL)*

Dirección Ejecutiva

Directora Ejecutiva, Licda. Zaira Lis Navas Umaña

Jefa de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional, Ingra. Rosalía Jovel Urquilla

Plan Estratégico Institucional, periodo 2013-2018: aprobada por el Consejo Directivo mediante Acuerdo N° 2, de fecha 30 de mayo de 2013. Esta edición incluye la modificación a la estructura orgánica del CONNA, aprobada mediante acuerdo No. 14 de la sesión extraordinaria número, celebrada el 16 de julio.

Este documento ha sido producido por el CONNA. Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente.

PRESENTACIÓN

El Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia (CONNA), se complace en presentar el Plan Estratégico Institucional (PEI) que tiene el propósito de guiar el quehacer de la Institución durante el período 2013-2018, para cumplir con las funciones que le asigna la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA). La elaboración del PEI partió del análisis situacional de la institución, producto del diagnóstico del entorno y de las condiciones internas del CONNA; así como, del examen de las implicaciones que tienen las competencias que le asigna la LEPINA en el trabajo de la institución, tanto en el plano estratégico como operativo.

Los elementos claves que componen el PEI son, en primer lugar, el Pensamiento Estratégico establecido en la misión, visión, valores y políticas institucionales, que orienta las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos y específicos, así como los resultados a alcanzar en el periodo que cuantifican las metas establecidas para el plan. Además, se desarrolla la estrategia de intervención del CONNA en las Matrices Superiores de Planeación Estratégica y en las Matrices de Objetivos, Resultados e Indicadores.

De igual manera, se incluye la descripción general del proceso a desarrollar para dar seguimiento y evaluar el PEI, que permitirá dar seguimiento sistemático a la implementación del mismo para hacer los ajustes necesarios ante las variaciones en el entorno y en las situaciones internas que se enfrenten durante la ejecución, sin sacrificar los resultados establecidos para el quinquenio.

El proceso de planificación estratégica institucional, ha permitido alinear los objetivos estratégicos con la misión institucional del CONNA, para garantizar una gestión eficaz y transparente, capaz de rendir cuentas ante el Estado, la sociedad y las familias salvadoreñas. Como herramienta gerencial, el PEI facilitará articular el trabajo institucional a través de los Planes Operativos Anuales (POA) institucionales y los Planes Anuales de Trabajo (PAT) de las dependencias, con sus respectivos presupuestos.

El PEI será, además, la herramienta fundamental para el control de la gestión por resultados, pues el seguimiento de los POA articulados al mismo, aportarán información oportuna para la toma de decisiones en el Consejo Directivo, la Dirección Ejecutiva y las Subdirecciones; lo que permitirá optimizar el uso eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos estratégicos y específicos del PEI con la ejecución de las acciones estratégicas y actividades permanentes que se identifiquen en el POA utilizando el enfoque de planificación por resultados.

El CONNA con la aprobación del PEI 2013-2018, cuenta con la herramienta institucional que facilitará que toda actuación institucional se realice con visión estratégica, enfocadas a cumplir con la LEPINA y los Convenios y Tratados sobre derechos de las niñas, niños y adolescentes, suscritos por el Estado salvadoreño.

Cabe destacar que con el PEI 2013-2018 del CONNA, el país cuenta con una Institución que ha definido con claridad los resultados que se propone alcanzar y el camino a seguir en los próximos cinco años, para cumplir sus funciones como ente rectora de la Política Nacional de Protección de la Niñez y de la Adolescencia, y máxima autoridad del Sistema de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia.

The image shows a handwritten signature in black ink on the left, which is partially obscured by a blue circular official stamp on the right. The stamp contains the text: 'CONSEJO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y DE LA ADOLESCENCIA', 'DIRECCION EJECUTIVA', and 'EL SALVADOR, C.A.' around a central emblem.

Licda. Zaira Navas
Directora Ejecutiva
Consejo Nacional de la Niñez y de la adolescencia

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	6
I. ANÁLISIS SITUACIONAL	7
II. MARCO REFERENCIAL DOCTRINARIO	13
III. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	15
IV. MODELO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	20
V. LINEAMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PEI	24
VI. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PEI	31
VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI	48

INTRODUCCIÓN

El CONNA ha realizado un proceso participativo de planeación estratégica, que ha permitido elaborar el Plan Estratégico Institucional para el período 2013 – 2018, partiendo del análisis de la situación de la Institución, que aún se encuentra en la fase de instalación de sus dependencias y capacidades, y de la reflexión de las condiciones del entorno del país y de la región en el marco del quehacer institucional.

Dicho proceso de análisis contó con la participación de las dependencias del nivel directivo conformadas por el Consejo Directivo, la Dirección Ejecutiva y las Subdirecciones, así como con representantes de las dependencias asesoras y operativas, unidades y departamentos, con que actualmente cuenta el CONNA; en todos los niveles se aportó importante información que contribuyó a identificar los retos principales que enfrenta la institución y las respuestas que habrá que dar en el período para responder a ellos.

El análisis de la situación institucional se completó con la revisión de información documental: el marco legal que respalda su actuación, los informes de resultados institucionales, así como artículos, directrices e informes de labores y de expertos, que dan cuenta de reflexiones y actuaciones realizadas en su primer año de existencia.

El PEI se ha organizado en secciones, iniciando con el análisis situacional, que refleja aspectos internos y del entorno en que actúa el CONNA que permitieron identificar las oportunidades de mejora que tiene la Institución. La segunda sección, presenta el marco de referencia doctrinario en que se deben inscribir todas las actuaciones y acciones del CONNA; en la tercera sección, se deja consignado el pensamiento estratégico destacando la misión, visión, los valores y políticas institucionales que deberán orientar y al que se debe alinear el quehacer en todos los niveles; para luego dejar planteadas en la sección cuatro el modelo de gestión y organización sobre el cual descansa la implementación del presente PEI; en la sección cinco, se establecen los lineamientos para la ejecución del PEI que deben ser considerados al momento de ejecutar el trabajo en cada una de las áreas de actuación de la institución.

La estrategia de intervención del PEI queda esbozada en la sección seis, que se ha organizado en tres líneas estratégicas: Promover la efectividad de los derechos de las niñas, niños y adolescentes, que agrupa las acciones orientadas a mantener la vigilancia rigurosa de la aplicación de la Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia (PNPNA) y velar por que las actuaciones de las instituciones públicas y privadas aseguren el cumplimiento y protección de los derechos de la niñez y la adolescencia; Garantizar el funcionamiento eficaz del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia, promoviendo acciones relativas a la coordinación y articulación intersectorial para la defensa y protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes (NNA), a través del Sistema de Protección en el ámbito local y nacional; y Desarrollo Institucional y Fortalecimiento Organizacional del CONNA, en función de adquirir las capacidades que requiere para ser garante de la protección y defensa de los derechos de las NNA.

Cada línea se presenta en dos matrices la **matriz superior de planeación estratégica** que evidencian los objetivos específicos y los lineamientos para las acciones estratégicas y la **matriz de objetivos e indicadores** que muestra los resultados metas del periodo 2013-2018, con los respectivos indicadores: **indicador de efecto** (indicador de resultado al finalizar el periodo) y el **indicador de avance** (inductor de la actuación anual).

Finalmente, se deja planteado el diseño general del proceso que dará seguimiento y evaluará los avances y el cumplimiento del PEI 2013-2018, esto implica desarrollar procedimientos sistemáticos para conocer los avances alcanzados respecto a lo planificado y de no ser así realizar los ajustes necesarios para asegurar alcanzar los objetivos y resultados esperados en el periodo 2013-2018.

I. ANÁLISIS SITUACIONAL

La Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA)¹, establece la naturaleza, funciones y competencias del Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia (CONNA), al que se le reconoce como institución con personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía técnica, financiera y administrativa, cuyas funciones principales son:

- a) Diseño, aprobación y vigilancia de la Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (PNPNA).
- b) Coordinación del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia (Sistema de Protección).
- c) Defensa efectiva de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

El Art. 135 de la LEPINA establece que el CONNA es la máxima autoridad del Sistema de Protección y le asigna una larga lista de funciones, tanto de carácter administrativo, cómo otras que detallan y amplían las funciones principales, entre ellas: registrar y sancionar a los miembros de la Red de Atención Compartida (RAC); informar a los Comités locales y a las Juntas de Protección del Registro de los miembros de la RAC que operan en su jurisdicción; sistematizar información sobre actuaciones de miembros de la RAC; recopilar y analizar información; elaborar y rendir informes sobre el estado de la niñez y adolescencia; difundir y promover los derechos y deberes de niñas, niños y adolescentes.

También, el mismo artículo amplía sus funciones a la asesoría de los órganos de gobierno en la materia de niñez y adolescencia; la promoción de acciones de protección en caso de violaciones o amenazas a los derechos colectivos y difusos de los niños, niñas y adolescentes; y a la promoción de procesos constitucionales y contencioso administrativo cuando alguna norma, acción u omisión vulnera los derechos de la niñez y adolescencia.

¹ La LEPINA fue publicada en el Diario Oficial N° 68, Tomo 383, del 16 de abril de 2009; entró en vigencia parcial el 16 de abril de 2010 (Libro I sobre Derechos y Deberes de Niñas, Niños y Adolescentes), los Libros II sobre el Sistema Nacional de Protección y III sobre Administración de Justicia entraron en vigencia el 01 de enero de 2011.

De igual forma, queda establecido que el CONNA deberá asumir el rol rector de la PNPNA, cuya finalidad es garantizar el pleno goce de los derechos de las niñas, niños y adolescentes, y en la que se establecen las directrices para la acción y coordinación del Sistema de Protección, del cual la institución es la autoridad máxima, por lo que debe orientar las actuaciones estatales y privadas de los integrantes del mismo, para garantizar los derechos de la niñez y adolescencia.

Considerando que la población de niñas, niños y adolescentes (NNA) salvadoreños es el 41% de la población nacional, de acuerdo al VI Censo de población emitido en 2007. No cabe duda del reto que significa para una naciente institución como el CONNA responder en breve tiempo a las funciones que se le han asignado; pues se ha requerido que de manera simultánea las y los funcionarios y el personal institucional, desarrollen la actual fase de instalación, selección, adquisición y contratación de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros; a la par de sentar las bases del funcionamiento del Sistema de Protección y la elaboración participativa de la PNPNA.

En estos momentos se puede decir que el CONNA se encuentra en proceso de instalación, aun cuando está funcionando el Consejo Directivo, la Dirección Ejecutiva y algunas de las dependencias institucionales fundamentales para cumplir con su mandato; se requiere que avance en su desarrollo institucional para alcanzar un rendimiento organizacional eficaz y eficiente.

Mecanismos de dirección y Marco Normativo

El proceso de instalación de los mecanismos de dirección y el establecimiento del marco normativo partió de la conformación de una Comisión de Instalación creada mediante Decreto Ejecutivo, liderada por el Ministerio de Educación, la Secretaría de Inclusión Social, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y de la Adolescencia, lo que favoreció el esfuerzo organizativo de creación de la nueva institucionalidad y facilitó aprovechar eficazmente el nivel de representación de las instituciones del Estado y de las organizaciones de la sociedad civil en el Consejo Directivo del CONNA, que como cuerpo colegiado tiene diferentes experticias, al estar integrado por los titulares del: Ministerio de Justicia y Seguridad, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Procuraduría General de la República, Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y representantes de la Sociedad Civil organizada, elegidos por la Red de Atención Compartida (RAC).

A la fecha, el CONNA cuenta con los Reglamentos básicos para su funcionamiento y con la Dirección Ejecutiva, organizando y dirigiendo el trabajo técnico, administrativo y al personal institucional; así mismo, se está implementando un modelo de gestión, caracterizado por la participación del personal institucional, los miembros de la RAC y de los niños, niñas y adolescentes; en un marco de una buena coordinación entre la Dirección Ejecutiva y el Consejo Directivo, que debe verse fortalecida con un mayor involucramiento de todas las instituciones que integran el CONNA.

Sin embargo, es necesario superar en algunas de sus dependencias la visión a corto plazo propia de las instituciones nuevas y en proceso de instalación, para que el personal supere

el activismo y se establezca un estilo de trabajo orientado hacia los propósitos de mediano y largo plazo con clara orientación estratégica; lo cual hace que este momento sea oportuno para encaminarse a la implementación del presente PEI 2013-2018 y lograr una razonable combinación en la respuesta a lo urgente y lo importante estratégicamente.

Respecto al modelo de gestión y organización, aun cuando ha permitido avanzar en la implementación de las funciones sustantivas de la institución, se debe mejorar la ejecución de las acciones bajo una visión de sistema institucional, por lo que hay que clarificar cómo los procesos deben relacionarse e interactuar para que se potencien y fortalezcan mutuamente. Esto exigirá un mejor trabajo de equipo entre las dependencias y lograr identificar las actividades o procedimientos en que los distintos procesos pueden retroalimentarse e incluso ser sinérgicos.

Instalación progresiva de las estructuras garantes de derechos.

