



MINISTERIO DE JUSTICIA
Y SEGURIDAD PÚBLICA

GUBIERNNO DE

EL SALVADOR
UNÁMONOS PARA CRECER

“Formación integral en seguridad pública con participación social”

Plan Estratégico Institucional ANSP 2015–2019 ajustado a enero 2018

| Edición | Fecha de emisión |
|----------------|-------------------------|
| 01 | 27/03/2015 |
| 02 | 03/02/2016 |
| 03 | |

Diciembre 2017

V. B. S. H. A.

FECHA: 14-12-2017



Contenido

| | |
|--|-----------|
| Mensaje del Director General de la ANSP | i |
| Reseña histórica..... | v |
| CAPITULO I: INSUMOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019 | 1 |
| 1.1. Situación actual del país | 1 |
| 1.2. Diagnóstico Institucional | 2 |
| 1.2.1. Metodología para el diagnóstico y la planificación | 3 |
| 1.2.2. Evaluación del PEI 2010-2014..... | 5 |
| 1.2.3. FODA | 6 |
| 1.3. Situación actual de la ANSP | 7 |
| CAPITULO II: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 8 |
| 2.1 Declaración doctrinaria de la ANSP | 8 |
| 2.2 Misión | 8 |
| 2.3 Visión | 9 |
| 2.4 Lema..... | 9 |
| 2.5 Principios asumidos por la ANSP | 10 |
| 2.6 Valores asumidos por la ANSP | 11 |
| 2.7 Políticas..... | 12 |
| CAPITULO III: OBJETIVOS, LÍNEAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS..... | 14 |
| 3.1 Objetivo general..... | 14 |
| 3.2 Objetivos específicos:..... | 14 |
| 3.3 Líneas estratégicas institucionales..... | 14 |
| 3.4 Acciones estratégicas | 16 |
| CAPITULO IV: VINCULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ANSP AL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO | 17 |
| CAPITULO V: PLANIFICACIÓN Y FINANCIAMIENTO PEI 2015-2019 | 18 |
| 5.1 Matriz de planificación PEI 2015-2019..... | 18 |
| 5.2 Fuentes de financiamiento | 35 |
| CAPITULO VI: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO | 38 |



MINISTERIO DE JUSTICIA
Y SEGURIDAD PÚBLICA
GOBIERNO DE
EL SALVADOR
UNÁMONOS PARA CRECER

“Formación integral en seguridad pública con participación social”

Plan Estratégico Institucional ANSP 2015–2019 ajustado a enero 2018

| Edición | Fecha de emisión |
|----------------|-------------------------|
| 01 | 27/03/2015 |
| 02 | 03/02/2016 |
| 03 | 18/12/2017 |

Diciembre 2017



Contenido

| | |
|--|-----------|
| Mensaje del Director General de la ANSP | i |
| Reseña histórica..... | v |
| CAPITULO I: INSUMOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019 | 1 |
| 1.1. Situación actual del país | 1 |
| 1.2. Diagnóstico Institucional | 2 |
| 1.2.1. Metodología para el diagnóstico y la planificación | 3 |
| 1.2.2. Evaluación del PEI 2010-2014..... | 5 |
| 1.2.3. FODA | 6 |
| 1.3. Situación actual de la ANSP | 7 |
| CAPITULO II: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 8 |
| 2.1 Declaración doctrinaria de la ANSP | 8 |
| 2.2 Misión | 8 |
| 2.3 Visión | 9 |
| 2.4 Lema..... | 9 |
| 2.5 Principios asumidos por la ANSP | 10 |
| 2.6 Valores asumidos por la ANSP..... | 11 |
| 2.7 Políticas | 12 |
| CAPITULO III: OBJETIVOS, LÍNEAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS..... | 14 |
| 3.1 Objetivo general..... | 14 |
| 3.2 Objetivos específicos:..... | 14 |
| 3.3 Líneas estratégicas institucionales..... | 14 |
| 3.4 Acciones estratégicas | 16 |
| CAPITULO IV: VINCULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ANSP AL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO | 17 |
| CAPITULO V: PLANIFICACIÓN Y FINANCIAMIENTO PEI 2015-2019 | 18 |
| 5.1 Matriz de planificación PEI 2015-2019 | 18 |
| 5.2 Fuentes de financiamiento | 35 |
| CAPITULO VI: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO | 38 |

Mensaje del Director General de la ANSP

Con mucha satisfacción presentamos a continuación el Plan Estratégico Institucional 2015-2019 “Formación integral en Seguridad Pública con participación social”, de la Academia Nacional de Seguridad Pública, elaborado mediante un amplio proceso participativo, deliberativo, crítico y constructivo, orientado a determinar los principales desafíos, objetivos, metas, estrategias institucionales y acciones que esta institución, rectora de la formación policial, debe ejecutar en el presente período gubernamental, para contribuir a la consecución de un país seguro, que permita el despliegue de todas las potencialidades del Estado y la sociedad, para el desarrollo económico, humano y social del pueblo salvadoreño.

Al frente de ese proceso de planificación institucional estuvieron las autoridades superiores de la ANSP: Director General, Consejo Académico, Subdirector Ejecutivo, Jefa de División de Estudios, Jefe de División de Administración, Jefe de la Unidad de Planificación Institucional, entre otros. Además, se garantizó una amplia participación de representantes de toda la comunidad que integra el personal de esta Academia: estudiantes, profesores, personal administrativo, personal policial en comisión de servicio. Asimismo, se realizaron eventos de consulta y discusión con representantes de los principales destinatarios de la ANSP, como son los policías activos e incluso se abrieron espacios de participación hacia sectores externos como padres de familia del alumnado, funcionarios de otras instituciones y profesionales independientes que apoyan la labor de la Academia como profesores o consultores eventuales.

Como parte del Gabinete de Justicia y Seguridad Pública y del gobierno de la república, la ANSP ha elaborado el presente plan estratégico institucional, sobre la base del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, y de la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia, de manera que su pensamiento estratégico, sus líneas estratégicas, objetivos y acciones, están enmarcados dentro de los lineamientos trazados por la administración del Presidente Salvador Sánchez Cerén, que tiene como principal propósito la construcción de un “El Salvador productivo, educado y seguro”, inspirado en el ideario del “Buen Vivir”, que significa la edificación de una sociedad justa, inclusiva, equitativa, que garantice el bienestar de la población y el pleno ejercicio de sus derechos fundamentales, entre ellos el goce de la tranquilidad y la seguridad ciudadana.

El presente plan no es sólo un instrumento ordenador las funciones y acciones institucionales que corresponde a la ANSP; es también una herramienta de transformación social e institucional que pretende incorporar importantes innovaciones en la formación policial, con el propósito de potenciar la capacidad profesional de la PNC, para que ésta cumpla con eficacia su misión de garantizar la seguridad y el libre ejercicio de los derechos y libertades de la población.



La más importante de tales innovaciones es el funcionamiento del Instituto Especializado de Nivel Superior “Academia Nacional de Seguridad Pública”, por medio del cual la ANSP extenderá a los integrantes de la PNC, títulos de técnicos, tecnólogos, licenciaturas, maestrías y doctorados en Ciencias Policiales y Seguridad Pública. La implementación de dicho instituto requiere de una reestructuración de la normativa, estructura y procedimientos institucionales, así como una mayor cualificación del personal, especialmente del cuerpo docente que deberá elevar sus capacidades académicas para estar a la altura de los requerimientos de la educación superior. Estos, y otros desafíos estuvieron presentes en el proceso de elaboración de este plan, por lo cual el mismo es expresión de la cohesión institucional a partir de la visión compartida de los integrantes de la ANSP sobre los objetivos formulados y las acciones estratégicas a implementar.

Termino este mensaje manifestando mi compromiso de ponerme al frente en la ejecución de este plan, y expresando mi más sincero agradecimiento y felicitación a las autoridades y personal de la ANSP que hicieron posible la elaboración del mismo, en especial al personal y jefatura de la Unidad de Planificación Institucional, así como a las instituciones e individuos que colaboraron en su realización, en particular el aporte brindado por el Programa ejecutado por Checchi and Company Consulting, Inc., a través del trabajo de orientación y facilitación profesional realizado por Francisco Javier Bautista Lara.



Jaime Edwin Martínez Ventura
Director General de la ANSP
San Salvador, 27 de Marzo de 2015

Introducción

La implementación de un Plan Estratégico Institucional (PEI o Plan) es la ruta que permite realizar una evaluación colectiva interna de la institución, tomando en cuenta factores externos directamente relacionados con el funcionamiento de la misma. El presente Plan evalúa en primer lugar los resultados del PEI 2010-2014 para identificar los aspectos que debe mejorar la institución. Debido a que la metodología de formulación del Plan es inclusiva, se tomaron en cuenta las opiniones del usuario principal: los miembros de la Policía Nacional Civil (PNC); se realizaron grupos focales internos y externos para adecuar el nuevo PEI a las exigencias de la institución, adaptadas a la realidad de la seguridad pública en el país.

Asimismo, se tomaron en cuenta las opiniones de padres y madres de familia (de alumnos en formación inicial), personal policial, personal administrativo y jefaturas de la institución a fin de obtener una línea base.

La Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP), como institución rectora de la formación policial de El Salvador, brindará su aporte al proceso de transformación social, jurídica, política y económica que impulsa el gobierno de la República, con el propósito de construir una sociedad más justa, solidaria, inclusiva y equitativa, en la que se garantice a la población el pleno goce de sus derechos fundamentales, en particular la seguridad ciudadana, la educación y el trabajo digno.

Para cumplir con lo anterior, la Academia, dispone de tres instrumentos de planificación: Uno, la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia 2014-2019; dos, el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, y tres, basado en los primeros dos documentos, el presente Plan Estratégico Institucional 2015-2019, instrumento de trabajo que recoge el pensamiento, las aspiraciones y compromisos institucionales para contribuir a la respuesta y solución de las demandas de la PNC y de la sociedad en general en el ámbito de su competencia. En este quinquenio la ANSP dará un salto cualitativo al poner en funcionamiento al Instituto Especializado de Nivel Superior (IES), creado por Decreto Ejecutivo, para profesionalizar la carrera policial y brindar a la sociedad, personal capacitado y actualizado en el ámbito de seguridad pública.

El presente Plan consta de seis capítulos, el **capítulo I**: “Insumos para la formulación del Plan Estratégico”, contiene una explicación del proceso de formulación del Plan, recopilando alguno de los hallazgos principales encontrados en el diagnóstico realizado. El **capítulo II**: “Pensamiento estratégico”, presenta los elementos de la filosofía del Plan Estratégico, consensuados con las jefaturas y representantes docentes y administrativos de la ANSP; el **capítulo III**: “Objetivos, líneas y acciones estratégicas”, presenta las intenciones del plan estratégico, de las cuales se desglosan las líneas estratégicas y las acciones que contribuirán a la consecución de los objetivos planteados. El **capítulo IV**:



presenta la vinculación de las líneas estratégicas de la ANSP al Plan Quinquenal de Desarrollo, incluyendo las acciones estratégicas pertinentes a las líneas que la ANSP responde. El **capítulo V**: contiene la matriz de planificación, que muestra la coherencia de los objetivos, líneas y acción del plan, agregando los indicadores y resultados globales, los costos que representará la ejecución, tanto de las acciones estratégicas y las acciones específicas; finalmente, el **capítulo VI**: plantea la forma en que se dará seguimiento al plan y los mecanismos que serán utilizados para ello.

Es importante mencionar, que en un primer momento, el presente Plan tenía entre sus proyecciones, convertir a la ANSP en un Instituto de Educación Superior. Sin embargo, la coyuntura obligó a que se creara el IES-ANSP como una institución diferente a la ANSP, que responde a los lineamientos brindados por el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, a través de la ANSP y que funciona con el presupuesto de la misma entidad. Por lo tanto debe elaborar su propio Plan Estratégico para el IES-ANSP, complementario al presente PEI pues las acciones establecidas responden a los mismos objetivos estratégicos proyectados en el presente Plan.

Reseña histórica

La Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP o Academia) es una institución educativa creada para la formación profesional de los integrantes de la Policía Nacional Civil de El Salvador (PNC), ambas tienen su origen en los Acuerdos de Paz¹ suscritos entre el Gobierno de El Salvador (GOES) y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN). Entre los principales logros de este proceso de pacificación y democratización del país se encuentra la reforma al sector de seguridad y defensa, el cual incluyó la creación de dos instituciones que garantizaran el ejercicio de la democracia: la Policía Nacional Civil, como el único cuerpo policial bajo autoridades civiles e independiente de la Fuerza Armada y su institución educativa, la Academia Nacional de Seguridad Pública, que garantizará la formación de naturaleza civil con valores y principios democráticos y respeto irrestricto a los Derechos Humanos.

Las bases para la reforma policial se encontraban en la propuesta técnica efectuada por España y un selecto equipo² de expertos policiales auspiciado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), de la cual surgió la Academia Nacional de Seguridad Pública como una institución autónoma, encargada de formar profesionalmente a los integrantes de la nueva policía.

En el Capítulo II del “Acuerdo de Chapultepec” precisa la creación de la Policía Nacional Civil; asigna a la Academia Nacional de Seguridad Pública sus funciones principales en la formación de la PNC: a) básica; b) cuadros intermedios; c) nivel superior y d) especializada.

