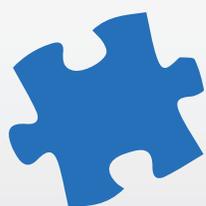
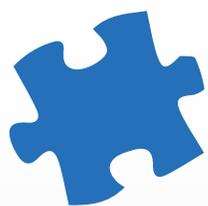


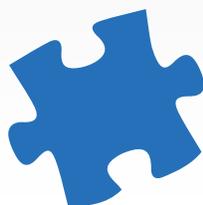


Instituto Nacional de Atención  
Integral a la Primera Infancia



# Plan Estratégico

2016 - 2020





Plan Estratégico Institucional 2016-2020

Instituto Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia (INAPI)

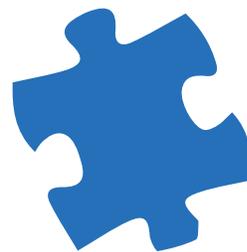
Lic. Alexandra Santelises  
Directora General del INAPI

**Acompañamiento Técnico:**  
Rivedale Consulting

**Coordinación:**  
Departamento de Planificación

**Corrección de estilo, edición y fotografías:**  
Departamento de Comunicaciones

**Diseño y Diagramación**  
Laura Faxas



## TABLA DE CONTENIDO

Introducción de la Directora .....	5
Contexto institucional .....	6
Antecedentes .....	6
Análisis interno .....	9
Análisis externo .....	12
Declaración estratégica .....	16
Misión.....	17
Visión.....	17
Valores.....	17
Propuesta de valor.....	18
Procesos Internos.....	24
Eje 1 - Provisión de Servicios .....	24
Eje 2 - Calidad e Innovación.....	27
Eje 3 - Gestión de Recursos.....	28
Eje 4 - Gestión de Relaciones .....	33
Aprendizaje y Crecimiento .....	36
Eje 5 - Capital de Información y Conocimiento.....	36
Eje 6 - Capital Humano.....	39
Eje 7 - Capital Organizacional .....	41
Financiamiento.....	50



# Palabras Dirección General

## Plan Estratégico

El Plan Estratégico 2016-2020 del Instituto Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia (INAIPI) es una herramienta de valor trascendental a favor de la niñez de la República Dominicana. La propuesta de valor público que contiene se traduce en valiosas contribuciones para hacer frente a las condiciones de vulnerabilidad en la que sobrevive un importante segmento de la población de niños y niñas en edades entre 0 y 5 años de edad junto a sus familias.

El INAIPI es una institución naciente. Con apenas un año de gestión, en cumplimiento con la Ley 498-06, inició la formulación de este Plan, que inicia su implementación a partir del segundo año de gestión de la institución, correspondiente también al inicio del segundo mandato del Presidente Lic. Danilo Medina Sánchez.

Es el Primer Plan Estratégico de la institución proveedora de servicios a Primera Infancia del Gobierno Dominicano. Pone a disposición de quienes operan los servicios de protección y atención, una variedad de orientaciones necesarias para lograr las metas contempladas en el Sistema de Metas Presidenciales que corresponde a este sector.

Este Plan Estratégico integra a sus contenidos un análisis del contexto institucional en el que opera el INAIPI, su declaración estratégica y su propuesta de valor público. En materia del fortalecimiento institucional aborda tres perspectivas del desarrollo interno del Instituto: sus procesos internos, sus sistemas de aprendizaje y crecimiento, y la necesidad de financiamiento. En esta misma dirección considera siete (7) ejes estratégicos acerca de lo que hay que hacer, dieciséis (16) objetivos estratégicos que lograr y compromete la entrega de cincuenta (50) productos. Incorpora recursos para su propia administración y seguimiento, tales como un mapa estratégico, cincuenta y siete (57) indicadores y un Cuadro de Mando Integral (CMI).

La propuesta de valor público se sustenta en los fundamentos del Modelo de Atención Integral a la Primera Infancia que promueve el INAIPI: Universalidad progresiva del servicio, Intersectorialidad, Integralidad, Participación social, Fortalecimiento de prácticas de crianza saludables, Inclusión y Equidad.

La manera como ha sido conformado este Plan Estratégico procura hacer posible mantener la visión puesta en el camino y en el porvenir.

Su elaboración constituyó un proceso arduo y desafiante que implicó largas jornadas de reflexión y debates para la toma de decisiones. Sin embargo, nos queda la satisfacción de la misión cumplida y el conjunto de orientaciones, directrices y lineamientos a seguir en el curso del corto y del mediano plazo de los próximos años.

La visión del Equipo Directivo del INAIPI es hacer del Plan Estratégico la guía imprescindible del quehacer institucional del cuatrienio que integra como horizonte de planificación. Los planes operativos anuales institucionales, así como los planes de desempeño de todo el personal responsable por el logro de las metas institucionales, se acogerán a las decisiones adoptadas en el Plan.

Esta es sin dudas la manera más efectiva de establecer prioridades, mejorar los niveles de productividad y el desempeño organizacional. Aspiramos a una gestión institucional más eficaz, más eficiente y de mayor calidad, lo que resulta en mayores y mejores oportunidades para los destinatarios finales de nuestra labor: los niños, las niñas y sus familias.



Lic. Alexandra Santelises

# Contexto institucional

## Antecedentes

La Primera Infancia es el más significativo período de desarrollo de la vida humana. Por tanto, el cuidado y protección integral que corresponde a niños y niñas en edades entre 0 y 5 años son derechos que les asisten. Sin embargo, los indicadores sociales muestran importantes rezagos y oportunidades de mejora en la provisión y calidad de los servicios de atención y protección a la primera infancia, principalmente entre aquellos sectores de la población menos favorecidos, que integran los 120 territorios del país que han sido priorizados. Esta enorme deuda social compromete al actual Gobierno en la búsqueda de soluciones efectivas para atender las necesidades de los grupos menos favorecidos, sin perder de vista las posibilidades de universalización de la atención integral y la protección.

El INAIPI es fruto de esos esfuerzos. Sus orígenes remontan al surgimiento de la estrategia "Quisqueya sin Miseria" enarbolada por la Presidencia de la República, que crea como uno de sus componentes al Plan Nacional de Atención y Protección Integral a la Primera Infancia, denominado "Quisqueya Empieza Contigo" y que ejecuta a través de la Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia (DIGEPEP).

El Instituto Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia (INAIPI) fue creado mediante decreto No. 102-13 del

Poder Ejecutivo. Este se crea como un órgano desconcentrado, territorial y funcionalmente, adscrito al Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD), hasta que sea promulgada la Ley del Sistema Nacional de Protección y Atención Integral a la Primera Infancia, que le conferirá autonomía y descentralización. Sin embargo, no fue sino hasta diciembre de 2014 cuando, mediante resolución, fue designada la Dirección General del Instituto y fue en enero 2015 cuando se dio inicio a sus operaciones; habiéndose declarado previamente el mismo como "Año de la Atención Integral a la primera Infancia", mediante decreto No. 498-14.