Con el Consejo Directivo y la Dirección Ejecutiva funcionando, y con el personal especializado y comprometido con la temática propia del CONNA con que se cuenta, la institución ha actuado con actitud positiva ante los retos institucionales, aun cuando se continúa en la fase de instalación progresiva de las estructuras garantes de derechos y de su propia organización interna, se puede asegurar que se están desarrollando procesos estratégicos como el de elaboración de la PNPNA y la construcción de los procedimientos e instrumentos que regirán las bases del Sistema de Protección, que serán fundamentales para el buen funcionamiento del mismo y para la implementación de la PNPNA, puesto que contribuirá en el futuro al adecuado registro, articulación, coordinación y supervisión de las acciones realizadas.

La realización de actividades directamente vinculadas al Sistema de Protección, como la instalación de las Juntas de Protección de la Niñez y de la Adolescencia² y la creación del Registro Público de Entidades de Atención de la Niñez y la Adolescencia, así como las actividades realizadas para la elaboración de la PNPNA, demuestran la necesidad de impulsar acciones de fortalecimiento organizacional que garanticen la coordinación interna que debe existir entre los dos procesos estratégicos que se avencinan: la implementación de la PNPNA y el funcionamiento del Sistema de Protección; por lo que la coordinación debe quedar establecida desde el momento del diseño de ambos procesos, con la adopción de una cultura institucional que favorezca el trabajo de equipo y el liderazgo democrático.

Los esfuerzos realizados para contribuir a la instalación de las estructuras garantes de los derechos en el ámbito local, los Comités Locales de Derechos de la Niñez y de la Adolescencia, a la fecha han servido para dar a conocer el mandato de la LEPINA a algunos gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil, también han servido para promover la organización de la Red de Atención Compartida; Sin embargo, todavía es una tarea pendiente que requiere una urgente revisión de la estrategia de trabajo y de la selección de personal con las capacidades e idoneidad, para concretar la asistencia técnica

² A partir del año 2012, se han instalado diez Juntas de Protección en el país las cuales se encuentran funcionando en los departamentos de San Salvador, La Libertad, Santa Ana, Chalatenango, San Vicente, Usulután, San Miguel, La Unión, Sonsonate y Ahuachapán.

que debe dar el CONNA para evitar más retrasos en la instalación de uno de los elementos fundamentales para establecer los Sistemas Locales de Protección Integral.

A lo anterior se suma el débil involucramiento de las instituciones públicas, que hace necesario insistir en los cambios que deben darse en las políticas institucionales, particularmente, en las entidades que integran el Consejo Directivo del CONNA, ya que estas deben ser un ejemplo para las demás instituciones del Estado al trabajar de acuerdo al principio del interés superior del NNA para la asignación de recursos a nivel nacional y local.

De igual manera, la falta de homogeneidad en el conocimiento y manejo de la nueva doctrina de protección integral de derechos de NNA que orienta la LEPINA entre el personal institucional y demás instituciones que integran el CONNA, así como en la sociedad salvadoreña, hace enfrentar con mayor dificultad aspectos culturales personales e institucionales que pueden comprometer el funcionamiento del Sistema, entre ellas: la escasa tradición de trabajo en equipo con agendas conjuntas que permitan la articulación de esfuerzos de carácter estratégico y la tendencia a encasillar en ideologías partidarias el accionar institucional tanto a nivel central como en el ámbito local.

Por otra parte, el CONNA tiene algunas funciones que están siendo asumidas sin contar con una estrategia o metodología sistemática, al respecto se debe asumir que el despliegue de todas las funciones tiene que ser gradual e incluso será necesario focalizar esfuerzos en algunas de ellas, mientras otras esperan un mayor desarrollo institucional para ser asumidas. Este es el caso de la investigación, recopilación de información, elaboración de informe, entre otras; que requieren de personal especializado y de la instalación de sistemas informáticos que agilicen la respuesta a las necesidades o demandas de información de la institución o de otras instituciones, con diligencia.

Instalación administrativa y control de recursos

Se destaca en el ámbito administrativo, el interés por establecer una administración de los recursos financieros disponibles, tanto del presupuesto ordinario como los aportados por la cooperación internacional, de manera transparente, eficiente y eficaz, lo cual contribuirá a consolidar su autonomía técnica, administrativa y financiera, así como a elevar su prestigio institucional con las directrices emanadas de la Dirección Ejecutiva que han asegurado el apego a la legalidad en este campo; además, son evidentes los esfuerzos de la Dirección y el personal por optimizar los recursos humanos y logísticos con que cuenta la institución. Sin embargo, el CONNA es consciente que aún falta desarrollar algunos de los procesos y procedimientos que den soporte administrativo a los demás procesos institucionales, en especial a aquellos comprometidos directamente con su misión.

Hay que destacar el interés de personal de jefaturas, por propiciar un estilo de gestión pública que supera el exceso de burocracia, a la par de fomentar una selección rigurosa del personal en base a concursos por calificación técnica y experiencia en los temas propios del CONNA; no obstante, se enfrentan dificultades por el limitado conocimiento que tienen los profesionales y técnicos que ofertan sus servicios sobre la doctrina de protección integral de los derechos de NNA.

Considerando las características favorables mencionadas, es un buen momento para orientar el desarrollo institucional hacia un modelo de gestión por resultados que refuercen la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales, para responder con calidad y con información de fácil acceso al momento de rendir cuentas sobre los resultados institucionales.

Por otra parte el CONNA posee instalaciones propias e inmuebles en proceso de legalización en diferentes puntos del territorio nacional, debido a la transferencia de bienes inmuebles que eran propiedad del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA), pero hay que señalar que algunos requieren de inversión para generar condiciones favorables para el desarrollo del trabajo. Respecto al presupuesto ordinario, aun cuando la ejecución presupuestaria debe mejorarse, es evidente que los recursos que el gobierno puede proveer son insuficientes comparados con las necesidades que plantea el despliegue de todas las competencias que le han sido asignadas a la Institución; pero consientes de la situación fiscal del país y las medidas de austeridad y ahorro dictadas por el Ministerio de Hacienda, se están realizando gestiones ante organismos y agencias de cooperación internacional, comprometidas con la promoción y respeto integral de los derechos de la niñez y de la adolescencia, que se espera den acceso a los recursos y asistencia técnica que se necesita para implementar la PNPNA y el funcionamiento del Sistema de Protección.

Entorno del trabajo del CONNA

En general el entorno en que el CONNA desarrolla su trabajo presenta varias oportunidades para la articulación del Sistema de Protección al contexto nacional e incluso regional, debido a que existe cada vez más el consenso de la necesidad de plantearse objetivos comunes entre los involucrados para buscar soluciones a la problemática de NNA, y las soluciones aisladas han demostrado ser incapaces de producir cambios sustantivos. Lo anterior debe servir de punto de partida para conciliar apuestas estratégicas que generen cambios sostenibles basados en la coordinación e intercambio de experiencias.

Aún con lo planteado, el contexto regional también presenta evidencias de que los Estados deben mejorar sus capacidades para hacer efectivos los derechos de NNA, pues si bien algunos presentan mejores condiciones, en todos los países existen limitaciones para garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes. Por lo anterior, instituciones con responsabilidades similares al CONNA o con responsabilidades específicas a favor de la NNA, deben plantearse compartir buenas prácticas, a la par de aunar esfuerzos, recursos propios y de otras fuentes para honrar los compromisos internacionales que han suscrito a favor de los mismos.

Oportunidades de Mejora del trabajo del CONNA

Las dificultades encontradas en este análisis situacional, el CONNA las considera como oportunidades de mejora en los tres campos de actuación estratégica siguientes: Implementación de la PNPNA, Sistema de Protección y Desarrollo Institucional.

A. Implementación e institucionalización de la Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (PNPNA)

El cumplimiento de esta función depende de la capacidad del CONNA para promover transformaciones en las instituciones del Estado, la sociedad y las familias con la finalidad de dar cumplimiento a la PNPNA, entre las oportunidades de mejora, se encuentran:

- Superar la desarticulación y falta de coherencia de la mayoría de las políticas públicas a favor de las NNA que impulsan las instituciones del Estado, a nivel nacional, departamental y municipal.
- Superar la carencia de directrices generales que orienten las acciones y coordinen las actuaciones estatales y privadas en función de la niñez y adolescencia a nivel local, que ocasionan omisiones en los servicios que brinda a NNA.
- Vencer la dificultad de sistematizar, recopilar y procesar información sobre los resultados operativos de las políticas públicas y de las actuaciones e iniciativas de instituciones del Estado y demás entidades que conforman el Sistema de Protección, para contribuir en el análisis y la evaluación de la inversión social relativa a la protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes.

B. Funcionamiento del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia

El Sistema de Protección cuyo funcionamiento depende de la adecuada coordinación y articulación, complementariedad y concertación de esfuerzos comunes y estrategias de actuación, del quehacer de las entidades que lo integran. Presenta entre las oportunidades de mejora, las siguientes:

- Impulsar el tardío proceso de registro y supervisión de las entidades miembros de la Red de Atención Compartida (RAC), así como en la acreditación de sus programas y vigilancia de sus actuaciones, incluyendo las acciones del ISNA.
- Superar la inexistencia de Juntas de Protección en algunos departamentos y diferencias en el funcionamiento de las instaladas, así como de los mecanismos de coordinación a nivel departamental con los miembros del Sistema de Protección y otras instituciones públicas vinculadas a la protección de la niñez y la adolescencia.
- Resolver el lento intercambio de información con la PGR, los Juzgados Especializados de Niñez y Adolescencia, Juzgados de Familia y el ISNA para conocer y dar seguimiento a los casos que ellos atienden, en especial los relativos a proceso de adopción y acogimiento institucional a fin de que se protejan los derechos de los NNA con el apoyo de los miembros de la RAC.
- Superar las dificultades de cooperación entre las dependencias del CONNA para apoyar la promoción de los Comités Locales, que se han presentado en la actual fase de instalación en que se encuentra la institución; a la par de asegurar que el personal encargado del acompañamiento técnico, este habilitado para generar las condiciones en el ámbito local para la instalación de los Comités mencionados.

- Fortalecer la voluntad política y el interés de las autoridades municipales de crear los Comités Locales, a través de la intervención directa del Consejo Directivo del CONNA, en especial de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).
- Promover cambios en las débiles condiciones políticas y técnicas en las Instituciones Públicas a nivel departamental y municipal para que colaboren y suministren información a las Juntas de Protección y acompañen al personal del CONNA en la instalación de los Comités Locales.

C. Desarrollo institucional y Organizacional del CONNA

Se deben generar cambios y mejoras en la gestión de los procesos y en las capacidades del CONNA, para que el personal y la institución cuenten con las condiciones para coordinar y articular soluciones con los integrantes del Sistema de Protección y para orientar la implementación de la PNPNA, esto requiere priorizar acciones para superar situaciones como las siguientes:

- Superar el insuficiente desarrollo institucional de las estructuras garantes de derechos y de la organización interna del CONNA, a la par de la falta de diseño y estandarización de algunos de los procesos y procedimientos a seguir para ejecutar las actividades que deben realizarse desde los procesos claves de la institución.
- Superar la disparidad de conocimiento entre el personal institucional y de las instituciones integrantes del Sistema de Protección de los fundamentos de la doctrina de protección integral de derechos de NNA.
- Mejorar los procesos institucionales (direccionales, misionales y de soporte) y superar los bloqueadores personales e institucionales que dificultan la implementación adecuada de los mismo, con la cooperación y coordinación interna, así como con otras instituciones.

II. MARCO REFERENCIAL DOCTRINARIO

Doctrina Internacional de Protección Integral

Con la aprobación de la LEPINA en el año 2009, se reafirma el compromiso político y jurídico del Estado Salvadoreño de garantizar la aplicación de la Doctrina Internacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, asumida de manera oficial desde el año 1990 con la firma y ratificación de la Convención Sobre los Derechos del Niño (CDN), que es el tratado internacional de derechos humanos que cambia radicalmente el rumbo doctrinario respecto a la atención de la niñez y la adolescencia.

El nuevo enfoque doctrinario que surge con la CDN es denominado *Doctrina de Protección Integral* y responde a los tratados generales de Derechos Humanos, reconociendo a las niñas, niños y adolescentes la capacidad de gozar y de ejercer sus derechos, conforme a su

desarrollo progresivo e identifica a la familia, Estado y sociedad como corresponsables de garantizarles tales derechos en su Interés superior, obligándoles, por tanto, a reconocerles como titulares de derechos y no objetos de protección, así como a escuchar y tomar en cuenta su opinión conforme a su edad y madurez, asegurándoles la participación en la toma de decisiones sobre asuntos que les conciernan, y libres de discriminación.

Con este compromiso doctrinario las instituciones del Estado, las organizaciones sociales, privadas y mixtas, así como la sociedad en su conjunto están obligados a superar en el país la denominada *Doctrina de la Situación Irregular* que se contrapone al nuevo orden internacional en materia de Derechos Humanos que protege los derechos de la niñez y la adolescencia en su integralidad.