La Ley Orgánica de la ANSP dio nacimiento jurídico y autonomía, administrativa y financiera a la institución; fue emitida el 27 de febrero de 1992 mediante el Decreto Legislativo N° 195 y publicada el 3 de marzo del mismo año. Sin embargo, el funcionamiento institucional inició en septiembre de 1992, cuando ingresó a sus instalaciones el primer contingente de aspirantes a la categoría de agente del Nivel Básico, provenientes de la ex guerrilla, los ex cuerpos de seguridad y la población civil mediante convocatoria pública.

A 22 años de su existencia la ANSP ha tenido cinco Directores Generales y ha graduado en formación inicial 111 promociones del nivel básico, 12 del nivel ejecutivo y tres del nivel superior, haciendo un total de 33,551 personas graduadas como policía, de las cuales 3,209 (9.6%) han sido mujeres; ha efectuado los cursos de ascensos de promoción interna y consolidación de categoría beneficiando a 5,679 policías, entre éstos 394 (6.9%)

¹Los acuerdos de paz suscritos fueron siete: el primero se suscribió el 15 de septiembre de 1989 y el último el 16 de enero de 1992, cada uno de ellos adoptó el nombre del país o ciudad en el que fueron suscritos. El acuerdo de México firmado el 27 de abril de 1991 es relativo a las reformas constitucionales necesarias para impulsar el proceso de desmilitarización y democratización del país.

² La propuesta fue formulada por Jesús Rodés de la academia policial de Catalunya y a quien acompañaban Serge Antony, Juan Manuel Mayorca, Pierre Rémillard, Gösta Welander y Angela Knippenberg.



mujeres. Además, ha efectuado más de dos mil eventos formativos para especializar a los integrantes de la Policía Nacional Civil en distintas temáticas.

En marzo de 1992, se nombró al primer Director General de la ANSP quien perduró al mando de la institución hasta agosto de 1999 y, junto al Consejo Académico, tuvo la responsabilidad de dar inicio a la ejecución del sistema de admisión no discriminatorio, reglado con criterios y mecanismos para la selección y formación de los futuros integrantes del nuevo cuerpo policial, establecido en la Ley Orgánica de la ANSP.

Correspondió a esta primera gestión institucional levantar el andamiaje funcional y organizativo de la Academia, para lo cual contó con asistencia de la cooperación internacional y el mayor apoyo nacional para estos propósitos. Sin embargo, se enfrentaron grandes retos para construir la nueva Policía como estrategia para alcanzar la paz y democracia, poniendo en marcha los esfuerzos necesarios para impulsar la reforma policial contenida en el Acuerdo de Paz que marcaría el futuro institucional.

En agosto de 1996 entró en vigencia la Ley de la Carrera Policial³, cuerpo normativo que sustituyó la Ley Orgánica de la Policía Nacional Civil de 1992, estableciendo lo atinente al ingreso, promoción y ascenso del personal policial, así como la duración de los cursos de formación inicial.

A partir de junio de 2000, se vislumbra un mayor interés de la ANSP por consolidar un diseño curricular, con el argumento de que la formación policial no podía responder exclusivamente a las necesidades de cada coyuntura; sin embargo, la demanda permanente de un mayor número de graduados, llevó a que los planes de estudio se continuaran desarrollando de manera inestable, con tiempos asincrónicos, confusos que favorecieron una saturación contraproducente del período de estudios.

En 2010, por acuerdo del Consejo Académico, se incorporaron como ejes transversales en todos los procesos de formación policial: Derechos Humanos, Género y Derechos de la Mujer, Policía Comunitaria, y Derecho Penal Juvenil, preparando al personal docente en dichas temáticas con el apoyo de varios organismos e instituciones nacionales y extranjeras.

Durante la administración 2009-2014, se desarrolló un proceso de análisis, reflexión y trabajo grupal en diferentes etapas para llegar a construir entre la comunidad educativa de la ANSP y la PNC la concepción del Sistema Educativo Policial Integral (SEPI) y sus componentes. El proceso se inició en septiembre del 2009 mediante el impulso del Taller de "Evaluación y Perspectivas de Desarrollo de la División de Estudios", que involucró a la mayoría de las personas relacionadas con la formación profesional policial, a saber: docentes, instructores, monitores y encargados del seguimiento en las prácticas policiales y sus respectivas jefaturas.

³ Decreto Legislativo N° 773, del 18 de julio de 1996, publicado en el Diario Oficial N°144, Tomo 332, del 7 de Agosto de 1996



En abril de 2013 fue aprobado por el Consejo Académico los fundamentos para el SEPI que brinda las bases filosóficas del proyecto educativo de la ANSP y orientaciones para las funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social) aplicadas a los procesos de formación policial, articulando los componentes y las líneas filosóficas, educativas, administrativas, de seguimiento y evaluación con el propósito de formar profesionales en las Ciencias Policiales y la Seguridad Pública con conciencia cívica y calidad educativa.

Asimismo, mediante Decreto Ejecutivo⁴, se creó el Instituto Especializado de Nivel Superior denominado “Academia Nacional de Seguridad Pública”, lo que implica cambios sustanciales en la vida institucional, un salto cualitativo de la formación que ha brindado la ANSP, producto de la maduración institucional y de la experiencia acumulada en el campo de la formación policial en El Salvador. El funcionamiento de este Instituto Especializado mediante el cual la ANSP, bajo la autorización del Ministerio de Educación, extenderá títulos de Técnicos, Tecnólogos, Licenciaturas y Maestrías en Ciencias Policiales y Seguridad Pública, a los integrantes de la PNC, constituye el principal reto de la administración actual y del presente Plan Estratégico Institucional 2015 – 2019.

⁴ Decreto N°151 del 29 de agosto de 2013 mediante el cual se faculta para otorgar los grados académicos contemplados en la Ley de Educación Superior.



CAPITULO I: INSUMOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019

1.1. Situación actual del país

Desde hace más de una década, uno de los principales problemas que aquejan a la población salvadoreña es la inseguridad, expresada a través de diversas modalidades delictivas y de violencia social. La posguerra derivó y posicionó los problemas de exclusión social como uno de los principales factores que inciden en el creciente nivel de delincuencia que se vive en el país y la proliferación de grupos criminales. Esta preocupación es tal, que en 2013 un 68 % de la población consideraba a la violencia como la principal dificultad que afronta el país, incluso más acuciante que los problemas económicos.

Uno de los factores más perceptibles de la gravedad de la violencia delictiva en la sociedad salvadoreña se encuentra en los homicidios y sus consecuencias, que en su mayoría victimizan a grupos de jóvenes menores de 30 años, condicionando el desarrollo de ésta y de las futuras generaciones; otro factor objetivo de inseguridad son las extorsiones, cuyo aumento constante comenzó en el 2003, año en que coincidentemente se impuso la llamada política de mano dura⁵ contra la criminalidad. Igualmente preocupan a la población los robos y hurtos en la vía pública y casas de habitación, la violencia intrafamiliar y sexual, el creciente consumo y tráfico de drogas ilícitas, principalmente entre los jóvenes, el uso de armas de fuego que agravan las consecuencias fatales de la violencia.

La Policía Nacional Civil ha venido desarrollando capacidades en las áreas de investigación e inteligencia policial y desde 2010 oficialmente adoptó el Modelo de Policía Comunitaria salvadoreña, una modalidad de trabajo más estrecha con la comunidad, con el fin de avanzar en la construcción de lazos de cooperación y solidaridad bilaterales para la solución de los problemas de seguridad pública desde el nivel local. Sin embargo, este esfuerzo no ha sido suficiente, por lo que se pretende ampliar la cobertura de los servicios de seguridad en las principales áreas de interés a nivel territorial. Propósitos en los que la Academia Nacional de Seguridad Pública debe intervenir para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de la institución policial.

El fortalecimiento y despliegue de la policía comunitaria es una de las principales líneas de acción de la actual gestión de gobierno; así como, mejorar los mecanismos de articulación de las instituciones encargadas de la seguridad pública y de los sectores productivos, a través de sus gremiales, reduciendo la capacidad operativa y de expansión de las estructuras criminales; mejorar las condiciones de infraestructura, logística, materiales y equipamiento de la Policía Nacional Civil (PNC) y fortalecer las capacidades profesionales y

⁵ Basado en: Aguilar Villamariona, Jeannette. Los efectos contraproducentes de los Planes Mano Dura, Investigadora del Instituto Universitario de Opinión Pública de la Universidad Centroamericana de El Salvador, 2006, pág. 90

el ejercicio de la carrera policial, proponiéndose disminuir los niveles de homicidio, extorsión y delitos contra el patrimonio, por medio del fortalecimiento de la eficiencia en la investigación, el combate y la prevención de tales delitos.⁶

Por lo tanto, la ANSP como institución rectora de la formación policial, busca integrar las necesidades de la PNC y de la ciudadanía en general, para mejorar la calidad educativa de los futuros policías, a fin de prepararlos para los desafíos de la seguridad pública.

La ANSP es una entidad autónoma con personalidad jurídica propia e independencia administrativa y financiera, competente para formular sus planes, políticas y estrategias a efecto de cumplir su misión institucional que se enfoca en la formación integral de los miembros de la corporación policial; por lo tanto, está obligada a conocer la problemática de la seguridad pública del país y las condiciones internas del funcionamiento de la PNC, sus necesidades y proyecciones con el fin de coadyuvar desde la capacitación en el desarrollo y cumplimiento de su misión constitucional.

1.2. Diagnóstico Institucional

Durante el quinquenio que recién finaliza, la ANSP ha brindado aportes orientados a mejorar las condiciones de seguridad del país; ha graduado dieciséis promociones del nivel básico y una del nivel ejecutivo, formando un total de seis mil doscientos cuarenta nuevos policías.

En cuanto a los cursos de ascenso la Academia ejecutó dieciséis eventos: un curso para aspirantes a la categoría de Comisionado (3ª promoción), uno para la de Inspector Jefe (3ª promoción), tres para la de Subcomisionado (1ª, 2ª y 3ª promoción de ingreso en el nivel ejecutivo), dos de ascenso a Inspector (4ª y 5ª promoción), cuatro cursos para Subinspector (tres para sargentos, dos con una duración de 6 meses y uno de 12 meses; uno de promoción interna de cabos y agentes), el primer curso para Sargento y otro de ascenso a Cabo (2ª Promoción), cuatro de consolidación de categoría (dos de Cabo y dos de Sargento) para un total de 1,805 policías beneficiados (160 mujeres y 1,645 hombres).

Una de las innovaciones realizadas en los cursos de ascenso, fue desarrollar la modalidad de cursos en línea para facilitar al personal policial en comisión de servicio en el extranjero realizar sus estudios.

Otro de los logros relevantes del periodo anterior ha sido la adopción de la “Política de Igualdad y Equidad de Género”, que ha permitido una mayor incorporación de las mujeres a la institución policial y un mayor respeto entre las personas. De esta forma en marzo de 2012 se graduó la promoción 105 del nivel básico, que fue conformada por 93 hombres (37%) y 160 mujeres (63%). A partir de dicha promoción, el ingreso de mujeres en la ANSP

⁶EL SALVADOR, PRODUCTIVO, EDUCADO Y SEGURO, Plan Quinquenal de Desarrollo 2015-2019, pág. 128.



con relación a los hombres, en promedio fue de 39%, mientras que desde su fundación el promedio de participación de mujeres era apenas del 9%.

1.2.1. Metodología para el diagnóstico y la planificación

El diagnóstico identificado a partir de los distintos instrumentos de consulta amplia y evaluación, permitió obtener un mapeo del estado actual de la institución. El mismo fue utilizado como insumo para la construcción del presente Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2019.

Fueron realizadas tres reuniones generales con el personal de la ANSP, una en sede Santa Tecla y dos en sede San Luis Talpa, todas realizadas el 24 de octubre de 2014 con la participación de 235 colaboradores de la ANSP⁷, para evaluar el clima organizacional dentro de la institución. Además se llevaron a cabo 29 grupos focales⁸, cada uno contó con 8 a 14 participantes entre personal de la PNC y empleados de la ANSP en los meses de septiembre y octubre de 2014, abordando las temáticas de formación y clima organizacional respectivamente.⁹

También se realizaron cinco talleres con jefaturas y representación del personal administrativo de la ANSP¹⁰:

- 1) “Taller de evaluación PEI 2010-2014”, el 28 de octubre de 2014 con 30 participantes, cuya finalidad era obtener la percepción del cumplimiento cualitativo del PEI del quinquenio recién concluido.
- 2) “Taller de elaboración de análisis FODA y estrategias”, el 30 de octubre con 35 participantes; con dicho taller se obtuvo la identificación de algunas estrategias basadas en los insumos obtenidos a través de la maximización y minimización de los elementos que conforman el FODA.
- 3) “Taller de formulación de Pensamiento Estratégico”, el 13 de noviembre de 2014 con 44 participantes, con la asistencia del Director General e integrantes del Consejo Académico, cuyo objetivo era trazar la línea de base para la formulación de la misión, visión, principios, valores y políticas de la ANSP para el quinquenio 2015-2019.
- 4) “Taller de validación de Pensamiento Estratégico y formulación PEI 2015-2019”, el 9 de diciembre de 2014 con 40 participantes, incluyendo al Director General e integrantes del Consejo Académico. En este se socializó la depuración de los resultados del taller 3 a fin de

⁷ Personal encuestado de unidades Staff: 45.

Personal encuestado de División de Administración: 105.

Personal encuestado de División de Estudios: 85.

⁸ Ver anexo 1. Matriz de grupos focales

⁹ Ver anexo 2. Matriz de personal encuestado sobre clima organizacional y anexo 3: matriz de talleres realizados.