El INAIPI fue creado con el propósito de organizar y gestionar la prestación de servicios integrales de atención a la primera infancia en diferentes modalidades. Esto puede ocurrir en forma directa a través de los Centros de Atención Integral a la Primera Infancia (CAIPI) o a través del Programa de Base Familiar y Comunitaria (PBFC) que integra a los Centros Comunitarios de Atención a la Familia y a la Infancia (CAFI). También puede suceder de forma indirecta mediante contrato o convenio con otros órganos gubernamentales, ONG, organizaciones de base social y organizaciones basadas en la fe. Esto puede tener lugar mediante la cogestión de CAFI o mediante el apoyo a experiencias existentes.



El Instituto Nacional de  
Atención Integral a la Primera  
Infancia fue creado mediante

**Decreto No. 102-13**



Quisqueya Empieza Contigo es uno  
de los componentes de la estrategia  
“Quisqueya sin Miseria”





# Análisis interno

Al cabo del primer año de operación el INAIPI se presenta como una organización ágil, con un equipo humano muy comprometido y entusiasta con la misión que tiene que cumplir, esto en gran medida se debe a la etapa previa, desde el plan **“Quisqueya Empieza Contigo”**, en la que se desarrolló el modelo de atención a la primera infancia que la institución debe impulsar.

Esto permitió gran claridad a la hora de iniciar la puesta en marcha de los servicios, sin embargo, debido a que las operaciones del Instituto iniciaron a sólo 18 meses de la culminación del período de gobierno, todos los esfuerzos durante el primer año se concentraron en esta dirección dejando poco espacio para el desarrollo de las capacidades organizacionales, lo que se ha reflejado en la eficiencia y calidad de los procesos internos, haciendo que la gestión cotidiana se convierta en un proceso de manejo continuo de contingencias, situación de la cual la institución ha salido airosa gracias a las cualidades de su equipo humano. Cabe destacar que en los últimos meses se han emprendido varias iniciativas de desarrollo organizacional que apuntan a revertir las debilidades existentes<sup>1</sup>.

Durante este período la institución ha logrado consolidar relaciones institucionales con varias entidades públicas, de la sociedad civil y la cooperación internacional. Aunque estas alianzas deben reforzarse y traducirse en una efectiva conformación de las redes de servicio en los territorios, en apoyos técnicos y financieros para el desarrollo de los servicios y de las capacidades de la propia organización.

La institución ha iniciado la construcción de un sistema de planificación y control de gestión, es clave continuar con el fortalecimiento del mismo, pues esto permitirá subsanar una de las mayores debilidades operativas de la organización que es la oportuna obtención de recursos financieros y materiales para las operaciones, esto tanto debido a inexperiencia en el manejo de contrataciones públicas, como a debilidades inherentes del proceso de gestión financiera, que depende de información de calidad sobre la planificación y ejecución de actividades para poder responder de manera adecuada a las demandas; esta integración y conexión entre los sistemas aún no se ha dado y es en gran medida causa de la situación actual.

<sup>1</sup> Entre estas cabe destacar: el proceso de definición de la estructura organizacional y de perfiles de puestos, el levantamiento de procedimientos existentes en las distintas áreas, y el propio proceso de planificación estratégica, que ha impulsado diversas iniciativas puntuales de mejora (revisión del proceso de compras, reflexión sobre la estructura orgánica y la gestión del plan de apertura de servicios).



Una de las mayores **debilidades** de la organización es la disponibilidad de información para la toma de decisiones y la gestión de los procesos. Esto tiene múltiples aristas, por un lado la planificación inicial del despliegue de los servicios en el territorio se realizó basada en la información del censo 2010, sin embargo las condiciones socioeconómicas del país hacen que la población en edad fértil emigre hacia zonas con mayores oportunidades, esto se ha traducido en territorios intervenidos que no cuentan, en ocasiones, con la cantidad de niños y niñas prevista, lo que puede llegar a poner en tela de juicio la costo-efectividad de los servicios. A esto se le suman dos factores internos: por un lado, debilidades en las iniciativas de recolección de información de diagnósticos socio-familiares emprendidas, por otro los registros derivados de los procesos de gestión no están integrados y la información no es compartida de manera oportuna entre las distintas áreas, lo que provoca descoordinaciones y contratiempos de carácter logístico y operativo.



Uno de los factores críticos de éxito del modelo de atención, es la provisión de alimentos e insumos en los centros, particularmente el tema de alimentación es prioritario y acucioso, pues está en juego la salud de los beneficiarios directos de los servicios y por ende la imagen y credibilidad de la institución, en la actualidad este proceso presenta debilidades que impiden asegurar un suministro oportuno y de calidad en la totalidad de los centros, particularmente los CAIPI, donde la problemática es más sentida.

Otro aspecto que debe ser tomado en consideración es la asignación presupuestaria para la sostenibilidad del modelo en el tiempo, si bien la institución hasta ahora no ha operado con déficit presupuestario, pues durante el primer año de operación se logró ejecutar solamente el 65% del presupuesto asignado (esto como resultado de todo lo enunciado anteriormente), también es cierto que, según las proyecciones actuales, el costo anual para la operación del servicio una vez lograda la meta de 1303 centros operando equivale a casi diez (10) veces el presupuesto asignado para el primer año de operación.

# Análisis interno

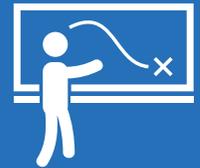
## *Fortalezas*



Equipo humano



Alianzas claves



Construcción de un sistema de planificación y control de gestión

## *Debilidades*



Emigración de las familias identificadas hacia otros territorios



Provisión de alimentos



Presupuesto asignado

# Análisis externo

El INAIPI opera en un entorno altamente favorable, pues la oferta de la institución es percibida positivamente por la población, siendo a la vez una de las prioridades del Gobierno y bien vista por las agencias de cooperación internacional, esta combinación puede llegar a ser un gran catalizador de la ejecución, aunque presenta siempre el riesgo de crear expectativas muy altas en los grupos de interés, que pueden, si no son manejadas adecuadamente, convertirse en críticos del modelo en lugar de aliados, esto se ve reforzado por la poca credibilidad que la población en general otorga a los servicios públicos.

Las amenazas que enfrenta la institución tiene que ver con la realidad de pobreza y exclusión social en los territorios donde operarán los servicios, esto tiene impactos tanto de carácter operativo (riesgos para el personal y la propiedad) como de carácter estratégico, pues incidentes o fallos en la implementación pueden rápidamente revertir el apoyo de las comunidades y llevar al fracaso de la iniciativa.

En otro orden el modelo de atención que impulsa el INAIPI implica un cambio profundo de paradigmas en las prácticas de crianza y el trato a niños y niñas en los hogares, esto se enfrenta con el desconocimiento de las familias de la importancia de los primeros 5 años de vida en el desarrollo del ser humano y prácticas de crianza negativas muy arraigadas (castigos corporales, roles familiares autoritarios, etc.)

En la propia definición del modelo de atención figura la importancia de las organizaciones locales, tanto como impulso a la participación comunitaria, como para la propia co-gestión de los servicios, sin embargo, muchas de estas organizaciones no cuentan con las capacidades administrativas y el desarrollo institucional suficiente para asumir este reto.