En El Salvador persisten las prácticas de crianza y protección realizadas por la familia, la sociedad y el Estado, bajo un enfoque centrado en el asistencialismo considerando a ese segmento de la población como “menores objeto de protección”, desvalido y necesitado. En respuesta a esa situación, conforme a Doctrina de Protección Integral y a lo demás dispuesto en la CDN, la LEPINA establece que el Estado salvadoreño se encuentra obligado a adoptar todas las medidas que sean necesarias para dar efectividad a los derechos de niñas, niños y adolescentes; la familia y la sociedad son responsables también de que estos derechos se garanticen; lo que implica que deberán adoptarse las medidas apropiadas para:

- 1) Prevenir las violaciones a derechos de niñas, niños y adolescentes.
- 2) Ocurridas las violaciones, deberá investigarse toda amenaza o vulneración a derechos de niñez y adolescencia a fin de identificar a las personas responsables
- 3) Deberá procesarse o judicializarse, administrativa o jurisdiccionalmente, a las y los responsables para determinar su responsabilidad; se deberá sancionar a las personas que resultaren responsables
- 4) El Estado deberá promover la reparación de las víctimas o los familiares de las víctimas, según corresponda.

Deber de Garantía del Estado

Veinte años trascendieron desde que el Estado ratificó la CDN hasta que se desarrolló en la LEPINA el alcance y contenido de los derechos que en El Salvador constituyen estándares mínimos a respetar, garantizar y cumplir para asegurar la vida digna de las niñas, niños y adolescentes. En la LEPINA se establecen las principales obligaciones que involucran al Estado, familia y sociedad para asegurar la efectividad y disfrute de los derechos de la niñez y de la adolescencia, e instaura obligaciones que son además de un cambio legislativo, un importante cambio institucional que requiere la transformación en la conducta de los diferentes actores sociales, pero principalmente de las instituciones del Estado.

Transformación que como enuncia la LEPINA parte de la superación y sustitución de la muy arraigada práctica social de *situación irregular* por aquella de la *protección integral*; esto fundamenta la nueva institucionalidad que plantea la Ley, con la creación del CONNA, las Juntas de Protección, los Comités Locales de Derechos, las Asociaciones de Promoción y

Asistencia y el nuevo Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia, que en cumplimiento de la PNPNA deberá promover la aplicación de los principios de Interés Superior y Prioridad Absoluta por parte de todas las instituciones públicas y privadas, las familias y la sociedad en general.

La prevención de las violaciones a derechos de niñas, niños y adolescentes, aplicando esta nueva doctrina conlleva, además, de la adopción de nuevas leyes y cambios en las políticas públicas, la formación y sensibilización de sus familias, de todas las personas que trabajan con ellas y ellos, las autoridades estatales y servidores públicos; líderes y lideresas comunitarias, los medios de comunicación; la difusión amplia de los derechos con la participación directa de los propios NNA en la promoción, protección y vigilancia de sus derechos; así también, la sistematización de información desagregada sobre la situación de tales derechos, que permita identificar y atender las problemáticas.

A su vez, la realización plena de los derechos de NNA conlleva la formulación de una estrategia nacional, que incluya y articule el conjunto de política, acciones, planes y programas que ejecuten las instituciones del Estado con la participación de la familia y la sociedad, para garantizar que la niñez y la adolescencia de manera efectiva disfruten de sus derechos sin discriminación de ningún tipo.

Con este marco de referencia doctrinario y en cumplimiento del deber de garantía del Estado, el CONNA se prepara para cumplir con las funciones que le establece la LEPINA, atribuciones que lo facultan a la elaboración y aprobación de la primera Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia, y a la coordinación del Sistema Nacional de Protección Integral, otorgándole la calidad de ente rector de la PNPNA y máxima autoridad del Sistema Nacional; por consiguiente, corresponde al CONNA por mandato de Ley, el liderar en el plano nacional, los esfuerzos por garantizar la aplicación de la LEPINA, poniendo en práctica la *Doctrina de Protección Integral*, a fin de asegurar el disfrute y realización progresiva de los derechos humanos de la niñez y de la adolescencia.

III. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Visión:

Ser la institución reconocida a nivel nacional e internacional que garantice el disfrute y ejercicio de los derechos a todas las niñas, niños y adolescentes, a través de la rectoría del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia.

Misión:

Somos la máxima autoridad del Sistema Nacional de Protección Integral y la institución rectora de la Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia, que con la participación de la familia, el Estado y la sociedad garantiza el goce de los derechos de las niñas, niños y la adolescencia.

Valores:

- **Integridad:** actuamos con responsabilidad, justicia, ética y transparencia, apegándonos a los principios que orienta la doctrina de protección integral de la niñez y de la adolescencia.
- **Solidaridad:** asumimos nuestro trabajo como compromiso colectivo, producto de la cooperación entre todas las dependencias institucionales, para apoyar las acciones que realizan otras instituciones, con el propósito de promover y adoptar medidas que garanticen los derechos de las niñas, niños y adolescentes.
- **Compromiso:** cumplimos con nuestras funciones aun en situaciones adversas, orientando todas las capacidades personales e institucionales a generar condiciones para que se cumplan los derechos humanos de la niñez y de la adolescencia.
- **Equidad:** consideramos en toda actuación las diferentes características que tienen personas y colectivos humanos, especialmente entre los niños, niñas y adolescentes, creando condiciones para que todos tengan igualdad de oportunidades para el disfrute de sus derechos.
- **Responsabilidad:** cumplimos nuestras funciones con diligencia y eficiencia, asumiendo los compromisos y obligaciones que como garantes de los derechos de niñas, niños y adolescentes, tenemos.

Políticas Institucionales

Las políticas institucionales planteadas a continuación, se ejecutarán de forma transversal en todas las unidades organizativas y serán de obligatorio cumplimiento en todas las acciones que desarrolla el CONNA. La elaboración de las mismas y de los planes de implementación será el resultado de procesos participativos del personal institucional que contribuirán a la institucionalización al posicionar las temáticas de transparencia, género y calidad en la cultura institucional.

➤ **Política de Transparencia**

Esta política orienta en la institución la implementación de la Ley de Acceso a la Información Pública, que tiene el propósito fomentar la transparencia, combatir la corrupción y garantizar el acceso a la información pública de los resultados de la Institución, a todos los ciudadanos y ciudadanas y de igual manera a todo el personal del CONNA.

La política orienta la aplicación de principios de actuación, tales como:

- a. **Transparencia,** que asegura la legalidad, equidad, honestidad y rendición de cuentas de los actos realizados por la institución. Como aporte al dialogo responsable entre el CONNA y la sociedad, que eleva la confianza en el Sistema de Protección de los Derechos de NNA establecido en la LEPINA
- b. **Acceso a la Información,** disponer de información oportuna y veraz para todas las personas, natural o jurídica, nacional o extranjera que desee información

pública, sin necesidad de justificar su utilización, como lo prescribe la Ley de Acceso a la Información Pública.

- c. **Participación ciudadana y de las NNA** en la construcción de las políticas públicas, conforme al interés de democratizar la gestión pública para garantizar los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, la familia y la sociedad.
- d. **Ética Pública**, los empleados del CONNA deben practicar una cultura ética basada en valores y conductas que fomenten el desarrollo de la gestión apegada a la ley.
- e. **Combate a la corrupción**, impedir todo acto de requerimiento o aceptación de cualquier objeto de valor, beneficio, favores, promesas o ventajas para empleados a cambio de la acción u omisión de cualquier acto que afecte los intereses del Estado y de los NNA que de manera directa o indirecta ofrezca una persona natural jurídica nacional o extranjera.

Además, esta política se sustenta en tratados internacionales suscritos por el Estado: Convención Americana sobre Derechos Humanos, Convención Interamericana contra la Corrupción, Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, asimismo, en la Constitución de la República, la Ley de Ética Gubernamental y especialmente en la mencionada Ley de Acceso a la Información Pública y su respectivo Reglamento.

Las autoridades institucionales y el personal tienen el compromiso de la transparencia, por lo que de cada dependencia debe proporcionar información y documentación de carácter público en forma veraz y oportuna para que pueda ser entregada a las y los ciudadanos a través de la Unidad de Acceso a la Información Pública con que cuenta el CONNA.

De esa manera la institución garantizará a las ciudadanas y ciudadanos, personal institucional, entidades e instituciones de atención de la NNA nacionales e internacionales, el acceso a los documentos que informan del quehacer del CONNA y de la situación de la niñez y adolescencia de El Salvador.

➤ **Política de Equidad e Igualdad de Género**

Con la Política de Equidad e Igualdad de Género se institucionalizará la incorporación del enfoque de género en la gestión y en los instrumentos gerenciales como planes, programas y proyectos, que direccionan el que hacer institucional del CONNA. Por lo tanto la implementación de la Política, no es solo responsabilidad de las autoridades, ni del grupo técnico encargado de coordinar la ejecución de la misma, sino de todo el personal que labora en la institución

Esta Política se implementará, a través de la aplicación de criterios de género en las acciones que desarrolla el personal institucional, utilizando los siguientes criterios orientadores:

1. El enfoque de género debe considerarse en las distintas áreas de trabajo de la institución y en las diferentes fases de implementación de las acciones institucionales: elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación.
2. Las acciones de género como parte del desarrollo institucional deben planificar y ejecutar con visión estratégica, por lo tanto, debe priorizarse su implementación en los procesos claves de la institución, como elemento sustantivo de la normativa, las técnicas y herramientas que se apliquen en el desarrollo de las acciones y los procedimientos institucionales.
3. Las acciones que se realicen para contribuir a la equidad e igualdad de género son la aplicación práctica de uno de los principios rectores de la PNPNA: “equidad entre los géneros”, que la institución impulsa a través de esta normativa, para asegurar adecuadas relaciones de género entre el personal de la institución y de estos con las personas que interactúan de otras instituciones o de la sociedad en su conjunto, en especial al realizar el trabajo de protección y garantía de los derechos de NNA.

La Política de equidad e igualdad de género, se basa en la legislación nacional vinculada a la equidad e igualdad de género y los derechos humanos, que tiene de base la Constitución de la República de El Salvador, los códigos que regulan la vida familiar y la doctrina desarrollada en la LEPINA, así como el marco normativo nacional para la igualdad: Ley de igualdad, equidad y erradicación de la discriminación contra las mujeres; Ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres; y la Política Nacional de la Mujer.

El compromiso asumido por el CONNA con la institucionalización de esta Política, se deberá ver reflejado en la cultura y el clima organizacional, en programas y proyectos que ejecute, en la política de recursos humanos, en la capacitación del personal y en el presupuesto institucional.

La implementación de esta Política implica, además, cambiar procedimientos y actitudes que no favorecen o impiden la igualdad y la equidad de género, por ello se deberán estudiar las relaciones de género en todos los espacios en que el CONNA realiza acciones, para que, en caso de ser necesario se impulsen procesos de sensibilización y capacitación de género que permitan mejorar las capacidades que el trabajo con NNA requiere.

➤ **Política de Inclusión**

Con esta Política de Inclusión, la Institución se compromete a generar condiciones para que tanto al interior del CONNA como en su trabajo con las diferentes instituciones, organizaciones y sectores de la sociedad, especialmente con las NNA, se garanticen los derechos humanos de todas las personas, implementando las acciones positivas que sean necesaria, para contribuir a superar situaciones que fomenten la exclusión y desigualdad entre los mismos, garantizando así el acceso universal, integral y progresivo al ejercicio de sus derechos.

En la implementación de esta Política, se aplicarán tres principios básicos para evitar toda exclusión o discriminación:

1. Identificar los posibles efectos adversos y los riesgos de exclusión de las personas en cada una de las acciones que se implementen, para diseñar e impulsar las acciones positivas que sean necesarias para superarlos.
2. Promover el acceso universal a los derechos, preservando y respetando la diversidad y propiciando condiciones para la no discriminación, de tal manera que se garantice la universalidad y equidad de los derechos.
3. Favorecer la participación y empoderamiento de las NNA de los sectores tradicionalmente excluidos en el país, por razones de género, discapacidad, orientación sexual, etnia y condiciones de vida.

La Política de Inclusión, está orientada por los instrumentos jurídicos internacionales que establecen las obligaciones generales derivadas de los compromisos sobre cumplimiento de los derechos humanos, especialmente en este caso de NNA, que exige que el Estado evite todo tipo de discriminación, directa o indirecta, en el disfrute de los derechos y que adopte medidas para evitar que aspectos socioculturales interfieran en el ejercicio pleno de los derechos, eliminando toda forma de distinción o restricción basada en la edad, género, orientación sexual, discapacidad, condiciones de salud, económicas, entre otras.

La ejecución de los principios de igualdad y no discriminación a nivel institucional, tanto hacia dentro como en las acciones que se desarrollan a través del Sistema de Protección, estarán en coordinación con las directrices emanadas de la Secretaria de Inclusión Social, del Consejo Nacional para la Atención Integral a la Persona con Discapacidad (CONAIPD), del Instituto de Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) y las otras instituciones competentes cuyo trabajo incide en la eliminación de las condiciones de discriminación y exclusión de sectores en condiciones de vulnerabilidad en la sociedad salvadoreña.

➤ **Política de Calidad**

Esta política institucionaliza al interior del CONNA y en todas sus actuaciones hacia la sociedad los principios de calidad con el propósito de brindar servicio con eficiencia, efectividad y empatía con los NNA, mediante la mejora continua de los procesos institucionales, cumpliendo con los requerimientos que establece la LEPINA y las expectativas de la sociedad salvadoreña.