¹⁰ Ver anexo 3. Matriz de talleres realizados

llegar a un consenso y establecer finalmente el pensamiento estratégico. Además se inició la formulación de objetivos y líneas estratégicas para el PEI 2015-2019; y finalmente

5) “Taller de formulación del PEI 2015-2019”, el 11 de diciembre de 2014 con 37 participantes en el cual se validaron los objetivos y líneas obtenidos en el taller anterior y se procedió a la formulación de las acciones estratégicas pertinentes.

Tomando en cuenta que uno de los elementos fundamentales de la ANSP como institución de formación es el sector docente, por decisión del Director General, también se realizó un “Taller de formulación de Pensamiento Estratégico” el 25 de noviembre de 2014 para conocer el punto de vista de los principales involucrados en la educación; en el que se socializaron los insumos obtenidos en los talleres 1 y 2 realizado con jefaturas, para tomarlo como punto de partida en la propuesta del pensamiento estratégico.

De las actividades antes descritas, se obtuvo una línea base de las principales áreas en las que se debe trabajar tanto en el ámbito administrativo como formativo. Este último repercute en gran medida en el desempeño de la PNC.

6) Se realizó **Evaluación del PEI 2015-2019 ajustado a febrero 2016** de la percepción cualitativa y cuantitativa del PEI 2015–2019¹¹ sobre la coherencia de las líneas estratégicas con el pensamiento estratégico (Misión y Visión), con el fin de identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios comparando con el cumplimiento cuantitativo de las Acciones Estratégicas del 2015 (19.89%) obtenido un **95.62%**, este resultado establece el desarrollo y ejecución del Plan Anual Operativo 2015 (94%¹²) se encuentra dentro de lo planeado acorde a la obtención con al cumplimiento de las 34 Acciones específicas del PEI 2015 . El resultado refleja el avance en la gestión con el contraste entre el avance porcentual efectivo y el programado, teniendo una diferencia de 4.38% en cuanto a la coherencia, pertinencia y orientación de las Líneas Estratégicas con la filosofía del plan estratégico 2015-2019. El resultado es el PEI 2015-2019 ajustado a febrero 2016.

¹¹“Informe de Evaluación PEI 2016”, aprobado por Dirección General, en memorando MUPI 153-09-2016. Dichas modificaciones se reflejan en el PEI 2015-2019 ajustado a febrero del 2016”. Documento que calza el Visto Bueno de su persona y la Firma del Director General de la ANSP.

¹² Cada Rm tiene establecida un resultado meta (valor esperado del indicador) al final de la vigencia, con resultados parciales por trimestre. El resultado refleja el avance en gestión que radica en el contraste entre el avance porcentual efectivo y el programado.

1.2.2. Evaluación del PEI 2010-2014

Con la finalidad de elaborar un Plan Estratégico apegado a la realidad y a las necesidades sociales e institucionales, fue necesario evaluar el cumplimiento de lo planificado en el quinquenio recién finalizado. Las jefaturas de las diferentes divisiones y unidades organizativas de la ANSP consensuaron los puntos de vista individuales relacionados con el cumplimiento de las líneas estratégicas y los objetivos estratégicos del PEI 2010-2014.

Se evaluó la relación entre la misión de la ANSP y la filosofía del PEI 2010-2014, obteniendo como resultado una evaluación promedio de 81% de un 100% posible. Los participantes en el taller de evaluación PEI 2010-2014, expresaron que el concepto que se definió en la misión recoge la actividad esencial de la Academia como única institución legalmente encargada de la formación policial en el país; sin embargo, es necesario atender y superar algunos elementos deficientes como:

- La continuidad de la formación cuando el alumno egresa de la Academia.
- En la convocatoria y selección, implementar la búsqueda o identificación del alumnado destacado en el país para ser formados e integrarse a la PNC.
- Superar algunas actitudes negativas del alumnado en formación.
- Mejorar la planificación educativa que resulte en un cuerpo de seguridad que respete los Derechos Humanos.

Se realizó una evaluación de la percepción cualitativa del PEI 2010–2014¹³ sobre la coherencia de las líneas estratégicas con el pensamiento estratégico, a fin de compararla con el cumplimiento cuantitativo obtenido de la ejecución anual de las unidades. El resultado obtenido fue de 97% en la evaluación cuantitativa y un 70% en su evaluación cualitativa, teniendo una diferencia de 27% en cuanto a la coherencia de las líneas estratégicas con la filosofía del plan estratégico 2010-2014.

De la misma forma, se evaluó la percepción de cumplimiento de los objetivos estratégicos; comparados con el nivel de ejecución del promedio anual durante el quinquenio, lo que mostró los siguientes resultados: la evaluación cuantitativa (97%) se mantuvo por encima de la cualitativa (61%), mostrando una diferencia entre ellas de un 36% de cumplimiento.

Estos resultados obligan a la ANSP, a realizar un mayor esfuerzo por trazarse objetivos reales y alcanzables, sobre la base de los recursos humanos, logísticos, materiales y de infraestructura disponible, así como la capacidad operativa demostrada. En otras palabras, se puede asegurar que la Academia ha aprobado la evaluación del cumplimiento de las líneas y objetivos estratégicos del PEI 2010-2014, tanto en el nivel cuantitativo, como en el nivel cualitativo; sin embargo, existe un porcentaje importante de diferencia entre la calificación cuantitativa y la cualitativa alcanzada, que impone la necesidad de llevar a cabo una planificación estratégica más realista, sostenible y alcanzable.

¹³ Academia Nacional de Seguridad Pública, Diagnóstico situacional de la ANSP para la elaboración del PEI 2015-2019, pág. 4.

1.2.3. FODA

El análisis FODA realizado, permitió identificar de forma sistemática las variables que intervienen para el desarrollo de las acciones institucionales, con el fin de obtener la información necesaria para la toma de decisiones. Si bien lo imprescindible para el próximo quinquenio es la formulación de Plan Estratégico Institucional, este debe apegarse a la capacidad institucional proponiendo retos alcanzables.

Al elaborar el análisis FODA, se establecen las estrategias que permiten maximizar las fortalezas institucionales, aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno; además de conocer las debilidades de las que padece la institución y amenazas potenciales. Ésta claridad ayuda a la definición de los objetivos y estrategias de la institución. Para la obtención de este insumo, se realizó un taller de elaboración de análisis FODA, derivándose en la definición de las estrategias siguientes:¹⁴

Resultado del análisis de las Fortalezas y Oportunidades identificadas:

- Potencialización de la cooperación internacional para poner en marcha el SEPI, IES, y fortalecer la infraestructura, equipo y material didáctico.
- Desarrollo profesional del personal y aprovechamiento de las capacidades y el talento del personal con otras instituciones educativas.
- Proyección de la ANSP por su excelencia académica en Centroamérica.
- Aprovechar los cambios en la PNC para actualizar la legislación de la ANSP y adecuarla.

Resultado del análisis de las Debilidades y Oportunidades identificadas

- Fortalecer la coordinación entre PNC-ANSP.

Resultado del análisis de las Fortalezas y Amenazas identificadas

- Consolidar el liderazgo y la conducción apropiada para reducir la influencia política que pudiera afectar el desempeño institucional.
- Fortalecer los procesos de convocatoria y selección para disminuir la infiltración de la delincuencia.

Resultado del análisis de las Debilidades y Amenazas identificadas

- Desarrollar el SEPI -IES para actualizar perfiles policiales, la resistencia al cambio, la falta de identidad institucional, mejorar y armonizar la normativa interna, minimizar el impacto de las prácticas y acciones que afectan el desempeño y autonomía.
- Desarrollar una gestión del talento humano que permita el desarrollo de relaciones laborales armoniosas que mejoren y potencien la capacidad y el desempeño institucional, sin afectar el presupuesto sensiblemente (sobresueldo por los cargos).

¹⁴ Academia Nacional de Seguridad Pública, Diagnóstico situacional de la ANSP para la elaboración del PEI 2015-2019, pág. 116



- Institucionalización del Sistema de Calidad.
- Capacitar a los funcionarios y jefaturas de ambas instituciones con el objeto de desarrollar competencias gerenciales para disminuir los riesgos institucionales.

1.3. Situación actual de la ANSP

Los resultados obtenidos de las actividades antes descritas revelan los desafíos que deben asumirse en el presente Plan Estratégico. Una de las áreas con más necesidad de desarrollo, es la motivación del personal que labora en la ANSP. El estudio sobre Clima Organizacional muestra algunas deficiencias existentes en la comunicación, falta de idoneidad de algunos cargos, falta de liderazgo, diferencias salariales, falta de procesos que promuevan la promoción y el ascenso. Estos aspectos llevaron a que se considerara la creación de una línea estratégica dedicada a la gestión del talento humano. Es importante mencionar, que en la ejecución de esta línea debe considerarse la incorporación del personal policial en comisión de servicio, con el fin de contribuir a la equidad institucional.

Con respecto a las mejoras que deben realizarse en el área de formación, los resultados reflejan la necesidad de continuar con el modelo de policía comunitaria para generar confianza con la ciudadanía y efectividad en la prevención del delito, sin embargo, es necesario elaborar un programa que integre las unidades especializadas. Por otro lado, se considera importante el diseño de un plan de actualización, sensibilización y aprendizaje continuo para ser coherente con la dinámica nacional e internacional.

En el área docente, es necesaria la actualización en temas de investigación e inteligencia policial para vincular la enseñanza teórica con la parte táctica operativa. Además, los contenidos en todos los niveles deben acercarse y estar basados en la realidad de la seguridad pública y necesidad operativa de la PNC.

Los participantes consensuaron que la creación y el funcionamiento del IES en la ANSP dará un salto de calidad hacia la excelencia académica, para la profesionalización de la función policial; ven favorable la implementación de diplomados y doctorados en seguridad pública y sugieren que se haga una apropiada publicidad para conocer sobre el instituto.

Con respecto a los aspectos de formación que se pretenden mejorar, se considera la creación de una política de calidad educativa que integrará los elementos antes expuestos.

Es importante mencionar que en el quinquenio concluido se enfatizó la igualdad y equidad de género y la gestión de calidad, por ello se espera retomar dichas políticas en el presente Plan Estratégico con el fin de ampliar su ámbito de acción y transversalizar estas Políticas en todas las áreas de la ANSP.

CAPITULO II: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Declaración doctrinaria de la ANSP

Somos una institución nacida de los Acuerdos de Paz, de carácter civil, con la función principal de formar profesionalmente al personal policial, para que presten un servicio efectivo de seguridad pública a la comunidad en cumplimiento de la ley, respetando la dignidad y los derechos humanos, triada indisoluble del Estado Democrático de Derecho.

Creemos en el desarrollo integral de las capacidades del estudiantado, que les permita analizar y actuar en el contexto social con objetividad y pensamiento crítico, sin prejuicios ni estereotipos que lo condicionen; tolerantes y con capacidad de trabajo en equipo para atender las necesidades de la comunidad e interactuar con ella en la solución de los problemas y desafíos que demanda la seguridad ciudadana en un Estado que debe promover la justicia social y la equidad como condición para la democracia efectiva y duradera.

Fortalecemos las capacidades del estudiantado y policías en servicio activo, a través de la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social, vinculados con la realidad de la sociedad salvadoreña.

Concebimos la educación como un proceso que inicia al ingresar a la ANSP y continúa durante todo el ejercicio de la carrera policial en donde interactúan: la Academia, la Policía y la sociedad salvadoreña.

2.2 Misión

“Formamos policías profesionales de manera integral para servir a la sociedad”

Conceptualización:

La ANSP es una Institución con la misión de formar policías comprometidos con la comunidad. Desarrolla una formación integral¹⁵ y especializada en seguridad pública, que permite al policía desempeñar un servicio profesional de calidad, con respeto a los derechos humanos y con capacidad de garantizar la seguridad ciudadana y la convivencia comunitaria.

Como Instituto Especializado de Nivel Superior, la ANSP, a través de la docencia, investigación científica y proyección social, contribuye a transformar la sociedad proporcionando a la Policía Nacional Civil integrantes de calidad, con capacidades

¹⁵Nos referimos a la formación integral como el proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar de forma armónica y coherente todas y cada una de las dimensiones del ser humano y del profesional en seguridad pública: ética, espiritual, técnico-cognitiva, afectiva, comunicativa y social. (Basado en: Universidad Católica de Córdoba, vicerrectorado de medio universitario, jornadas para docentes 2008).



profesionales y humanas, aportando y desarrollando sus habilidades y destrezas para un mejor desempeño en el servicio.

Las circunstancias de violencia, inseguridad y desconfianza que el país atraviesa requieren que nuestra institución ofrezca una formación policial integral que satisfaga las demandas cambiantes de seguridad en el país.

2.3 Visión

“Ser una institución con calidad académica que aporte a la innovación educativa, proyección social e investigación científica en seguridad pública”.

Conceptualización:

Nuestra visión se enfoca en la innovación educativa e investigación científica, las que permitirán incidir en la seguridad ciudadana y en las políticas públicas, convirtiéndonos en una institución de educación superior, distinguida por graduar policías profesionales, que respondan a las exigencias y desafíos cambiantes que la sociedad salvadoreña demande.

La ANSP proyecta ampliar el nivel de formación de sus graduados, mediante la implementación de un sistema educativo que integre las funciones docentes, la investigación científica y la proyección social, para contribuir a la solución de problemas de la seguridad, con incidencia nacional y regional.

El nuevo sistema educativo permitirá aplicar procesos formativos continuos y dinámicos, orientados a fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas de nuestros egresados y egresadas; la educación que ofrece contribuirá a formar policías profesionales más comprometidos en servir y proporcionar seguridad ciudadana a El Salvador.

2.4 Lema

“Símbolo permanente de paz”.

Conceptualización:

La ANSP nace durante el proceso de las negociaciones de paz entre el Gobierno de El Salvador (GOES) y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) para finalizar el conflicto armado e iniciar la construcción de la democracia y el desarrollo incluyente y sostenible que culminó con la firma del “Acuerdo de Paz” el 16 de enero de 1992 en la ciudad de Chapultepec, México.

En honor a tal acontecimiento, nuestro lema simboliza la legítima aspiración del pueblo salvadoreño que merece vivir en paz de manera permanente. Anhelado que es vigente, porque no solo representa la ausencia del conflicto armado, sino también la paz social y comunitaria que es afectada por la violencia, la delincuencia, la desigualdad y la

intolerancia; lo que requiere promover una cultura de paz, de diálogo y convivencia para la solución pacífica de los conflictos.

La ANSP continúa con el propósito de contribuir a la paz, manteniendo la obligación de incidir en la transformación social desarrollando capacidades en el personal policial para contribuir a la paz social y comunitaria.

2.5 Principios asumidos por la ANSP

Los principios son los pilares fundamentales para la ANSP que se convierten en el soporte de nuestro pensamiento estratégico y se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura organizacional; son las bases de nuestra misión y visión.

Tales principios son:

- **Democracia:** la democracia en la ANSP tiene una implicación política institucional externa e interna en su funcionamiento. Este principio se asume mediante la participación activa de sus empleados, estudiantes, padres de familia, docentes, PNC e instituciones relacionadas con la seguridad pública, en la planificación, organización y toma de decisiones institucionales, promoviendo la representatividad, igualdad de todas las personas sin discriminación, y el respeto a las libertades fundamentales para una convivencia armónica. Asimismo, construye sus procesos institucionales y de rendición de cuentas de manera participativa tomando en cuenta las opiniones internas de La PNC y de la sociedad salvadoreña.
- **Derechos Humanos:** en la ANSP se reconoce a la persona humana como el origen y fin de la actividad del Estado. Los instrumentos internacionales sobre derechos humanos, se asumen como una obligación que orienta la labor educativa y la vida interna. La Academia mediante una tarea tenaz, educa a los hombres y mujeres para el ejercicio de la función policial, como seres humanos integrales, responsables de sus actos, éticos, respetuosos y garantes de los derechos de las personas, sin discriminación alguna, en todas sus actuaciones.
- **Formación civil:** la naturaleza de la formación policial que imparte la ANSP es de carácter civil; favorece la disciplina consciente, capaz de tomar decisiones y resolver problemas en el marco de la ley; desarrolla en los integrantes de la PNC, la capacidad de dominio de sí mismo, su vocación de servicio a la comunidad, su papel de garante de la seguridad y del libre ejercicio de los derechos y libertades de las personas. Asimismo, imparte una formación crítica y un liderazgo policial con apertura al diálogo que fomente las relaciones horizontales, la participación en la toma de decisiones importantes y el trabajo en equipo, sin menoscabo del respeto a la jerarquía institucional.



- **Estado de derecho:** toda la actividad de la ANSP se circunscribe al Estado de Derecho, entendido como el sometimiento del poder político a la supremacía constitucional y al imperio de la ley; la separación de poderes ejercidos de manera imparcial, proporcional e independiente y, ante todo, con el objetivo de volver efectivos los derechos y libertades de todas las personas, con pleno respeto a la dignidad humana, la igualdad y la justicia social. Asumimos el Estado de derecho como expresión del bien público de la sociedad y lo expresamos por medio de la adopción y cumplimiento de las políticas públicas del Estado.

2.6 Valores asumidos por la ANSP

- **Integridad:** nos comportamos en todo momento con honestidad, tomando decisiones éticas, lícitas y con respeto a las personas, buscando siempre el servicio a los demás y a la sociedad conforme a lo que dicta nuestra doctrina y principios.
- **Disciplina:** aceptamos voluntaria y conscientemente las reglamentaciones, procedimientos, órdenes e instrucciones que garantizan la convivencia armónica y el cumplimiento de la misión institucional. Asumimos una vida personal y profesional ordenada, con una actitud autocrítica, responsable y comprometida de nuestros actos, abiertos al diálogo y a cumplir con esmero nuestras obligaciones.
- **Servicio:** nos enfocamos en el sentido amplio a servir a la sociedad salvadoreña y de manera específica a servir a nuestros educandos. Asumimos una actitud de colaboración y apoyo como una obligación consciente.
- **Solidaridad:** estamos comprometidos a apoyar a los que requieren de nuestros servicios, asumiendo una actitud de colaboración hacia la sociedad, hacia nuestros compañeros y compañeras, a las autoridades y educandos en el marco del respeto y la responsabilidad.
- **Justicia:** nos obliga a actuar con imparcialidad, objetividad y proporcionalidad en la atención de las necesidades de las personas, asumiendo un compromiso en el desarrollo del bien común, manteniendo un ambiente de armonía en nuestras relaciones, poniendo especial énfasis en las personas en condición de pobreza, vulnerabilidad, exclusión y discriminación.

- **Equidad:** asumimos este valor para disminuir la desigualdad por género, orientación sexual, edad, pertenencia étnica, discapacidad, ideología política y condición socioeconómica para brindar oportunidades de participación y desarrollo de todas las personas sin discriminación alguna. Desde la equidad atendemos la formación integral y contribuimos a la solución de los problemas que generan la violencia delictiva y social. Fomentamos una cultura de paz y reconocemos la diversidad y los valores democráticos.¹⁶

2.7 Políticas¹⁷

La ANSP asumirá la responsabilidad de incluir en el quehacer institucional las políticas formuladas desde el órgano ejecutivo: la Política de Ahorro y Austeridad, la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia 2014-2019, La Política de Participación Ciudadana del Órgano Ejecutivo.

Además, dentro del marco de acción lógico y consciente, las políticas institucionales inciden en todo el desarrollo institucional, por cuanto constituyen el marco regulatorio general y establecen algunos de los límites del funcionamiento de la ANSP.

Durante el proceso de formulación del PEI 2015-2019, se realizó una revisión minuciosa y análisis sobre las políticas institucionales requeridas a fin reformularlas y adaptarlas a las demandas actuales, contribuyendo a la búsqueda del bienestar de las personas, generando efectividad en el sistema educativo para satisfacer a nuestro usuario directo (la PNC) e indirecto (la comunidad).

Las políticas institucionales que serán implementadas en el presente PEI 2015-2019, son:

- **Calidad**

En la ANSP e IES-ANSP nos comprometemos a formar, actualizar y especializar integralmente policías al servicio de la comunidad:

- ❖ Con docentes competentes y programas académicos adecuados a las necesidades teórico-prácticas de la seguridad salvadoreña,
- ❖ Con instalaciones, tecnología y logística apropiadas para entornos de aprendizaje de calidad y para el bienestar de los estudiantes,

¹⁶ Basado en: EL SALVADOR, PRODUCTIVO, EDUCADO Y SEGURO, Plan Quinquenal de Desarrollo 2015-2019, pág. 31.

¹⁷ La ANSP tiene aprobada y vigente la Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género, definida en el presente Plan para la ANSP, sin embargo, debido a la creación del IES, elevará su ámbito de aplicación al IES-ANSP. En el caso de la política de calidad, debido a la implementación del IES, requiere la incorporación de elementos que permitan la sinergia entre lo administrativo y lo educativo, lo que incluye a la ANSP y al IES-ANSP, por lo que los lineamientos de esta política se desarrollarán desde la ANSP para las dos entidades. Por tanto en el desarrollo del presente Plan Estratégico se desarrollará un Sistema de Gestión Gerencial que incluirá la reformulación de la política de Calidad y otros lineamientos de apoyo a dicho sistema. De igual forma, se formulará la política de Relaciones Interinstitucionales que abarcará a ambas instituciones.



- ❖ Con atención amable y oportuna en servicios académicos y administrativos complementarios.

Comprometidos con la calidad damos cumplimiento a la reglamentación que nos aplica y buscamos el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Gerencial, para consolidarnos como institución que aporta a la innovación educativa, a la profesionalización Policial, a la investigación y proyección social

- **Relaciones interinstitucional ANSP-PNC**

En la Academia Nacional de Seguridad Pública y el Instituto de Educación Superior Academia Nacional de Seguridad Pública se compromete a realizar esfuerzos coordinados con la Policía Nacional Civil, en la formación integral de los policías, en todos los niveles, a fin de brindar un servicio eficiente y coadyuvar a la satisfacción de las necesidades de convivencia y seguridad ciudadana

- **Equidad e igualdad de Género**

Institucionalizar el enfoque de equidad e igualdad de género en la formación profesional del personal policial y en el funcionamiento de la ANSP, con el propósito de fomentar relaciones de igualdad y no discriminación por motivos de género, desde un enfoque de Derechos Humanos.

Pretende asegurar la integración e inclusión de mujeres y hombres en la organización y funcionamiento institucional, en actividades que contribuyan a la equidad e igualdad de género, articuladas y dirigidas al empoderamiento de la mujer.¹⁸

¹⁸ANSP, Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género, 2011-2021, Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), 46 págs., noviembre 2011.

CAPITULO III: OBJETIVOS, LÍNEAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

3.1 Objetivo general

Desarrollar la educación superior integrando la docencia, la investigación científica y la proyección social para formar policías integrales con excelencia académica.

3.2 Objetivos específicos:

1. Desarrollar la capacidad educativa para fortalecer los procesos de formación policial acorde a las necesidades de la seguridad pública.
2. Promover la investigación científica y la proyección social para incidir en la convivencia y la seguridad ciudadana.
3. Generar capacidades para el desarrollo del talento humano.
4. Fortalecer la organización y funcionamiento como entidad de educación superior.

3.3 Líneas estratégicas institucionales

Las líneas estratégicas constituyen los caminos identificados por la Academia Nacional de Seguridad Pública para el quinquenio 2015-2019 que permitirá a esta institución, alcanzar sus objetivos para contribuir al Plan Quinquenal de Desarrollo:

Línea estratégica 1. Educación policial integral al servicio de la comunidad

Durante el presente quinquenio se pretende implementar el sistema educativo policial integral, con amplia cobertura y calidad para ofrecer al usuario directo (PNC) e indirecto (ciudadanía) una educación que responda a las necesidades de la seguridad pública; adecuando el plan de carrera policial y vinculando la formación policial teórica y práctica, utilizando metodologías y tecnologías modernas que respondan a las exigencias de la comunidad.

Línea estratégica 2. Investigación científica y proyección social

La ANSP promoverá la investigación científica y la proyección social, realizando la ampliación del campo de la investigación e implementando la proyección social en los procesos educativos conforme al modelo de policía comunitaria, de manera que abarque



tanto la producción de pensamiento y trabajos científicos, como el desarrollo de investigaciones académicas derivadas de los procesos educativos y de los estudios generados por el cuerpo docente de la institución. También propiciará espacios de reflexión y divulgación de los estudios realizados, alianzas con instituciones nacionales e internacionales para compartir esfuerzos en el ámbito de la investigación científica y académica e incorporar capacidades profesionales.

Además contribuirá a la interacción social y comunitaria, para coadyuvar en el ámbito de la convivencia y la seguridad ciudadana, mediante la inserción comunitaria, para la solución de los problemas, conforme al Modelo de Policía Comunitaria.

Línea estratégica 3. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano permitirá el desarrollo de relaciones laborales armoniosas que mejoren y potencien la capacidad y el desempeño institucional.

Esta línea estratégica pretende promover un clima organizacional favorable para el desarrollo institucional y la motivación del personal, optimizando las competencias del talento humano, implementando un sistema de evaluación y promoción integral, con el fin de cualificar al personal de la ANSP y garantizar una formación de nivel superior a los integrantes de la PNC.

Línea estratégica 4. Desarrollo organizacional¹⁹

La ANSP, requiere replantear su estructura organizacional, funcional y normativa, para adecuarse al desarrollo del Instituto Especializado de Nivel Superior. Esto supone la simplificación de los procesos educativos y administrativos que respondan a una educación moderna, adecuada al desarrollo contemporáneo y a la atención de las necesidades sociales y formativas de la PNC; contribuyendo a la profesionalización del personal policial, y a consecuencia, al desarrollo institucional de la PNC y ANSP.

¹⁹ Línea estratégica modificada en ajuste realizado a PEI 2015-2019 en febrero 2016.

3.4 Acciones estratégicas

LE1: Educación policial integral al servicio de la comunidad.

- 1.1 Incrementar la accesibilidad a los cursos de formación mediante el uso de distintas modalidades²⁰.
- 1.2 Formar profesionalmente a través de cursos de formación inicial y ascensos.
- 1.3 Fortalecer la profesionalización policial a través de los cursos de especialidades.

LE2: Investigación científica y proyección social

- 2.1 Propiciar espacios para la divulgación de los estudios realizados con el objeto de aportar en toma de decisiones relativas a la convivencia y la seguridad ciudadana.
- 2.2 Gestionar colaboraciones nacionales e internacionales con diversas instituciones del sector académico o área de seguridad para promover la investigación científica.

LE3: Gestión del talento humano.

- 3.1 Desarrollar y optimizar las competencias del talento humano.
- 3.2 Implementar un nuevo sistema de evaluación integral del personal
- 3.3 Promover un clima organizacional favorable para el desarrollo institucional y personal.
- 3.4 Transversalizar el enfoque de Género²¹
- 3.5 Ejecución del Plan de Acción para aplicación de la PIEIG

LE4: Desarrollo organizacional.

- 4.1 Reestructuración Organizacional.
- 4.2 Implementación de un Sistema de Gestión Gerencial.
- 4.3 Gestionar cooperación nacional e internacional.
- 4.4 Establecer relaciones interinstitucionales con la PNC.
- 4.5 Participación Ciudadana.

²⁰ La ANSP debe desarrollar cursos bajo diferentes modalidades en línea (entre ellas: la formación en línea). Este desarrollo debe de apoyar los cursos que el IES-ANSP demande.

²¹ Acción Estratégica incorporada en ajuste realizado a PEI 2015-2019 en febrero 2016.



CAPITULO IV: VINCULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ANSP AL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO²²

La Academia Nacional de Seguridad Pública como institución nacida de los Acuerdos de Paz, es parte del sistema nacional de seguridad ciudadana; es una entidad adscrita al Ministerio de Justicia y Seguridad Pública que está obligada a contribuir al fortalecimiento y articulación de la seguridad pública del país, desde su competencia, en la formación integral de los aspirantes y miembros de la Policía Nacional Civil.

El eje 3: “Habitar con dignidad” del Plan Quinquenal de Desarrollo, cuyo objetivo es “incrementar los niveles de seguridad ciudadana” incluye como estrategia 3.2: “Fortalecimiento y despliegue de la policía comunitaria”, cuya filosofía ha sido asumida por la Policía Nacional Civil y que la ANSP debe incorporar en sus planes y programas de estudio, en la investigación científica y académica y en las acciones de proyección social. Es ineludible que la ANSP debe desarrollar tal y como el PEI 2015-2019 lo enuncia: “Formación integral en seguridad pública con participación social” esta visión vincula el fortalecimiento de la seguridad desde la comunidad, atendiendo las necesidades locales, lo que obliga a generar desde los agentes policiales una nueva actitud y nuevos métodos para la prevención, la investigación y la acción policial coercitiva.

Vinculado a esa estrategia gubernamental la ANSP ha enunciado dos líneas estratégicas institucionales:

LE1. Educación policial integral al servicio de la comunidad. Esta línea constituye la razón principal de la misión de la ANSP y conlleva a la formulación y desarrollo de los planes y programas de estudio para el ingreso, el ascenso, la especialización y capacitación de los aspirantes e integrantes de la PNC. En la proyección de la ANSP esta formación requiere replantearse sobre la base de dos criterios principales i) integral: incluye los ámbitos policiales, sociales, humanísticos y éticos, de tal forma que el policía asuma desde su rol una visión amplia e incluyente de su servicio, contribuya desde la comunidad a la solución de los problemas, interactuando con las personas según su competencia. ii) al servicio de la comunidad: es decir, el policía como un prestador de servicio y no solo como una autoridad, que responde a las necesidades de poblaciones concretas, que está obligado a atender sus necesidades y que en esa interacción asume un rol participativo, profesional y de compromiso.

LE2. Investigación científica y proyección social. Se vincula a la estrategia 3.2 ya que la finalidad es implementar la proyección social en los procesos educativos conforme al modelo de policía comunitaria, lo que contribuirá a la interacción social para coadyuvar en el ámbito de la convivencia y la seguridad ciudadana, mediante la inserción comunitaria.

²²Ver anexo 4. Matriz de vinculación de Líneas Estratégicas ANSP al Plan Quinquenal de Desarrollo.

También en el eje 3 el Plan Quinquenal ha incluido la estrategia 3.5: “Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones del sistema de seguridad y justicia y promoción de la coordinación interinstitucional y regional”. Ello obliga a la ANSP a identificar líneas estratégicas institucionales que se vinculen a tales propósitos gubernamentales. Entre ellas se encuentran:

LE2. Investigación científica y proyección social. Dicha línea contiene dos aspectos fundamentales para el desarrollo de la educación superior. En este caso, se vincula en la estrategia 3.5, por tener como propósito potenciar la investigación científica y vincularla con los procesos educativos para incidir en la formulación de políticas que contribuya a la solución de problemas de convivencia y seguridad.

LE4. Desarrollo organizacional. La ANSP requiere establecer una reforma organizativa, funcional y normativa que se adecúe para constituirse en un instituto de estudios superiores. La gestión organizativa demanda ser flexible, efectiva y simplificada para que atienda las demandas de la policía y la sociedad salvadoreña, logre alcanzar sus propósitos con eficiencia y reduzca la dispersión de esfuerzos y capacidades, para enfocarse a su misión. Una organización adecuada es vital para contribuir en la articulación del sistema de seguridad ciudadana.

CAPITULO V: PLANIFICACIÓN Y FINANCIAMIENTO PEI 2015-2019

5.1 Matriz de planificación PEI 2015-2019

En este apartado se presentan la matriz de planificación estratégica y la matriz de formulación de Acciones específicas anuales, para sistematizar la proyección de actividades con base en los resultados esperados al finalizar el quinquenio (2019).

A cada Acción específica se le asignará un valor porcentual, con el fin de medir el avance anual de las Líneas Estratégicas y conocer la contribución que tiene cada dependencia para el alcance de los objetivos estratégicos.²³

Es importante hacer notar que la planificación se ha realizado de forma tal que durante el año 2015 se desarrollen las condiciones necesarias para la implementación del Instituto Especializado de Nivel Superior (IES) en el año 2016. Destacando que en el primer periodo de ejecución del presente plan se levantará el andamiaje necesario que soporte el funcionamiento efectivo del IES a partir del siguiente año.

²³ Ver Anexo 5. Matrices de Planificación Estratégica y por dependencia con aporte al PEI 2015-2019.



Símbolo Permanente de Paz

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PEI

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | LINEAS ESTRATÉGICAS | ACCIONES ESTRATÉGICAS | RESULTADO GLOBAL | INDICADOR DE RESULTADO | RESPONSABLE DEL INDICADOR DE RESULTADO |
|---|---|--|---|---|--|
| 1. Desarrollar la capacidad educativa para fortalecer los procesos de formación policial acorde a las necesidades de la seguridad pública. | 1. Educación policial integral al servicio de la comunidad. | 1.1 Incrementar la accesibilidad a los cursos de formación mediante el uso de distintas modalidades. | Mayor Cobertura de formación con diferentes Modalidades educativas: (presenciales, virtuales y mixtas). | 1. Cinco cursos, 625 eventos presenciales (puestos de trabajo) y 15,000 personas graduadas. | División de Estudios |
| | | | | 2. Un curso en modalidad semi presencial o mixta y 1 curso en modalidad virtual y 3,000 personas graduadas. | |
| | | 1.2 Formar profesionalmente a través de cursos de formación inicial y ascensos. | Cursos de Formación Inicial. | 5 cursos de formación inicial desarrollados y 1350 personas graduadas. | División de Estudios |
| | | | Cursos de ascensos desarrollados. | Al menos 10 cursos de ascenso desarrollados. | |
| | | 1.3 Fortalecer la profesionalización policial a través de los cursos de especialidades. | Cursos de especialidades desarrollados | 12 cursos básicos de inteligencia policial y 360 personas capacitadas. | División de Estudios |
| | | | | 8 cursos de investigación criminal y 240 personas capacitadas. Se modifica 200 cursos de especialidades con 6000 personas graduadas | |



| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | LÍNEAS ESTRATÉGICAS | ACCIONES ESTRATÉGICAS | RESULTADO GLOBAL | INDICADOR DE RESULTADO | RESPONSABLE DEL INDICADOR DE RESULTADO |
|---|--|---|---|--|--|
| 2. Promover la investigación científica y la proyección social para incidir en la convivencia y la seguridad ciudadana. | 2. Investigación científica y proyección social. | 2.1 Propiciar espacios para la divulgación de los estudios realizados con el objeto de aportar en toma de decisiones relativas a la convivencia y la seguridad ciudadana. | Divulgación y difusión de estudios | 10 eventos de promoción y difusión de los resultados de las investigaciones con la PNC y otros actores claves de la seguridad pública. | Centro de Investigación Científica |
| | | | Convocatorias especializadas dirigidas a las comunidades académicas y de seguridad | 10 encuentros especializados. | |
| | | 2.2 Gestionar colaboraciones nacionales e internacionales con diversas instituciones del sector académico o área de seguridad para promover la investigación científica. | Investigaciones científicas alcanzadas mediante cooperación académica e institucional | 5 investigaciones científicas realizadas como resultados de las alianzas | |
| | | | | 50 estudios y artículos científicos. | |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | LÍNEAS ESTRATÉGICAS | ACCIONES ESTRATÉGICAS | RESULTADO GLOBAL | INDICADOR DE RESULTADO | RESPONSABLE DEL INDICADOR DE RESULTADO |
|--|--------------------------------|---|---|---|--|
| 3. Generar capacidades para el desarrollo del talento humano. | 3. Gestión del talento humano. | 3.1 Desarrollar y optimizar las competencias del talento humano. | Personal de la ANSP con perfil adecuado al puesto de trabajo en función de capacitación. | 70% del personal recibe capacitación según necesidades de la institución. | División de Administración |
| | | 3.2 Implementar un nuevo sistema de evaluación integral del personal | Sistema de Evaluación de Desempeño implementado. | Nuevo Sistema de Evaluación aplicado al 100% del personal | División de Administración |
| | | 3.3 Promover un clima organizacional favorable para el desarrollo institucional y personal. | Alto y continuo mejoramiento del desempeño institucional. | 60% de satisfacción del personal con relación al clima organizacional. | División de Administración |
| | | 3.4 Transversalizar el enfoque de Género. | Programas de estudios con enfoque de género. Eventos de sensibilización y capacitación sobre perspectiva de género al personal de la ANSP Informe anual de las denuncias atendidas. | 80% de estudiantes ha recibido una sensibilización de género. 80% de trabajadores ha recibido una sensibilización de género. | Unidad de Género Institucional |
| | | 3.5 Ejecución del Plan de Acción para aplicación de la PIEIG | Siete líneas de acción de de la PIEIG de la ANSP ejecutadas. | 100% de las dependencias responsable en el cumplimiento del plan de acción. Evaluación de impacto de la PIEIG. | |



| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | LINEAS ESTRATÉGICAS | ACCIONES ESTRATÉGICAS | RESULTADO GLOBAL | INDICADOR DE RESULTADO | RESPONSABLE DEL INDICADOR DE RESULTADO |
|---|------------------------------|---|--|--|--|
| 4. Fortalecer la organización y funcionamiento como entidad de educación superior. | 4. Desarrollo organizacional | 4.1 Reestructuración Organizacional | Manual de Organización y organigrama actualizado y aprobado | Manual de Organización y organigrama implementado al 100%. | Unidad de Planificación Institucional |
| | | | | Manual de descripción de puestos implementado al 100%. | División de Administración |
| | | | | Manual de procedimientos actualizados. | Unidad de Planificación Institucional |
| | | 4.2 Implementación de un Sistema de Gestión Gerencial. | Diseñado el Manual de Calidad. Sistema de gestión gerencial aprobado. | Manual de Calidad formulado e Implementado. | Unidad de Planificación Institucional |
| | | | | Sistema de gestión gerencial implementado. | |
| | | 4.3 Gestionar cooperación nacional e internacional. | Plan de gestión de cooperación implementado. | Diseño del plan de gestión de cooperación. | Unidad de Planificación Institucional |
| | | | | Banco de proyecto. | |
| | | | | Gestiones realizadas. | |
| | | 4.4 Establecer relaciones interinstitucionales con la PNC | Política de Relaciones Interinstitucionales ejecutada. | Política de Relaciones Interinstitucionales implementada. | Subdirección Ejecutiva |
| | | 4.5 Participación Ciudadana. | Política de Participación ciudadana asumida de acuerdo a los lineamientos de la STPA ²⁴ y según las competencias institucionales. | Elaboración del Plan de Implementación de la Política de Participación Ciudadana | Unidad de Planificación Institucional |

²⁴ Secretaría de Transparencia, Participación Ciudadana y Anticorrupción.

MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES

| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | | | | |
|---|--|--|---|---|
| 1.1 Incrementar la accesibilidad a los cursos de formación mediante el uso de distintas modalidades. | | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Formación Continua | | | | |
| 1.1.2015.1 Elaborar y gestionar el plan de implementación de la modalidad de educación virtual. | 1.1.2016.1 Elaborar y gestionar el plan de implementación de las modalidades semipresencial y extramural. | 1.1.2017.1 Consolidar la infraestructura tecnológica y desarrollo humano para la educación virtual | | |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Formación Continua | | | | |
| | 1.1.2016.2 Desarrollar cursos de educación a distancia (virtual y semipresencial) según las necesidades de formación. | 1.1.2017.2 Desarrollar cursos de educación semi presencial y virtual, según las necesidades de formación. | 1.1.2018.1 Desarrollar cursos de formación de la función policial en diferentes modalidades según necesidades. | 1.1.2019.1 Desarrollar cursos de formación de la función policial en diferentes modalidades según necesidades. |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Formación Continua | | | | |
| 1.1.2015.3 Ejecutar el Plan para formación policial en puestos de trabajo. | 1.1.2016.3 Ejecutar el Plan para formación policial en puestos de trabajo. | 1.1.2017.3 Ejecutar el Plan para formación policial en puestos de trabajo. | 1.1.2018.2 Ejecutar el Plan para formación policial en puestos de trabajo. | 1.1.2019.2 Ejecutar el Plan para formación policial en puestos de trabajo. |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Formación Continua | | | | |
| 1.1.2015.4 Desarrollar cursos para personal de empresas privadas y estatales de seguridad. | 1.1.2016.4 Desarrollar cursos para personal de empresas privadas y estatales de seguridad. | 1.1.2017.4 Desarrollar cursos para personal de empresas privadas y estatales de seguridad. | 1.1.2018.3 Desarrollar cursos para personal de empresas privadas y estatales de seguridad. | 1.1.2019.3 Desarrollar cursos para personal de empresas privadas y estatales de seguridad. |



Símbolo Permanente de Paz

| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|--|--|--|---|---|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 1.2 Formar profesionalmente a través de cursos de formación inicial y ascensos. | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Formación Inicial | | | | |
| 1.2.2015.1 Desarrollar cursos de formación inicial. | 1.2.2016.1 Desarrollar cursos de formación inicial. | 1.2.2017.1 Desarrollar cursos de formación inicial. | 1.2.2018.1 Desarrollar cursos de formación inicial. | 1.2.2018.1 Desarrollar cursos de formación inicial. |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Formación Continua | | | | |
| 1.2.2015.2 Desarrollar cursos de ascenso. | 1.2.2016.2 Desarrollar cursos de ascenso. | 1.2.2017.3 Desarrollar cursos de ascenso. | 1.2.2018.2 Desarrollar cursos de ascenso. | 1.2.2019.2 Desarrollar cursos de ascenso. |
| Departamento Selección e Ingreso | | | | |
| | | | 1.2.2018.3 Seleccionar aspirantes con los requisitos idóneos para la formación inicial | 1.2.2019.3 Seleccionar aspirantes con los requisitos idóneos para la formación inicial |

| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|--|--|--|--|--|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 1.3 Fortalecer la profesionalización policial a través de los cursos de especialidades. | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Formación Continua | | | | |
| 1.3.2015.1 Desarrollar cursos de especialidades con énfasis en investigación e inteligencia policial. | 1.3.2016.1 Desarrollar cursos de especialidades con énfasis en investigación e inteligencia policial. | 1.3.2017.1 Desarrollar cursos de especialidades con énfasis en investigación e inteligencia policial. | 1.3.2018.1 Desarrollar cursos de especialidades con énfasis en investigación e inteligencia policial. | 1.3.2019.1 Desarrollar cursos de especialidades con énfasis en investigación e inteligencia policial. |



Símbolo Permanente de Paz

| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|--|---|--|--|--|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 2.1 Propiciar espacios para la divulgación de los estudios realizados con el objeto de aportar en toma de decisiones relativas a la convivencia y la seguridad ciudadana. | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Centro de Investigación Científica | | | | |
| 2.1.2015.1 Eventos de divulgación extra institucionales con públicos meta estratégicos. | 2.1.2016.1 Eventos de divulgación extra institucionales con públicos meta estratégicos. | 2.1.2017.1 Eventos de divulgación extra institucionales con públicos meta estratégicos. | 2.1.2018.1 Eventos de divulgación extra institucionales con públicos meta estratégicos. | 2.1.2019.1 Eventos de divulgación extra institucionales con públicos meta estratégicos. |

| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|--|--|--|--|--|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 2.2 Gestionar colaboraciones nacionales e internacionales con diversas instituciones del sector académico o área de seguridad para promover la investigación científica. | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Centro de Investigación Científica | | | | |
| 2.2.2015.1 Investigaciones realizadas dirigidas hacia áreas de interés de públicos meta basadas en apoyos académicos, nacionales e internacionales. | 2.2.2016.1 Investigaciones realizadas dirigidas hacia áreas de interés de públicos meta basadas en apoyos académicos, nacionales e internacionales. | 2.2.2017.1 Investigaciones realizadas dirigidas hacia áreas de interés de públicos meta basadas en apoyos académicos, nacionales e internacionales. | 2.2.2018.1 Investigaciones realizadas dirigidas hacia áreas de interés de públicos meta basadas en apoyos académicos, nacionales e internacionales. | 2.2.2019.1 Investigaciones realizadas dirigidas hacia áreas de interés de públicos meta basadas en apoyos académicos, nacionales e internacionales. |
| 2.2.2015.2 Realizar investigaciones dirigidas hacia áreas de interés de públicos meta. | 2.2.2016.2 Realizar investigaciones dirigidas hacia áreas de interés de públicos meta | | | |



| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|--|---|--|---|--|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 3.1 Desarrollar y optimizar las competencias del talento humano | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Recursos Humanos | | | | |
| 3.1.2015.1 Diagnosticar las necesidades de capacitación por áreas y funciones de trabajo. | 3.1.2016.1 Diagnosticar las necesidades de capacitación por puesto de trabajo. | 3.1.2017.1 Desarrollar capacidades por áreas, funciones y puestos de trabajo. | 3.1.2018.1 Evaluar impacto de las capacidades desarrolladas por áreas, funciones y puestos de trabajo. | 3.1.2019.1 Diseñar una política de capacitación institucional |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Recursos Humanos | | | | |
| | 3.1.2016.2 Diseñar una política para la gestión del conocimiento del talento humano- | 3.1.2017.2 Establecer convenios de capacitación interinstitucional | | |

| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|---|---|---|--|--|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 3.2 Implementar un nuevo sistema de evaluación integral del personal | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Recursos Humanos | | | | |
| 3.2.2015.1 Rediseñar sistema de evaluación del desempeño del personal. | 3.2.2016.1 Diseñar el sistema de evaluación del desempeño del personal. | 3.2.2017.1 Implementar el sistema de evaluación de desempeño del personal. | 3.2.2018.1 Implementar el sistema de evaluación integral del personal | 3.2.2019.1 Evaluación para la mejora continua del sistema de desempeño del personal |



Símbolo Permanente de Paz

| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|---|---|--|--|------------------------------|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 3.3 Promover un clima organizacional favorable para el desarrollo institucional y personal. | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Recursos Humanos | | | | |
| 3.3.2015.1 Determinar las acciones de mejora a los resultados del clima organizacional y ejecutar acciones prioritarias. | 3.3.2016.1 Diseñar políticas de incentivos para personal. | 3.3.2017.1 Realizar estudio del clima organizacional y determinar las acciones de mejora. | 3.3.2018.1 Evaluar y ajustar políticas de incentivos para todo el personal. | |
| | 3.3.2016.2 Ejecutar acciones complementarias pendientes identificadas en el estudio de clima organizacional. | | | |

| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|--|--|--|---|---|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 3.4 Transversalizar el enfoque de Género en la ANSP. | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Unidad de Genero Institucional | | | | |
| 3.4.2015.1 Actualizar el plan de Acción de la PIEIG, con base a los resultados obtenidos en la investigación "Sistematización y evaluación del proceso de institucionalización del enfoque de género en la ANSP" y otras necesidades identificadas. | 3.4.2016.1 Incorporar enfoque de género en: malla curricular de las carreras del IES-ANSP, plan estratégico y sus instrumentos de seguimiento, plan de presupuesto anual y plan de compras. | 3.4.2017.1 Verificar, observar y sugerir la incorporación del enfoque de género a programas de estudio, procesos de talento humano y en las comunicaciones institucionales (página web, cuentas de redes sociales). | 3.4.2018.1 Verificar, observar y sugerir la incorporación del enfoque de género a programas de estudio de cursos de especialidades, procesos de talento humano y en las comunicaciones institucionales | 3.4.2019.1 Revisión e incorporación del enfoque de género en reglamentos IES-ANSP. |



Símbolo Permanente de Paz

| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|---|--|--|--|---|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 3.5 Ejecución del Plan de Acción para aplicación de la PIEIG de la ANSP | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Unidad de Genero Institucional | | | | |
| 3.5.2015.1 Desarrollar el proceso de divulgación de resultados de la investigación "Sistematización y evaluación del proceso de institucionalización del enfoque de género en la ANSP" y evaluación del impacto. | 3.5.2016.1 Sensibilizar y capacitar sobre la perspectiva de género a un 25% de docentes, administrativos y personal policial. | 3.5.2017.1 Fortalecer la divulgación de la PIEIG, a partir de la sensibilización, concientización y capacitación sobre prospectiva de género. | 3.5.2018.1 Implementación y evaluación de estrategias de mejora del enfoque de género en las comunicaciones | 3.5.2019.1 Sensibilizar y capacitar sobre la perspectiva de género al personal de la institución. |
| | | 3.5.2017.2 Elaborar diagnóstico de transversalización del enfoque de género en las comunicaciones de la ANSP y definición de estrategias. | 3.5.2018.2 Sensibilizar y capacitar sobre la perspectiva de género al personal de la institución | 3.5.2019.2 Elaboración de diagnóstico de infraestructura que garantice la consolidación del enfoque de género. |
| | | | 3.5.2018.3 Incorporación del enfoque de género en los procesos de incorporación para estudiantes de nuevo ingreso | |



Símbolo Permanente de Paz

MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES

| ACCIÓN ESTRATÉGICA: 4.1 Reestructuración Organizacional. | | | | |
|---|---|---|--|--|
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Unidad de Planeación Educativa | | | | |
| | 4.1.2016.1 Elaborar estudio para una reforma a la legislación vinculada a la carrera policial incluyendo análisis comparado de las carreras policiales | | | |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Unidad de Asesoría Jurídica | | | | |
| | 4.1.2016.2 Actualizar Reglamento Interno de Trabajo, para el funcionamiento del IES-ANSP. | 4.1.2017.1 Readecuar la normativa administrativa a la nueva estructura organizativa | 4.1.2018.1 ²⁵ Revisar o actualizar la normativa interna de la ANSP. | |
| | | 4.1.2017.2 Gestión de cambios a la ley orgánica de la ANSP para transición al IES-ANSP | | |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Departamento de Tecnología de Información | | | | |
| 4.1.2015.1 Diseñar e implementar un sistema Integrado de Información Institucional. Módulos de: o Administrativos. Fase I: o Expediente de Personal o Registro de marcación o Almacén o Control de Bienes o Transporte | 4.1.2016.3 Diseñar e Implementar el Sistema Integrado de Información Institucional. Fase II: o Control de Solicitudes o Módulos de recursos humanos, almacén y Control de bienes | 4.1.2017.3 Diseñar e Implementar el Sistema Integrado de Información Institucional Módulos de: o Administrativos. Fase III: o Control de Solicitudes de transporte y requerimientos tecnológicos. o Producción para el control de recarga de munición o Control de gestiones de caja chica y monto fijo | 4.1.2018.2 Implementar el Sistema Integrado de Información Institucional Módulos de: o Administrativos. Fase IV: 1. Control de Solicitudes (Mantenimiento de Bienes e Infraestructura), 2. Optimización de la gestión dentro del almacén institucional | 4.1.2019.1 Seguimiento y Mejora del Sistema Integrado de Información. |

²⁵ Decreto transitorio #321, Disposiciones Especiales Transitorias y Extraordinarias en los Centros Penitenciarios, Granjas Penitenciarias, Centros Intermedio y Centros Temporales de Reclusión



| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Unidad de Gestión Documental y Archivo | | | | |
| 4.1.2015.2 Elaborar lineamientos específicos para la Organización del Sistema Integrado de Archivo (Archivos de gestión, archivos especializados, Archivo periférico y Archivo | 4.1.2016.4 Elaboración de normativa archivística, de conformidad a lineamientos del IAIP | 4.1.2017.4 Difusión, capacitación e implementación del sistema integrado de archivo (Archivos de gestión y archivos especializados) | 4.1.2018.3 Cumplimiento e implementación de los lineamientos sobre Gestión Documental y Archivo, emitidos por el IAIP | 4.1.2019.2 Cumplimiento e implementación de los lineamientos sobre Gestión Documental y Archivo, emitidos por el IAIP |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Unidad de Planificación Institucional | | | | |
| 4.1.2015.3 Elaboración de Manual de Organización y Funciones. | 4.1.2016.5 Elaborar el Manual de Descripción de Puestos resultado de la reestructuración institucional. | 4.1.2017.5 Actualizar los Manuales de Organización y Funciones de ANSP y del IES/ANSP. | | 4.1.2019.3 Actualizar Manual de Descripción de Puestos |
| | 4.1.2016.6 Elaborar Manual de Organización y Funciones del IES ANSP. | | | 4.1.2019.4 Integrar e implementar los Manuales de Organización y Funciones de ANSP y del IES/ANSP. |
| | | | | 4.1.2019.5 Actualizar el Manual de Organización y Funciones integrado de ANSP y del IES/ANSP. |



Símbolo Permanente de Paz

RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL

Unidad de Comunicaciones y Protocolo

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | <p>4.1.2018.4 Desarrollar programa de comunicación y difusión del IES-ANSP, FASE IV: - Catálogo de oferta académica. - Reglamentos IES-ANSP. - Plan de Estudio de la Carrera en el grado de Tecnólogo en Ciencias Policiales. - Plan de Estudio de la Carrera en el Grado de Licenciatura en Ciencias.</p> | <p>4.1.2019.5 Desarrollar actividades de difusión y comunicación del IES-ANSP, FASE V: - Catálogo de oferta académica - Reglamentos IES-ANSP. - Plan de Estudio de la Carrera en el Grado de Maestría en Seguridad Pública.</p> |
|--|--|--|--|---|

MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES

| | | | | |
|---|--|---|--|-------------------------------------|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 4.2 Implementación de un Sistema de Gestión Gerencial | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Unidad de Planificación Institucional | | | | |
| 4.2.2015.1 Recopilación y análisis de información para reformular una Política de Calidad que incluya la parte administrativa y educativa, con base en la Política Institucional de Calidad y SEPI | 4.2.2016.1 Formular un Manual del Sistema de Gestión Gerencial, que incluya la parte administrativa y educativa, con base en la Política Institucional de Calidad y el Sistema Educativo Policial Integral. | 4.2.2017.1 Iniciar proceso de implementación del Sistema de Gestión Gerencial. | 4.2.2018.1 Elaboración de nuevos procedimientos o guías que documenten los procesos | |



| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|---|---|---|---|--|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 4.3 Gestionar cooperación nacional e internacional | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Unidad de Planificación Institucional | | | | |
| | 4.3.2016.1 Gestiones de cooperación con organismos nacionales e internacionales. | 4.3.2017.1 Gestiones de cooperación con organismos nacionales e internacionales. | 4.3.2018.1 Gestiones de cooperación con organismos nacionales e internacionales. | 4.3.2019.1 Gestiones e cooperación con organismos nacionales e internacionales. |

| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|---|--|--|--|------------------------------|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 4.4 Establecer relaciones interinstitucionales con la PNC. | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Unidad de Planificación Institucional | | | | |
| | 4.4.2016.1 Un Protocolo o convenio firmado con la PNC. | 4.4.2017.1 Elaboración de Política de Relaciones Interinstitucionales | 4.4.2018.1 Implementar Política de Relaciones Interinstitucionales ANSP-PNC | |



| MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS ANUALES | | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | 4.5 Participación Ciudadana. | | | |
| ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2015 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2016 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2017 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2018 | ACCIÓN ESPECÍFICA ANUAL 2019 |
| RESPONSABLE DE ACCION ESPECIFICA ANUAL | | | | |
| Unidad de Planificación Institucional | | | | |
| | | | 4.5.2018.1 Incluir de manera transversal en sus planes y marcos normativos institucionales, las directrices de la presente política, estableciendo un plan de implementación con acciones, indicadores de cumplimiento, medios de verificación y recursos necesarios. | |
| | | | 4.5.2018.2 Establecer las instancias responsables de coordinar la implementación de ésta Política en la institución, definiendo sus competencias y garantizando sus recursos. | |
| Departamento de Recursos Humanos | | | | |
| | | | 4.5.2018.3 Formar y sensibilizar al personal sobre cultura de servicio público y participación ciudadana | |



Símbolo Permanente de Paz

Unidad de Comunicaciones y Protocolo

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | <p>4.5.2018.4 Utilizar tecnologías de la información y comunicación para facilitar los espacios de consulta e interacción con la población.</p> | |
| | | | <p>4.5.2018.5 Proveer la información de utilidad para una participación efectiva de la población en los espacios y mecanismos que impulsen la institución; así como aquella que fortalezca la organización.</p> | |
| | | | <p>4.5.2018.6 Divulgar los mecanismos y espacios de participación y las formas de acceder a ellos. Así como mantener actualizado los grupos de interés existentes en los territorios que atienden.</p> | |



5.2 Fuentes de financiamiento

El desarrollo de la Academia Nacional de Seguridad Pública para atender las necesidades de formación integral de la Policía Nacional Civil, en coherencia a las demandas sociales, plantea fortalecer la capacidad docente, de investigación y proyección social para constituirse como un Instituto Especializado de Nivel Superior; lo que conlleva gestionar con eficiencia los recursos presupuestarios para tales propósitos.

La optimización del presupuesto asignado, una mayor habilidad en la gestión de donaciones y el establecimiento de alianzas con otras instituciones nacionales e internacionales, relacionadas a la educación policial y de seguridad pública, deben ser la base para obtener los recursos técnicos y financieros que permitan cumplir las proyecciones del plan. Además, se gestionará un incremento racional del techo presupuestario institucional, basado en la experiencia del período gubernamental precedente.

En el período 2009-2014 la Academia Nacional de Seguridad Pública recibió del Presupuesto General de la Nación la cantidad de 66.23 millones de dólares. En el año 2014 con respecto al 2009 el incremento de la asignación presupuestaria fue del 21%. En el período que corresponde al plan estratégico 2010-2014, el incremento de la asignación presupuestaria fue de 17.7%.

Para el período 2015-2019 a partir de las nuevas necesidades que deberá atender la Academia Nacional de Seguridad Pública y de las tendencias observadas en el plan estratégico anterior, consideramos gestionar un incremento al menos similar al quinquenio anterior y en correspondencia a las proyecciones de la institución, complementado mediante cooperación nacional e internacional.

Presupuesto institucional 2009-2014

| Año | Presupuesto asignado (millones de US\$) | Variación |
|--------------------|---|--------------|
| 2009 | 10.034 | --- |
| 2010 | 10.310 | 2.75% |
| 2011 | 10.390 | 0.78% |
| 2012 | 11.215 | 7.9% |
| 2013 | 12.142 | 8.26% |
| 2014 | 12.142 | 0% |
| Σ 2009-2014 | 66.233 | 21.0% |
| Σ 2010-2014 | 56.199 | 17.7% |

Para el período del PEI 2015-2019 “Formación integral en seguridad pública con participación social” la ANSP requiere un monto estimado de 18.6 millones de dólares. Este requerimiento presupuestario permitirá atender la investigación científica y académica, la proyección social y la reestructuración institucional, fortaleciendo la capacidad de la formación y mejorando la motivación y desarrollo profesional del personal.

Proyección presupuestaria 2015 – 2019

| Año | Presupuesto proyectado ^o (millones de US\$) | Variación esperada |
|--------------------|---|--------------------|
| 2015 | 12.156 | 0.01% |
| 2016 | 12.642 | 4% |
| 2017 | 13.147 | 4% |
| 2018 | 13.672 | 4% |
| 2019 | 14.219 | 4% |
| Σ 2015-2019 | 65.836 | 17% |

De conformidad con la estructura general del presupuesto asignado a la ANSP para el año 2015, el rubro de remuneraciones representa el 48.04% y el de bienes y servicios 44.22% de la asignación financiera. En esa clasificación no se identifican los objetivos institucionales que es necesario precisar para enfocar la ejecución presupuestaria a las líneas estratégicas que durante el período pretendemos desarrollar, de conformidad con el plan quinquenal.

^o Corresponde a gestión de fondos GOES y cooperación nacional e internacional.



Estructura general del presupuesto asignado 2015

| Rubro | Nombre de cuenta | Monto asignado en 2015 (millones de US\$) | Peso porcentual |
|--------------------------|----------------------------|---|-----------------|
| 51 | Remuneraciones | 5.839 | 48.04% |
| 54 | Bienes y servicios | 5.375 | 44.22% |
| 55 | Gastos financieros | 0.196 | 1.61% |
| 56 | Transferencias corrientes | 0.588 | 4.84% |
| 61 | Inversiones en activo fijo | 0.157 | 1.29% |
| Total presupuesto | | 12.156 | 100.00% |

Los fondos complementarios, no disponibles del presupuesto general serán gestionados mediante la formulación de una cartera de proyectos, ante agencias de cooperación internacional, organizaciones nacionales, instituciones académicas mediante acuerdos de cooperación interinstitucional y otras entidades. La prioridad de la gestión de fondos y el enfoque del presente plan se encaminará a desarrollar el IES, la investigación científica y académica, la proyección social y cursos de formación policial y desarrollo profesional, según las necesidades y el plan anual operativo.

CAPITULO VI: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

En el presente quinquenio se asumen objetivos medibles y alcanzables, cuya consecución se logrará por medio de la ejecución de las acciones estratégicas y específicas establecidas en el presente plan.

Es importante señalar que dentro de marco legal, el seguimiento de las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es responsabilidad directa del Consejo Académico, Dirección General, Subdirección Ejecutiva y jefaturas de División de Administración y Estudios. Sin embargo, la coordinación y el apoyo técnico en la formulación y seguimiento, es responsabilidad de la Unidad de Planificación.

Por lo anterior, es imprescindible establecer mecanismos de seguimiento y evaluación, que garanticen el cumplimiento de lo planificado con el propósito de transformar nuestra misión y visión institucional en una realidad.

A continuación, se describe la forma de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional y los instrumentos que se utilizarán para tal fin:

1. Seguimiento al Plan Anual Operativo: enuncia los objetivos y directrices que se deben cumplir a un corto plazo, por lo cual se establecerá con un período de duración de un año, bajo el marco de la ejecución detallada del Plan Estratégico Institucional convirtiéndose en el mecanismo operativo de ejecución.

Con el fin de evitar desviaciones en los objetivos trazados, a partir de los indicadores pre-establecidos para cada resultado global, se compararán los avances de las acciones estratégicas para cada una de las líneas que conforman el PEI, incorporadas en el PAO por medio de informes trimestrales.²⁶

2. Evaluación de Impacto: La evaluación de impacto no solo podrá medir el cumplimiento formal de las acciones y actividades planificadas, sino su efectiva influencia en transformar la realidad inicial de conformidad a lo definido en los objetivos del quinquenio. Para medir el cumplimiento de los objetivos de la institución se realizará anualmente la evaluación cuantitativa que resulta del seguimiento al cumplimiento de las acciones específicas; y una cualitativa, que se realizará tomando en cuenta las opiniones de personal interno involucrado en el cumplimiento de las mismas y demás jefaturas de la institución.

²⁶ El primer seguimiento durante el año 2015 se realizará de forma semestral, durante el mes de junio.

ANEXOS.

Anexo 1. Matriz de grupos focales

| Código | Fecha | Hora | Lugar | Actores convocados | Persona facilitadora | Dependencia | Responsable de la convocatoria | Cantidad de Eventos | Tipo de Consulta | Cuestionario |
|--------|-----------|---------------|---------------------|---|------------------------------|---|---------------------------------|---------------------|------------------|----------------|
| GF1 | 13-oct-14 | 9 a 11 horas | ANSP Santa tecla | Padres y madres de familia | Ana María Morales Avilés | Gabinete psicopedagógico | Subinspector Ciro Mejía | 1 | Externa | Comportamiento |
| GF2 | 15-oct-14 | 9 a 11 horas | ANSP Santa Tecla | Padres y madres de familia | Mónica Carrillo | | | 1 | Externa | Comportamiento |
| GF3 | 13-oct-14 | 8 a 10 horas | ANSP San Luis Talpa | Docentes de la ANSP | Reinerio Belloso | Subdivisión de Administración Académica | Subcomisionado Saúl Najarro | 1 | Interna | Formación |
| GF4 | 13-oct-14 | 13 a 15 horas | ANSP San Luis Talpa | Docentes de la ANSP | William Martínez | Unidad de Planeación Educativa | | 1 | Interna | Clima |
| GF5 | 13-oct-14 | 13 a 15 horas | ANSP San Luis Talpa | Policías en comisión de servicio en la ANSP | Jaime Guzmán | Departamento de Ascensos | Inspector Santos Basilio Chicas | 1 | Interna | Clima |
| GF6 | 15-oct-14 | 13 a 15 horas | ANSP Santa Tecla | Técnico administrativo de la ANSP | Américo Minero | División de Administración | Lic. Américo Minero | 1 | Interna | Clima |
| GF7 | 15-oct-14 | 8 a 10 horas | ANSP San Luis Talpa | Personal de servicios generales, mantenimiento de la ANSP | Joaquín Ovando Hernández DFI | Departamento de Formación Inicial | | 1 | Interna | Clima |
| GF8 | 15-oct-14 | 13 a 15 horas | ANSP Santa tecla | Jefatura y personal Staff ANSP | Mario Morales | Unidad Financiera Institucional | Lic. Mario Morales | 1 | Interna | Clima |
| GF9 | 24-oct-14 | 9 a 11 horas | ANSP Santa tecla | Medios de comunicación | Leticia de García | Unidad de Comunicaciones, Protocolo y Relaciones Públicas | Licda. Leticia de García | 1 | Interna | Imagen |



| Código | Fecha | Hora | Lugar | Actores convocados | Persona facilitadora | Dependencia | Responsable de la convocatoria | Cantidad de Eventos | Tipo de Consulta | Cuestionario |
|--------|-----------|---------------|------------------|---|--|--|--------------------------------|---------------------|------------------|--------------|
| GF10 | 20-oct-14 | 8 a 10 horas | ANSP Santa tecla | Coordinadores de formación | Melvin Ferrer | Departamento de Formación Inicial | Inspector José Jaime Rivas | 1 | Externa | Formación |
| GF11 | 20-oct-14 | 8 a 10 horas | ANSP Santa tecla | Evaluadores policiales | Mauricio Armando López | Departamento de Formación Inicial | | 1 | Externa | Formación |
| GF12 | 20-oct-14 | 13 a 15 horas | ANSP Santa tecla | Evaluadores policiales | Gilberto Ramos Rubio | Departamento de Formación Inicial | | 1 | Externa | Formación |
| GF13 | 21-oct-14 | 13 a 15 horas | ANSP Santa tecla | Jefes de operaciones de la PNC | Saúl Najarro | Subdivisión de Formación Académica | Subcomisionado Saúl Najarro | 1 | Externa | Formación |
| GF14 | 23-oct-14 | 13 a 15 horas | ANSP Santa tecla | Jefes de Delegación de la PNC | William Riquelmi Padilla | Unidad de Planificación Inicial | Subcomisionado William Padilla | 1 | Externa | Formación |
| GF15 | 21-oct-14 | 8 a 10 horas | Castillo PNC | Autoridades superiores de la PNC | José Manuel Olivares | Subdirección Ejecutiva | Comisionado Manuel Olivares | 1 | Externa | Formación |
| GF16 | 21-oct-14 | 8 a 10 horas | ANSP Santa tecla | Policías personal básico de seguridad pública | Edgar Núñez | Departamento de Formación Inicial | Subinspector Ciro Mejía | 1 | Externa | Formación |
| GF17 | 21-oct-14 | 8 a 10 horas | | Policías personal básico de seguridad pública | Francisco Villalta | Departamento de Formación Inicial | | 1 | Externa | Formación |
| GF18 | 22-oct-14 | 8 a 10 horas | ANSP Santa tecla | Alumnado de dos a tres años de graduados | Juan Carlos Avelar y Magdalena del Carmen Olmedo | Monitores Departamento Formación Inicial | | 1 | Externa | Formación |
| GF19 | 22-oct-14 | 13 a 15 horas | ANSP Santa tecla | Participantes en los cursos en puestos de trabajo | Morena Sánchez | Gabinete Psicopedagógico | Subcomisionado Douglas Campos | 1 | Externa | Formación |



