



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

DOC.PL.001

MANUAL DE PLANEAMIENTO GENERAL DEL ISNA

MODIFICACIÓN APROBADA POR
JUNTA DIRECTIVA
Acuerdo N° 4
VI Sesión Ordinaria
Fecha: 10 Junio de 2015

**GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INVESTIGACIÓN
Departamento de Planificación**

SAN SALVADOR, JUNIO 2015



La Infrascrita Secretaria de la Junta Directiva y Directora Ejecutiva del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, **CERTIFICA:** Que en el libro de Actas de la Junta Directiva del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, correspondiente al año dos mil quince, en el acta de la Sexta Sesión Ordinaria de la Junta Directiva, celebrada el día diez de junio de dos mil quince, aparece el acuerdo número cuatro que literalmente se lee: "*****" **Acuerdo N° 4.-** La Junta Directiva del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, considerando: **I)** Que la Dirección Ejecutiva y la Gerencia de Planificación e Investigación de este Instituto, presentaron la propuesta de actualización del Manual de Planeamiento General, cuya última actualización se hizo mediante acuerdo número tres, emitido durante el desarrollo de la Cuarta Sesión Extraordinaria de esta Junta Directiva, celebrada el día treinta de abril de dos mil doce; **II)** Que el Manual de Planeamiento General es el documento base que contiene los lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual, del cual, esta Junta Directiva revisó la propuesta relacionada en el romano anterior y verificó la inclusión de las observaciones hechas en su momento, siendo procedente su aprobación; por lo que, con base en lo antes expuesto y de conformidad a lo establecido en los artículos 21 del Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia; 185 y 186 letra i) de la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, por unanimidad, los miembros presentes **ACUERDAN: APROBAR** la actualización del Manual de Planeamiento General del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia. Comuníquese. "*****".

Es conforme con su original con el cual se confrontó y se extiende la presente certificación, en la ciudad de San Salvador, a los quince días del mes de junio de dos mil quince.



Elda Gladís Tobar Ortiz
Secretaria de la Junta Directiva y
Directora Ejecutiva

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	4
II. OBJETIVOS	5
III. BASE LEGAL	5
IV. POLITICAS	6
V. TEORIA SOBRE PLANEACIÓN	7
5.1 Tipos de Planes	7
5.2 Plan Estratégico contra Plan Operacional	7
5.3 Horizonte del Tiempo del Planeamiento	8
5.4 Otros Planes - Planes de Contingencia	8
5.5 Proceso de Planeación Estratégica	9
VI. PROCEDIMIENTO DE PLANEAMIENTO EN EL ISNA	10
6.1 Descripción General	10
6.2 Descripción del Diagrama de Planeamiento	10
6.3 Diagrama de Planeamiento	12
VII. METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO	13
7.1 Objetivos	13
7.2 Comité Formador	14
7.3 Responsabilidades	14
7.4 Funciones	15
7.5 Plan de Trabajo	16
7.5.1 Revisión de la Misión, Visión, Valores	16
7.5.2 Marco de Referencia	17
7.5.3 Determinación de Objetivos Estratégicos	18
7.5.4 Estrategias de Acción	19
7.5.5 Determinación de Metas Estratégicas	19
7.5.6 Construcción de Indicadores de Gestión Estratégica	19
7.5.7 Proyección de Ingresos	20
7.5.8 Determinación de la Estructura del Plan Estratégico	20
7.5.9 Requerimientos Generales para la Ejecución:	20
7.5.10 Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico	21
7.5.11 Formatos de Apoyo para Formulación del Plan Estratégico	22
VIII. METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	22
8.1 Objetivos	23
8.2 Responsabilidades	23
8.3 Funciones	24
8.4 Plan de Trabajo	25
8.4.1 Revisión de Políticas Institucionales y el Contexto Normativo	25
8.4.2 Evaluación del Trabajo Realizado en cada Instancia Organizativa	26
8.4.3 Diagnóstico de los Recursos Institucionales	26
8.4.4 Elaboración del Plan	27
IX. PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	29
9.1 Objetivo	29
9.2 Alcance	29
9.3 Responsabilidades	29
9.4 Elaboración de Informe Trimestral	30
X. NORMAS DE OPERACIÓN	30
XI. ANEXOS	33

I. INTRODUCCIÓN

En el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, el proceso de planeamiento comprende dos ejercicios: El primero es el Plan Estratégico Institucional (**PEI**) en el cual se definen las grandes líneas de trabajo, los objetivos, estrategias de acción, metas estratégicas e indicadores de logro, se formula cada cinco años, es sujeto de revisión cada dos años aproximadamente y tiene un alcance Institucional; el otro ejercicio de planificación es el Plan Operativo Anual (POA) que se elabora cada año, también es objeto de algún ajuste durante su ejecución si alguna circunstancia lo amerita; en éste, cada unidad operativa o proceso definen los objetivos y metas para el año próximo y los planes de acción que incluyen las actividades que deban realizarse para obtener dichos logros, los que deben estar en concordancia con el Plan Estratégico Institucional.

También existen algunos planes, programas, proyectos y convenios de carácter específico en los que están involucradas una o más Instancias Organizativas, así como entidades de carácter interinstitucional, pueden ser de corto o mediano plazo; los objetivos, metas y acciones programadas se integran al POA en correspondencia con los tiempos establecidos.

El documento contiene la metodología para la formulación, elaboración y evaluación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Anual.

II. OBJETIVOS

General:

Contar con una normativa institucional que oriente las acciones que deben llevar a cabo los integrantes del Comité Formador del Plan Estratégico y las Jefaturas de las diferentes Instancias Organizativas, para la formulación y elaboración del Plan Estratégico Institucional, Planes Operativos Anuales y sus respectivas evaluaciones, con la finalidad que los procesos sigan una secuencia metodológica coherente, que permita obtener un producto concreto, acorde a la realidad nacional y del Instituto.

Específicos:

- Establecer lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) y la evaluación de su ejecución.
- Establecer lineamientos para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y sus respectivas evaluaciones trimestrales.
- Normar la Participación de las diferentes Instancias Organizativas del ISNA en relación al proceso de planificación de corto y mediano plazo.