Lo anterior requiere impulsar una estrategia para implementar un modelo de gestión de la calidad, que cumpla con los siguientes criterios:

- a) **Compromiso de la dirección**, el aseguramiento de la calidad debe dirigirse desde el Concejo Directivo y la Dirección Ejecutiva, de su involucramiento depende la participación de todo el personal de la institución, en la aplicación de los principios de calidad y el mantenimiento de la mejora continua.
- b) **Enfoque basado en procesos**, la calidad debe de ser vista y sentida a través de los procesos institucionales, con la implementación de la filosofía de calidad en la definición y modelación de los procesos direccionales, misionales y de apoyo.

- c) **Orientación al servicio de los NNA**, para lograr satisfacer los requerimientos y expectativas de la sociedad respecto de los temas tratados por el CONNA, se debe mantener actualizada la información sobre las necesidades y problemáticas de la niñez y adolescencia, con una franca comunicación con las instituciones estatales, privadas y mixtas involucradas en la atención a los NNA.

La aplicación de esta política se sustenta, en el interés del Estado por fortalecer y facilitar la cultura de calidad demostrado con la aprobación de la Ley de Creación y Regulación del Sistema Salvadoreño para la Calidad, en agosto de 2012, y en el compromiso gubernamental de impulsar la Política Nacional de Calidad 2010-2014 con la que se espera mejorar la calidad en la prestación de servicios del sector público, como lo establece el Decreto Legislativo No. 134 Creación del “Premio salvadoreño a la calidad y el reconocimiento a las mejores prácticas”.

Así mismo, el CONNA con esta Política asume el compromiso de adecuar su funcionamiento a los propósitos generales de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en el año 2008, encaminados a que la gestión pública satisfaga los intereses y necesidades del ciudadano, oriente sus acciones para resultados que puedan ser sometidos al control social y la rendición periódica de cuentas.

El CONNA consiente de la importancia de fomentar y mantener servicios de calidad para la niñez y adolescencia salvadoreña, espera contribuir de manera ejemplarizante con esta política de calidad; revisando, modelando y documentando los procesos institucionales para optimizar el uso de los recursos y mejorar la gestión institucional en su conjunto.

IV. MODELO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

El modelo de gestión y organización que impulsará el CONNA para la ejecución del presente PEI 2013-2018 pretende elevar la calidad del desempeño institucional, completando con eficiencia la actual fase de desarrollo institucional en que se encuentra, para responder al reto que implica la rectoría de la PNPNA y asumir la máxima autoridad del Sistema de Protección.

La gestión por resultados es el modelo que permite que la administración de los recursos públicos esté centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas, establecidas en el proceso de planificación institucional para un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar las acciones de la institución con relación al valor público producido con la implementación de las políticas públicas que le competen de acuerdo con sus funciones.

En consecuencia, el modelo de gestión por resultado que impulsará esta administración permitirá ejecutar el presente PEI 2013-2018, buscando incrementar la eficacia e impacto del trabajo del CONNA asumiendo la responsabilidad por los resultados de su gestión; esto implica que los resultados esperados sean realistas, con la identificando clara de los

productos o servicios que va a brindar y el diseño de indicadores apropiados en función de los resultados y recursos a utilizar. A la par de asegurar, el aumento de los conocimientos y habilidades del personal y de la institución en su conjunto, a partir de las lecciones aprendidas y de las buenas prácticas.

Además este modelo de gestión, debe desarrollar los mecanismos institucionales que permitan implementar con calidad los procesos y ejecutar las acciones para alcanzar los objetivos y resultados consignados en este documento; por consiguiente, implica un fuerte compromiso del personal con el pensamiento estratégico de la institución y con la ejecución eficaz y eficiente de sus actividades laborales.

Con el modelo de gestión por resultados, el CONNA se propone la administración de los recursos institucionales centrado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se ha planteado, orientando todos los esfuerzos hacia la consecución de resultados importantes para la PNPNA y para la articulación del Sistema de Protección. Lo anterior, exige ordenar y focalizar las prioridades, identificando y jerarquizando los procesos institucionales claves para generar “valor público”, entendido como los cambios sociales y culturales sostenibles, resultado de la implementación de las directrices de la PNPNA.

De manera gráfica el modelo de gestión y organización, como marco de referencia de la administración del CONNA, puede apreciarse en el Mapa de Procesos que resume los procesos claves en el funcionamiento del CONNA y en el Organigrama Institucional que adoptará plenamente una vez finalizada la fase de instalación progresiva de las estructuras garantes de derechos y de su propia organización interna.

Mapa de Procesos Institucionales del CONNA



El esquema anterior deja establecidos los tres tipos de procesos que se desarrollan en la institución:

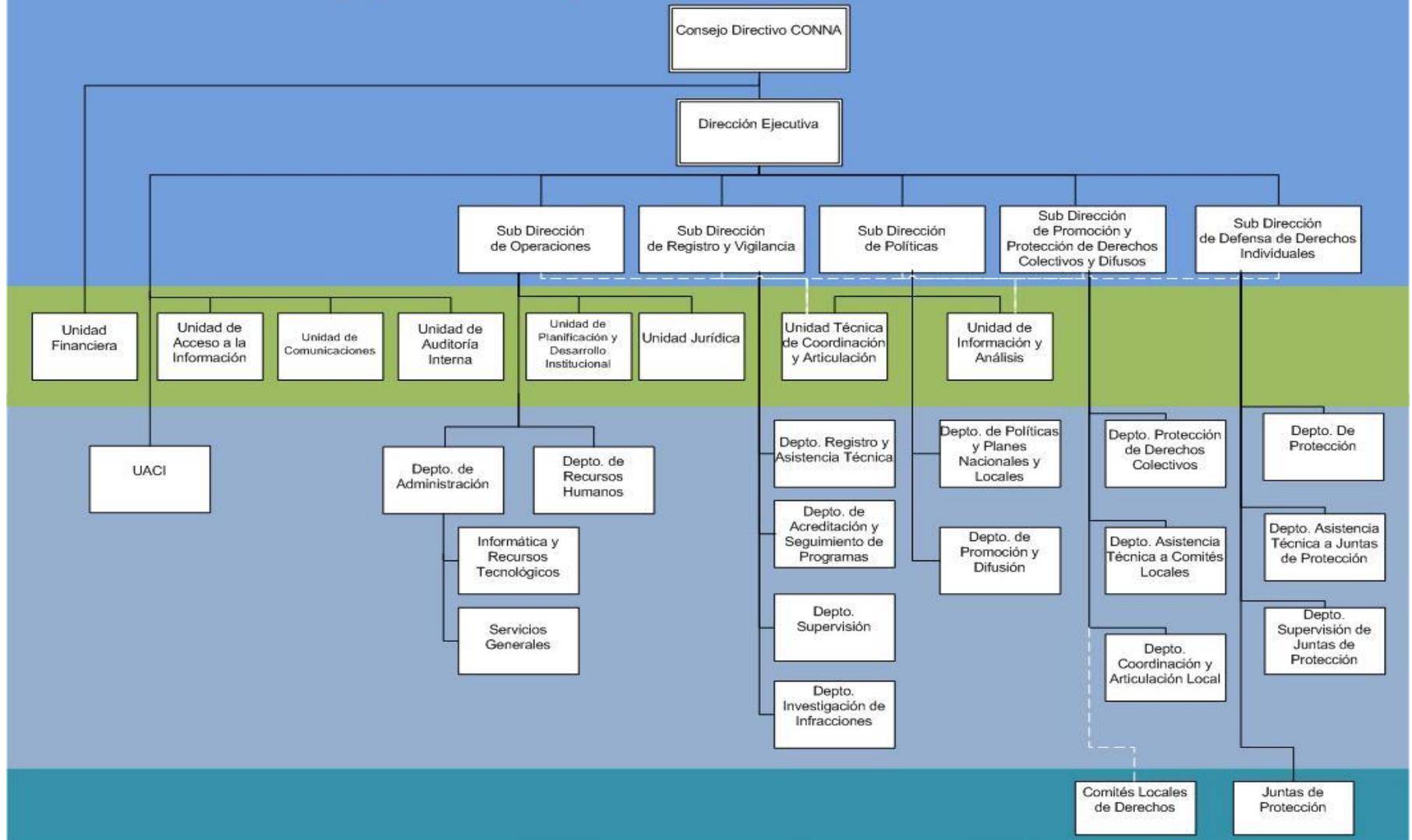
1. **Procesos Estratégicos**, aquellos que tienen alcance sobre todos los procesos institucionales, para su planificación y la definición de políticas de gestión en todos los niveles del CONNA.
2. **Procesos Misionales**, aquellos que intervienen directamente en la protección y garantía de los derechos de NNA.
3. **Procesos de Soporte**, aquellos involucrados en la provisión de los recursos y actividades de apoyo necesarias para el normal funcionamiento de los demás procesos institucionales.

Asimismo, el esquema identifica a la izquierda los principales sectores que proveen los distintos recursos que requiere la institución para llevar adelante sus actuaciones y a la derecha los sectores que reciben los resultados del trabajo del CONNA.

Organigrama Institucional de CONNA

El organigrama como la representación gráfica de la estructura organizativa de la institución, que se oficializa en el Reglamento Interno y de Funcionamiento del Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia, el cual se muestra a continuación, refleja en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Organigrama 2013 - Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia - CONNA



Relación de Jerárquica

Relación de Coordinación

Nivel Directivo

Nivel Asesor

Nivel Ejecutivo

Nivel Territorial

V. LINEAMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PEI

Los lineamientos a seguir para viabilizar e implementar PEI 2013-2018 tienen como propósito orientar la ejecución de la estrategia de intervención del CONNA y darle sostenibilidad a todas sus actuaciones, considerando que su ámbito de actuación es todo el territorio nacional y la LEPINA se aplica a todas las niñas, niños y adolescentes nacionales o extranjeros que se encuentren en el territorio del país.

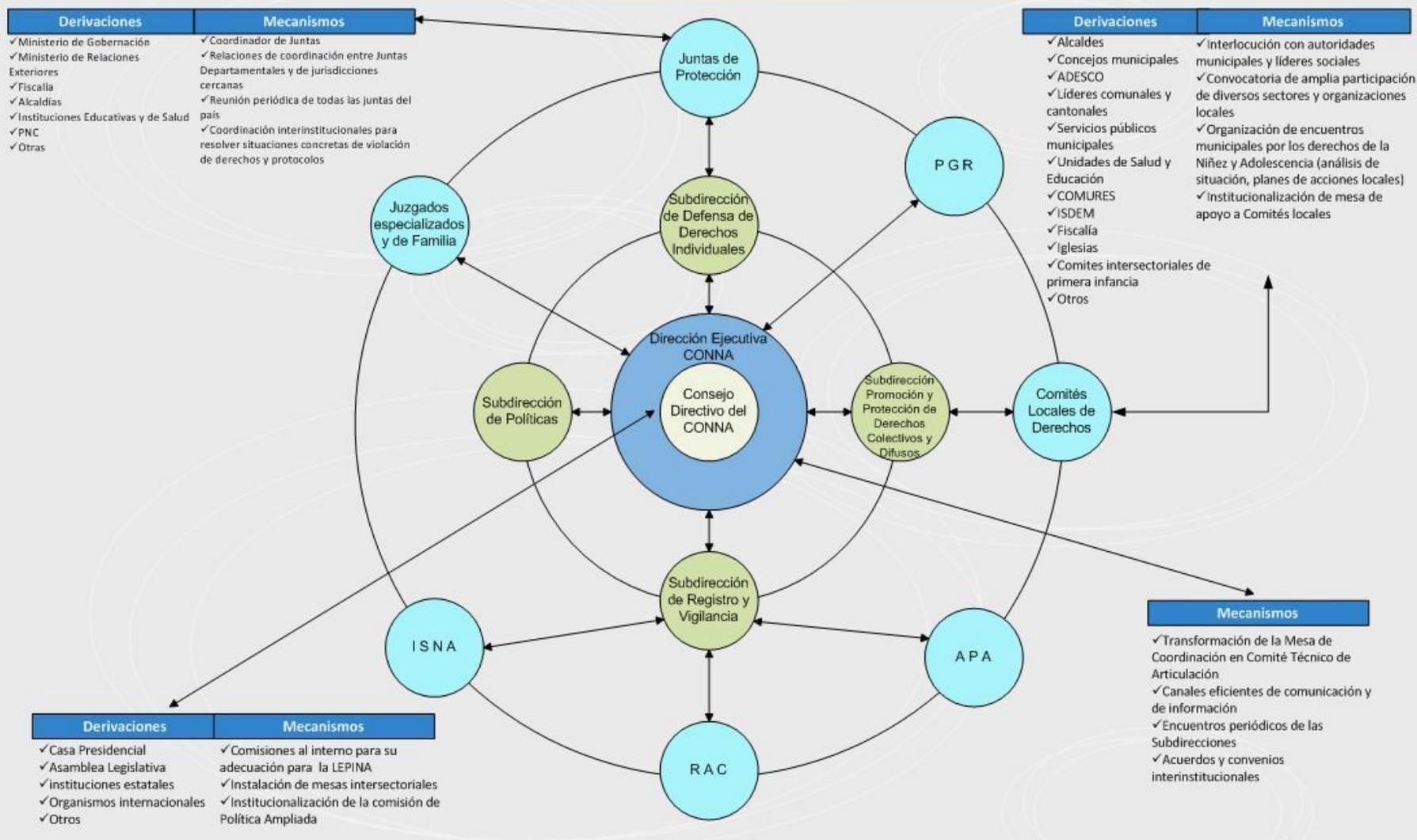
La aplicación de los lineamientos deben implementarse respetando los límites derivados de las atribuciones constitucionales y legales propias de sus integrantes, diferenciando en el Sistema los que aplican medidas administrativas de protección, que son: las Juntas de Protección de la Niñez y de la Adolescencia (Juntas) y los Comités Locales de Derechos de la Niñez y de la Adolescencia (Comités Locales o Comités).