| Código | Fecha | Hora | Lugar | Actores convocados | Persona facilitadora | Dependencia | Responsable de la convocatoria | Cantidad de Eventos | Tipo de Consulta | Cuestionario |
|--------|-----------|---------------|---|--|----------------------|---|--------------------------------|---------------------|------------------|--------------|
| GF20 | 22-oct-14 | 13 a 15 horas | ANSP Santa tecla | Instructores de los cursos en puestos de trabajo | Rubia Peña | Departamento de Formación Inicial | Subcomisionado Douglas Campos | 1 | Externa | Formación |
| GF21 | 23-oct-14 | 8 a 10 horas | ANSP Santa tecla | Participantes en los cursos ascensos | Fernando Calvo | Departamento de Ascensos | Inspector Fernando Calvo | 1 | Externa | Formación |
| GF22 | 23-oct-14 | 8 a 10 horas | ANSP Santa tecla | Docentes/Instructores externos de la ANSP (ascensos) | Fernando Asfura | Gabinete Psicopedagógico | | 1 | Externa | Formación |
| GF23 | 23-oct-14 | 13 a 15 horas | Subdirección Antipandillas | Miembros de la Subdirección Antipandillas | Aleida Linares | Departamento de fi | Subcomisionada Aleida Linares | 1 | Externa | Formación |
| GF24 | 23-oct-14 | 8 a 10 horas | Edificio de Investigaciones PNC, Calle El progreso. | Miembros y Jefe de la Subdirección de Extorsiones. | Jaime Rivas | Departamento de Formación Inicial | Inspector José Jaime Rivas | 1 | Externa | Formación |
| GF25 | 15-oct-14 | 19 a 21 horas | ANSP San Luis Talpa | Participantes en los cursos de especialidades. | Recasens Polanco | Departamento de Servicios Privados y Estatales de Seguridad | Subcomisionado Douglas Campos | 1 | Externa | Formación |
| GF26 | 15-oct-14 | 19 a 21 horas | ANSP San Luis Talpa | Instructores de los cursos de especialidades | Reynaldo Flores | Departamento de Ascensos | | 1 | Externa | Formación |



Anexo 2. Matriz de personal encuestado sobre clima organizacional

| Categoría | Cantidad de personal por categoría | Cantidad de personal encuestado |
|--|---|--|
| Unidades Staff | 81 | 45 |
| División de Administración | 214 | 105 |
| División de Estudios | 134 | 85 |
| Total | 429 | 235 |
| Porcentaje de personal encuestado | 55% | |

Anexo 3. Matriz de talleres realizados

| Nombre de taller | Objetivo del taller | Fecha de realización | Cantidad de participantes |
|---|---|----------------------|---------------------------|
| Evaluación PEI 2010-2014 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexionar e intercambiar puntos de vista sobre lo realizado en el quinquenio que finaliza y perspectivas a futuro. 2. Obtener los resultados de la evaluación cualitativa y cuantitativa de la ejecución del Plan Estratégico para su posterior consolidación en el diagnóstico institucional de la ANSP. | 28 de octubre/2014 | 30 |
| Elaboración de análisis FODA y estrategias | Realizar un análisis interno y del entorno de la ANSP a través de la técnica del FODA. | 30 de octubre/2014 | 35 |
| Formulación de Pensamiento Estratégico | Generar un pensamiento crítico sobre lo realizado durante el último quinquenio y las diferentes opiniones obtenidas de los talleres de diagnóstico para iniciar la formulación del Pensamiento Estratégico. | 13 de noviembre/2014 | 44 |
| Formulación de Pensamiento Estratégico/Docentes | | 25 de noviembre/2014 | 41 |
| Validación de Pensamiento Estratégico y formulación PEI 2015-2019 | Validar las propuestas de doctrina, misión, visión, principios y políticas consensuadas en los talleres previos. | 9 de diciembre/2014 | 40 |
| Formulación PEI 2015-2019 | Obtener propuestas de Acciones Estratégicas e indicadores. | 11 de diciembre/2014 | 37 |

Anexo 4. Matriz de vinculación de Líneas Estratégicas y Acciones Estratégicas de la ANSP al Plan Quinquenal de Desarrollo



Estrategia PQD E.3.2.

Fortalecimiento y despliegue de la policía comunitaria

Línea de Acción PQD L.3.2.3.

Fortalecer los mecanismos de articulación de las instituciones encargadas de la seguridad pública y de los sectores productivos, a través de sus gremiales.

Estrategia PQD E.3.2.

Fortalecimiento y despliegue de la policía comunitaria

Línea de Acción PQD L.3.2.6

Fortalecer las capacidades profesionales de la PNC, así como el ejercicio de la carrera policial.

Acción Estratégica ANSP

AE1.4: ampliar la cobertura de la formación mediante el uso de distintas modalidades educativas,
1.6: Fortalecer la profesionalización policial a través de los cursos de especialidades.

Estrategia PQD E.3.5.

Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones del sistema de seguridad y justicia y promoción de la coordinación interinstitucional y regional

Línea de Acción PQD L.3.5.1.

Fortalecer la articulación interinstitucional para el efectivo funcionamiento del sistema nacional de seguridad ciudadana.

Estrategia PQD E.3.5.

Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones del sistema de seguridad y justicia y promoción de la coordinación interinstitucional y regional

Línea de Acción PQD L.3.5.3.

Impulsar un proceso de rediseño institucional y fortalecimiento de capacidades de las instituciones de justicia y seguridad pública.

Acción Estratégica ANSP

LE4. Desarrollo organizacional (**AE 4.2:** reestructuración organizacional, **AE 4.3:** establecer alianza con la PNC para desarrollar el IES-ANSP, **AE 4.4:** implementación de un Sistema de Gestión Gerencial)

Anexo 5. Matrices de Planificación Estratégica y por dependencia con aporte al PEI 2015-2019²⁷

| A. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON APOORTE PORCENTUAL | | | | |
|---|---|-------------------|--|-------------------|
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | LINEAS ESTRATÉGICAS | APORTE QUINQUENIO | ACCIONES ESTRATÉGICAS | APORTE QUINQUENAL |
| Desarrollar la capacidad educativa para fortalecer los procesos de formación policial acorde a las necesidades de la seguridad pública. | 1. Educación policial integral al servicio de la comunidad. | 31.09% | 1.1 Incrementar la accesibilidad a los cursos de formación mediante el uso de distintas modalidades. | 12.01% |
| | | | 1.2 Formar profesionalmente. | 8.62% |
| | | | 1.3 Fortalecer la profesionalización policial a través de los cursos de especialidades. | 10.46% |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | LINEAS ESTRATÉGICAS | APORTE QUINQUENIO | ACCIONES ESTRATÉGICAS | APORTE QUINQUENAL |
|--|--|-------------------|---|-------------------|
| Promover la investigación científica y la proyección social para incidir en la convivencia y la seguridad ciudadana. | 2. Investigación científica y proyección social. | 12.67% | 2.1 Propiciar espacios para la divulgación de los estudios realizados con el objeto de aportar en toma de decisiones relativas a la convivencia y la seguridad ciudadana. | 6.59% |
| | | | 2.2 Gestionar colaboraciones nacionales e internacionales con diversas instituciones del sector académico o área de seguridad para promover la investigación científica. | 6.08% |

²⁷ El valor de las AE del 2015 y 2016 con acumulado de 41.32% corresponde a 19 Acciones Estratégicas. Este valor se acumula a las 14 AE de los años 2017, 2018 y 2019 abonando el nuevo dato de 58.68% para un total del 100% al PEI 2015-2019.



| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | LINEAS ESTRATÉGICAS | APORTE QUINQUENIO | ACCIONES ESTRATÉGICAS | APORTE QUINQUENAL |
|--|--------------------------------|-------------------|---|-------------------|
| Generar capacidades para el desarrollo del talento humano. | 3. Gestión del talento humano. | 28.06% | 3.1 Desarrollar y optimizar las competencias del talento humano. | 8.18% |
| | | | 3.2 Implementar un nuevo sistema de evaluación integral del personal | 4.98% |
| | | | 3.3 Promover un clima organizacional favorable para el desarrollo institucional y personal. | 4.56% |
| | | | 3.4 Transversalizar el enfoque de Género. | 3.81% |
| | | | 3.5 Ejecución del Plan de Acción para aplicación de la PIEIG | 6.52% |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | LINEAS ESTRATÉGICAS | APORTE QUINQUENIO | ACCIONES ESTRATÉGICAS | APORTE QUINQUENAL |
|---|-------------------------------|-------------------|--|-------------------|
| Fortalecer la organización y funcionamiento como entidad de educación superior. | 4. Desarrollo organizacional. | 28.17% | 4.1 Reestructuración organizacional | 4.74% |
| | | | 4.2 Implementación de un Sistema de Gestión Gerencial | 6.75% |
| | | | 4.3 Gestionar cooperación nacional e internacional | 3.30% |
| | | | 4.4 Relaciones interinstitucionales Establecer alianza con la PNC. | 3.89% |
| | | | 4.5 Participación Ciudadana. | 4-74% |

| Anexo 6: MATRIZ DE APOORTE AL PEI 2015 - 2019 AJUSTADO 2018 POR DEPENDENCIA | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Dependencia | Cantidad de Ae | % | Aporte 2015 | | Aporte 2016 | | Aporte 2017 | | Aporte 2018 | | Aporte 2019 | |
| | | | Ae | % |
| Centro de Investigación Científica | 15 | 10.25% | 3 | 1.75% | 3 | 1.54% | 2 | 1.86% | 2 | 1.45% | 2 | 1.45% |
| División de Estudios | 13 | 7.04% | 5 | 2.93% | 8 | 4.11% | | | | | | |
| Departamento de Formación Inicial | 4 | 2.39% | 1 | 0.59% | 2 | 1.03% | 1 | 0.93% | 1 | 0.73% | 1 | 0.73% |
| Subdivisión de Formación Académica | 3 | 1.62% | 1 | 0.59% | 2 | 1.03% | | | | | | |
| Departamento de Registro Académico | 2 | 1.10% | 1 | 0.59% | 1 | 0.51% | | | | | | |
| Unidad de Asesoría Jurídica | 4 | 2.83% | | | 1 | 0.51 | 2 | 1.86% | 1 | 0.73% | | |
| Unidad de Género | 16 | 11.27% | 3 | 1.75% | 2 | 1.03% | 3 | 2.79% | 4 | 2.91% | 3 | 2.18% |
| Unidad de Planificación Institucional | 23 | 16.68% | 3 | 1.75% | 2 | 1.03% | 4 | 3.73% | 5 | 3.63% | 4 | 2.91% |
| Departamento de Formación Continua | 16 | 11.02% | 3 | 1.75% | 3 | 1.54% | 4 | 3.73% | 3 | 2.18% | 3 | 2.18% |
| Departamento de Servicios Privados y Estatales de Seguridad | 5 | 3.41% | 1 | 0.59% | 1 | 0.51 | 1 | 0.93% | 1 | 0.73% | 1 | 0.73% |
| Departamento de Ascensos | 6 | 3.99% | 2 | 1.17% | 1 | 0.51% | 1 | 0.93% | 1 | 0.73% | 1 | 0.73% |
| Departamento de Convocatoria y Selección | 2 | 1.46% | | | | | | | 1 | 0.73% | 1 | 0.73% |
| Departamento de Recursos Humanos | 21 | 14.10% | 3 | 1.75% | 6 | 3.08% | 4 | 3.73% | 4 | 2.91% | 2 | 1.45% |
| Unidad de Planeación Educativa | 14 | 7.62% | 6 | 3.51% | 8 | 4.11 | | | | | | |
| Departamento de Tecnología de Información | 3 | 2.31% | | | | | 1 | 0.93% | 1 | 0.73% | 1 | 0.73% |
| Departamento de Archivo Institucional | 3 | 2.31% | | | | | 1 | 0.93% | 1 | 0.73% | 1 | 0.73% |
| División de Administración | 4 | 2.20% | 2 | 1.17% | 2 | 1.03% | | | | | | |
| Unidad de Comunicaciones y Protocolo | | | | | | | | | 4 | 2.91% | 1 | 0.73% |
| Total general | 14528 | 100% | 34 | 19.89% | 42 | 21.43% | 24 | 22.35% | 29 | 21.07% | 21 | 15.26% |

²⁸ El valor total para las Acciones específicas para los años 2018 y 2019 corresponde un valor porcentual de **0.73**, para las 50 Ae con un total de 36.33%. El valor restante de 63.67% corresponde a los años 2015 con un total de 34 Ae con valor de 19.89%, 2016 con un total de 42 Ae con valor de 21.43% y 2017 con un total de 24 Ae con valor de 22.35%.