III. BASE LEGAL

- Constitución de la República de El Salvador.
- Convención sobre los Derechos del Niño.
- Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.
- Ley Penal Juvenil.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República. Art. 3, 25 y 26.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.
- Ley de Acceso a la Información Pública.
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas, Vigentes desde junio de 2011, Definición de Objetivos Institucionales Art. 21.
- Programa y/o Plan de Gobierno.

IV. POLITICAS

- El Plan Estratégico Institucional será elaborado cada cinco años y su ejecución se evaluará a los dos años de vigencia y al final del periodo.
- El Plan Estratégico Institucional podrá ser modificado en función de los resultados de las evaluaciones de medio término; así como por cambios del entorno institucional.
- El Plan Operativo Anual, será elaborado por todas las instancias organizativas durante el periodo **agosto y noviembre** de cada año y deberá ser evaluado trimestralmente.
- La elaboración de los informes de seguimiento al POA, deben ajustarse a los lineamientos generales establecidos por el Departamento de Planificación de la Gerencia de Planificación e Investigación (GPI).
- El Departamento de Planificación, será responsable de controlar las operaciones de planeación, desarrollo y evaluación a nivel institucional.
- El Departamento de Planificación, será responsable de integrar los reportes de seguimiento del POA de cada trimestre del año.
- La entrega de informes de cumplimiento de metas y acciones del POA de las instancias organizativas en el ISNA, debe ajustarse a los tiempos establecidos por el Departamento de Planificación, para dar cumplimiento oportuno a los requerimientos de la Corte de Cuentas de la República.
- Las Instancias Organizativas, serán responsables de consolidar la información que respalde los resultados alcanzados en el periodo evaluado.
- Las Instancias Organizativas son responsables de proporcionar al Departamento de Planificación, la información y/o documentos relacionados con la elaboración y evaluación de la Planificación Institucional.

V. TEORIA SOBRE PLANEACIÓN

El resultado de la función del planeamiento es un “PLAN”, el cual es un documento escrito que especifica las líneas de conducta que la organización realizará en un período determinado.

Kast y Rosenzweig¹ han indicado que un plan tiene cuatro dimensiones importantes:

- **Repetición:** describe el grado en el que el plan se utiliza repetidas veces.
- **Tiempo:** representa el período que el plan cubre.
- **Alcance:** describe la porción del sistema de gerencia al cual el plan está dirigido. Algunos planes se diseñan para cubrir solamente una porción del sistema de gerencia; otros planes se desarrollan para cubrirlo por completo.
- **Nivel:** la dimensión llana de un plan indica el nivel de la organización a la cual el plan está dirigido.

5.1 Tipos de Planes.

Son dos tipos principales de planes: planes estratégicos y planes operacionales.

5.2 Plan Estratégico contra Plan Operacional.

La diferencia entre planes estratégicos y operacionales se relaciona con su marco de tiempo y alcance.

El Plan Estratégico se basa en la misión, los objetivos, y las estrategias de una organización. Define los pasos de la acción mediante la cual una compañía o institución se propone lograr metas estratégicas. También incluye las decisiones que pueden cambiar grandemente el carácter o la dirección de la organización.

¹ Autores de Modelos Organizacionales

Los planes operacionales proporcionan los detalles de cómo los planes estratégicos serán logrados. Los desarrollan para especificar pasos de las acciones hacia la realización de metas operacionales y para apoyar planes tácticos.

Los planes operacionales tienden a cubrir períodos de tiempo más cortos. También cubren un área estrecha y se ocupan más de lo específico. Los planes operacionales ofrecen las maneras para lograr los objetivos estratégicos, asumiendo que son conocidos.

Otro tipo de planes son los planes tácticos, los cuales son de corto alcance y se desarrollan generalmente para las organizaciones en el área de finanzas, instalaciones de planta, producción, y en comercialización.

5.3 Horizonte del Tiempo del Planeamiento

Los horizontes del tiempo son términos a largo plazo, intermedio y corto plazo.

La planificación a largo plazo incluye metas y planes estratégicos y puede extenderse hasta cinco años en el futuro.

Intermedio, el planeamiento del término incluye objetivos tácticos y tiene un horizonte del tiempo a partir de uno a dos años.

El planeamiento a corto plazo incluye los objetivos operacionales para las instancias organizativas y tiene un horizonte del tiempo de un año o de menos.

5.4 Otros Planes - Planes de Contingencia

La planificación de urgencia es el desarrollo de los planes alternativos que se colocarán en efecto si ocurren ciertos acontecimientos inesperados. Hay cuatro razones o ventajas de la planificación de urgencia:

1. Ayuda a la organización a conseguir una posición mejor y hacer frente a sucesos inesperados.
2. Se reduce la indecisión, incertidumbre y retraso, cuando sucede algo inusual.
3. Las respuestas de la organización a los acontecimientos son probablemente con un pensamiento mejor hacia fuera y más racionales.
4. Fuerzan a los encargados a pensar en términos de resultados posibles, más que en el resultado más probable.

5.5 Proceso de Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

1. La elaboración de la Política de Calidad de la Institución, expresada en la declaración de la visión, misión y valores.
2. El análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la Institución, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad; y el entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.
3. El análisis de la realidad interna de la Institución, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.
4. La determinación de los objetivos y metas estratégicas fundamentadas en las fortalezas de la organización, con la finalidad que neutralicen las debilidades, se aproveche las oportunidades y se contrarresten las amenazas.
5. La preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente al sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de gestión para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

VI. PROCEDIMIENTO DE PLANEAMIENTO EN EL ISNA

6.1 Descripción General

Las teorías del desarrollo de las organizaciones y del cambio social han demostrado que el proceso de planificación es más eficaz en la medida en que participan los involucrados en el proceso; lo anterior se retoma de las NTCIE del ISNA, basados en una planificación participativa; aspectos que se han considerado en el proceso de planeamiento institucional.

En virtud de lo anterior se establece realizar el proceso de planeación participativa con la metodología de talleres; los cuales deben ser liderados por un facilitador del Departamento de Planificación, con participación plena de las jefaturas de cada instancia organizativa o proceso y con el involucramiento de otros colaboradores, quienes son los que harán operativo lo planeado, garantizando de esta manera el empoderamiento del plan y los resultados.

6.2 Descripción del Diagrama de Planeamiento

En el diagrama que se presenta a continuación, se describe el proceso sistémico de Planeamiento del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, ISNA.