El CONNA, por su parte puede iniciar la acción de protección en caso de vulneración o amenaza a derechos colectivos y difusos. Mientras las Asociaciones de Promoción y Asistencia (APA) a los Derechos de la Niñez y Adolescencia, y los integrantes de la Red de Atención Compartida (RAC), entre ellos el ISNA, prestan servicios a los NNA.

Y las instituciones que aplican medidas judiciales de protección: los Juzgados Especializados y Cámaras Especializadas de Niñez y Adolescencia; y las instituciones que cumplen el rol de garantes del sistema de justicia como el Ministerio Público mediante la Procuraduría General de la República (PGR) y la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH), donde se deben incluir aunque no los menciona la Ley a los Juzgados de Familia y la Fiscalía General de la República (FGR).

Como lo muestra la figura a continuación:

Mecanismos de Articulación, Implementación y Funcionamiento del Sistema Nacional y Local de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia de El Salvador



De igual manera, se deberá tener presente que los lineamientos se aplican considerando que en el Sistema de Protección existen tres niveles de articulación, que aseguran la integralidad del mismo al vincular de manera permanente a sus integrantes de acuerdo a las atribuciones asignadas en el funcionamiento del Sistema y a la naturaleza de las competencias de cada uno de ellos, estos niveles son:

Nivel Político Institucional, en este actúan en el ámbito nacional las y los miembros que componen el Consejo Directivo del CONNA. Sus funciones articuladoras directas son: Diseñar y aprobar la PNPNA, de la cual deriva el mandato de elaborar un Plan Intersectorial de Protección Integral, participativo y adecuado al enfoque de derechos.

Vigilar, la coherencia de las distintas políticas, decisiones y acciones públicas con la PNPNA, así como las omisiones que hubieren incurrido los servicios públicos

Denunciar ante los órganos competentes las acciones u omisiones de servicios públicos y privados que amenacen o violen los derechos de NNA. Recopilar y analizar la información relacionada con la situación de los derechos y deberes de la niñez.

Difundir y promover el conocimiento de los derechos y deberes de NNA.

Nivel Ejecutivo, se desarrolla en el ámbito nacional y es articulado por la Dirección Ejecutiva del CONNA, órgano ejecutor y de administración del mismo, las actuaciones específicas para la articulación en este nivel son:

- a) Ejecutar el plan de coordinación del Sistema de Protección.
- b) Elaborar las propuestas de lineamientos técnicos que permitan la efectiva implementación y financiamiento del Sistema.
- c) Asegurar el funcionamiento del Sistema mediante la comunicación permanente y la aplicación de los instrumentos adoptados por el Consejo Directivo del CONNA.
- d) Organizar internamente los recursos humanos y técnicos del CONNA para conectar a los miembros de la RAC, el ISNA, los Comités Locales, las Juntas de Protección, con otras instituciones como la PGR y los Juzgados Especializados, que deben resolver problemas comunes que a nivel ejecutivo les afectan.

Nivel operativo, aquí se ubican las instituciones, entidades y organizaciones que operan directamente en el ámbito departamental y municipal, las acciones de articulación a este nivel son:

- a. Asegurar las relaciones entre sí de las Juntas de Protección la PGR, Juzgados Especializados, Comités Locales, entidades de la RAC, el ISNA, las APA.
- b. Establecer los vínculos con otros actores que se relacionan con los NNA en el ámbito local con los integrantes del Sistema de Protección que operan a este nivel.
- c. Garantizar cuando sean necesarios los vínculos en diferentes niveles y ámbitos a través del Consejo Directivo o de la Dirección Ejecutiva del CONNA.

Considerando las características y los niveles de articulación del Sistema mencionados en los párrafos anteriores, los lineamientos para la ejecución del PEI 2013-2018 que rigen y

guían el estilo de trabajo y las prácticas de gestión en las áreas de actuación de la institución, son los siguientes:

1) Rectoría y seguimiento a la implementación de la PNPNA estimulando la participación y corresponsabilidad de los órganos, instituciones y entidades públicas y privadas que integran el Sistema de Protección y otras instituciones que prestan servicios públicos.

La función primordial del CONNA, enunciadas en la LEPINA, respecto a la PNPNA es el diseño, aprobación y vigilancia de su implementación, así como evaluarla, modificarla y difundirla, responsabilidades que remiten al papel rector de la Política que debe asumir la institución con el apoyo de la Comisión Técnica³, integrada por una persona especializada de cada una de las instituciones públicas y dos especialistas representantes de la sociedad civil, que conforman el CONNA.

Por consiguiente, una vez el CONNA finalice la formulación de la PNPNA y sea aprobada, los lineamientos para ejecutar la estrategia de la Institución para cumplir con su papel rector deben orientarse a fortalecer su capacidad de liderazgo y conducción del Plan Nacional de Acción de la PNPNA, a través de la acción coordinada y corresponsable de los integrantes del Sistema de Protección y de las otras instituciones que brindan servicios públicos, considerando que se deberá:

- a) Ejercer un liderazgo político y técnico entre los integrantes del Sistema de Protección y ante todas las instituciones públicas, estableciendo lineamientos que orienten la institucionalización de la PNPNA y acompañando la aplicación en su funcionamiento interno y en todas las acciones que realicen para garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- b) Promover la revisión y armonización de las políticas, normativas y programas de las instituciones del Estado que integran el Consejo Directivo del CONNA. A la luz de los objetivos y directrices de la PNPNA para garantizar los derechos de NNA y detecten vacíos o dificultades para cumplirlos de manera efectiva.
- c) Impulsar la implementación de la PNPNA a través de los Sistemas Locales de Protección, dando asistencia técnica y facilitando el funcionamiento de los Comités Locales, en coordinación con las autoridades municipales, para que estos conduzcan la elaboración de políticas, planes y estrategias locales en coherencia con la PNPNA.
- d) Desarrollar gestiones para garantizar las capacidades institucionales y la administración de los recursos a las instituciones estatales involucradas en la ejecución de políticas sociales básicas, de asistencia, de protección especial, de

^{3 3} La Comisión Técnica para la formulación de la PNPNA ha funcionado bajo la denominación “Comisión de Política Ampliada”, cuyo rol se regula en los artículos 72 al 79 del Reglamento Interno y de Funcionamiento del Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia.

protección jurídica y de participación; de tal manera que se asegure la coherencia de esas políticas con el enfoque integral de derechos de la PNPNA.

- e) Supervisar el cumplimiento de las directrices de la PNPNA respecto a la coordinación de las políticas económicas y sociales del Estado para cumplir con la protección integral de las NNA.
- f) Diseñar y Analizar en coordinación con el ISNA la coherencia de la organización, funcionamiento y programas que realizan las instituciones, entidades y organizaciones miembros de la RAC con los planteamientos de la PNPNA, para asegurar que no afectan directa o indirectamente los derechos de las NNA.
- g) Recopilar y analizar los resultados de la implementación de la PNPNA en las cuatro áreas de derechos establecidos en la Convención de los Derechos del Niño y adoptados en la LEPINA: Supervivencia, Desarrollo, Participación y Protección Especial; que permita dar a conocer la situación de los derechos y deberes de las NNA.
- h) Coordinar y concertar acuerdos con instituciones públicas que no integran el Sistema, así como organizaciones de la sociedad civil y entidades privadas a nivel nacional, departamental y municipal, que favorezcan la divulgación de la PNPNA.

2) *Coordinación y articulación del Sistema de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia de El Salvador y la defensa efectiva de los derechos de las niñas, niños y adolescentes*

De acuerdo al mandato de la LEPINA, el CONNA es la máxima autoridad del Sistema de Protección, concebido como un conjunto de instituciones, entidades y organizaciones relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo común, por lo que debe planificar y coordinar la implementación y funcionamiento del mismo para que sus integrantes garanticen el pleno goce de los derechos de las NNA.

Cumplir con esta competencia requiere el funcionamiento del Comité Técnico Coordinador del Sistema de Protección Integral⁴, que conforma los Oficiales de Enlace referentes de las instituciones integrantes del Sistema, para que la institución reflexione, discuta y resuelva de preferencia en consenso y desde un enfoque sistémico las acciones conjuntas a impulsar por los miembros del Sistema, con una visión integral de protección de los derechos de NNA que privilegia actuaciones preventivas y restaurativas a las punitivas y sancionatorias.

Por tanto el CONNA orientará su función principal respecto al Sistema bajo los siguientes lineamientos:

- a. Cumplir el rol articulador a través del Comité Técnico Coordinador del Sistema de Protección Integral, donde están representadas las entidades y organizaciones

⁴ El rol que desempeña el Comité Técnico, es conforme a lo dispuesto en los artículos 65 al 69 del Reglamento Interno y de Funcionamiento del Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia.

que conforman el Sistema, promoviendo la comunicación y coordinación de medios y esfuerzos entre ellos, para lograr coherencia y eficacia en sus actuaciones, estandarizando procedimientos e instrumentos que permitan dar seguimiento y evaluar el funcionamiento del Sistema en su conjunto.

- b. Propiciar la articulación del Sistema para que sus integrantes actúen con objetivos y directrices consensuadas, vinculantes y permanentes; que de acuerdo a la LEPINA están establecidos en la PNPNA que orientará la actuación estatal y privada que tenga vinculación con la garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia a nivel nacional, departamental y municipal.
- c. Facilitar la creación y funcionamiento de instrumentos y estructuras que fortalecen y sostienen el Sistema, en espacios donde los integrantes actúen de acuerdo a sus competencias y funciones; tales como el Comité Técnico Coordinador del Sistema, las Juntas de Protección, los Comités Locales de Derechos y la Red de Atención Compartida (RAC); instancias que deben dinamizar el Sistema.
- d. Impulsar el involucramiento y compromiso de los municipios, en la creación del Sistema Local de Protección como parte del Sistema Nacional, mediante la articulación, cooperación, coordinación y el logro de consensos dentro del propio municipio. De tal manera, que se creen las instancias municipales del Sistema en relación con instancias centrales, departamentales, así como con otros municipios, en el sentido de unir esfuerzos y darles coherencia a la defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia.
- e. Incidir para que las Instituciones del Estado, las entidades de atención (protección, atención, defensa, estudio, promoción y difusión) y las Asociaciones de Promoción y Asistencia (APA), reconozcan y asuman las responsabilidades políticas y técnicas que tienen de brindar respuestas oportunas y de calidad, manteniendo vínculos permanente entre ellos y haciendo alianzas con otros actores, sustentados en instrumentos legales y convenios establecidos con el fin común de garantizar los derechos de la niñez y la adolescencia.
- f. Supervisar la integración del ISNA como entidad de atención de naturaleza pública integrante de la RAC, que actuará al igual que todas conforme a las directrices de la PNPNA a la que debe adecuar sus programas y servicios.
- g. Procurar el establecimiento de mecanismos interinstitucionales que permitan a los integrantes del Sistema de Protección instaurar eficientes y permanentes lazos de comunicación e intercambio de información, para sistematizar, analizar, difundir y promover información e informes sobre la situación de los derechos y deberes de las NNA, así como de los esfuerzos del Estado y demás integrantes del CONNA por promover la protección integral de la niñez y la adolescencia.
- h. Generar condiciones para la formación de funcionarios, personal técnico y operativo de las instituciones que integran el Sistema sobre el enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia, para la comprensión de la naturaleza y funcionamiento del Sistema de Protección.

3) Desarrollo institucional y fortalecimiento organizacional del CONNA para la gestión de calidad de los procesos institucionales que contribuyen directamente en la protección y garantía de los derechos de las NNA.

El CONNA para ejecutar las funciones propias de su rol de autoridad máxima del Sistema de Protección y rector de la PNPNA, debe contar con la capacidad e idoneidad para llevar adelante los procesos institucionales e interinstitucionales que demandan sus competencias. Es por esto que se plantea ejecutar una estrategia de desarrollo institucional y fortalecimiento organizacional, que debe ser:

- a. **Flexible**, debido a que las condiciones y necesidades del CONNA van a variar durante el periodo 2013-2018.
- b. **Gradual**, al implementar las acciones pues deberán ajustarse y modificarse de acuerdo a los cambios institucionales y del entorno.
- c. **Participativa**, al priorizar las capacidades institucionales a desarrollar o fortalecer consultando con el personal del CONNA y de los demás integrantes del Sistema de Protección.