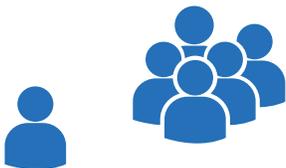
El otro factor negativo que pudiera llegar a ser deletéreo para los fines institucionales es la politización del servicio en el entorno local, esto puede traducirse tanto en voluntad de violentar las políticas y criterios para la inclusión de niño y niñas en los centros como para la obtención de empleos para simpatizantes políticos, lo último hasta ahora no se ha manifestado debido al riguroso proceso de reclutamiento y selección del personal que se lleva a cabo.





# Análisis externo

## *Amenazas*



Realidad de pobreza  
y exclusión social



Politización del servicio

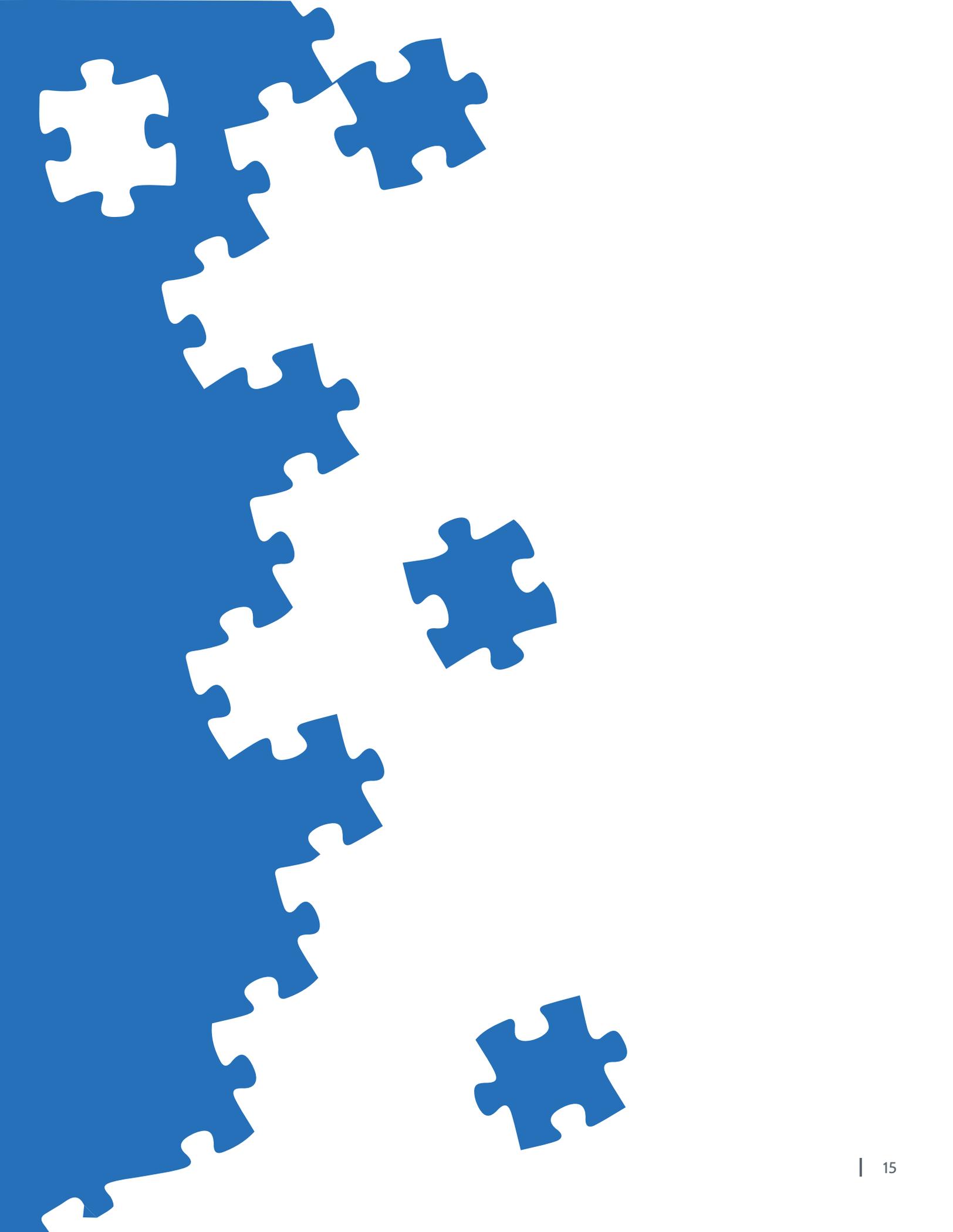
## *Oportunidades*



Cambios en prácticas  
de crianza



Inclusión de la comunidad  
e impulso su participación



# Declaración estratégica



# Misión

Somos una institución gubernamental que garantiza servicios de atención integral de calidad a niños y niñas, desde la gestación hasta los cinco años de edad, con la participación de las familias y las comunidades, articulando el funcionamiento de redes de servicio con entidades públicas y privadas.

# Visión

Ser en el 2020 un referente nacional por la cobertura y calidad de los servicios prestados a los niños, niñas y sus familias; reconocida como una institución pública eficaz y eficiente.

# Valores

**Compromiso:** Dar lo mejor y ser consecuentes con las responsabilidades asumidas.

**Integridad:** Actuar con honradez y rectitud, consecuentemente con sí mismo y con la institución.

**Respeto:** Valorar las ideas, intereses y necesidades de los demás, aunque difieran de las nuestras.

**Sentido de pertenencia:** Asumir los valores y principios de la institución como propios.

# Propuestas de Valor

## PV1 Universalidad progresiva del servicio

Ofrecer servicios para la totalidad de la población, priorizando inicialmente los territorios vulnerables.

### Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PV1.1	Número de NN que reciben atención integral	0.50	↑	600,000	
PV1.2	% de territorios priorizados con redes de servicios operando	0.50	↑	100%	

## PV2 Intersectorialidad

Articular los diferentes actores y sectores responsables de la prestación de servicios de Atención Integral a la Primera Infancia

### Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PV2.1	Porcentaje de territorios con redes completas en funcionamiento	1.00	↑	100%	

## PV3 Integralidad

Contribuir al desarrollo de todas las dimensiones del ser humano.

### Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PV3.1	Índice de desarrollo infantil en los niños y niñas de los territorios priorizados	1.00	↑	0	

## PV4 Participación social

Propiciar el empoderamiento y corresponsabilidad de las familias y las comunidades en el desarrollo integral de la Primera Infancia.

### Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PV4.1	Porcentaje de territorios priorizados con comités de participación y seguimiento en funcionamiento	1.00	↑	100%	

## PV5 Fortalecimiento de prácticas de crianza saludables



Promover en las familias prácticas de crianza basadas en la protección, reconocimiento, respeto y participación de los niños y niñas como sujetos de derecho

### Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PV5.1	Porcentaje de familias que realizan prácticas de crianza basadas en la protección, reconocimiento, respeto y participación de los niños y niñas como sujetos de derecho	1.00	↑	60%	

# PV6 Inclusión

Garantizar la atención y el respeto a la diversidad de los niños, niñas y sus familias

## Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PV6.1	Índice de paridad de la cobertura entre niños y niñas con discapacidad y aquellos sin discapacidad	0.50	↑	0.7	
PV6.2	Índice de paridad de la cobertura entre niños, niñas y familias de origen migrante y aquellos que no	0.50	↑		

# PV7 Equidad

Equiparar las oportunidades de desarrollo de niños y niñas en situación de vulnerabilidad

## Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PV7.1	Índice de paridad entre niños y niñas vulnerables y los que no están en condición de vulnerabilidad, dentro los territorios priorizados, respecto a su acceso a educación, estimulación temprana, salud, nutrición, protección del abuso y la violencia, y registro de identidad	1.00	↑	0.8	





# Procesos Internos

## Eje 1 -Provisión de Servicios

### PI1 Asegurar la puesta en marcha oportuna de los servicios

La prioridad durante los próximos años es el despliegue escalonado e incremental de los servicios en los territorios priorizados, esto implica mejorar la coordinación de los procesos que conllevan a la apertura de los centros, a saber:

- Diagnóstico socio-familiar de la comunidad y los potenciales beneficiarios del centro y que permite la obtención de información de línea de base para posterior evaluación de resultados e impacto.
- Construcción/adecuación de la Infraestructura y dotación de los equipos y servicios necesarios para su operación
- Dotación de los materiales educativos necesarios para la ejecución de las estrategias educativas del modelo.
- Reclutamiento y Selección del personal local que va a laborar en el centro.
- Capacitación del personal seleccionado.
- Inscripción de niños y niñas que cumplen con los criterios establecidos en el modelo de atención.

Para subsanar las debilidades existentes en la gestión de estos procesos se plantea en primer lugar un cambio organizacional, en el cual la puesta en marcha de los servicios será administrada como un proyecto, configurando un equipo humano multidisciplinario, proveniente de diferentes áreas de la institución, bajo la dirección de un gerente dedicado exclusivamente al proyecto, al cual se reportará directamente al Equipo Directivo de la institución. La tarea inicial del equipo será revisar la secuencia e interacción de los distintos procesos con miras a obtener la máxima efectividad, implementando mecanismo de supervisión que permitan detectar oportunamente las desviaciones al plan. Adicionalmente se creará un Centro de Soporte a la Provisión de Servicio, una suerte de centro de operaciones, que permita la comunicación bidireccional y ágil entre la sede central y los centros de servicio, de manera que todas las incidencias y solicitudes sean registradas de manera centralizada y derivadas a la unidad pertinente para su resolución.



## Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PI1.1	% Centros de Servicio en funcionamiento con todas las estrategias del modelo	0.33	↑	100%	
PI1.2	% Centros programados efectivamente en servicio	0.33	→	85%	
PI1.3	% de Centros puestos en funcionamiento que cumplieron con por lo menos un 80% de los criterios de pre-apertura	0.33	↑		

## Productos

Sistema de gestión del despliegue de Servicios

Centro de soporte a la provisión de servicios



## PI2 Implementar el modelo de redes de servicios en los territorios priorizados



El modelo de red previsto en el modelo de atención integral vigente plantea la instalación de un CAIPI, que funge como centro de gestión de la red, del mismo dependen cuatro (4) CAFI que contribuyen a asegurar la cobertura de la población infantil donde opera la red, estos se deben articular con los servicios complementarios previstos en el modelo: salud, educación, registro civil, etc. Que son los elementos que aseguran la integralidad del modelo. Deben construirse los mecanismos de referencia y contra-referencia que permitan dar seguimiento a cada uno de los casos y proporcionar información para el monitoreo y evaluación del funcionamiento de las redes.

Para el correcto funcionamiento del modelo de redes es de vital importancia la recolección sistemática y periódica de información sobre la realidad del territorio donde opera cada red, se plantea implementar un sistema de caracterización territorial que mantenga actualizados los diagnósticos socio-familiares y el inventario de recursos institucionales presentes en el e territorio que pueden apoyar en la provisión de servicios.

La otra pieza clave de la operación en el territorio es el impulso de la participación comunitaria, como elemento central de sostenibilidad del modelo, para esto es crucial la colaboración con DIGEPEP y el Plan Quisqueya Somos Todos, con miras a construir un sistema de gestión de la participación de familias y comunidades que permita medir de manera sistemática el nivel de participación y permita ajustar las estrategias e iniciativas de involucramiento de la comunidad.

### Indicadores

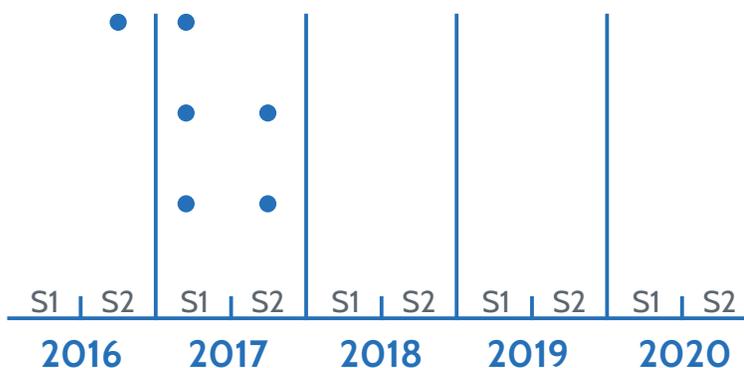
Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PI2.1	Porcentaje de diagnóstico de redes con menos de 6 meses de antigüedad	0.33	↑	95%	
PI2.2	Porcentaje de expedientes con menos de 6 meses de antigüedad	0.33	↑	90%	
PI2.3	Porcentaje de redes que funcionan acorde al modelo de redes	0.33	↑	100%	

### Productos

Sistema de caracterización territorial

Implementación de mecanismos formales de articulación de las redes

Sistema de gestión de participación de familias y comunidades



# Eje 2 -Calidad e Innovación

## PI3 Asegurar la calidad y mejora continua del modelo de Atención Integral

El proceso de puesta en marcha de los servicios implica también una validación del modelo de atención y de todo el esfuerzo de diseño desplegado en los últimos años.

En ese sentido debe adoptarse un modelo de gestión de mejora continua del modelo de atención, articulado según el conocido ciclo de mejora continua:

- **Planificar:** Planificar de manera sistemática los cambios al modelo, ya sea en sus abordajes, estrategias educativas o en su instrumental, etc.
- **Hacer:** Desplegar los cambios planificados, esto se articularía en el sistema de formación continua, que deberá transmitir los nuevos conocimientos a las personas que prestan servicio, y en el sistema de acompañamiento continuo de parte de los equipos multidisciplinares que refuerce los conocimientos y las prácticas en la provisión de servicios
- **Controlar:** verificar los efectos que los cambios producen, tanto en el desarrollo de los niños y niñas como en los procesos de aprendizaje y de provisión de servicios, esto implica la implementación de un sistema de supervisión de la operatoria de los centros como parte integral del sistema de gestión de calidad del modelo, este acompañado del sistema de monitoreo y evaluación, deben proporcionar información sobre el modelo de atención y sus necesidades de mejora.
- **Ajustar<sup>2</sup>:** Modificar aspectos del modelo que no estén dando los resultados esperados, a partir de la información provista por los sistemas de supervisión y de monitoreo y evaluación.



## Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PI3.1	Porcentaje de colaboradores que han cursado el Programa Formación Continua	0.33	↑	100%	
PI3.2	Porcentaje de procesos de atención integral documentados y auditados	0.33	↑	100%	
PI3.3	Porcentaje de cumplimiento de las políticas, procedimientos y protocolos	0.33	↑	95%	

<sup>2</sup> También denominado como actuar por otros autores.

## Productos

Sistema de formación continua y acompañamiento a la atención integral

Sistema de gestión de la calidad del modelo de atención



## Eje 3 -Gestión de Recursos

### PI4 Asegurar a los centros el suministro oportuno y permanente de alimentos e insumos de calidad

Este es uno de los objetivos clave del plan, por el impacto que puede llegar a tener en la credibilidad y sostenibilidad del servicio en caso de incidentes graves con la alimentación de niños y niñas en los centros, se deberá diseñar una gestión de la cadena de suministros que asegure la idoneidad y conservación de los alimentos, desde el almacén hasta su consumo.

Esto implicará desarrollar las capacidades internas y/o sub-contratar los servicios a empresas especializadas, y cualquier otra solución intermedia que se considere viable, considerando la realidad del mercado y las capacidades instaladas en los territorios.

Implementar un sistema de cadena de abastecimiento eficaz tiene como precondition la existencia de información actualizada sobre la demanda de productos alimentarios e insumos, información que debe ser provista inicialmente por los diagnósticos socio-familiares (ver objetivo PI2) y posteriormente por la información de asistencia efectiva de niños y niñas a los centros; por otro lado, tiene una estrecha relación con la mejora del proceso de adquisiciones (PI5), que asegure la contratación de proveedores confiables y a tiempo. El sistema deberá diseñarse para obtener la mayor eficacia posible, asegurando el mínimo desperdicio de recursos, tiempo y esfuerzo, a la vez que asegura la operación de cada uno de los centros sin interrupciones debido a falta de alimentos e insumos, asegurando el cumplimiento del menú y los requisitos nutricionales establecidos en el modelo.

Como el sistema de gestión de suministros a implementar incluye alimentos, no será suficiente tan sólo asegurar a los consumidores su disponibilidad de manera oportuna, se deberá, en una segunda etapa, implementar un sistema de inocuidad alimentaria.



El objetivo de este sistema será garantizar no solo la calidad sino la inocuidad de los alimentos del menú a fin de prevenir su contaminación y las enfermedades asociadas a su consumo, partiendo de los riesgos asociados a cada uno de los alimentos previstos en el modelo y estableciendo los puntos críticos de control, así como las medidas de mitigación necesarias. Esto requerirá la conformación de un equipo humano responsable de la supervisión del manejo de los alimentos en el territorio, probablemente como parte de las funciones descentralizadas a nivel regional, con personal designado en los centros<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>El modelo de atención ya contempla líneas guías y responsabilidades en los centros para el manejo de alimentos.



### Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PI4.1	% centros sin fallos en el Suministro de Alimentos e Insumos	1.00	↑	95%	
PI4.2	% de centros que cumplen con el menú preestablecido	1.00	↑	90%	

### Productos

Sistema de Gestión de Suministro (cadena de abastecimiento)

Sistema de Gestión de inocuidad y seguridad alimentaria



## PI5 Proporcionar de manera oportuna los recursos y materiales necesarios para la ejecución

La disponibilidad de los recursos y materiales en el momento y lugar indicados son clave para la eficiencia en la gestión, esto requiere de esfuerzos en términos de ingeniería de procesos e integración de sistemas, como de desarrollo de competencias de todos los actores involucrados, tanto técnicos como administrativos.



La intervención se centrará en el fortalecimiento del proceso de gestión de adquisiciones, que es el que más debilidades presenta en la actualidad, por un lado, en la adecuación de los procesos y sus instrumentos a las necesidades de la organización (siempre en concordancia con el marco legal vigente en la materia), por otro lado, desarrollando las competencias del personal involucrado en cada una de las etapas del proceso, particularmente en lo que se refiere a los aspectos técnicos de la adquisición: elaboración de especificaciones técnicas/términos de referencia para la contratación, elaboración de los criterios de selección para los proveedores y preparación de la documentación formal del proceso de adquisición; así como a la administración de contratos una vez concluido el proceso licitatorio, que comprende: la supervisión de la ejecución del contrato, la aceptación de entregas, la gestión de los cambios contractuales y el cierre de los contratos. Procesos muy delicados, especialmente en contrataciones de cierta magnitud, y que requieren de preparación y conocimiento para poder garantizar un efectivo uso de los recursos.

En otro orden se intervendrá en el proceso de gestión financiera, integrándolo completamente con el proceso de planificación y control de gestión, de manera que las proyecciones de demanda de recursos financieros sean conocidas con antelación y permitan una gestión presupuestaria más eficiente, reduciendo los tiempos de pago a proveedores y las modificaciones presupuestarias contingentes.

Todo lo anterior podrá eventualmente ser incorporado en una solución tecnológica de gestión de procesos (BPM por sus siglas en inglés) que permita administrar los flujos de los procesos, estandarizar la información que los mismos requieren, esto para facilitar control y la mejora continua de los procesos. De todos modos, esta automatización deberá enmarcarse dentro del plan maestro de tecnología (AC1) y analizarse su alcance en el marco de una gestión por procesos y para resultados, tal como planteado en el objetivo AC2.



## Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
PI5.1	% de cumplimiento del Plan de Adquisiciones trimestral	0.25	↑	80%	
PI5.2	% de imprevistos en el Plan de Adquisiciones trimestral	0.25	↑	20%	
PI5.3	% de procesos de adquisición del trimestre que cumplen con los plazos previstos según ley de compras	0.25		0.85	
PI5.4	Tiempo promedio entre fecha de facturación del proveedor y fecha de libramiento de pago	0.25		15	
PI5.5	% de Solicitudes de viáticos Pagadas en término	0.25		0.85	

## Productos

Reingeniería de proceso de gestión de adquisiciones y contratos

Reingeniería de procesos de apoyo al trabajo de campo (viáticos y transporte)

Implementación de un sistema automatizado de gestión de procesos (Solución BPM)





# Eje 4 -Gestión de Relaciones

PI6 Establecer alianzas estratégicas, efectivas y sostenibles, a nivel local y nacional para el fortalecimiento de la prestación de servicios

Para lograr la puesta en funcionamiento de las redes de servicio (PI-2), así como la puesta en marcha de los servicios en el territorio (PI-1) se deberá consolidar las alianzas existentes y desarrollar nuevas, logrando operatividad de los acuerdos en el territorio y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los actores involucrados que contribuyan al fortalecimiento de la provisión de servicios y la articulación inter-institucional.



## Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
P6.1	% de acuerdos establecidos efectivamente en implementación	0.50	↑	80%	
PI6.2	% de territorios priorizados que cuentan con mecanismos de ejecución de acuerdos establecidos	0.50	↑	100%	

## Productos

Plan de alianzas y gestión de relaciones con cada actor y grupo de actores estratégicos

Ejecución del plan de alianzas y gestión de relaciones







CAPT.  
CUTIE

# Aprendizaje y Crecimiento

## Eje 5 -Capital de Información y Conocimiento

AC1 Asegurar disponibilidad de información oportuna y confiable en apoyo a la toma de decisiones y a la gestión



Ninguno de los objetivos en la perspectiva interna pueden lograrse sin información adecuada, este es el insumo vital para la gestión moderna, deberá hacerse un esfuerzo de diseño integral del sistema de información del INAPI (arquitectura de información), que permita racionalizar y ordenar la producción, consolidación y explotación de la información de cada uno de los procesos internos y en cada uno de los niveles de la organización, eliminando duplicidades, lagunas y solapamientos que puedan llevar a informaciones contradictorias, inconsistentes o incompletas.

El diseño del sistema es el punto de partida para la formulación de un “Plan Maestro de Sistemas y Tecnologías de Información”, que permitirá ordenar y priorizar el desarrollo de sistemas, así como la inversión en tecnología necesaria para soportarlos, en aras de minimizar el desperdicio de recursos, considerando el costo que implica desplegar y mantener una infraestructura tecnológica mal dimensionada, ya sea en exceso o en defecto.



## Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
AC1.1	% de procesos respaldados por un sistema de información	0.50	↑	80%	
AC1.2	% de usuarios satisfechos con la información provista por los sistemas	0.50	↑	75%	

## Productos

Diseño de las arquitecturas de la organización y de los sistemas

Plan maestro de servicios de tecnología de información y comunicación

Ejecución del plan maestro de TIC



## AC5 Fortalecer la capacidad de gestión de los servicios TIC y seguridad de la información

Concomitantemente con el desarrollo de la arquitectura de información se deberán implementar sistemas de gestión de tecnología que aseguren la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información

Esto implica la implementación de un sistema de gestión de servicios que asegure tiempos de respuesta adecuados a las demandas de los procesos sustantivos, de manera que el impacto de las interrupciones de servicios se mantenga dentro de parámetros tolerables.

El otro componente del sistema es la gestión de seguridad de la información, basado en la gestión de riesgos y medidas de mitigación que aseguren el resguardo de los activos de información de la institución, así como las políticas de seguridad necesarias para garantizar la confidencialidad de la información personal de la población beneficiaria, en cumplimiento de la legislación vigente sobre protección de menores.

### Indicadores

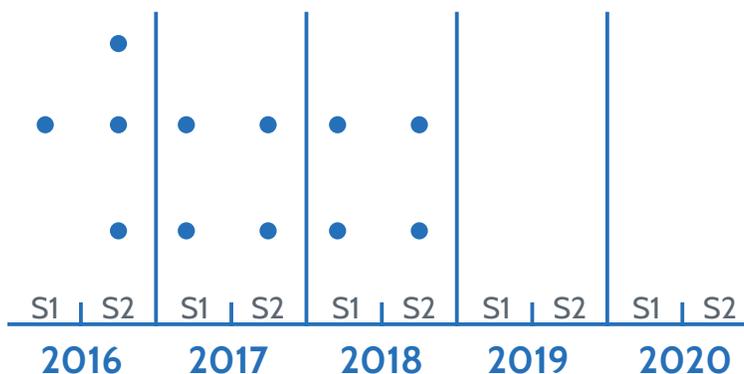
Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
AC5.1	% tiempo comprometido en que la plataforma tecnológica está disponible	0.25	→	0	
AC5.2	Tiempo promedio de respuesta ante solicitudes de servicio e incidentes	0.25	→	0	0
AC5.3	% de riesgos de los activos de información identificados con controles de seguridad implementados	0.25	→	1	
AC5.4	Obtención de la certificación ISO:27001	0.25	→	Sí	
AC5.5	% de servicios TIC priorizados recuperables ante desastre	0.25	→	1	

### Productos

Centro de servicio a usuarios de TIC

Sistema de gestión de seguridad de la información

Implementación de la infraestructura tecnológica alineada a las demandas de sistemas



# Eje 6 -Capital Humano

## AC3 Disponer de personal gerencial y operativo idóneo y alineado con la institución

Más importante aún que la información es el personal que la usa para hacer su trabajo, el mayor capital de una organización es su gente.

En ese sentido debe implementarse un sistema de gestión humana moderno, basado en un modelo de competencias, que permita asegurar la idoneidad de cada una de las personas que laboran en la institución con el cargo al que están destinadas, así como los planes de desarrollo individuales que, en caso de brechas, les permita alcanzar la idoneidad. El sistema contemplará también el desarrollo de carrera, que asegure el crecimiento del personal y los mantenga motivados para permanecer en la institución.



La otra dimensión en la que el sistema de gestión humana debe jugar un papel clave es en el desarrollo y mantenimiento de la alineación y el compromiso con la institución y sus prioridades de todas las personas que laboran en el INAPI.

### Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
AC3.1	% de personal que cumple con un 75% de sus perfiles de puesto	0.25	↑	60%	
AC3.2	% de colaboradores que conocen los objetivos institucionales	0.25	↑	90%	
AC3.3	Nivel de implementación del sistema de gestión humana basado en competencias	0.25	↑	100%	
AC3.4	% de colaboradores de nivel gerencial que cumplen con mas de un 60% de su plan de desarrollo	0.25	↑	90%	



## Productos

Optimización de los procesos actuales de gestión humana



Programa de desarrollo de mandos medios



Diseño e implementación de plan de capacitación



Modelo de competencias del INAPI



SubSistema de reclutamiento y selección



SubSistema de registro y control



SubSistema de compensación y beneficios



SubSistema de evaluación del desempeño



SubSistema de capacitación y desarrollo



SubSistema de Relaciones laborales



# Eje 7 -Capital Organizacional

## AC2 Implementar una gestión centrada en procesos y orientada a resultados

Uno de los pilares para el éxito de este plan estratégico es la implementación de un modelo de gestión basado en procesos eficientes que aseguren una debida provisión de servicios a toda la población y un eficaz uso de los recursos públicos.

Esto conlleva al despliegue de un sistema integrado de planificación y gestión de calidad (o calidad en la gestión), que permita una rigurosa planificación de las iniciativas de transformación institucional y control de los procesos, particularmente en este momento de construcción y consolidación institucional en que se encuentra la institución. Este plan estratégico es la piedra angular de ese sistema, el otro elemento clave es el diseño de un mapa global de procesos que describa con adecuado nivel de detalle cada uno de los procesos institucionales, sus interacciones y demandas de información y flujo de materiales (de ser necesario), este diseño es fundamental para el despliegue de otros productos previstos en este plan estratégico los más relevantes son:

- Estructura orgánica (objetivo AC7)
- Sistema de gestión de calidad (este mismo objetivo)
- Arquitectura de sistemas y tecnología (objetivo AC1)

Adicionalmente deben desplegarse dos soluciones informáticas para la efectiva operación del sistema de gestión: una para la planificación y el control de gestión, que puede estar basada en alguna solución en la nube (web) que permita una total visibilidad de la planificación y las prioridades institucionales, tanto en términos estratégicos como operativos, a la vez que agilice la comunicación interna; la otra solución debe permitir la gestión de información para el seguimiento y evaluación del plan estratégico acorde a la metodología de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) utilizada para la formulación de este plan estratégico, la misma fortalecerá el compromiso, la alineación institucional y contribuirá a la transparencia y rendición de cuentas.

### Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
AC2.1	% Productos entregados vs planificados por parte de todo el personal	0.50	↑	85%	
AC2.2	% de procesos institucionales documentados y auditados	0.50	↑	100%	

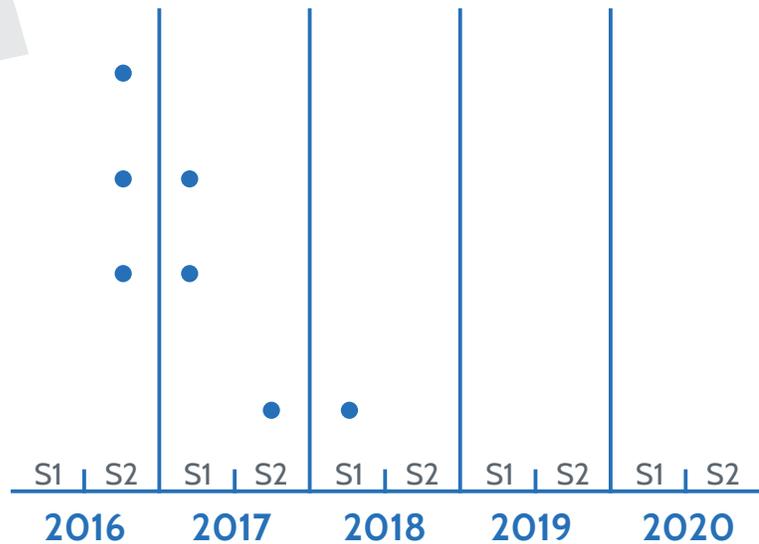
## Productos

Mapa de Procesos Formulado y Difundido

Implementación de solución informática de planificación y control de gestión

Implementación de cuadro de mando integral (CMI/BSC)

Ingeniería de procesos institucionales (Sistema de gestión de calidad)



## AC4 Posicionar al INAPI como la entidad gestora de los servicios de Atención Integral a la Primera Infancia

Para respaldar y apoyar los objetivos institucionales es clave fortalecer la imagen de la institución y posicionarla como la entidad líder de la provisión de servicios de atención integral, esto respaldará tanto a la gestión de las relaciones institucionales (PI6) como en sentido general a la difusión y consolidación de la propuesta de valor institucional.

Para lograr el objetivo de deberá formular una estrategia integral de comunicación (actualmente en proceso), esta trazará y definirá los lineamientos y especificidades de la comunicación externa, a priori se identifican tres líneas generales de comunicación que deberán desplegarse durante el período de vigencia de este plan estratégico:

- Posicionamiento de la temática de primera infancia: Esta apunta a crear una consciencia en toda la ciudadanía sobre la importancia de los primeros años de vida para el desarrollo de niños y niñas.
- Educación ciudadana en materia de primera infancia: el propósito de esta línea comunicacional es educar a la ciudadanía sobre temas específicos de primera infancia (estimulación, lactancia materna, derechos de NN, etc.)
- Posicionamiento de los servicios de atención integral: esta última línea es para dar a conocer los servicios brindados por el INAPI y los avances y logros en el despliegue de los mismos en el territorio nacional.

## Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
AC4.1	% de personas entrevistadas que reportan conocer los servicios del INAPI	1.00	↑	0.7	
AC4.2	% de personas entrevistadas que reportan conocimientos básicos sobre primera infancia	1.00	↑	0.6	



## Productos

Estrategia de comunicación integral diseñada

Plan de incidencia y relacionamiento con el sector público y privado

Campaña de posicionamiento temática de Primera Infancia

Campaña de educación ciudadana en materia de Atención a la Primera Infancia

Campaña de posicionamiento de los servicios de Atención Integral

	S1	S2								
	2016		2017		2018		2019		2020	
Estrategia de comunicación integral diseñada	●		●				●			
Plan de incidencia y relacionamiento con el sector público y privado	●		●	●				●		
Campaña de posicionamiento temática de Primera Infancia	●		●	●						
Campaña de educación ciudadana en materia de Atención a la Primera Infancia	●		●	●	●	●	●	●	●	●
Campaña de posicionamiento de los servicios de Atención Integral	●		●	●	●	●	●	●	●	●



## AC6 Proporcionar condiciones y entorno laboral seguros y adecuados a las necesidades del personal

Durante los talleres de análisis interno y externo salieron a relucir varios elementos clave en materia de seguridad y condiciones laborales, algunas dictadas por la infraestructura actual donde opera la sede central del INAIPI y otra por el nivel de vulnerabilidad en la que la institución está llamada a prestar servicios, esto plantea retos tanto para asegurar el entorno de los centros como a los personas que laboran en la institución que deben realizar trabajo de campo, tanto para la gestión comunitaria como para las actividades de supervisión y acompañamiento.

Se plantea de manera urgente un remozamiento de la sede central, pues las condiciones de trabajo y seguridad son muy precarias, impidiendo un desenvolvimiento adecuado de las actividades cotidianas. En otro orden se implementará un sistema de seguridad y gestión de riesgos laborales y del entorno, que permita desde el abordaje de la gestión de riesgos la implementación de controles y medidas de mitigación que permitan una provisión de servicios en entornos seguros y libres de riesgos.

Finalmente, hacia el final de este plan estratégico, y si las condiciones presupuestarias lo permiten, se plantea la construcción/adequación de una nueva edificación para la sede central del Instituto, acorde a las necesidades de los procesos institucionales.

### Indicadores

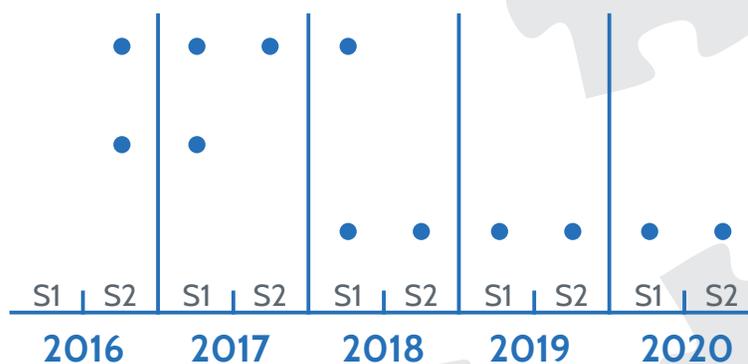
Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
AC6.1	% de colaboradores satisfechos con la seguridad y el entorno laboral	0.33	→	0	
AC6.2	Cantidad de días sin incidentes de seguridad	0.33	↑	120	
AC6.3	Cantidad de quejas y sugerencias relacionadas con temas de seguridad y entorno laboral	0.33	↓	0	

### Productos

Sistema de seguridad y gestión de riesgos laborales y del entorno

Remozamiento y adecuación de espacios de la sede central

Nuevo edificio institucional



## AC7 Implementar una estructura orgánica que contemple la desconcentración de la gestión de los servicios

El logro de la eficiencia en los servicios y la optimización de los procesos del INAPI pasa necesariamente por dos líneas:

- Estructura orgánica racional.
- Desconcentración operativa y administrativa de los servicios.

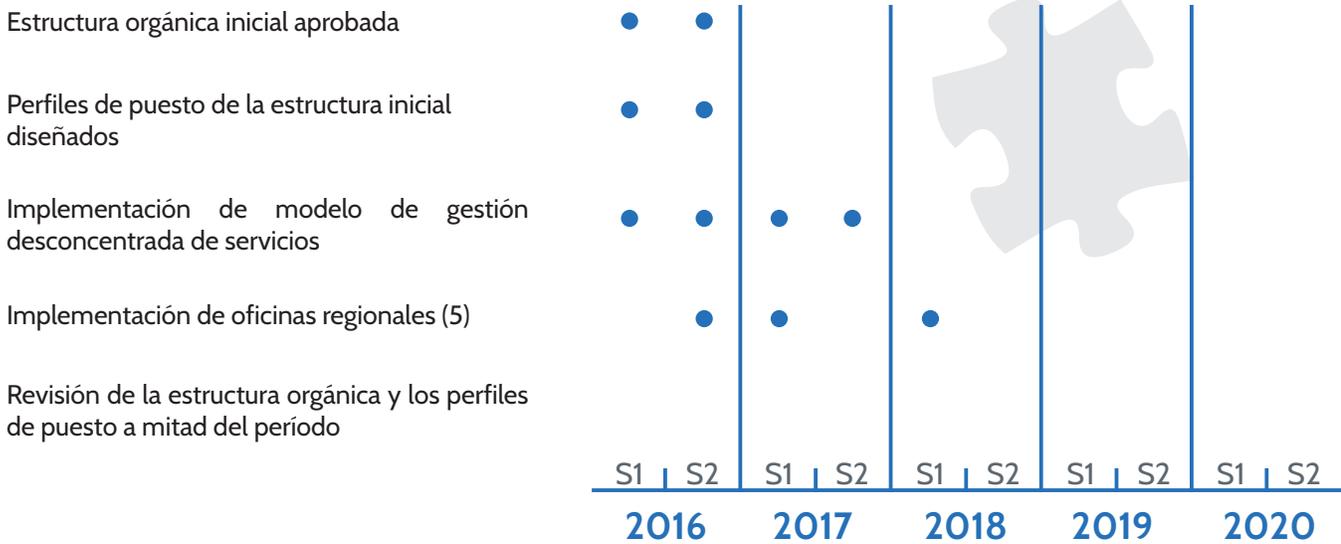
Lo primero ya se encuentra en proceso de realización, sin embargo, por su propia naturaleza, se prevé que la organización va a crecer grandemente en los próximos dos años, con lo cual una revisión de la estructura va a ser necesaria a mitad del período de ejecución de este Plan.

La implementación de un modelo desconcentrado de gestión de servicio es una de las máximas prioridades, el actual estado de sobrecarga de trabajo del personal en la sede se debe en gran medida a la total centralización de los procesos y a los mínimos márgenes de maniobra que tienen los centros para resolver eventualidades o temas administrativos que pudieran resolverse tranquilamente en el nivel local. Para esto se diseñará un modelo de desconcentración regional, que incluya la administración de recursos, supervisión de servicios y acompañamiento en la gestión de los centros, el modelo se probará con un piloto, para validar el diseño y realizar los ajustes de lugar, para ser después replicado de manera escalonada.

### Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
AC7.1	Resolución del MAP aprobando la nueva estructura orgánica	0.33			
AC7.2	% de puestos previstos en la nueva estructura ocupados	0.33	↑	1	
AC7.3	% de redes operando bajo modelo desconcentrado de gestión de servicios	0.33	↑	0.6	

## Productos



## AC8 Gestionar efectivamente la comunicación interna y externa

El flujo de información coherente, oportuna e íntegra, tanto a lo interno de la institución como hacia el exterior, es una de las principales transformaciones que debe sufrir la institución, tanto para una efectiva gestión como para incentivar a la población a hacer uso de los servicios del INAPI, como para mantener la credibilidad ante socios y proveedores.

Esto implicará la construcción de un sistema de gestión de comunicación, que tipifique los tipos de comunicación, identificando los medios adecuados en función del público hacia el que se dirigen, estableciendo las responsabilidades y protocolos debidos para su administración. Esto probablemente conduzca al despliegue de una o más soluciones tecnológicas que faciliten la comunicación.

De cara al público en general y la ciudadanía se plantea la creación de un Centro de Atención a las Familias y a la Ciudadanía, que operará tanto para la atención presencial como y sobre todo la atención telefónica mediante un centro de llamadas (call center), este centro será clave para la recolección de información sobre el relacionamiento del INAPI con las comunidades y el público en general.

El tercer elemento de la gestión de la comunicación es la implementación de un sistema de gestión de archivo y correspondencia, tal como lo contempla la Ley general de archivos (481-08), que permita recoger la memoria histórica de la institución y optimizar también el uso de espacios en las distintas unidades, mediante la creación del archivo central.

## Indicadores

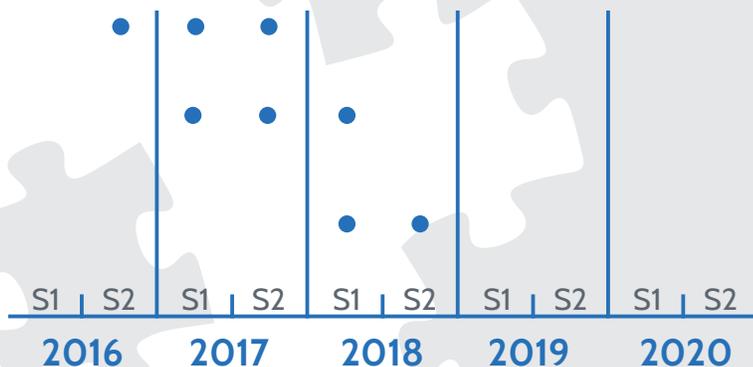
Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
AC8.1	% de colaboradores que reportan satisfacción con la comunicación interna	0.25	↑	0%	
AC8.2	% quejas de usuarios de los servicios relacionadas con comunicación externa	0.25	↓	0%	
AC8.3	% de incidentes y solicitudes reportados por los centros relacionados con comunicación interna	0.25	↓	0%	
AC8.4	% de socios y suplidores que valoran positivamente la comunicación con el INAIPI		↑	30%	

## Productos

Centro de atención a las familias y la ciudadanía

Sistema de gestión de la comunicación interna y externa

Sistema de gestión de archivo y correspondencia







inaipi



naipi

# Financiamiento

FN1 Gestionar presupuesto suficiente para el logro de las metas

## Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
FN1.1	% de presupuesto programado efectivamente asignado	0.50	→	90%	
FN1.2	% de presupuesto ejecutado sobre lo asignado	0.50	→	90%	

FN2 Ampliar y diversificar los aportes de la cooperación internacional

## Indicadores

Cod. Ind.	Indicador	Peso	Tendencia esperada	Meta final	Línea de base
AC1.1	% presupuesto programado cubierto por aportes de cooperación internacional	0.50	→	10%	0
AC1.2	% de productos con aportes de cooperación internacional	0.50	→	20%	0