Este sistema, ha sido diseñado para facilitar la ejecución de los diferentes procesos de planeamiento que se realizan dentro de la Institución; inicia con la preparación del Plan para Planear el cual se convierte en la llave que abre el proceso, se elabora considerando las expectativas de la Dirección Ejecutiva.

El sistema contiene dos grandes subsistemas, como son el Gerencial y el de Control, el primero se relaciona con la toma de decisiones las cuales se deben de dar a conocer para impulsar las políticas y las líneas de trabajo, el segundo se relaciona con

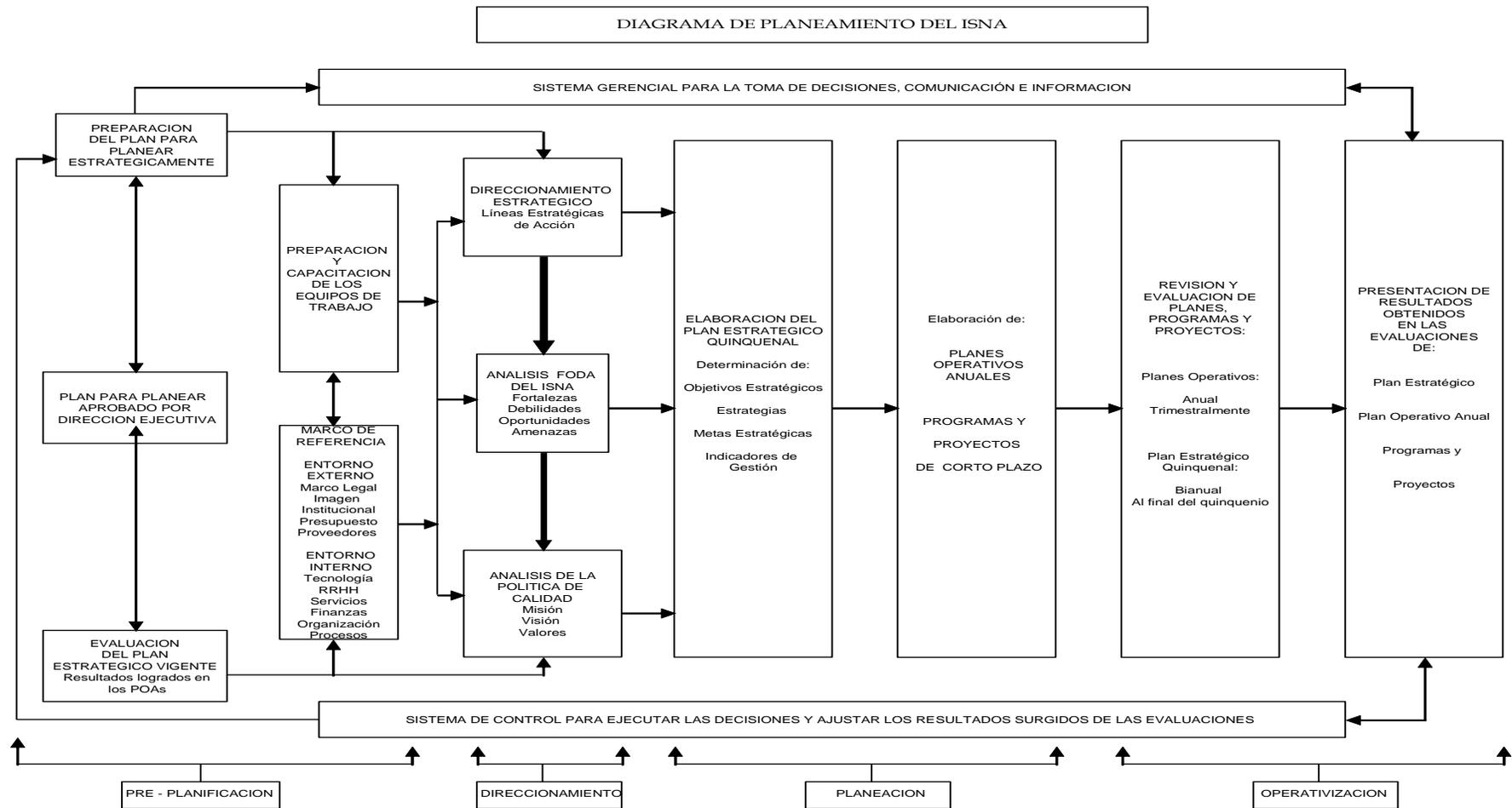
los procesos de evaluación y seguimiento de los Planes de Trabajo y genera los resultados de donde se toman las decisiones.

Durante el desarrollo del proceso intervienen los resultados logrados con el desarrollo del Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales, los cuales dan paso a la creación de los equipos de trabajo y al análisis del entorno del ISNA, con esta información, se esta listo para realizar análisis de Fortalezas y Debilidades; a la Política de Calidad y al Direccionamiento Estratégico.

Los insumos obtenidos de los análisis mencionados anteriormente, son el punto de partida para elaborar el “Plan Estratégico Institucional” y una vez definido, se elabora la “Planeación, programas y proyectos de corto y largo plazo”; luego se continúa con la revisión y evaluación de los planes para finalizar con la presentación de los resultados obtenidos.

Con toda la información recopilada en las evaluaciones de los planes de trabajo y los resultados obtenidos, se inicia una retroalimentación del Sistema.

6.3 Diagrama de Planeamiento



VII. METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

A continuación se presenta la metodología para que a través de un proceso participativo, activo y comprometido de los integrantes de un Comité que debe integrarse para formular el Plan Estratégico Institucional, impulse y fortalezca los planes, programas y proyectos, orientados al desarrollo integral de la niñez y la adolescencia, en el marco de la Convención Sobre los Derechos del Niño, Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, Ley Penal Juvenil, Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia (PNPNA) y Programa o Plan de Gobierno.

El Plan Estratégico Institucional es un documento por medio del cual la administración superior, refleja las líneas de trabajo y estrategias a seguir en el corto, mediano y largo plazo.

El Comité Formulador debe analizar y evaluar el entorno interno y externo; así también, el marco legal institucional, de modo que permita cumplir con las atribuciones concedidas por las Leyes. El producto tangible de este proceso aunará los esfuerzos de las Instancias Organizativas en la definición de la Misión y la Visión Institucional, en base a los cuales se establecerán los objetivos, metas estratégicas y los Indicadores de Gestión, constituyendo así el Plan Estratégico.

7.1 Objetivos

General.

Establecer un proceso participativo y multidisciplinario para la formulación del Plan Estratégico Institucional.

Específicos.

- Contar con un método apropiado para el desarrollo de los objetivos y estrategias de acción, a fin de contribuir al fortalecimiento de la planeación Institucional.
- Precisar los aportes de las diferentes Instancias Organizativas para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, de tal manera que sea funcional.
- Asegurar que se de cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del ISNA.
- Cumplir con la normativa nacional e internacional establecida para la niñez y la adolescencia.

7.2 Comité Formulator

Es imprescindible nombrar por parte de la Dirección Ejecutiva un comité formulator del Plan Estratégico Institucional multidisciplinario, con la finalidad de sostener una base de conocimientos tanto de soporte como de socialización, que permitan hacer frente a desafíos presentes y futuros. Este comité debe estar formado por personal de las Subdirecciones y Unidades.

7.3 Responsabilidades

- a) La Junta Directiva es responsable de la aprobación del Plan Estratégico Institucional.
- b) La Dirección Ejecutiva es responsable de:
 - Designar a través de acuerdo a los integrantes del Comité Formulator del Plan Estratégico Institucional.
 - Revisar el borrador del Plan Estratégico Institucional.
 - Obtener la aprobación de la Junta Directiva del Plan Estratégico Institucional.
- c) El Comité Formulator del Plan Estratégico Institucional es responsable de:
 - Establecer los mecanismos de consulta a los diferentes actores claves.

- Recopilar, analizar y desarrollar el contenido temático del Plan Estratégico Institucional.
- d) Proporcionar los insumos necesarios a la Gerencia de Planificación e Investigación para que a través del Departamento de Planificación; sistematice, elabore y presente el borrador de Plan Estratégico Institucional.
- e) La Gerencia de Planificación e Investigación a través del Departamento de Planificación es responsable de:
- Coordinar el desarrollo de las reuniones y talleres de trabajo para la consecución de las tareas descritas en el Cronograma.
 - Preparar y presentar el borrador de Plan Estratégico Institucional a la Dirección Ejecutiva.

7.4 Funciones

a) Funciones de la Dirección Ejecutiva:

- Proporcionar direccionamiento estratégico al Comité, en lo referente a objetivos, estrategias de acción y metas.
- Emitir el Vo. Bo. al Plan Estratégico Institucional, previo a la presentación a Junta Directiva.
- Solicitar modificaciones a desviaciones encontradas en el Plan Estratégico Institucional.
- Dar seguimiento a las evaluaciones.

b) Funciones del Comité:

- Realizar un análisis del entorno interno y externo de la institución involucrando a entidades a Niñas, Niños y Adolescentes de donde se obtendrán los insumos para la construcción del Plan Estratégico Institucional.
- Analizar los resultados de los Planes Estratégicos de años anteriores y realizar propuestas.
- Ajustar el Plan Estratégico Institucional de acuerdo a la asignación Presupuestaria.

- Cada integrante del Comité coordinará acciones a realizar por el personal bajo su cargo, para que recopile información a presentar a la Gerencia de Planificación e Investigación.
- Las responsabilidades y funciones de los integrantes del comité, son indelegables.

c) Funciones de la Gerencia de Planificación e Investigación – Departamento de Planificación:

- Convocar a las actividades del Comité.
- Preparar instrumentos, equipos y materiales a utilizar en cada actividad.
- Confeccionar el cronograma del Plan de Trabajo.
- Dirigir las dinámicas para el desarrollo de las actividades.
- Analizar, sistematizar la información y elaborar el borrador del Plan Estratégico Institucional.
- Realizar modificaciones solicitadas por la Dirección Ejecutiva al borrador de Plan Estratégico Institucional.
- Realizar las evaluaciones de seguimiento del Plan Estratégico Institucional.
- Proponer a la Dirección Ejecutiva las modificaciones al Plan, en función de la evaluación de medio término.

7.5 Plan de Trabajo

Para realizar el proceso que culmine con la presentación del Plan Estratégico Institucional, el Comité Formador en cada reunión realizará Talleres de Trabajo, con lo cual podrá dar cumplimiento al siguiente procedimiento:

7.5.1 Revisión de la Misión, Visión, Valores

Misión: es la razón de ser de la institución, responde principalmente a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Que buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?
- ¿Cuáles son nuestros valores?

Visión: es la imagen que se tiene de hacia donde queremos llegar y cómo queremos vernos como institución en un futuro definido; se debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- ¿Qué queremos hacer en el futuro?
- ¿Cómo vemos a la población objetivo en el futuro?

Valores: creencias en las que basamos todas nuestras acciones, para lograr nuestra misión, es la mística de servicio y de trabajo.

7.5.2 Marco de Referencia

El marco de referencia tiene como objeto efectuar el análisis del entorno general y específico del Instituto, a fin de obtener la mayor cantidad de información posible, de acuerdo a lo siguiente:

- **Análisis del Entorno General**

Debe describirse los factores ambientales y sus tendencias, así también, como pueden incidir en la gestión del Instituto.

Los factores a analizar son: políticas de estado, factores económicos, geográficos, demográficos, sociales, culturales, tecnológicos, medioambientales y otros.

- **Análisis del Entorno Específico**

Debe apegarse a explicar:

- ¿Cuáles son los usuarios / beneficiarios del Instituto?
- ¿Cuáles son los principales proveedores del Instituto?
- ¿Con cuales instituciones se relaciona el Instituto?

- **Análisis FODA**

El análisis FODA es un método que tiene por objeto examinar el Medio Ambiente Interno y el Medio Ambiente Externo del Instituto, a fin de construir una Matriz que permita proponer los Objetivos Estratégicos y las Metas Estratégicas, para alcanzar la Visión.

- **Análisis del Medio Ambiente Externo:** consiste en determinar qué factores exógenos condicionan el desempeño Institucional, tanto en sus aspectos positivos denominados **Oportunidades**, como negativos llamados **Amenazas**.
- **Análisis del Medio Ambiente Interno:** consiste en identificar los factores endógenos que condicionan el desempeño de la Institución, identificándose las **Fortalezas y Debilidades** que presenta la Institución.

7.5.3 Determinación de Objetivos Estratégicos

Una vez establecida la misión y la visión se debe definir los objetivos estratégicos o de largo plazo, es decir, **aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un plazo determinado**, superando la problemática actual.

Las características que deben contener son las siguientes:

- **Pertinentes:** deben referirse a cambios, modificaciones que se deben alcanzar en un plazo determinado.
- **Teleológicos:** deben ser acordes a los fines del quehacer institucional, no deben ser confundidos con los medios para realizarlos ni con las Metas Estratégicas.
- **Distinguibles:** su contenido conceptual no debe confundirse con el de otros, para permitir su posterior evaluación.
- **Consensuales:** en su determinación debe participar, al menos, el personal representativo del Instituto.
- **Mensurables:** deben permitir su expresión en términos concretos para períodos de tiempo específico.

- Factibles: deben ser propuestos teniendo en cuenta la real potencialidad del Instituto en el plazo para su logro.
- Flexibles: que puedan ser modificados cuando surjan contingencias inesperadas, sin que se pierda su sentido de dirección.

7.5.4 Estrategias de Acción

Representan las líneas de trabajo hacia las cuales se debe enfocar la atención, son diseñadas en función de la Visión Institucional, en la que se requiere estar dentro del período del Plan, se da una participación activa de todas las Instancias Organizativas del Instituto en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

7.5.5 Determinación de Metas Estratégicas

Las Metas Estratégicas son los resultados que se esperan obtener durante un período de tiempo establecido, permiten advertir la total implementación de los Objetivos Estratégicos determinados por el Instituto.

Las Metas Estratégicas deben reunir las siguientes características:

- Razonables: factibilidad de ser cumplidas teniendo en cuenta las oportunidades y fortalezas del Instituto.
- Motivadoras: deben exigir un grado de esfuerzo y compromiso para alcanzarlas.
- Claras: deben encontrarse claramente determinadas a fin de evitar confusión en los resultados esperados.
- Controlables: deben ser susceptibles de ser medidas en base a resultados.

7.5.6 Construcción de Indicadores de Gestión Estratégica.

Los Indicadores de Gestión Estratégica se construyen teniendo en cuenta el **impacto y/o efecto** que se pretende lograr para alcanzar los objetivos estratégicos.

7.5.7 Proyección de Ingresos

Representa la proyección de ingresos para la ejecución del Plan, incluye tanto la asignación presupuestaria como ingresos promedios a obtener vía gestión de donaciones y convenios.

7.5.8 Determinación de la Estructura del Plan Estratégico

El producto del proceso de planeación, se puede presentar sobre la base del siguiente esquema:

- I. Introducción
- II. Antecedentes
- III. Diagnóstico Situacional
- IV. Plan de Gobierno
- V. Marco Estratégico Institucional
 1. Misión
 2. Visión
 3. Valores
- VI. Matriz de Planeación Estratégica
 1. Objetivos Estratégicos
 2. Estrategias de Acción
 3. Metas Estratégicas
 4. Indicadores de Gestión Estratégica

7.5.9 Requerimientos Generales para la Ejecución:

- a) Contar con un facilitador para la realización del evento y los talleres FODA.
- b) Designar un local idóneo para la realización del evento; de preferencia fuera de las instalaciones de las oficinas centrales del ISNA, con la finalidad de lograr la participación de las jefaturas y evitar interrupciones.
- c) El periodo mínimo de la jornada de trabajo es de tres días.
- d) El comité designado por la Dirección Ejecutiva participará los tres días del evento.

- e) Los subcomités formados por las jefaturas de segundo nivel se incorporarán a la jornada del segundo y tercer día.
- f) La participación de la Dirección Ejecutiva es requerida al principio del evento para dictar las grandes líneas de acción.

7.5.10 Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico

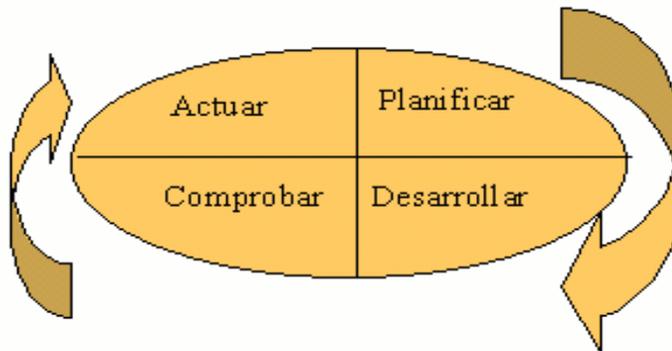
Para la evaluación y revisión del plan estratégico se utilizará la denominada rueda de Deming (método PDCA). Lo forman los siguientes elementos: Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actuar.

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

“Desarrollar” significa ejecutar el plan,

“Comprobar” significa ver o confirmar si se ha producido la mejoría deseada,

“Actuar” significa institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para obtener la mejora continua.



De la valoración sistemática y periódica en relación con los indicadores formulados para la evaluación del grado de consecución de los objetivos, se derivarán las oportunas acciones de reajuste para introducir las mejoras pertinentes en las áreas operativas que se estime conveniente.

La evaluación de los resultados correspondientes a los procesos establecidos en el Plan Estratégico, se realizará mediante las evaluaciones de los resultados obtenidos por las distintas actuaciones que formen parte de cada uno de los planes operativos

anuales correspondientes y a través de información adicional requerida por el Departamento de Planificación.

Para la evaluación de los resultados obtenidos en una actuación se realizará una valoración cualitativa de la misma a partir de:

- Indicadores de Resultados programados.
- Criterios de aceptación previstos.
- Registros de evidencias.

El análisis de conclusiones sobre logros y dificultades observadas servirá de base para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias en futuras planificaciones.

Al finalizar cada año y con los resultados obtenidos se elaborará una Memoria de labores que será aprobada por la Junta Directiva del ISNA. Dicha Memoria será elaborada de acuerdo a los criterios que para tal fin se establezcan.

7.5.11 Formatos de Apoyo para Formulación del Plan Estratégico.

Con la finalidad de facilitar las actividades de control del Comité, se proponen modelos de matrices y de acta de reunión, para respaldar la labor realizada. (Ver Anexo 1).

VIII. METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El Plan Operativo Anual, es el desarrollo minucioso del Plan Estratégico Institucional. Debido a esta circunstancia, el **POA** debe adaptar los objetivos generales de la Institución a cada unidad organizativa, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de los empleados/as.

Conforme a la metodología adoptada, el POA contendrá las metas y proyectos, entendiendo como tales, aquellos que propician el alcance de los objetivos estratégicos del Instituto, bien sean porque expanden la cobertura o incrementan la calidad de un determinado bien o servicio demandado por la Niñez y la Adolescencia y

Sociedad en general, o resultan indispensables para el desarrollo y adecuado funcionamiento de la institucionalidad.

8.1 Objetivos

General:

Concretar los objetivos estratégicos que orientan la acción del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA), con el propósito fundamental de lograr el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia de El Salvador.

Específicos:

- Asegurar el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA), Ley Penal Juvenil, Política Nacional de Protección Integral de Niñez y Adolescencia (PNPNA) y Plan y/o Programa de Gobierno.
- Realizar un seguimiento exhaustivo del Plan Operativo Anual, con el fin de hacer cumplir los objetivos y metas estratégicas; así como lineamientos de Dirección Ejecutiva.

8.2 Responsabilidades

a) La Dirección Ejecutiva es responsable de:

- Aprobar el Plan Operativo Anual.
- Autorizar modificaciones al POA.
- Dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones del POA.

b) Las Instancias organizativas de la Institución son responsables de:

- Elaborar el Plan Operativo Anual.

- Proporcionar los insumos necesarios a la Gerencia de Planificación e Investigación para que a través del Departamento de Planificación, sistematice la información, elabore y presente el Plan Operativo Anual Institucional a la Dirección Ejecutiva.
- Presentar en tiempo, los Informes trimestrales de seguimiento y cumplimiento de metas.

c) La Gerencia de Planificación e Investigación a través del Departamento de Planificación es responsable de:

- Entregar los instrumentos para la elaboración y seguimiento del POA.
- Apoyar el proceso de trabajo para la consecución del POA.
- Reformular en los borradores de POA presentados por las instancias organizativas, metas e indicadores que no cumplan con los criterios establecidos.
- Presentar en tiempo, el Plan Operativo Anual a la Dirección Ejecutiva.

8.3 Funciones

a) Funciones de la Dirección Ejecutiva:

- Proporcionar direccionamiento estratégico a las Instancias organizativas, en lo referente a objetivos, metas y estrategias.
- Dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones trimestrales.
- Solicitar modificaciones a desviaciones del POA, encontradas en las evaluaciones trimestrales, en relación al Plan Estratégico Institucional.

b) Funciones de las jefaturas de las Instancias Organizativas:

- Entregar el POA a la Gerencia de Planificación e Investigación para la sistematización y formulación del POA institucional.
- Ajustar el alcance del POA de acuerdo a la asignación Presupuestaria y los cambios que pudieran darse en el Plan Estratégico.
- Cada Jefatura de Gerencia, Subdirección y Unidad, coordinará acciones a realizar por el personal bajo su cargo, para que recopile y sistematice

información a presentar en el seguimiento trimestral del POA que ejecute la Gerencia de Planificación e Investigación.

c) Funciones de la Gerencia de Planificación e Investigación- Departamento de Planificación:

- Coordinar y apoyar la construcción del POA a nivel institucional
- Analizar y sistematizar la información del Plan Operativo Anual Institucional.
- Elaborar y presentar informes trimestrales de seguimiento del POA, a la dirección Ejecutiva.
- Realizar modificaciones al Plan Operativo Anual, autorizadas por la Dirección Ejecutiva.

8.4 Plan de Trabajo

8.4.1 Revisión de Políticas Institucionales y el Contexto Normativo.

Con el objetivo de tener un amplio marco de referencia sobre lo que se va a planificar; previo a la realización de las jornadas de trabajo, es recomendable hacer una lectura reflexiva de algunos documentos importantes que orientan la razón de ser del ISNA y que le dan un sentido y significado a la misión institucional; entre éstos: Las políticas de trabajo dictadas por el ISNA, las prioridades institucionales para el año que se desea planificar, las declaraciones internacionales sobre temas de niñez y adolescencia, la Convención sobre los Derechos del Niño, los manuales y orientaciones para la aplicación de los derechos, la Política Nacional para la Niñez y Adolescencia, la LEPINA, las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, entre otros.

Además de las anteriores se debe revisar cuales son los lineamientos del gobierno en materia de niñez, adolescencia, y familia, que dan las orientaciones sobre lo que se debe planificar ; los cuales están representados en el Programa o Plan de Gobierno, el Plan Estratégico Institucional, los lineamientos para la planificación y prioridades institucionales emanados de las autoridades superiores.

8.4.2 Evaluación del Trabajo Realizado en cada Instancia Organizativa.

Las Normas Técnicas de Control Interno del ISNA establecen que las instancias organizativas deben realizar una evaluación de su trabajo enmarcado en el POA, por lo que al planificar para un nuevo período resulta indispensable una revisión de los resultados de los anteriores periodos, especialmente del que está finalizando; ya que este proceso reflejará las acciones que propiciaron un mejor producto o servicio y las que representaron mayores dificultades y limitantes; a fin de que puedan ser consideradas en el nuevo período; también es importante analizar las oportunidades y las amenazas que se presentaron y fueron aprovechadas y esquivadas, poniendo atención a las que se quedaron pendientes de realizar.

8.4.3 Diagnóstico de los Recursos Institucionales.

Es un hecho que en la mayoría de instituciones públicas las necesidades siempre van a ser mayores que los recursos; por consiguiente, las personas que formulan los planes de trabajo deben prever los mecanismos que contribuyan a aprovechar al máximo los pocos recursos disponibles y proponer formas de cómo optimizarlos.

En función de lo anterior, debe hacerse un análisis de los recursos que se tienen y de las necesidades que se quieren resolver; valorándose la disponibilidad de materiales y equipos, su funcionabilidad, utilidad y las formas como puede optimizarse su uso; de igual manera debe hacerse un análisis de los recursos financieros asignados, de manera que pueda establecerse un equilibrio entre lo disponible y lo necesario y valorar hasta donde puede llegarse y lo máximo que puede hacerse.

También es indispensable valorar los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano involucrado en todas las acciones que requerirá el plan, con el propósito de mantener al personal idóneo que cumpla los perfiles requeridos, prever los mecanismos para ampliar y mejorar las competencias de las personas y equipos que conforman las Instancias organizativas; de manera que se puedan desarrollar las acciones con mayores niveles de eficacia y eficiencia.

8.4.4 Elaboración del Plan

El Plan Operativo Anual, es un instrumento de planeación de corto plazo, para el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas, donde fundamentalmente se expresan en forma anual las metas, indicadores, fuentes de verificación, línea base, resultados y productos.

El Plan Operativo Anual (POA) debe responder al modelo de gestión por resultados; en donde el contenido del documento, básicamente estará representado por los resultados que cada Instancia, planea obtener durante el año un control y valoración de los logros que se van obteniendo durante dicho período.

Su diseño permitirá que las diferentes instancias organizativas puedan desarrollar sus acciones orientadas a objetivos y metas estratégicas; haciendo cada una su aporte de acuerdo a los recursos de que dispone y a su ámbito de acción. También está diseñado para que cada unidad lleve un control cuantitativo de las metas programadas y las logradas por cada trimestre; así como una valoración cualitativa que explique las razones que contribuyen o limitan los logros propuestos.

El documento del Plan Operativo Anual (POA) es el resultado de las aportaciones de todas las Instancias Organizativas y los Procesos de trabajo impulsados en la Institución; las cuales entregarán como producto de su ejercicio reflexivo un formulario llamado Matriz de Planificación (ver Anexo 2.1), cuyo contenido es el siguiente:

- **Identificación de la Unidad Organizativa:** Señala puntualmente el orden jerárquico en el que se ubica la instancia de acuerdo al organigrama legalmente autorizado por la Junta Directiva.
- **Objetivo Estratégico:** Son logros que la Institución persigue en un plazo determinado. Estos deben ser coherentes con la misión institucional

- **Meta Estratégica:** Son los resultados que se esperan lograr durante un período. Permiten advertir la total implementación de los objetivos estratégicos determinados por la Institución.
- **Meta Anual de Gestión:** Es la definición concreta de qué se desea alcanzar por las Instancias Organizativas en un período determinado y en un futuro inmediato; también se define como la expresión cuantitativa del objetivo que se pretenden alcanzar en el tiempo y debe expresar el impacto esperado en términos de calidad, cantidad y tiempo, además constituyen los puntos de referencia que determinan el avance del logro y cumplimiento de compromisos en coherencia directa con los objetivos del POA y con los lineamientos del Plan Estratégico Institucional.
- **Indicador de Resultado:** Permite verificar el nivel de logro alcanzado por la meta. Los indicadores serán de Procesos y Resultados.
- **Fuentes de Verificación:** Son las evidencias tangibles que la instancia prepara y que garantizan que la meta y su indicador se ha logrado o se está logrando. Pueden existir más de una fuente de verificación por meta.
- **Línea de Base:** Representa el punto de partida para la medición del logro de metas. Por ejemplo, puede ser el estado inicial de los niños, niñas y adolescentes antes del proceso, la condición de entrada de un objeto, o la medida última del año anterior al de la formulación del plan.
- **Programación Trimestral de la Meta:** Este apartado representa el espacio donde cada una de las Instancias Organizativas debe colocar la cantidad o el porcentaje de la meta programada según el trimestre que corresponda.
- **Observaciones:** En este apartado se detallará cualquier información que coadyuve a sustentar la meta establecida.

IX. PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

9.1 Objetivo

Establecer los pasos a desarrollar para elaborar los informes de seguimiento de cumplimiento de metas del Plan Operativo Anual del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.

9.2 Alcance

Este procedimiento es aplicable a todas las Instancias Organizativas del ISNA para medir el avance de cumplimiento de metas establecidas durante el periodo que comprende el Plan.

9.3 Responsabilidades

- El Departamento de Planificación es responsable de controlar las operaciones de planeación, desarrollo y evaluación en el ISNA.
- El Departamento de Planificación evaluará in-sitú las diferentes Instancias organizativas del ISNA; según normas de operación descritas en capítulo X.
- El Departamento de Planificación es la responsable de integrar los informes de seguimiento del POA en forma trimestral.
- La entrega de los informes de cumplimiento de metas de las Gerencias, Subdirecciones y Unidades que integran el ISNA, deberán ajustarse a los tiempos establecidos por el Departamento de Planificación, para dar cumplimiento oportuno ante las autoridades respectivas.
- Las Gerencias, Subdirecciones y Unidades serán responsables de proporcionar en físico y digital a la Gerencia de Planificación e Investigación, a través del Departamento de Planificación la información y/o documentos relacionados con la elaboración y evaluación del Plan Operativo Anual Institucional.

9.4 Elaboración de Informe Trimestral

La presentación de resultados se hará en base a dos informes, la Matriz de Evaluación de Resultados y el Complemento de la Evaluación, el procedimiento para su elaboración es el siguiente:

1. MATRIZ DE EVALUACION DE RESULTADOS (FOR.PL.002).

- a. El Departamento de Planificación, hará llegar vía e-mail a las Jefaturas de cada Instancia, Organizativa, la correspondiente Matriz de Evaluación de Resultados (Anexo 2.2), en la cual previamente se habrá incorporado la información de la Matriz de Planificación.
- b. En la columna “RESULTADOS O AVANCES DEL TRIMESTRE POR INDICADOR DE RESULTADO”, se registrará el grado de cumplimiento de la meta en valores absolutos y se detallará brevemente el análisis de los resultados obtenidos por cada Indicador de Resultado.
- c. Todos aquellos logros que se hayan alcanzado y no fueron incluidos en las Metas Planificadas, deberán ser reportados en Cuestionario Complemento de la Evaluación (Anexo 2.4).

2. INFORME TRIMESTRAL.

En anexo 2.5 se presenta el contenido del Informe que el Departamento de Planificación elaborará en cada trimestre del año.

X. NORMAS DE OPERACIÓN

1. Las Gerencias, Subdirecciones y Unidades, deben incluir en la planificación, la elaboración del Plan Operativo Anual.
2. Las Gerencias, Subdirecciones y Unidades, entregarán el Plan Operativo Anual y las evaluaciones trimestrales del POA, de acuerdo a la programación que les hará llegar la Gerencia de Planificación e Investigación.
3. Será responsabilidad del Departamento de Planificación, la revisión, la sistematización y consolidación del Plan Operativo Anual.

4. La Gerencia de planificación e Investigación entregará a la Dirección Ejecutiva el informe consolidado de las Evaluaciones Trimestrales, previo a la siguiente evaluación.
5. Las modificaciones al POA aprobado por la Dirección Ejecutiva, solamente se podrán realizar antes de finalizado el primer trimestre del año y serán aplicadas para la evaluación del segundo trimestre.
6. Las modificaciones al POA se presentaran, en el formato FOR. PL. 003 (Anexo 2.3), a la Gerencia de Planificación e Investigación quién evaluará la conveniencia de éstas y de ser aceptadas se tramitarán ante la Dirección Ejecutiva, para su aprobación.
7. Con la finalidad que las diferentes Instancias Organizativas, den cumplimiento a la programación anual de evaluaciones se implementará el uso de listados o actas de reunión para el respectivo control, los cuales a su vez, serán la base para calificar el criterio de puntualidad.
8. Las reprogramaciones de evaluaciones deben ser dirigidas a la Gerencia de Planificación e Investigación por escrito y con su respectiva justificación y se establecerá la nueva fecha en coordinación con la instancia solicitante.
9. Los criterios de evaluación del POA, son los siguientes:

N°	Criterios	Peso
1	El respetar la fecha y hora programada para realizar la evaluación.	1.0%
2	Involucramiento del personal de la Instancia Organizativa durante la evaluación.	1.0%
3	Demostración con listado y firmas de que se ha socializado con el personal de la instancia, los resultados del POA del trimestre anterior.	1.0%
4	Presencia durante la evaluación de: Gerente, Subdirector/a o Jefaturas de Unidad.	2.0%
5	Presentación de la documentación confiable de respaldo del producto para cada uno de los indicadores y metas evaluadas.	2.0%
6	Entrega de la Matriz de Resultados PL.002 y Formulario de Complemento de Evaluación, estadísticos y otra información solicitada al finalizar la actividad; en físico y en digital	3.0%
SUBTOTAL		10.0%
7	Cumplimiento de Metas POA para el trimestre correspondiente.	90.0%
TOTAL		100.0%

- Cada meta se analizará y valorará individualmente.
- Las ponderaciones a utilizar para calificar resultados son las siguientes:

Calificación	Escala de Calificación	Concepto de la Calificación
Excelente	95% hasta 100%	La instancia organizativa cumple a cabalidad con su planificación y produce resultados sobresalientes.
Muy Buena	90% hasta menos del 95%	La instancia organizativa cumple a cabalidad con su planificación y produce resultados satisfactorios
Buena	85% hasta menos del 90%	La instancia organizativa cumple a cabalidad con su planificación y produce resultados normales.
Regular	80% hasta menos del 85%	La instancia organizativa no cumple a cabalidad con su planificación y produce resultados muy pocos satisfactorios
Necesita Mejorar	Menor al 80%	La instancia organizativa no cumple a cabalidad con su planificación y sus resultados no son satisfactorios.

XI. ANEXOS

ANEXO 1. Formatos de apoyo para formulación del Plan Estratégico.

Anexo 1.1 Matriz de Planificación Estratégica

Objetivos Estratégicos	Estrategias de Acción	Metas Estratégicas	Indicadores de Gestión	Responsables

Anexo 1.3 Formato para Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Anexo 1.4 Matriz de Proyección de Ingresos

Estrategias de Acción	Monto		
	Asignación presupuestaria	Gestión de donaciones	Total

ANEXO 2. Formatos de apoyo para la formulación del Plan Operativo Anual.

Anexo 2.1 Matriz de Planificación

	INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA, ISNA	DOCUMENTO DE CALIDAD FORMULARIO	Documento: FOR. PL.001 Página 37 de 1
---	--	--	--

Matriz de Planificación20__

Unidad Organizativa:
Responsable :
Objetivo Estratégico:
Meta Estratégica:

Meta de gestión anual	Indicador de Resultado	Fuentes de verificación	Línea de base 20__	Programación Trimestral de la Meta (En valores absolutos)				Observaciones
				1°	2°	3°	4°	

Anexo 2.3 Formato de modificación de POA

	INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA, ISNA	DOCUMENTO DE CALIDAD FORMULARIO	Documento: FOR. PL. 003 Página: 1 de 1
Título : Matriz para modificación de POA			
Unidad Organizativa:			
Responsable:			
Objetivo Estratégico			
Meta Estratégica:			

POA APROBADO							MODIFICACIÓN							Justificación
Nº	Meta Aprobada	Indicadores	Programación trimestral de la Meta				Nº	Meta Incorporada/Modificada /Eliminada	Indicadores	Programación trimestral de la Meta				
			1º	2º	3º	4º				1º	2º	3º	4º	

Anexo 2.4 Cuestionario Complemento a la Evaluación (Contenido)



**INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL
DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA, ISNA**

INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA A LA EVALUACION DEL POA DURANTE EL PERIODO

Con el presente instrumento, la Gerencia de Planificación e Investigación a través del Departamento de Planificación, busca recopilar información complementaria para que agregue valor a la evaluación de las metas e indicadores contenidos en el POA 2015

Nombre de la Instancia Organizativa Evaluada:

Indicaciones:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas planteadas en este instrumento y de respuesta con base a la gestión realizada. Este instrumento debe entregarlo completamente lleno, el día en que se realice la evaluación del POA.

**IMPORTANTE: LAS PREGUNTAS A LAS QUE DEBE DAR RESPUESTAS,
CAMBIAN CADA TRIMESTRE.**

Nombre y Firma:

Anexo 2.5 Informe Trimestral

PORTADA

I. INTRODUCCIÓN

II. CRITERIOS PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DEL POA DURANTE EL XXXX TRIMESTRE DEL AÑO XXXX.

III. RESUMEN.

IV. FORTALEZAS

V. DEBILIDADES

VI. OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS NO PROGRAMADAS EN POA

VII. CONCLUSIONES GENERALES

VIII. RECOMENDACIONES.

IX. RESULTADOS ALCANZADOS POR META PROGRAMADA