Para la ejecución de esta estrategia, se entenderá:

- **Desarrollo Institucional (DI)** como el proceso de conclusión de la fase de instalación, selección y adquisición o contratación de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que requiere el CONNA para cumplir con lo que establece la LEPINA; así como, definir o redefinir los procesos institucionales para que se haga el mejor uso de los recursos propios y de las otras instituciones o entidades que conforman el Sistema de Protección.
- **Fortalecimiento organizacional (FO)** son las medidas a tomar para optimizar el desempeño del CONNA mejorando las capacidades del personal para la ejecución de los procesos, procedimientos y actividades que requiere el cumplimiento de los objetivos; asimismo, las capacidades deberán desarrollarse también en las otras instituciones y entidades que deben participar en la implementación de la PNPNA.

Ejecutar una estrategia de DI/FO debe producir cambios institucionales y en el contexto de su actuación, orientados a crear “valor público” en el goce pleno de los derechos de las NNA; por lo que se requiere implementar lineamientos que permitan contar con las competencias que le permitan al CONNA ser ejemplo a seguir, para esto se debe:

- a) Concluir con la instalación y funcionamiento de los mecanismos y elementos que son parte de la institucionalidad del Sistema de Protección, que aún no están creados: Juntas de Protección y Comités Locales de Derechos; dando la asistencia técnica y financiera que se requiere, así como incidiendo para crear las condiciones políticas y técnicas para su funcionamiento en el ámbito departamental y municipal.

- b) Terminar la instalación material y técnica del CONNA, así como la selección y contratación del personal indispensable para utilizar los recursos materiales y técnicos con que cuenta; mejorar los procesos institucionales y sus procedimientos, mediante el análisis, rediseño y documentación.
- c) Finalizar la elaboración de los reglamentos, la normativa, directriz y manuales que se requiere para el funcionar sobre parámetros oficiales y estandarizados, que además fortalecerá la gestión de apoyo y asistencia técnica ante las agencias de cooperación internacional, organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas comprometidas con la protección y garantía de los derechos de las NNA.
- d) Fortalecer las capacidades internas para conducir, coordinar y liderar a los diferentes actores involucrados en el cumplimiento de los derechos de las NNA, estandarizando el marco conceptual y los procedimientos institucionales, que permita articular los procesos que ya se realizan y aquellas que deberán asumirse como parte de las funciones de máxima autoridad del Sistema y como rector de la PNPNA.
- e) Sensibilizar y capacitar a funcionarios y personal del CONNA para el ejercicio de las funciones correspondientes a la naturaleza y competencias de la institución en los diferentes niveles (político, ejecutivo y operativo) y en los ámbitos de actuación (nacional y local) del Sistema de Protección.
- f) Generar condiciones para la capacitación especializada de los profesionales que se dediquen a proteger y garantizar los derechos de las NNA, de manera que, tanto desde un enfoque de derechos como desde la doctrina de la protección integral se fortalezcan las capacidades del personal institucional.

VI. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PEI

La estrategia de intervención propuesta está alineada con los objetivos y resultados estratégicos que se espera lograr en los próximos cinco años, por lo que se ha puesto énfasis en focalizar las líneas estratégicas en el cumplimiento de las funciones principales que le establece la LEPINA y en asegurar las condiciones institucionales para que el CONNA cumpla dichas funciones.

En consecuencia, se han identificado tres líneas estratégicas o campos de actuación, las tres orientadas a contribuir desde las competencias del CONNA, establecidas en la LEPINA, al cumplimiento de las medidas generales de aplicación de la CDN recomendadas por el Comité de los Derechos del Niño, entre ellas: "...adoptar todas las medidas administrativas, legislativas y de otra índole para dar efectividad a los derechos reconocidos..." y "...promulgar disposiciones legislativas y formular políticas en todos los niveles de los poderes públicos, así como aplicar esas disposiciones legislativas y esas políticas en todos los niveles..."⁵ Estas líneas son:

⁵ Medidas Generales de Aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño, Comité de los Derechos del Niño. 34° Período de Sesiones. 19 de septiembre al 3 de octubre de 2003. Pág. 1

➤ **Línea Estratégica 1: Promover la efectividad de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.**

Esta línea agrupa todas las acciones orientadas a mantener la vigilancia rigurosa de la aplicación de PNPNA y de las actuaciones de los Órganos del Estado, las ONG, otras entidades y sectores de la sociedad, para asegurar el cumplimiento progresivo de los derechos humanos de la niñez y de la adolescencia.

Esto implica que la institucionalización de la PNPNA, entendida como el proceso de adopción en las instituciones públicas, sociales y privadas de directrices con la finalidad de garantizar el goce y ejercicio de los derechos de las NNA en sus prácticas y actuaciones de forma continua y con proyección en el tiempo.

Los Objetivos Estratégicos (OE) a alcanzar con la ejecución de esta línea son:

- **OE 1.1:** Vigilar la implementación e institucionalización de la Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (PNPNA).
- **OE 1.2:** Velar por que las actuaciones de las instituciones públicas y privadas aseguren el cumplimiento y protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

➤ **Línea Estratégica 2: Garantizar el funcionamiento eficaz del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia (Sistema de Protección)**

Desde esta línea se promoverán las acciones relativas a la coordinación y articulación intersectorial para la defensa y protección de los derechos de las NNA, a través de todas las instituciones, entidades y organizaciones que integran el Sistema de Protección en el ámbito local y nacional.

Asimismo, como parte de esta línea el CONNA ejecutará acciones directas o de activación de otras instituciones competentes para investigar, procesar, sancionar, reparar y reducir las amenazas y violaciones mediante el funcionamiento del Sistema de Protección y la institucionalidad competente (FGR, Justicia Penal y otras que brindan servicios públicos).

Los Objetivos Estratégicos (OE) de esta línea son:

- **OE 2.1:** Asegurar el funcionamiento eficaz del Sistema Nacional de Protección Integral, mediante la coordinación y articulación del conjunto de órganos, entidades o instituciones públicas y privadas que lo integran.
- **OE 2.2:** Defender los derechos de la niñez y la adolescencia de manera directa o activando el funcionamiento del Sistema de Protección u otras instituciones competentes.

➤ **Línea Estratégica 3: Desarrollo Institucional y Fortalecimiento Organizacional del Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia.**

Desde esta línea el CONNA, como institución garante de la protección y defensa de los derechos de las NNA, desarrollará acciones para consumir la creación de los mecanismos institucionales (dependencias, unidades, etc.) con los recursos humanos, técnicos, y materiales necesarios para asegurar el desarrollo de los procesos institucionales.

Además, a partir de esta línea se promoverá la formación y el fomento de las capacidades del personal institucional, con la intención de mejorar el conocimiento de la doctrina integral de protección y a la par desarrollar habilidades operativas que garanticen la defensa de los derechos de la niñez y adolescencia.

- **OE 3.1:** Desarrollar los mecanismos y los procesos institucionales dotados de los recursos que aseguran el funcionamiento del CONNA como rector de la PNPNA y máxima autoridad del Sistema de Protección.
- **OE 3.2:** Fortalecer las capacidades del personal de la institución, para contribuir al funcionamiento del Sistema de Protección y la implementación de la PNPNA.

El desarrollo de la estrategia de intervención en cada línea se presenta en dos tipos de matrices: la **matriz superior de planeación estratégica** que evidencian los objetivos específicos y los lineamientos para las acciones estratégicas y la **matriz de objetivos, resultados e indicadores** que muestra los resultados metas del periodo 2013-2018, con los respectivos indicadores: **indicador de efecto** (indicador de resultado al finalizar el periodo) y el **indicador de avance** (inductor de la actuación anual).

A continuación se presentan las matrices superiores de planeación estratégica y las matrices de objetivos, resultados e indicadores, donde se desarrolla la estrategia de intervención.

PLAN ESTRATÉGICO 2013 – 2018

MATRIZ SUPERIOR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

➤ **Línea Estratégica 1:** Promover la efectividad de los derechos de las niñas, niños y adolescentes

OE 1.1: Vigilar la implementación e institucionalización de la Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (PNPNA)

OBJETIVO ESPECÍFICO	LINEAMIENTO PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA
Oe 1.1.1. Armonizar y dar coherencia con la PNPNA a las políticas, planes y programas que las instituciones del Estado implementan	<ul style="list-style-type: none"> Asistir técnicamente a las instituciones del Estado, para armonizar y dar coherencia a las políticas, planes y programas que impulsan en el ámbito nacional, departamental y municipal, asegurando el proceso de institucionalización de los objetivos y metas de la PNPNA.
Oe 1.1.2. Asistir a las municipalidades y a los Comités Locales para la elaboración de políticas y planes municipales que garantizan los derechos de la niñez y de la adolescencia en cumplimiento de la PNPNA	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar con lineamientos y directrices a los gobiernos locales y a los integrantes de los Comités Locales, en la elaboración e implementación de políticas y planes coherentes con la PNPNA
Oe 1.1.3. Orientar las actuaciones y acciones vinculadas a la garantía de los derechos de las NNA de las entidades del Sistema de Protección y de otras instituciones públicas y privadas de acuerdo a los objetivos y directrices de la PNPNA	<ul style="list-style-type: none"> Dar asistencia técnica a instituciones del Estado y otras instituciones involucradas en la garantía de los derechos de las NNA, para que realicen acciones dirigidas a institucionalizar los objetivos y directrices de la PNPNA

MATRIZ SUPERIOR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

➤ **Línea Estratégica 1:** Promover la efectividad de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

OE 1.2: Velar por que las actuaciones de las instituciones públicas y privadas aseguren el cumplimiento y protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

OBJETIVO ESPECÍFICO	LINEAMIENTO PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA
Oe 1.2.1. Evaluar los efectos sobre las NNA de las disposiciones legales y de las políticas que orientan las acciones de las instituciones públicas y privadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar y analizar información sobre la situación de las NNA a través del diseño de indicadores y la identificación de fuentes de información, que garanticen los datos necesarios para la elaboración de informes. • Dar a conocer informes de la situación de la niñez y adolescencia, tales como: informes especiales e investigaciones, informes enfocados a los compromisos internacionales sobre Derechos Humanos; e informes de la inversión pública realizada, para contribuir al efectivo cumplimiento y goce de las NNA.
Oe 1.2.2. Vigilar el cumplimiento de la LEPINA y tratados internacionales por parte de las instituciones públicas y privadas de atención de NNA	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el respeto de los derechos de NNA sujetos a adopción y bajo medida de acogimiento institucional. • Verificar el cumplimiento de los derechos de NNA por parte de las instituciones prestadoras de servicios públicos.

MATRIZ DE OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES

➤ **Línea Estratégica 1:** Promover la efectividad de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

OE 1.1: Vigilar la implementación e institucionalización de la Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (PNPNA).

OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADOS DE OBJETIVO ESPECÍFICO (META)	INDICADOR DE EFECTO (INDICADOR DE RESULTADO AL FINALIZAR EL PERIODO 2013-2018)	INDICADOR DE AVANCE (INDUCTOR DE LA ACTUACIÓN ANUAL)
Oe 1.1.1. Armonizar y dar coherencia con la PNPNA a las políticas, planes y programas que las instituciones del Estado implementan.	RM 1.1.1. Las instituciones del Estado que integran el CONNA establecen procesos de adecuación de las políticas, normativa, planes, procedimientos y programas para la institucionalización de la PNPNA.	IR 1.1.1. A cinco años, las entidades del Estado que forman parte del Consejo Directivo del CONNA se encuentran implementando procesos de institucionalización de la PNPNA.	IA 1.1.1. Número de instituciones del Consejo Directivo del CONNA respecto al propuesto en el POA, que implementan acciones de institucionalización de la PNPNA.
Oe 1.1.2. Asistir a las municipalidades y a los Comités Locales para la elaboración de políticas y planes municipales que garanticen los derechos de la niñez y de la adolescencia en cumplimiento de la PNPNA.	RM 1.1.2. Lineamientos y directrices para implementar la PNPNA orientan la construcción, actualización y adecuación de políticas, planes y programas que impulsan las municipalidades y los Comités Locales.	IR 1.1.2. El 100% de los Municipios a nivel nacional han recibido lineamientos y directrices para la construcción, actualización y adecuación de políticas, planes y programas en el ámbito local coherentes con la PNPNA	IA 1.1.2. Número de municipios respecto al propuesto en el POA, que reciben lineamientos y directrices para la construcción, actualización y adecuación de políticas, planes y programas coherentes con PNPNA.
Oe 1.1.3. Orientar las actuaciones y acciones vinculadas a la garantía de los derechos de las NNA de las entidades del Sistema de Protección y de otras instituciones públicas y privadas de acuerdo a los objetivos y directrices de la PNPNA.	RM. 1.1.3 Los miembros del Sistema de Protección y otras instituciones públicas y privadas competentes para garantizar los derechos de las NNA, implementan acciones dirigidas a institucionalizar los objetivos y directrices de la PNPNA.	IR. 1.1.3 El 100% de Instituciones del Sistema de Protección y otras instituciones públicas y privadas competentes para garantizar los derechos de las NNA, han desarrollado acciones dirigidas a la institucionalización de la PNPNA.	IA 1.1.3 Instituciones del Sistema de Protección y otras instituciones públicas y privadas competentes para garantizar los derechos de las NNA, realizan acciones dirigidas a la institucionalización de la PNPNA de acuerdo a lo establecido en el POA institucional.

MATRIZ DE OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES

➤ **Línea Estratégica 1:** Promover la efectividad de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

OE 1.2: Velar por que las actuaciones de las instituciones públicas y privadas aseguren el cumplimiento y protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADOS DE OBJETIVO ESPECÍFICO (META)	INDICADOR DE EFECTO (INDICADOR DE RESULTADO AL FINALIZAR EL PERIODO 2013-2018)	INDICADOR DE AVANCE (INDUCTOR DE LA ACTUACIÓN ANUAL)
<p>Oe 1.2.1. Evaluar los efectos sobre las NNA de las normas nacionales e internacionales y de las políticas que orientan las acciones de las instituciones públicas y privadas.</p>	<p>RM 1.2.1a. El Sistema de Información de la Niñez y la Adolescencia en El Salvador, proporciona información actualizada y organizada sobre los indicadores que permiten evaluar los efectos de las normas y políticas implementadas.</p>	<p>IR 1.2.1a. A partir del año 2014 se cuenta con información organizada y actualizada sobre los indicadores para medir los efectos de la normativa nacional e internacional y políticas implementadas, con el funcionamiento del Sistema de Información de la Niñez y la Adolescencia en El Salvador.</p>	<p>IA 1 .2.1a. Información organizada y actualizada en el Sistema de Información de la Niñez y la Adolescencia en El Salvador, de acuerdo a los indicadores para medir los efectos de la normativa y políticas implementadas.</p>
	<p>RM 1.2.1b. El Estado, la Sociedad la Familia y los Organismos Internacionales de Derechos Humanos, conocen la situación de la niñez y adolescencia de El Salvador a través de informes, estudios e investigaciones presentados por el CONNA.</p>	<p>IR 1.2.1b. Cumplidos al 100% los Planes anuales de elaboración y presentación de informes, estudios e investigaciones establecidos en los POA's institucionales ejecutados durante el periodo 2013-2018.</p>	<p>IA 1 .2.1b. Cumplido al 100% el "Plan Anual de Elaboración y Presentación de Informes, Estudios e Investigaciones sobre de la Niñez y la Adolescencia en El Salvador", establecido en el POA institucional.</p>

MATRIZ DE OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES

➤ **Línea Estratégica 1:** Promover la efectividad de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

OE 1.2: Velar por que las actuaciones de las instituciones públicas y privadas aseguren el cumplimiento y protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADOS DE OBJETIVO ESPECÍFICO (META)	INDICADOR DE EFECTO (INDICADOR DE RESULTADO AL FINALIZAR EL PERIODO 2013-2018)	INDICADOR DE AVANCE (INDUCTOR DE LA ACTUACIÓN ANUAL)
Oe 1.2.2. Vigilar el cumplimiento de la LEPINA y tratados internacionales por parte de las instituciones públicas y privadas de atención de NNA	RM 1.2.2a. Las instituciones públicas y privadas competentes en materia de adopción y de acogimiento institucional, implementan las recomendaciones del CONNA para aplicar la LEPINA.	IR 1.2.2a. 100% de las instituciones competentes en materia de adopción y de acogimiento institucional, a las que el CONNA les ha hecho recomendaciones realizan adecuaciones para la aplicación de la LEPINA	IA 1.2.2a. % de instituciones competentes en materia de adopción y de acogimientos institucionales a las que el CONNA les ha hecho recomendaciones realizan adecuaciones para la aplicación de la LEPINA
	RM 1.2.2b Los servicios públicos y privados reportados por vulneraciones graves o seleccionados para ser supervisados, disminuyen la vulneración u omisión de los derechos de los NNA al cumplir las sanciones impuestas por CONNA	IR 1.2.2b. 100% de los servicios públicos reportados por vulneraciones graves o seleccionados para supervisión en el quinquenio, al cumplir las sanciones impuestas disminuyen la vulneración u omisión de los derechos de los NNA	IA 1.2.2b. % del total de servicios públicos reportados por vulneraciones graves o seleccionadas para supervisión anual, que aplican las sanciones impuestas por CONNA para cumplir con la LEPINA durante el año.

MATRIZ SUPERIOR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

➤ **Línea Estratégica 2:** Garantizar el funcionamiento eficaz del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia (Sistema de Protección)

OE 2.1: Asegurar el funcionamiento eficaz del Sistema Nacional de Protección Integral, mediante la coordinación y articulación del conjunto de órganos, entidades o instituciones públicas y privados que lo integran.

OBJETIVO ESPECÍFICO	LINEAMIENTO PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA
Oe 2.1.1. Generar condiciones políticas y técnicas en las Instituciones Públicas y Privadas que integran el Sistema de Protección, para su implementación y funcionamiento efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación y funcionamiento del Comité Técnico Coordinador del Sistema de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, integrado por los oficiales de enlace de alto nivel directivo de las instituciones, para planifica y coordina la implementación y funcionamiento del Sistema de Protección.
Oe 2.1.2. Garantizar la calidad de atención a NNA, mediante el registro, acreditación y supervisión de los miembros de la Red de Atención Compartida y sus programas para que se adecuen a los principios de la doctrina de protección integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar a las entidades que integran la RAC y acreditar sus programas, investigar y sancionar a los integrantes de la RAC cuando incurran en infracciones a la LEPINA y sistematizar las actuaciones de las entidades de atención • Supervisar las actuaciones que la LEPINA confiere al ISNA. • Supervisar el cumplimiento de las medidas de acogimiento institucional.
Oe 2.1.3 Contribuir a mejorar las capacidades y habilidades técnicas del personal de las instituciones y entidades que conforman el Sistema de Protección para el funcionamiento eficaz y sostenible del mismo y para la implementación e institucionalización de la PNPNA	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar capacitaciones prácticas entre las instituciones y entidades que integran el Sistema de Protección para articular y coordinar los esfuerzos de los diferentes involucrados en el cumplimiento de los derechos de NNA y en la implementación de la PNPNA

MATRIZ SUPERIOR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

➤ **Línea Estratégica 2:** Garantizar el funcionamiento eficaz del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia (Sistema de Protección)

OE 2.2: Defender los derechos de la niñez y la adolescencia de manera directa o activando el funcionamiento del Sistema de Protección u otras instituciones competentes

OBJETIVO ESPECÍFICO	LINEAMIENTO PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA
<p>Oe 2.2.1. Proteger los derechos individuales de las NNA a nivel nacional, mediante el funcionamiento y la activación de los órganos competentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar y garantizar el funcionamiento eficaz de las Juntas de Protección de la Niñez y de la Adolescencia. • Promover la coordinación y articulación de las Juntas de Protección y de los órganos competentes, para la protección de derechos individuales de NNA. • Investigar amenazas o vulneraciones a derechos de NNA, aplicando las medidas de protección y verificando su cumplimiento, e imponiendo las sanciones respectivas, a través de las Juntas de Protección. • Promover procesos constitucionales y administrativos para la protección de derechos individuales.
<p>Oe 2.2.2. Garantizar los derechos colectivos y difusos de NNA mediante la activación de los órganos competentes y el adecuado funcionamiento de los Comités Locales de Derechos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y dar acompañamiento técnico a la constitución y funcionamiento de los Comités Locales de Protección. • Promover la adopción de acciones de protección en casos de amenazas y violaciones de derechos colectivos y difusos. • Coordinar y articular las instancias competentes para la protección de derechos colectivos y difusos.

MATRIZ DE OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES

OE 2.1: Asegurar el funcionamiento eficaz del Sistema Nacional de Protección Integral, mediante la coordinación y articulación del conjunto de órganos, entidades o instituciones públicas y privados que lo integran.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADOS DE OBJETIVO ESPECÍFICO (META)	INDICADOR DE EFECTO (INDICADOR DE RESULTADO AL FINALIZAR EL PERIODO 2013-2018)	INDICADOR DE AVANCE (INDUCTOR DE LA ACTUACIÓN ANUAL)
Oe 2.1.1 Generar condiciones políticas y técnicas en las Instituciones Públicas y Privadas que integran el Sistema de Protección, para su implementación y funcionamiento efectivo.	RM 2.1.1. El Comité Técnico Coordinador del Sistema de Protección integrado por los oficiales de enlace de las instituciones planifica y coordina la implementación y funcionamiento del Sistema de Protección.	IR 2.1.1. El 100 % de los acuerdos de las reuniones del Comité Técnico Coordinador del Sistema de Protección referidos a la implementación y funcionamiento del Sistema han promovido el desarrollo de acciones para su fortalecimiento	IA 2.1.1. % de acuerdos de las reuniones del Comité Técnico Coordinador del Sistema de Protección, referidos a la implementación y funcionamiento del sistema que han promovido durante el año el desarrollo de acciones para su fortalecimiento
Oe 2.1.2 Garantizar la calidad de atención a NNA, mediante el registro y acreditación de las entidades de atención, y la supervisión del ISNA para que se adecuen a los principios de la doctrina de protección integral.	RM 2.1.2a. Registradas el 100% de las entidades privadas, públicas o mixtas, incluido el ISNA, que solicitan la inscripción y la acreditación de programas de atención, que cumplen con la LEPINA.	IR. 2.1.2a. 100% de las entidades de atención y sus programas, que solicitan inscripción y que cumplen con la LEPINA, incluido el ISNA, son inscritos en el Registro Público de Entidades de Atención de la Niñez y la Adolescencia	IA 2.1.2a. Anualmente se incrementa el número de entidades de atención que presentan solicitud y aumenta el número de entidades autorizadas y registradas respecto al año anterior, cumpliendo con los requisitos establecidos por el CONNA.
	RM 2.1.2b. Supervisadas las actuaciones que la LEPINA confiere al ISNA como entidad de atención de la niñez y de la adolescencia y como encargado de la supervisión de los programas de las entidades de atención	IR 2.1.2b. 100% de las recomendaciones dadas al ISNA se traducen en acciones que mejoran sus actuaciones y las de instituciones supervisadas.	IA 2.1.2b. % de las recomendaciones dadas a partir de las supervisiones realizadas durante el año al ISNA, mejoran sus actuaciones y las de instituciones que supervisadas.

MATRIZ DE OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES

OE 2.1: Asegurar el funcionamiento eficaz del Sistema Nacional de Protección Integral, mediante la coordinación y articulación del conjunto de órganos, entidades o instituciones públicas y privados que lo integran.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADOS DE OBJETIVO ESPECÍFICO (META)	INDICADOR DE EFECTO (INDICADOR DE RESULTADO AL FINALIZAR EL PERIODO 2013-2018)	INDICADOR DE AVANCE (INDUCTOR DE LA ACTUACIÓN ANUAL)
Oe 2.1.3 Contribuir a mejorar las capacidades y habilidades técnicas del personal de las instituciones y entidades que conforman el Sistema de Protección para el funcionamiento eficaz y sostenible del mismo y para la implementación e institucionalización de la PNPNA	RM 2.1.3 Las instituciones y entidades que conforman el Sistema de Protección generan condiciones para que el personal capacitado contribuya a la implementación progresiva del enfoque de derechos y de la doctrina de la protección integral en la institución, lo que favorece la implementación de la PNPNA.	IR 2.1.3 El 100% de las instituciones y entidades que cuentan con personal capacitado durante el periodo, han realizado acciones que permiten la implementación progresiva en la institución del enfoque de derechos y de la doctrina de protección integral.	IA 2.1.3 % de las instituciones y entidades que cuentan con personal capacitado durante el año, que han realizado acciones que permiten la implementación progresiva en la institución del enfoque de derechos y de la doctrina de protección integral.

MATRIZ DE OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES

OE 2.2: Defender los derechos de la niñez y la adolescencia de manera directa o activando el funcionamiento del Sistema de Protección u otras instituciones competentes

OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADOS DE OBJETIVO ESPECÍFICO (META)	INDICADOR DE EFECTO (INDICADOR DE RESULTADO AL FINALIZAR EL PERIODO 2013-2018)	INDICADOR DE AVANCE (INDUCTOR DE LA ACTUACIÓN ANUAL)
Oe 2.2.1. Proteger los derechos individuales de las NNA a nivel nacional, mediante el funcionamiento y la activación de los órganos competentes.	RM 2.2.1a. Funcionando de acuerdo a la normativa y lineamientos establecidos en la LEPINA al menos una junta por departamento del país.	IR 2.2.1a. 14 Juntas Protección instaladas, implementan lineamientos técnicos y administrativos estándares de acuerdo a la normativa, definidos en los Planes Anuales de Mejora de las Juntas de Protección.	IA 2.2.1a. El 100% de las JP establecidas desarrollan acciones orientadas por el Plan Anual de Mejora para estandarizar de acuerdo a la normativa lineamientos técnicos y administrativos.
	RM 2.2.1b. Implementada estrategia de articulación interinstitucional con los órganos competentes, orientada a definir criterios para asegurar la acción más pertinente en procura del interés superior del niño.	IR 2.2.1b. Implementada la estrategia de articulación interinstitucional con los órganos competentes involucrados en proteger los derechos individuales de NNA.	IA 2.2.1b. El 100% de los organismos identificados en el POA, han realizado adecuaciones para implementar la estrategia interinstitucional, para proteger los derechos individuales de NNA en los casos atendidos en el año.
Oe 2.2.2. Garantizar los derechos colectivos y difusos de NNA mediante la activación de los órganos competentes y el adecuado funcionamiento de los Comités Locales de Derechos.	RM. 2.2.2a. Los Comités Locales instalados con la asistencia técnica y financiera del CONNA, realizan acciones y denuncias cumpliendo sus competencias definidas en la LEPINA	IR. 2.2.2a. 100 % de los Comités Locales instalados promueven acciones y denunciando de amenazas o violaciones a los derechos colectivos y difusos de NNA.	IA. 2.2.2a. % de los Comités Local en relación al total que promueven acciones y denuncian amenazas o violaciones a los derechos colectivos y difusos de NNA.
	RM 2.2.2b. Mesa Nacional de Apoyo a los Comités Locales de Derechos promueven la corresponsabilidad de la familia, Estado y sociedad en la garantía y protección de los derechos de NNA	IR 2.2.2b Los Comités Locales cuentan con orientaciones, lineamientos, propuestas y otros recursos para la garantía y protección de los derechos de NNA, emanadas de la Mesa Nacional de Apoyo al funcionamiento de los mismos de acuerdo a Plan Anual de Trabajo	IA 2.2.2b. Mesa Nacional en apoyo al funcionamiento de los Comités Locales de Derechos ejecuta el Plan Anual de Trabajo, suscrito por las instituciones que la conforman, para promover la corresponsabilidad de la familia, Estado y sociedad

MATRIZ SUPERIOR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

➤ **Línea Estratégica 3:** Desarrollo Institucional y Fortalecimiento Organizacional del Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia.

OE 3.1: Desarrollar los mecanismos y los procesos institucionales dotados de los recursos que aseguran el funcionamiento del CONNA como rector de la PNPNA y máxima autoridad del Sistema de Protección.

OBJETIVO ESPECÍFICO	LINEAMIENTO PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA
Oe 3.1.1. Dotar a la institución de las dependencias y los recursos necesarios para el funcionamiento adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> • Completar la fase de instalación de los mecanismos Institucionales: unidad, departamento, con la selección y contratación del personal, y la adquisición de los recursos técnicos y materiales necesarios para su funcionamiento.
Oe 3.1.2. Diseñar y documentar los procesos y procedimientos institucionales introduciendo criterios de calidad que fortalezcan la protección y garantía de los derechos de NNA.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los procesos institucionales que contribuyen directamente en la protección y garantía de los derechos de NNA con criterios de calidad. • Estandarizando los procedimientos de los procesos institucionales para facilitar la articular intrainstitucional e interinstitucionales.

MATRIZ SUPERIOR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

➤ **Línea Estratégica 3:** Desarrollo Institucional y Fortalecimiento Organizacional del Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia.

OE 3.2: Fortalecer las capacidades del personal de la institución, para contribuir al funcionamiento del Sistema de Protección y la implementación de la PNPNA.

OBJETIVO ESPECÍFICO	LINEAMIENTO PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA
<p>Oe 3.2.1. Establecer capacidades y habilidades técnicas y organizativas en el personal institucional para contribuir el funcionamiento eficaz y sostenible del Sistema de Protección y para acompañar la institucionalización de la PNPNA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer capacidades internas para articular y coordinar a los diferentes involucrados en el cumplimiento de los derechos de NNA que integran el Sistema de Protección y que deberán implementar la PNPNA • Desarrollar procesos prácticos de capacitación sobre gestión de procesos y las temáticas que tratan las políticas institucionales (transparencia, género, inclusión y calidad) con el personal institucional.
<p>Oe 3.2.2 Asegurar un clima organizacional que contribuya a garantizar el mejoramiento continuo del funcionamiento institucional basado en la aplicación de la Doctrina de Protección Integral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer condiciones institucionales para que desarrollar una cultura institucional que favorezca el compromiso del personal con los resultados de los procesos institucionales basándose en la aplicación de la Doctrina de Protección Integral

MATRIZ DE OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES

OE 3.1: Desarrollar los mecanismos y los procesos institucionales dotados de los recursos que aseguran el funcionamiento del CONNA como rector de la PNPNA y máxima autoridad del Sistema de Protección.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADOS DE OBJETIVO ESPECÍFICO (META)	INDICADOR DE EFECTO (INDICADOR DE RESULTADO AL FINALIZAR EL PERIODO 2013-2018)	INDICADOR DE AVANCE (INDUCTOR DE LA ACTUACIÓN ANUAL)
<p>Oe 3.1.1. Dotar a la institución de las dependencias y los recursos necesarios para el funcionamiento adecuado.</p>	<p>RM 3.1.1. La institución cuenta con todas las dependencias establecidas en el organigrama y los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.</p>	<p>IR 3.2.1. 100% de las dependencias institucionales trabajan con el personal y los recursos técnicos y materiales necesarios para su funcionamiento.</p>	<p>IA 3.2.1. 100% de las dependencias institucionales cuentan con el personal y los recursos técnicos y materiales necesarios para su funcionamiento respecto a total de las establecidas en el organigrama.</p>
<p>Oe 3.1.2. Diseñar y documentar los procesos y procedimientos institucionales introduciendo criterios de calidad que fortalezcan la protección y garantía de los derechos de NNA</p>	<p>RM 3.1.2a. Diseñados y establecidos los procedimientos de todos los procesos institucionales que contribuyen directamente en la protección y garantía de los derechos de NNA.</p>	<p>IR 3.1.2a. 100% de los procesos institucionales priorizados por su contribución a la protección y garantía de los derechos de NNA se diseñan, documentan e implementan de acuerdo a los procedimientos aprobados.</p>	<p>IA 3.1.2a. % de procesos diseñados y documentados, en relación a la cantidad de procesos programados en el POA institucional a ser diseñados y documentados durante el año.</p>
	<p>RM 3.1.2b. Capacitado en gestión de procesos y calidad el personal institucional que participa en los procesos que intervienen directamente en la protección y garantía de los derechos de NNA.</p>	<p>IR 3.1.2b. 100% del personal directivo, técnico y de apoyo de los procesos que intervienen directamente en la protección y garantía de los derechos de NNA, identificados en los POAs, han sido capacitados en gestión de procesos y calidad.</p>	<p>IA 3.1.2b. % anual del personal directivo, técnico y de apoyo de los procesos capacitados en gestión de procesos y calidad, respecto al total de personal identificado en el POA</p>

MATRIZ DE OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES

OE 3.2: Fortalecer las capacidades del personal de la institución, de las entidades del Sistema de Protección y de otras instituciones involucradas en la implementación de la PNPNA.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADOS DE OBJETIVO ESPECÍFICO (META)	INDICADOR DE EFECTO (INDICADOR DE RESULTADO AL FINALIZAR EL PERIODO 2013-2018)	INDICADOR DE AVANCE (INDUCTOR DE LA ACTUACIÓN ANUAL)
<p>Oe 3.2.1 Establecer capacidades y habilidades técnicas y organizativas en el personal institucional para el funcionamiento eficaz y sostenible del Sistema de Protección y para la implementación de la PNPNA</p>	<p>RM 3.2.1a El total del personal institucional involucrado en el funcionamiento del Sistema de Protección y en la implementación la PNPNA que se capacita, desempeña su trabajo aplicando progresivamente el enfoque de derechos y la doctrina de la protección integral.</p>	<p>IR 3.2.1a 100% del personal institucional, desempeña su trabajo aplicando progresivamente el enfoque de derechos y la doctrina de la protección integral.</p>	<p>IA 3.2.1a % del personal institucional capacitada durante el año, desempeña su trabajo aplicando progresivamente el enfoque de derechos de NNA y la doctrina de la protección integral</p>
	<p>RM 3.2.1b Personal institucional capacitado aplica de manera práctica las políticas institucionales (transparencia, género, inclusión y calidad) en la implementación de las acciones que promueve la institución para el funcionamiento del Sistema de Protección y para la ejecución de la PNPNA.</p>	<p>IR 3.2.1b 100% del personal institucional capacitado aplica los criterios y principios de las políticas institucionales (transparencia, género, inclusión y calidad) en la implementación de las acciones que promueve la institución para el funcionamiento del Sistema de Protección y para la ejecución de la PNPNA.</p>	<p>IA 3.2.1b. % del personal que conoce como aplicar los criterios y principios de las políticas institucionales (transparencia, género, inclusión y calidad) en la implementación de las acciones que promueve la institución para el funcionamiento del Sistema de Protección y para la ejecución de la PNPNA, respeto al total de personal institucional capacitado durante el año.</p>
<p>Oe 3.2.2 Asegurar un clima organizacional que contribuya a garantizar el mejoramiento continuo del funcionamiento institucional basada en la aplicación de la Doctrina de Protección Integral</p>	<p>RM 3.2.2. Personal comprometido con los resultados de los procesos institucionales, fortalece la cultura institucional basada en la aplicación de la Doctrina de Protección Integral</p>	<p>IR 3.2.2. Al finalizar el periodo 2013-2018 el estudio del clima organizacional evidencia el sentido de pertenencia del personal a la institución</p>	<p>IA 3.2.2. Se cumple el 100% el Plan de Desarrollo del Recurso Humano del CONNA, programado en el POA.</p>

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI

Dar seguimiento y evaluar la ejecución del PEI 2013-2018, implica desarrollar un proceso para saber si se avanza de acuerdo a lo planificado y de no ser así, realizar los ajustes necesarios en función de cumplimiento de los objetivos y resultados esperados, para tomar decisiones informadas del nivel de rendimiento institucional y rendir cuentas a los Órganos del Estado, las entidades integrantes del Sistema de Protección, la sociedad salvadoreña y especialmente a los NNA, que son el ámbito de actuación del CONNA.

Para describir de manera breve como se dará seguimiento y evaluará la ejecución del plan, se debe tener presente que todos los planes de acción específicos y anuales que se elaboren y ejecuten durante el quinquenio, se deben alinear y articular con los objetivos y resultados consignados en el PEI 2013-2018.

Por consiguiente, si se cumple con lo señalado, la organización del seguimiento del PEI se facilita; pues todas las informaciones de avance de los resultados de los *Planes Operativos Anuales (POA)* institucionales y los *Planes Anuales de Trabajo (PAT)* de las dependencias, contribuirán a dar seguimiento anual del PEI, a través de los *Informes Anuales de Resultados (IAR)*, que reportaran los avances alcanzados cada año. Los que a su vez serán el punto de partida de la evaluación del PEI, que implica un análisis exhaustivo de los avances alcanzados respecto a los seis objetivos estratégicos planteados en este documento, teniendo como base los *Indicadores de Resultados (IR)* y los *Indicadores de Avance (IA)* establecidos para cada uno de los objetivos específicos.

El proceso de seguimiento y evaluación del PEI, tendrá como entidad responsable a la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI) y como encargados de recopilación de la información para construir los indicadores de avance, a la persona responsable de seguimiento de los PAT en cada dependencia institucional, que conformaran el Equipo Técnico de Seguimiento y Evaluación (ETSE). El seguimiento será un ejercicio sistemático con informes trimestrales y un resumen anual de cumplimiento de los resultados establecidos en el POA institucional.

Las evaluaciones del PEI, se realizarán una a mediano plazo (2 años y medio) de inicio de la implementación y otra al finalizar la ejecución (cinco años). La primera de ella permitirá hacer los ajustes necesarios de acuerdo a la situación institucional y al contexto en que se encuentra la institución en ese momento; la evaluación final por su parte, permitirá identificar los efectos de los resultados producto de las acciones institucionales y el nivel alcanzado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, que servirá de base para elaborar el PEI del siguiente quinquenio.

Tanto el seguimiento como la evaluación requieren que se generen capacidades en la institución y las dependencias para la recolección de información, confiable y oportuna; por lo que será necesario capacitar al personal involucrado en técnicas de seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos. Esto requiere formalizar la creación y funcionamiento del ETSE, integrado por los encargados de seguimiento de los PAT de las dependencias, que tengan responsabilidades directas en los resultados consignados en los POA institucionales.

El equipo mencionado contará con la asistencia técnica y coordinación de la UPDI del CONNA, quien además hará el análisis de la información recopilada y presentará a la

Dirección Ejecutiva los informes de avances de los resultados institucionales. Para las evaluaciones del PEI, se espera contar con apoyo de personal técnico externo para asegurar una reflexión mixta que integre la visión interna y externa del quehacer institucional del CONNA.

Con todo lo descrito, se espera contar con un sistema de seguimiento y evaluación que funcione permanentemente, utilizando medios informáticos, que agilice y facilite el procesamiento de la información recopilada; para responder oportunamente a las exigencias de la rendición de cuentas periódica al Estado y la ciudadanía, con la información de los avances del trabajo realizado y del valor público generado desde el CONNA para la garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes.