Símbolo Permanente de Paz

ACADEMIA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2010 - 2014

*SANTA TECLA, 1 DE ABRIL DE 2010*

Academia Nacional
de Seguridad
Pública (ANSP)

GOBIERNO DE EL SALVADOR
UNIR, CRECER, INCLUIR

## *RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN*

ACADEMIA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA

Lic. Jaime Edwin Martínez Ventura
*Director General*

Cmsdo. José Manuel Olivares Rivera
*Subdirector Ejecutivo*

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE

Ingeniera Gloria Rosalía Aminta Jovel Urquilla
*Jefa de la Unidad de Planificación*

Licda. Victoria Rossana Cortez Navas
Lic. Miguel Antonio Paniagua Méndez
Lic. César Antonio Rodríguez Gómez
Lic. Miguel Antonio Alas Sevillano
Sr. Hugo Alcides Aguilar González

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Miguel Rodríguez
Unidad de Comunicaciones ANSP

# *Índice*

**I. PRESENTACIÓN ..... 7**

**II. INTRODUCCIÓN ..... 9**

**III. ANÁLISIS SITUACIONAL.....11**

**IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....19**

**V. POLÍTICAS INSTITUCIONALES .....21**

**VI. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN: .....27**

LÍNEA ESTRATÉGICA 1. FORMACIÓN CON EXCELENCIA ACADÉMICA DE POLICÍAS INTEGRALES Y AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD ..... 27

LÍNEA ESTRATÉGICA 2. INVESTIGACIÓN ACADÉMICA RELATIVA A LA POLICÍA Y A LA SEGURIDAD PÚBLICA..... 29

LÍNEA ESTRATÉGICA 3. FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES SISTEMÁTICAS ENTRE LA ANSP Y LA PNC.....31

LÍNEA ESTRATÉGIA 4. EQUIDAD DE GÉNERO ..... 32

LÍNEA ESTRATÉGICA 5. GESTIÓN EFECTIVA Y TRANSPARENTE DE LOS RECURSOS ..... 34

**VII. SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO .....37**

**VIII. ESQUEMA DE PRIORIDADES .....41**

# Mensaje del Director General

En la Academia Nacional de Seguridad Pública desde el primero de junio de 2009, comenzamos un cambio institucional orientado a terminar con muchas prácticas y costumbres que por largo tiempo se aceptaron y reprodujeron como algo normal, pero que en realidad chocan con una serie de principios y normas que rigen o debieron regir la conducción de esta institución.

A pesar de la urgencia de este cambio, no se trata de algo inusual, desconocido o de un salto al vacío. Se trata sencillamente de recuperar la legalidad y el respeto a la dignidad del ser humano que en gran medida brillaron por su ausencia en los últimos años, o fueron reemplazados por la imposición de la voluntad de quienes tuvieron el mando institucional. Un cambio que tiene como base dos fuentes fundamentales: los principios y objetivos del Estado Constitucional Social y Democrático de Derecho, establecidos en nuestra Constitución de la República; y el espíritu y letra de los Acuerdos de Paz.

Basados en esas dos fuentes, en el estado en que encontramos a la ANSP, en el programa del nuevo gobierno y en la nueva política de justicia y seguridad pública, esta Dirección General y las nuevas autoridades de la ANSP, incluyendo al nuevo Consejo Académico, nos hemos trazados un decálogo de objetivos rectores para la gestión que corre entre el 1º junio de 2009 y el 31 de mayo de 2014. Esos objetivos rectores son:

Revisar, actualizar, mejorar y adecuar el pensum académico y los métodos de enseñanza a efecto de formar policías profesionales, con fundamentos científicos y legales, amplio criterio, espíritu crítico constructivo, manejo adecuado de crisis y con capacidad de resolver problemas propios de su trabajo, teniendo a la base una conciencia social de servicio en función de las personas y sus derechos;

Fortalecer la naturaleza civil de la formación policial mediante el desmontaje de procedimientos, prácticas y costumbres militarizadas o autoritarias, sin menoscabo del fortalecimiento físico, la disciplina, la subordinación jerárquica y la alta disponibilidad de servicio que caracteriza a todo profesional policial;

Erradicar los abusos, malos tratos, hostigamientos y otras prácticas autoritarias por parte de algunos miembros de la ANSP hacia los alumnos y alumnas del nivel básico;

Impulsar el pleno respeto a la legalidad, la transparencia y la rendición de cuentas de las actuaciones y decisiones de las autoridades, funcionarios y empleados de la Academia;

Fomentar una cultura y práctica de respeto, colaboración e integración entre las diferentes especialidades, áreas o disciplinas del personal docente, técnico policial, administrativo y autoridades de la ANSP, evitando la segmentación o divisionismo del recurso humano;

Revisar y mejorar la carga académica y los horarios de formación inicial en los niveles básico y ejecutivo, mediante el equilibrio de la calidad del aprendizaje y la cantidad de nuevos profesionales en seguridad pública requeridos por la PNC;

Impartir el mayor número posible de cursos de ascensos, especialización, actualización y reingreso, en todos los niveles y categorías, con énfasis en el nivel básico, para consolidar la profesionalización, la carrera, la estabilidad y la dignificación policial;

Contribuir en el fortalecimiento y mejoramiento de la coordinación y colaboración mutua entre la PNC y la ANSP;

Mejorar el desempeño del personal docente, administrativo y policial, para responder a las necesidades derivadas de la nueva Política de Justicia y Seguridad, los nuevos planes institucionales y la realidad cambiante de la criminalidad del país;

Sentar las bases para que la ANSP se convierta en una Institución de Educación Superior y en un centro de estudio, investigación y generación de pensamiento en materia de seguridad pública.

El Plan Estratégico Institucional 2010-2014 de la ANSP, que aquí se presenta, constituye una de las herramientas fundamentales para la consecución de estos objetivos. Gracias a la participación del personal de las diferentes áreas profesionales que conforman esta Academia y a la colaboración de representantes de otras instituciones como la Policía Nacional Civil y el ISDEMU, ahora contamos con este instrumento gerencial que ha traducido los propósitos antes citados en un nuevo pensamiento estratégico, en un conjunto de valores, políticas, líneas estratégicas, objetivos estratégicos, estrategias operativas, acciones específicas y otras categorías que sin duda alguna servirán para orientar en los próximos años el quehacer de esta Institución, cuya labor es crucial para consolidar y profundizar el modelo policial surgido de los Acuerdos de Paz y afincado en la Constitución de la República.

Jaime Edwin Martínez Ventura

Director General

ACADEMIA NACIONAL DE SEGURIDAD PUBLICA · DIRECTOR GENERAL · REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL

# I. PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico de la Academia Nacional de Seguridad Pública que guiará a la institución durante el período 2010-2014, está basado en el análisis situacional producto del diagnóstico del entorno y de las condiciones internas de la Academia; así como, de la institucionalización de las orientaciones de la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia establecida por la actual Administración Gubernamental, por medio del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Los elementos claves que componen el plan son, en primer lugar el Pensamiento Estratégico, que incluye la misión, visión y valores institucionales, al cual están estrechamente articulados las líneas, objetivos, estrategias y acciones establecidas en este Plan Estratégico Institucional (PEI 2010-2014). Se incluyen además, otros elementos sustantivos, tales como: las políticas institucionales y el sistema de monitoreo y seguimiento, que deberán facilitar y acompañar su implementación ante las variaciones del contexto y circunstancias que se enfrenten durante la ejecución.

El PEI como apuesta estratégica, ha permitido alinear los objetivos estratégicos con la Misión institucional de la ANSP, para garantizar una gestión eficaz por parte de la dirección de la institución y más transparencia hacia la sociedad y Gobierno salvadoreño. Como herramienta de apoyo gerencial, el PEI facilita organizar el trabajo de las dependencias institucionales a través de los planes operativos anuales (POA) y sus respectivos presupuestos.

El Plan será además la herramienta fundamental para el control de la gestión, pues su monitoreo y seguimiento aportará información necesaria y oportuna para la toma de decisiones del Consejo Académico, la Dirección General, Subdirección Ejecutiva, Divisiones y Unidades de la ANSP; lo que permitirá optimizar los niveles de eficiencia en el manejo y transparencia del uso de los recursos, articulando de manera permanente y sistemática los objetivos estratégicos con las actividades cotidianas y los recursos empleados para realizarlas.

El PEI 2010-2014, dota a la Academia de un mecanismo institucional efectivo para su actuación, enfocada a cumplir con el mandato jurídico que la sustenta, que le otorga la atribución de formar profesionalmente a los miembros de la PNC; la obligación de investigar, estudiar y divulgar materias relativas a la PNC y la seguridad pública; y crear en los alumnos y alumnas una conciencia cívica acorde con las funciones que han de desempeñar en la sociedad.

Con la implementación del PEI 2010-2014, se dejará al país dotado de una institución rectora de la formación inicial, ascensos, actualización y especialidades, contribuyendo a la normalización de la carrera policial y profesionalización de los hombres y mujeres que integran la Policía Nacional Civil, en todos sus niveles y categorías, aportando así a la misión policial de garantizar y proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades de las personas y de ese modo contribuir a la consolidación en el país de un Estado Constitucional y Democrático de Derecho garante de los derechos humanos de toda la población.

# II. INTRODUCCIÓN

La Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP) ha realizado un proceso de planificación estratégica, que hoy le permite disponer del Plan Estratégico Institucional para el período 2010 - 2014. Este ejercicio de planificación parte del análisis exhaustivo de la situación de la ANSP, considerando: los resultados del diagnóstico institucional realizado en el marco del proceso de planificación; el rol de la Academia en la nueva Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia; y el contexto general del país donde se inserta la Academia.

Dicho proceso de análisis contó con la participación activa de la Dirección General, el Consejo Académico, Subdirección Ejecutiva, Divisiones y Unidades que conforman la ANSP, quienes aportaron importante información que facilitó arribar a consensos institucionales y al diseño del presente Plan Estratégico Institucional. También, se tuvo la participación de representantes de la Policía Nacional Civil (PNC) dada la importancia de articular interés comunes y del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) con quien se ha suscrito una carta de entendimiento y cooperación con el propósito de incorporar el enfoque de género de forma transversal en la ANSP

El análisis de la situación de la Institución se completó con la revisión de información documental, entre ella: el marco legal que respalda su actuación, el anterior PEI, los informes de resultados institucionales de los últimos años y el planteamiento de acciones relevantes de la ANSP para el Plan Quinquenal de Desarrollo 2009-2014. Además, se consultaron evaluaciones, diagnósticos y el actual PEI 2009-2014 de la PNC; así como las orientaciones y políticas de la actual administración gubernamental, y los informes de expertos sobre el cambio curricular, el informe de talleres realizados por la División de Estudios y los avances en el desarrollo teórico referencial del modelo educativo en construcción, entre otros.

EL PEI se ha organizado en ocho secciones, entre ellas la presentación y la introducción; así, en la tercera sección se presenta el análisis situacional, que refleja aspectos pasados y presentes de la Institución, que inciden di-

rectamente en las causas de las problemáticas que se pretenden resolver en esta administración. La cuarta sección, presenta el pensamiento estratégico destacando la misión, visión y los valores institucionales; para luego dejar planteadas en la sección cinco las políticas institucionales que regirán las actuaciones de la Academia en CINCO campos claves: excelencia académica, formación en valores, legalidad y transparencia, calidad y equidad de género.

La sección seis, deja establecida la estrategia global de intervención, que se ha organizado en cinco líneas estratégicas: Formación con excelencia académica de policías integrales y al servicio de la comunidad; Investigación académica relativa a la policía y a la seguridad pública; Fortalecimiento de las relaciones sistemáticas entre la ANSP y la PNC; Equidad de género; y Gestión efectiva y transparente de los recursos. Cada línea presenta los objetivos estratégicos, las estrategias operativas y las acciones claves.

Finalmente, se deja planteado el modelo del Sistema de Monitorio y Seguimiento (SMS) que tendrá el propósito de generar información sobre los avances en la implementación del PEI; y la estructura de las prioridades del PEI 2010-2014, que establece la relación y articulación entre los objetivos estratégicos del Plan.

# III. ANÁLISIS SITUACIONAL

En la presente administración la ANSP realiza sus labores de formación profesional al personal policial de la PNC y de certificación de personal de seguridad de instituciones gubernamentales y privados en un contexto en el ámbito de la justicia y seguridad caracterizado por dos situaciones: por una parte, el Gobierno actual que expresa su voluntad de crear políticas públicas integrales en el ámbito de justicia y seguridad pública; mientras a nivel nacional se incrementan los niveles de violencia y criminalidad, con altos costos en vidas humanas y se deteriora la confianza en las instituciones encargadas de la justicia y la seguridad pública.

La voluntad del Gobierno en este campo se ha traducido en la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia, que expresa las grandes orientaciones, objetivos y metas de las instituciones del ramo, incluida la ANSP Esta política establece de manera equilibrada el tratamiento de la prevención y represión de la violencia, el fortalecimiento de la justicia, la garantía de los derechos y libertades de las personas, con la participación amplia de las instituciones y ciudadanía, y el fortalecimiento técnico y científico del personal policial de la PNC.

Ante la nueva Política de Justicia y Seguridad y las exigencias que impone la situación nacional de la violencia a la PNC, la ANSP debe responder superando las situaciones heredadas desde su creación, cuando tuvo que asumir de forma acelerada la formación de los agentes y mandos de la Policía Nacional Civil (PNC), lo que provocó el crecimiento apresurado de la institución y el sacrificio en muchos casos de la calidad de procesos importantes para su desarrollo como institución académica. En ese sentido, con el presente Plan Estratégico Institucional se responderá, entre otros, a los siguientes desafíos:

## *a) Carencia de un Modelo Educativo*

En sus 17 años la ANSP ha formado a más de 30,000 miembros de la institución policial (93% hombres y 7% mujeres), con procesos acelerados o distanciados de los principios, características y objetivos de la Policía Nacional

Civil, originalmente diseñados en los Acuerdos de Paz. Si bien formalmente siempre se ha contado con una malla curricular que combina la formación técnica policial con la formación jurídica y humanística, en la práctica esa formación se vio abrumadoramente superada por una visión autoritaria, militarista, limitadora de la creatividad y violadora de los derechos de los alumnos y alumnas, especialmente del nivel básico. Así mismo, se han certificado más de 27,000 agentes de seguridad de instituciones gubernamentales y privadas (97% hombres y 3% de mujeres) mediante un curso básico que considera en el programa los conocimientos generales para el trabajo que desarrollan partiendo de las experiencias previas de los participantes.

Además, sin articular un modelo educativo basado en el desarrollo integral del alumnado, capaz de transmitir conocimientos, valores, actitudes y habilidades indispensables para cumplir sus deberes y obligaciones como servidores públicos, que deben ser capaces de garantizar la seguridad de la población y ganarse la confianza de ésta con una actitud profesional, íntegra y eficiente, que honre su pertenencia no a cualquier cuerpo policial, sino al que surgió del pacto de paz como un cuerpo nuevo, con una nueva doctrina, nuevos cuadros y una nueva misión como es, ante todo, proteger y garantizar el libre ejercicio de los derechos y libertades de todas las personas.

Desde su fundación la ANSP, se ha orientado a satisfacer la demanda de la PNC en cuanto al número de policías que requiere, reformando los niveles de la carrera policial (básica, ejecutiva y superior), estableciendo planes de estudios y haciendo cambios curriculares para cumplir con los requerimientos académicos. De igual manera, sea dado respuesta a la demanda de las instituciones públicas y privadas que han solicitado certificación de agentes de seguridad. Sin embargo, esos cambios no han dado paso hacia un modelo educativo que oriente integralmente la formación del personal policial, considerando los cambios del contexto nacional a que debe responder.

### *b) Búsqueda del Modelo Educativo*

La situación descrita, mantiene la reflexión y debate entre el personal docente y la dirección académica de la ANSP, sobre la conveniencia de aplicar el Modelo Educativo por Competencias (del cual se han hecho intentos parciales por implementarlo), junto a prácticas pedagógicas propias del Modelo

Educativo Constructivista; partiendo de que ambos modelos presentan características que retan al enfoque tradicional de enseñanza, que se quiere superar.

Se pretende terminar, con la tradición del profesor como centro del proceso, que no contribuye a que el alumnado aprender a aprender, a investigar la realidad y a solucionar problemas, habilidades todas necesarias para el tipo de policía que se quiere formar y para el desarrollo de modalidades educativas descentralizadas, que introduzcan las nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICS), la educación a distancia y la tele formación.

Lo anterior, junto a la falta de producción sistemática de conocimientos en materia criminal y policial, por la carencia de procesos de investigación científica, estudios y divulgación de materiales relativos a las temáticas impartidas en la Academia, entre otros, son desventajas que la ANSP debe superar para ser reconocida ante las autoridades del Ministerio de Educación, como la Institución de estudios superiores responsable de la formación y profesionalización del personal policial de la PNC.

### *c) Hacia una Institución de Educación Superior*

Por las razones anteriores, la Dirección General y el Consejo Académico, asumen el compromiso de dejar como legado de esta administración una Institución que cuente con un modelo educativo establecido y con programas curriculares actualizados, asimismo con la infraestructura, recursos, humanos y técnicos necesarios para organizarse y funcionar como una Institución de Educación Superior (IES), rectora de la formación de los hombres y las mujeres que integran la Policía Nacional Civil, en todos los niveles y categorías.

Al respecto también, se han iniciado el diseño del Centro de Investigación Científica de la ANSP (CINC/ANSP), de manera que se espera que a mediano plazo la ANSP, además de ser la Institución rectora de la formación policial en El Salvador, sea un centro de producción de conocimiento científico, de difusión de estudios y generación de debate académico, en materia de ciencias policiales, criminológicas y de seguridad pública, con lo cual complementará su misión educativa.

En términos de infraestructura académica, es importante mencionar que el presente año se echará a funcionar el nuevo edificio de aulas permanentes en San Luis Talpa, cuya construcción fue financiada durante el 2008 y 2009 principalmente por el Fideicomiso para Inversión en Educación, Paz Social y Seguridad Ciudadana (FOSEDU), que entre otras cualidades tendrá la capacidad de atender a 1,200 alumnos y alumnas, con lo cual la ANSP elevará considerablemente su espacio físico para desarrollar sus labores formativas. Además, la Institución cuenta con un sistema informático para el registro académico del alumnado, que mantiene actualizada la información académica desde que ingresa el o la estudiante hasta que sale graduada y graduado para tramitar su ingreso a la PNC, así como la participación en los diversos cursos de actualización, especialidades y ascensos en todas las categorías y niveles.

### *d) Naturaleza civil de la formación policial*

A las exigencias propias del proceso de formación, la Institución debe sumar el respeto a la naturaleza civil de la formación policial que debe caracterizar a la institución, sin dejar de fortalecer la disciplina y la subordinación jerárquica que caracteriza a todo profesional policial; por tal razón deben superarse las inadecuadas prácticas y conductas que han venido afectando la cultura y clima organizacional respetuoso, solidario y digno que debe existir entre el personal institucional y la comunidad educativa.

Con la intención de terminar con las actitudes autoritarias y abusivas que se toleraron en el pasado, que limitaron los derechos especialmente de las alumnas y alumnos del nivel básico, con actos discriminatorios de diversa índole incluyendo prácticas de acoso sexual, se deberán aplicar procesos técnicos y administrativos que velen por el cumplimiento de los principios y objetivos de legalidad y respeto a la dignidad humana establecidos en la Constitución de la República, en las leyes nacionales y en los tratados internacionales, así como en el espíritu y letra de los Acuerdos de Paz.

### *e) Inequidades de género*

Este desafío, incluye superar inequidades de género observadas en las prácticas institucionales tanto en los procesos internos de carácter administrativo y técnico, como en los procesos educativos de esta institución académica que cuenta con un personal conformado por mujeres y hombres portadores

de conductas de género que en muchos casos refuerzan prácticas discriminatorias y estereotipadas, que especialmente afectan a las mujeres, que impiden que se desarrollen relaciones de cooperación y respeto entre los géneros, tanto entre el personal institucional, como entre este y el alumnado.

Superar esta situación, significa concretar la voluntad política expresada por la Dirección General de la ANSP de incorporar las temáticas de género y violencia contra la mujer como un compromiso institucional, así como consolidar y potenciar las medidas dictadas a través de la Circular No.8/2009, establecidas el 14 de diciembre de 2009 por dicha Dirección, que contiene las Instrucciones contra el Acoso Sexual y otras formas de violencia de género especialmente contra las mujeres. También supone iniciar un proceso de institucionalización del enfoque de género que deberá orientar los esfuerzos de la Academia hacia la eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer, generando condiciones para el empoderamiento de las mujeres, la equidad de género y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

A la par, dada la condición de institución mixta donde laboran más de 400 personas, la mayoría hombres (63% del total), y donde el estudiantado ha sido siempre mayoritariamente masculino (en promedio 87% del total), se deberá incluir a los hombres que trabajan y estudian en la institución en el proceso de cambio que se quiere lograr en las relaciones entre los géneros, y promover un ambiente institucional favorable para la equidad de género, que contribuya a la corresponsabilidad de mujeres y hombres en todos las ámbitos en que interactúan, tanto en el trabajo remunerado como en labores de cuido de la familia y de las personas socialmente más vulnerables y excluidas.

### *f) Relaciones con la PNC*

Otro aspecto importante para el quehacer de la ANSP, es el necesario fortalecimiento y mejoramiento de la coordinación entre la PNC y la ANSP, que se ha visto mejorada sustancialmente con la llegada de las nuevas autoridades al establecerse lazos de mayor cooperación y comunicación entre ambas instituciones. No obstante, se requiere establecer mecanismos institucionales oficiales que vayan más allá de la buena relación entre los titulares y actúen sistemáticamente para la definición consensuada y democrática

de los múltiples aspectos que deben planificarse y ejecutarse con la participación de las dos instituciones, pues solo así la ANSP podrá cumplir en el tiempo, en la cantidad y calidad deseada de acuerdo a las responsabilidades y compromisos asumidos ante la PNC.

Importa destacar, que la institucionalización de los mecanismos de coordinación debe cubrir todos los niveles, desde el más alto nivel de dirección político institucional, pasando por las diferentes relaciones funcionales que se consideren necesarias formalizar, hasta el plano del control operativo que se ha venido sosteniendo desde la creación de la ANSP, especialmente con la Unidad de Régimen Interno cuyo objetivo de acuerdo el Manual de Organizaciones y Funciones de la Academia es el de "Inculcar disciplina y valores en los alumnos y alumnas, así como velar por el bienestar de los mismos, dentro de la Academia".

Como puede verse está División tiene un vital papel en la formación doctrinaria del alumno y la alumna, entendida como la transmisión de principios y valores del futuro policía, de ahí que es evidente la necesidad de actualizar el marco de normativas (políticas, protocolos, convenios, etc.) y las funciones de enlace que existen o sean necesarias crear para armonizar y dar coherencia a temas como la orientación y actualización de contenidos de los cursos de formación inicial y ascensos en todos los niveles (básico, ejecutivo y superior), especialización, actualización y reingreso de acuerdo a la plantilla ideal definida por niveles y categorías que requiere la PNC para detener y revertir los altos niveles de violencia y criminalidad existentes en el país, aplicando la nueva Política Nacional que tiene un enfoque integral de justicia y seguridad que implica la combinación de acciones de prevención, represión, fortalecimiento institucional, reforma legal y apoyo a las víctimas, desde el enfoque de Policía Comunitaria.

De igual forma, es indispensable fortalecer las relaciones con las demás instituciones vinculadas a la seguridad pública, con las cuales se debe articular y coordinar para obtener los mejores resultados posibles como Sector Justicia y Seguridad; sobre este tema, ya se tienen experiencias puntuales tanto bilaterales como a través de Unidad Técnica Ejecutiva (UTE) del Sector Justicia, que deben servir de punto de partida para estructurar adecuada y realistamente las relaciones con todas las instituciones vinculadas a la seguridad pública, a efecto de establecer los roles y niveles de participación que permitan fluidez en las relaciones interinstitucionales.

### *g) Armonización de procesos*

Cabe destacar el reto que tiene la ANSP de armonizar los procesos educativos y administrativos para ejecutar actividades que se crucen entre diferentes dependencias, de tal manera que se produzcan en tiempo y forma los resultados esperados para el logro de los objetivos estratégicos. Para ello hay que evitar la segmentación o divisionismo que por años ha caracterizado a las diferentes especialidades, áreas o disciplinas del personal docente, técnico policial, administrativo y autoridades de la ANSP, para trascender a una cultura y práctica de colaboración e integración del sistema orgánico que debe dar vida en conjunto a la Academia.

En consecuencia, en este período se requiere adecuar la estructura orgánica para corregir cualquier condición organizacional que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos; por consiguiente, habrá que actualizar los manuales y reglamentos internos, en los que quedarán establecidas las funciones, forma y contenido de los procedimientos que deben divulgarse oportunamente, pues son la base del respeto a la legalidad, la transparencia y la rendición de cuentas de las autoridades, funcionarias, funcionarios, empleadas y empleados de la Academia.

Se debe recordar que la ANSP, ya tuvo la experiencia de implementar el Sistema de Calidad de los Procesos Administrativos, demostrándose en la evaluación del 2009, que existen 61 procesos de los cuales 32 están documentados, del resto la documentación existente, no respalda las actividades administrativas realizadas; este resultado será el punto de partida para llevar a cabo la actualización de procesos que se requieren para alcanzar la eficiencia y efectividad de la gestión administrativas en la ANSP Lo que deberá ser acompañado con el desarrollo de aplicaciones informatizadas que agilicen los distintos procesos administrativos, que como en el caso del sistema informático de registro, control y descargo de los productos, le ha permitido a la Unidad de Almacén facilitar el proceso de compras.

Lo establecido en este análisis, no estaría completo sin considerar que la Academia ha alcanzado un nivel de desarrollo institucional, en el ámbito docente y administrativo, que le permite plantearse que en el presente quinquenio la institución será capaz de dar respuesta a las necesidades de formación de la PNC; a través de acciones que optimicen el uso de los recursos de infraestructura, técnicos, humanos y financieros que le asigne el Gobierno y movilizando recursos de la cooperación internacional.

Es conocido que la ANSP ha contado con el apoyo de naciones amigas del proceso de pacificación y democratización del país, agencias de cooperación internacionales, tales como: la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Agencia de Cooperación Internacional Japonesa (JICA) y del Sistema de Naciones Unidas: Fondo de Población de las Naciones Unidas en El Salvador(UNFPA), el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), han venido apoyando el proceso de fortalecimiento de la Academia en el cumplimiento de su misión institucional. Los resultados de este apoyo han contribuido a mejorar los recursos humanos, particularmente a docentes e instructores, mediante procesos de especialización y capacitación policial. De acuerdo a las necesidades de la PNC establecidas en su nuevo Plan Estratégico Institucional, y de conformidad a este plan de la ANSP, las prioridades de apoyo se concentrarán en la especialización policial en áreas de investigación científica del delito, información e inteligencia criminal, crimen organizado, educación a distancia y policía comunitaria.

De igual manera, la ANSP ha logrado capacitar a su personal docente e instructor a través de programas de capacitación brindados a otras instituciones del Sector Justicia, coordinados por la Unidad Técnica Ejecutiva (UTE) del Sector Justicia, así como también el apoyo brindado por la Academia Internacional para la Aplicación de la Ley, de los Estados Unidos (ILEA, San Salvador). Es a partir de estas experiencias, que se prevé el fortalecer la gestión de recursos no solo en el orden de la especialización docente, sino también en la mejora de la infraestructura institucional y del recurso humano en general.

# IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

## A. MISIÓN INSTITUCIONAL

***Formar integralmente y con excelencia académica policías, capaces de garantizar la seguridad de la población, con respeto a los Derechos Humanos.***

## B. VISIÓN INSTITUCIONAL

***Ser una Institución de alto prestigio nacional e internacional, reconocida por sus aportes en la investigación científica y por la excelencia de sus graduadas y graduados como policías, que gocen de la confianza de la Población.***

## C. VALORES INSTITUCIONALES

### *1. LEGALIDAD*

Ejercemos nuestras funciones apegados estrictamente a las atribuciones y competencias legalmente establecidas, con pleno respeto a los principios y disposiciones de la Constitución de la República, los tratados e instrumentos internacionales y la legislación nacional vigente.

### *2. RESPETO A LA DIGNIDAD HUMANA*

Reconocemos a la persona humana como un fin en sí mismo; por eso se le respeta de manera absoluta e incondicional su integridad física, moral y espiritual para que viva en libertad, en igualdad y con dignidad.

### *3. EQUIDAD*

Tratamos a todas las personas por igual, sin preferencias ni discriminación alguna, pero considerando las diferencias de condiciones y necesidades de los diferentes grupos sociales. Aseguramos una protección adicional a quienes por razones de género, edad, discapacidad física o mental, enfermedad u otra condición, estén en situación de desventaja o de vulnerabilidad.

### *4. SOLIDARIDAD*

Asumimos la obligación de contribuir a garantizar los derechos y satisfacer las necesidades, espirituales y materiales, de las personas más vulnerables y excluidas socialmente, a efecto de lograr el bien común, respetando la dignidad humana y la igualdad entre los miembros de la comunidad.

### *5. INTEGRIDAD*

Actuamos siempre con absoluta honradez y rectitud, no realizamos, encubrimos o toleramos actos de corrupción, mentiras, abusos de poder, malos tratos, actos ilegales o ilícitos que desdicen de la función pública.

### *6. INTEGRALIDAD*

Formamos policías capaces de aplicar de manera conjunta y sistemática diversos conocimientos y actitudes (policiales, humanísticos y jurídicos) para enfrentar efectivamente la violencia y la criminalidad, pero también otros problemas que aquejan a la población, para que sean policías polivalentes y de servicio a la comunidad.

### *7. DISCIPLINA*

Actuamos con identidad y compromiso institucional. Observamos la legalidad y el cumplimiento de leyes, reglamentos, instructivos y ordenes inherentes al deber profesional. Cumplimos nuestras obligaciones de manera consciente, con calidad y profesionalismo.

# V. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas institucionales de la ANSP, son directrices que rigen la actuación de todo el personal de la institución, tanto en el ámbito académico como administrativo. Por lo tanto, durante la ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación del PEI 2010-2014 serán aplicadas como lineamientos para asegurar el desarrollo institucional armónico y coherente con el pensamiento estratégico institucional.

## *5.1. Política de Excelencia Académica*

Elevar continuamente la calidad de los contenidos, los métodos de enseñanza, la didáctica, la planta docente y la exigencia del rendimiento académico de los alumnos y alumnas de las diferentes modalidades y niveles de formación.

Se debe transitar hacia el diseño e implementación de procesos educativos mucho más serios, rigurosos y eficientes de los que hasta ahora han prevalecido en la ANSP Esta Institución en sus 17 años de existencia, indudablemente ha acumulado una gran experiencia en la formación de miles de hombres y mujeres que integran la corporación policial. Lastimosamente, la prevalencia de la cantidad por sobre la calidad que ha caracterizado su labor, impactó en el nivel de aprendizaje y en el carácter de las evaluaciones que prácticamente han funcionado como formalismos que deben cumplirse pero no como componentes esenciales de procesos formativos realmente efectivos y exigentes. Para cumplir con esto, entre otras medidas, deberán tomarse las siguientes:

- Revisar, actualizar, mejorar y adecuar el pensum académico y los métodos de enseñanza. Comenzando con la incorporación en todos los cursos de tres grandes temáticas: Género y violencia contra la mujer; Justicia Penal Juvenil y Policía comunitaria.

- Definir un nuevo perfil del cuerpo docente que sea capaz de cumplir con las nuevas exigencias académicas y con la formación de policías íntegros, integrales y capaces de garantizar la seguridad de la población con pleno respeto a los derechos humanos.

- Mejorar el desempeño del personal docente, administrativo y policial, para responder a las necesidades derivadas de la nueva Política de Justicia y Seguridad, los nuevos planes de la ANSP y la realidad cambiante de la criminalidad del país.

- Desarrollar investigación científica sobre seguridad pública para fortalece los procesos formativos y contribuir a la formulación de políticas del sector justicia y seguridad.

- Lograr la autorización y acreditación de la ANSP como un Centro de Educación Superior.

### *5.2. Política de Formación en Valores*

La excelencia académica entendida como mayor rigurosidad y exigencia en los procesos educativos, debe completarse con una formación en los valores que distinguen y caracterizan a la Policía Nacional Civil de El Salvador, los cuales en gran medida se encuentran plasmados en los Acuerdos de Paz, en las reformas constitucionales, la Ley Orgánica Policial y demás normas jurídicas que sustentan la creación y funcionamiento de la PNC.

Para ello se debe inculcar continuamente los principios, atributos y características que distinguen a la Policía Nacional Civil como una institución de naturaleza civil, profesional, eficiente, apolítica, transparente, incorruptible, sujeta a la legalidad, de servicio a la comunidad y garante de los derechos humanos. Es decir, no se trata de una formación en valores morales, éticos o religiosos generalmente aceptados por la población, los cuales son deseables en un agente policial como en cualquier otro ciudadano, si no de un marco axiológico propio del hombre y mujer que desempeña la profesión policial. Para ello, desde la Academia se tomarán, entre otras las medidas siguientes:

- Fortalecer la naturaleza civil de la formación policial mediante el desmontaje de procedimientos, prácticas y costumbres militarizadas o autoritarias, sin menoscabo del fortalecimiento físico, la disciplina, la subordinación jerárquica y la alta disponibilidad de servicio que caracteriza a todo profesional policial.

- Revisar y mejorar la carga académica y los horarios de formación inicial en los niveles básico y ejecutivo, mediante el equilibrio de la

calidad y rigurosidad de la enseñanza y el ambiente de libertad del aprendizaje.

- Estimular las buenas prácticas de los valores institucionales, especialmente la incorruptibilidad, la profesionalidad, la eficiencia, el servicio a la comunidad y el respeto a los derechos humanos, por parte del personal, mediante notas de felicitación, reconocimientos y otras distinciones.

### *5.3. Política de Legalidad y Transparencia*

La función policial forma parte del ejercicio del poder público y éste, en un Estado Constitucional y Democrático de Derecho, debe estar plenamente sujeto a los principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas, puesto que los agentes, autoridades y funcionarios encargados de cumplir la ley, como todo funcionario público, son depositarios del poder que reside en el pueblo.

Dado que la Academia es la Institución rectora de la formación profesional de los y las policías, dentro de ella se debe impulsar el pleno respeto a la estricta legalidad la transparencia y la rendición de cuentas de las actuaciones y decisiones de las autoridades, funcionarias, funcionarios, empleadas y empleados de la ANSP Para ello, entre otras directrices deberán ponerse en práctica las siguientes:

- Las actuaciones, decisiones y resoluciones que tomen el personal titular y autoridades, así como el personal técnico y operativo de la ANSP, de igual manera el personal policial que se encuentre bajo la dirección de la misma, deberán apegarse exclusivamente a las atribuciones y competencias que les señalan la Constitución de la República, los tratados internacionales, las leyes y demás normativa institucional.

- No deberán practicarse, encubrirse o tolerarse los abusos de poder y demás actos ilegales o arbitrarios y cuando éstos sean constitutivos de faltas administrativas o delitos, deberán ser denunciados, investigados y sometidos al conocimiento o juzgamiento de las autoridades competentes.

- Los bienes y recursos de la ANSP forman parte del erario público; por lo tanto la utilización de los mismos deberá realizarse con plena sujeción a la legalidad, la transparencia y la rendición de cuentas.

- Deberá fomentarse una cultura y práctica de respeto, colaboración e integración entre las diferentes especialidades, áreas o disciplinas del personal docente, técnico policial, administrativo y autoridades de la ANSP, evitando la segmentación o divisionismo del recurso humano.

## *5.4. Política de Calidad*

La política de calidad aplicada en los procesos administrativos y de formación, permitirá implementar el modelo educativo satisfaciendo las necesidades de formación del estudiantado, las expectativas de la PNC y la sociedad salvadoreña.

Conscientes que la formación policial radica en que los graduandos, se dediquen a salvaguardar el orden y la seguridad pública, de una forma profesional, en estrecha relación con la comunidad, con apego a las leyes y el respeto de los derechos humanos; la política de calidad se implementará desde la convocatoria de aspirantes, la selección, procesos de formación inicial, ascensos, especialidades y actualizaciones de los alumnos y alumnas, hasta la entrega de diplomas que los/las habilitan para ejercer la función policial.

Así mismo la política de calidad estará orientada a:

- Mejorar los procesos académicos y gestión administrativa, gestión del conocimiento, investigación científica, desarrollo de capacidades, compromiso social, responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos, la mejora de la normatividad, mecanismos de difusión de información, gestión por procesos.

- Ejecutar las actividades de los procedimientos operativos con responsabilidad directa a las Divisiones y Unidades involucradas que conforman la estructura organizacional.

- El seguimiento y medición de la política, se lleve a cabo a través de monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos, convirtiendo las observaciones en datos o variables cuantitativas.

## *5.5. Equidad de Género*

Para establecer la equidad en las relaciones entre hombres y mujeres, la ANSP integrará sistemáticamente acciones que cambien procedimientos, mecanismos y actitudes que impidan u obstaculicen generar las condiciones para la igualdad de oportunidades y la equidad de género. Con este fin, se identificarán las determinaciones de género que existen en los procesos docentes y administrativos que se realizan en la ANSP, para introducir criterios de género en la planificación, organización, ejecución y control de dichos procesos. Por lo tanto:

- Los esfuerzos que se hagan por la equidad de género en la Institución deben estar dirigidos a los asuntos medulares del quehacer de la institución, tanto en el trabajo administrativo de la institución como en los servicios que brinda a la PNC y a la sociedad salvadoreña.

- Las actuaciones en materia de género estarán presentes en aspectos relevantes y claves donde la incorporación del enfoque de género mejore de manera evidente y sustantiva la calidad de los servicios de formación y profesionalización del personal policial de la PNC.

- Las metodologías de trabajo sobre el tema de género deben mantener una perspectiva que incluya en su realización acciones desde y hacia mujeres y hombres, para asegurar la corresponsabilidad de ambos géneros en la eliminación de toda forma de discriminación.

- Se deben aplicar, potenciar y mejorar continuamente las instrucciones contra el acoso sexual y otras formas de violencia de género, especialmente contra las mujeres, dictadas por la Dirección General.

- Toda acción que se programe para favorecer las condiciones de género en la institución debe ser diseñada a partir de un riguroso diagnóstico y análisis de las relaciones de género que inciden en el quehacer de la ANSP y PNC.

- Es tarea de todas las personas que trabajan en la ANSP fomentar relaciones de solidaridad y respeto entre mujeres y hombres, tanto al interior de la Institución como en las relaciones con las personas con que interactúan en los diferentes ámbitos de intervención de la Institución.

# VI. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN:

## *LÍNEA ESTRATÉGICA 1. FORMACIÓN CON EXCELENCIA ACADÉMICA DE POLICÍAS INTEGRALES Y AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD*

### *Conceptualización:*

Diseño del sistema educativo en la ANSP, como una guía de modernización y excelencia académica.

### *Impacto institucional:*

- Mejorar los niveles de confianza en la comunidad, al desarrollar policías integrales.
- Mejorar la profesionalización del desempeño policial.

### *Conclusión:*

Se proporcionará a la PNC y a la población policías integrales, con mayor profesionalización y compromiso con la sociedad; permitiéndole a la ANSP ser reconocida como una institución con excelencia académica en la formación de profesionales en seguridad pública.

### *OBJETIVO ESTRATÉGICO O.E.1.1.*

Diseñar e implementar un modelo educativo integral sustentado en la excelencia académica.

### *ESTRATEGIA OPERATIVA E.O.1.1.1*

Desarrollar una metodologia sistematica para el análisis y diseño de un modelo pedagógico y curricular de la ANSP

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae1.1.1.1 Elaborar un diagnóstico integral sobre la formación inicial y ascenso en los diferentes niveles, especialidades, actualización y promoción que se desarrollan en la ANSP

Ae1.1.1.2 Diseñar un modelo pedagógico y curricular de la ANSP y Plan de Implementación.

### *OBJETIVO ESTRATÉGICO O.E.1.2*

Gestionar efectivamente los procesos de formación, basados en el modelo pedagógico y curricular de la ANSP

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo1.2.1*

Desarrollar efectivamente la curricula que corresponda al modelo pedagógico y curricular de la ANSP

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae1.2.1.1 Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación académica que responda al modelo pedagógico y curricular de la ANSP

Ae1.2.1.2 Elaborar un programa de formación inicial y permanente para el personal docente, instructores, monitores, delegados de formación y evaluadores de las prácticas.

Ae1.2.1.3 Ejecución de procesos de formación inicial, ascensos, actualización, especialidades y otros cursos de capacitaciones.

### *OBJETIVO ESTRATÉGICO O.E.1.3*

Transformar la ANSP en una Institución Estatal de Educación Superior

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo1.3.1.*

Elaborar el estudio de factibilidad para la autorización de funcionamiento, como Institución Estatal de Educación Superior.

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae1.3.1.1 Diseño y validación del estudio de factibilidad.

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo1.3.2*

Iniciar el proceso de autorización provisional de funcionamiento, como Intitución de Educación Superior

## ACCIONES ESPECÍFICAS

Ae1.3.2.1 Gestionar ante el Ministerio de Educación la autorización provisional.

Ae1.3.2.2 Revisión y ajustes al estudio de factibilidad aprobado.

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo1.3.3*

Desarrollar el programa de ejecucion de las acciones del estudio de factibilidad autorizada

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae1.3.3.1 Elaborar y ejecutar el plan de desarrollo del estudio de factibilidad aprobado por el MINED.

Ae1.3.3.2 Seguimiento y evaluación del plan de desarrollo aprobado.

## *LÍNEA ESTRATÉGICA 2. INVESTIGACIÓN ACADÉMICA RELATIVA A LA POLICÍA Y A LA SEGURIDAD PÚBLICA*

### *Conceptualización:*

Crear el Centro de Investigación Científica de la ANSP (CINC/ANSP) , que efectúe investigaciones y estudios científicos para fortalecer la formación académica, la Policía Nacional Civil y la seguridad pública, de acuerdo al Estado Constitucional Social y Democrático de Derecho.

### *Impacto Institucional:*

- Toma de decisiones institucionales en base a estudios e investigaciones.
- Los resultados de las investigaciones o estudios son asimilados y tomados en cuenta para decisiones, acciones, políticas o propuestas de las instituciones de gobierno, específicamente por el Ministerio de Justicia y Seguridad, la Policía Nacional Civil o por la Asamblea Legislativa.
- La Academia proporciona asistencia técnica y asesoría en asuntos relativos a la seguridad ciudadana a otras instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

- La ANSP genera instrumentos, indicadores y métodos de evaluación de las políticas, planes y programas de seguridad pública.
- La Academia es reconocida como una institución que promueve la divulgación, análisis y debate de los estudios realizados en materia de seguridad pública.
- La ANSP es un referente científico nacional e internacional en materia de seguridad pública y ciencias policiales.

### *Conclusión*

Con esta línea se conseguirán lo siguiente propósitos:

- Desarrollar investigación científica en materia de seguridad pública y ciencias policiales.
- Aportar al fortalecimiento de la Policía Nacional Civil como garante de la seguridad pública en el país.
- Incidir en la toma de decisiones y en la formulación de políticas públicas democráticas.
- Poner al servicio de otras instituciones estudios e investigaciones científicas sobre la policía y la seguridad pública.
- Resolver problemas institucionales y aportar nuevos conocimientos para el desarrollo del modelo educativo.
- Innovar procesos de educación y técnicas de formación con base a metodologías de investigación desde las aulas.

### *OBJETIVO ESTRATÉGICO O.E.2.1*

Creacion del centro de investigaciones y publicacion de estudios e investigaciones en materia policial y seguridad pública.

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo2.1.1*

Creacion y funcionamiento del Centro de Investigación.

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae2.1.1.1 Conformación del equipo técnico para el diseño del CINC-ANSP

Ae2.1.1.2 Elaboración de proyectos para la obtención de recursos.

Ae.2.1.1.3 Ejecución del Plan de Investigación y Análisis.

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo2.1.2*

Publicar y difundir estudios de investigacion

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae.2.1.2.1 Ejecución del Plan Anual de Publicaciones y Divulgaciones.

## *LÍNEA ESTRATÉGICA 3. FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES SISTEMÁTICAS ENTRE LA ANSP Y LA PNC*

### *Conceptualización:*

Importancia de sistematizar y establecer la vigencia de documentación, registros, y demás instrumentos suscritos entre la PNC y la ANSP Evitar sesgos personales en las relaciones entre ambas instituciones, creando la normativa oficiales que orienten las relaciones entre los niveles directivos y operativos.

### *Impacto Institucional:*

- Cumplir con las políticas emanadas del Estado.
- Emprendimiento de acciones conjuntas (ANSP – PNC).
- PNC satisfecha con la formación/capacitación brindada por la ANSP
- Las relaciones interinstitucionales están normadas y los funcionarios las cumplen.

### *Conclusión:*

De cumplirse esta línea estratégica, se establecerá un mejor vínculo entre ambas instituciones y se disminuirán los procesos restrictivos que actualmente existen y afectan la actuación institucional.

Dando cumplimiento a esas acciones se contribuirá a mejorar las relaciones entre ambas instituciones y hacer más expeditos los procesos de formación.

## *OBJETIVO ESTRATÉGICO O.E.3.1. FORMALIZAR, DESARROLLAR, Y MANTENER RELACIONES DE INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN CON LA PNC.*

### ***ESTRATEGIA OPERATIVA Eo3.1.1***

Diseñar y establer politicas, protocolos y convenios de entendimiento ANSP-PNC

### ***ACCIONES ESPECÍFICAS***

Ae3.1.1.1 Diseño e implementación de un Sistema de Relaciones Interinstitucionales que describa el funcionamiento de coordinación mediante las políticas, protocolos, entendimientos y convenios establecidos por la ANSP-PNC.

## *LÍNEA ESTRATÉGICA 4. EQUIDAD DE GÉNERO*

### ***Conceptualización:***

Elaborar la Política Institucional de Equidad de Género, que permita institucionalizar el enfoque de género para:

a) Eliminar toda forma de discriminaciones contra la mujer por razones de género, a través de acciones específicas en favor de las mujeres.

b) Incluir a los hombres en el proceso de cambio de las relaciones entre los géneros, para que reconozca su propia construcción genérica.

c) Promover la corresponsabilidad de mujeres y hombres para la conciliación entre el trabajo remunerado y las labores del cuidado de la familia.

### *Impacto Institucional:*

- Las acciones implementadas disminuyen las brechas de género existentes entre la población femenina y masculina en cuanto a su formación y profesionalización y en el ejercicio de sus derechos como alumnado y como empleado de la ANSP
- Erradicación de toda conducta discriminatoria por razones de género que fomente relaciones desiguales entre todas las personas, hombres y mujeres que trabajan y estudian en la ANSP
- Fortalecer y mejorar continuamente la aplicación de las medidas para prevenir y erradicar el acoso sexual y la violencia, especialmente contra la mujer.

### *Conclusión:*

La práctica de la línea estratégica de la equidad de género, permitirá crear un ambiente de trabajo y estudio en la ANSP favorable para implementar acciones positivas hacia las mujeres, que la convierta en una Institución moderna, promotora de la igualdad de oportunidades y la equidad de género entre hombres y mujeres.

### *OBJETIVO ESTRATÉGICO O.E.4.1*

Incorporar, implementar y operativizar de manera sistemática y progresiva, la perspectiva de género en todos los ámbitos de la ANSP

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo4.1.1*

Institucionalizar el enfoque de género en todo el quehacer de la ANSP

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae4.1.1.1 Realizar un diagnóstico institucional de las relaciones de género existentes en la Academia.

Ae4.1.1.2 Elaborar e implementar la Política Institucional de Equidad de Género, mediante un proceso participativo que involucre a todas las áreas del quehacer institucional.

## *LÍNEA ESTRATÉGICA 5. GESTIÓN EFECTIVA Y TRANSPARENTE DE LOS RECURSOS*

### *Conceptualización:*

Optimizar y realizar una justa distribución de los recursos que le son asignados a la ANSP, permitirá que la institución cumpla con los retos propuestos en este Plan Estratégico, especialmente a los que se refieren a los procesos claves, como lo es el impulso del modelo educativo integral, la creación del centro de investigaciones, el desarrollo tecnológico orientado a la formación a distancia y a la operación y control del desarrollo de los procesos sustantivos de la organización.

### *Impacto Institucional:*

- Los procesos educativos y administrativos que se desarrollan, soportarán el desarrollo del modelo educativo integral.
- Fortalecimiento de las capacidades del recurso humano institucional, consistentes con el pensamiento estratégico y el modelo educativo.
- Viabilizar el proceso de la transformación de la ANSP en una Institución Estatal de Educación Superior.

### *Conclusión:*

De cumplirse esta línea estratégica, el proyecto de desarrollo institucional propuestos en el PEI, descansará en prácticas de gestión efectivas y transparentes que permitirán plantearse otros retos y desafíos para el futuro de la institución.

### *OBJETIVO ESTRATÉGICO O.E.5.1*

Fortalecer las capacidades esenciales en materia económica y financiera, físicas, tecnológicas, consistentes con el pensamiento estratégico y el modelo educativo.

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo5.1.1*

Gestionar de forma efectiva el presupuesto institucional.

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae5.1.1.1 Formulación efectiva y eficiente del presupuesto adaptado a las necesidades Institucionales (evaluación y seguimientos)

Ae5.1.1.2 Ejecución efectiva del presupuesto.

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo5.1.2*

Elaborar elplan de desarrollo institucional para la unificación y mejora de la infraestructura.

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae5.1.2.1 Formulación y evaluación del plan de desarrollo de la infraestructura institucional.

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo5.1.3*

Fortalecer los procesos administrativos.

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae5.1.3.1 Revisión y seguimiento de los procesos Institucionales.

Ae5.1.3.2 Fortalecer el sistema de calidad de los procesos administrativos.

Ae5.1.3.3 Servicios de apoyo a la formación académica

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo5.1.4.*

Gestion de Cooperación Internacional.

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae5.1.4.1 Formulación e implementación del plan de gestión de cooperación internacional, de acuerdo a las necesidades del PEI (UPI, UFI)

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo5.1.5.*

Desarrollar tecnologias de informacion y comunicacion.

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae5.1.5.1 Elaborar un plan de desarrollo tecnológico.

Ae5.1.5.2 Análisis diseño e implementación de aplicaciones.

Ae5.1.5.3 Reestructurar y fortalecer la infraestructura de comunicación

### *OBJETIVO ESTRATÉGICO O.E.5.2*

Fortalecer las capacidades esenciales en materia de recurso humano, siendo consistentes con el pensamiento estratégico y el modelo educativo.

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo5.2.1.*

Gestionar el recurso humano acorde al nuevo modelo educativo.

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae5.2.1.1 Elaborar un plan de gestión del recurso humano según el modelo educativo que se adopte.

Ae5.2.1.2 Ejecutar el plan de gestión del recurso humano según el modelo educativo que se adopte.

### *ESTRATEGIA OPERATIVA Eo5.2.2.*

Bienestar laboral

### *ACCIONES ESPECÍFICAS*

Ae5.2.2.1 Revisar procedimiento y evaluar el desempeño de los trabajadores.

Ae5.2.2.2 Elaborar un plan de escalafón salarial en base a los requerimientos de cada puesto.

Ae5.2.2.3 Evaluar, divulgar y accionar para establecer un clima laboral favorable al respecto a la dignidad de la personas.

Ae5.2.2.4 Desarrollar un plan de integración del personal en el ámbito cultural, recreativo y de proyección social.

# VII. SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Existe un amplio consenso que una de las mayores debilidades de los planes institucionales se refiere a su monitoreo, seguimiento y evaluación; sin embargo, esta situación ha ido mejorando con el tiempo, propiciando que el tema del control del cumplimiento de lo establecido en los instrumentos de planificación, contribuya a la transparencia del uso de los recursos y a la rendición de cuentas especialmente en el sector público.

Con este propósito la ANSP, deja establecido el modelo de Sistema de Monitoreo y Seguimiento (SMS) que se empleará para controlar la implementación del PEI, partiendo de diferenciar las labores propias del monitoreo y seguimiento, de la evaluación del PEI; no obstante, una de las características del SMS es que deberá servir de apoyo cuando se realicen los ejercicios de evaluación, tanto el de mediano plazo en el año 2012, como la evaluación final a realizarse en el año 2014, ambas evaluaciones la realizarán agentes externos a la institución, para contar con otro punto de vista que supere los sesgos de una autoevaluación.

En el marco de este Sistema se entenderá monitoreo como la acción que busca conocer, mediante la producción de información, la marcha regular de las acciones especificas, sobre todo en cuanto a su contribución a la implementación de las estrategias operativas consignadas en el PEI; mientras que el seguimiento implica dos propósitos: por un lado, comprobar cómo se cumplen los objetivos estratégicos establecidas en el PEI y por otro, proveer y mantener la asistencia técnica necesaria para que así sea.

Al afirmar que las labores de monitoreo y seguimiento se realizarán por un sistema, se entiende que esas labores serán realizadas por un conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados. Es decir, el SMS estará definido con entidad propia dentro de la Academia y reconocido por todas las dependencias que la constituyen, todos los agentes implicados y todos los operadores que lo ejecutan. En tal sentido, el SMS tendrá tres elementos fundamentales: a) Comité de monitoreo y seguimiento del PEI, con los mecanismos responsables; b) Subsistema de información, integrado por

sus propios elementos: entradas, procesos y salidas, organizados en una base de datos; y c) Informes productos del sistema, trimestrales, semestrales y anuales.

a) Comité de monitoreo y seguimiento del PEI. Tanto para captar la información como para procesarla y utilizarla, se definirán las responsabilidades y los flujos de información a tres niveles: el operativo en terreno (aquellas entidades que recopilan la información y tiene competencias de ejecución a ese nivel) en este caso las Direcciones y Unidades; el nivel de procesamiento y análisis que desarrollara la UPI; y el nivel de Dirección del SMS, que dará a conocer los informes productos del sistema, incluyendo las propuestas de respuesta institucional ante los problemas de ejecución que pudieran detectarse. Este último nivel estará constituido por la Dirección General y las jefaturas de las unidades y direcciones que se consideren necesarias. En tal sentido, el SMS tendrá su propio organigrama, para lograr fluidez en su operación, así como un protocolo interno de funcionamiento.

b) Subsistema de información. Este subsistema produce la información de base con la que opera el SMS y está compuesto por:

- Las áreas y variables que serán examinadas, y forman el cuadro básico de demandas de información a requerir, que conforman el elemento de entrada al subsistema de información.

- Los indicadores que permiten comprobar el desempeño de las variables identificadas, y orientan la forma del procesamiento de la información.

- Una base de datos, como mecanismo de registro y procesamiento de la información requerida, lo más informatizado posible, que entregue la información con formatos homogéneos y comparables.

c) Informes productos del sistema. El SMS tendrá como productos ordinarios informes trimestrales, semestrales y anuales, aunque se podrán producir cortes estadísticos mensuales.

El SMS contará con varias herramientas que permiten medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, mediante el monitoreo y seguimiento del conjunto de indicadores del PEI. Para esto se usará el tablero de indica-

dores, herramienta que será utilizada en cada dependencia y permitirá controlar el avance en la ejecución de las acciones especificas establecidas en el PEI.

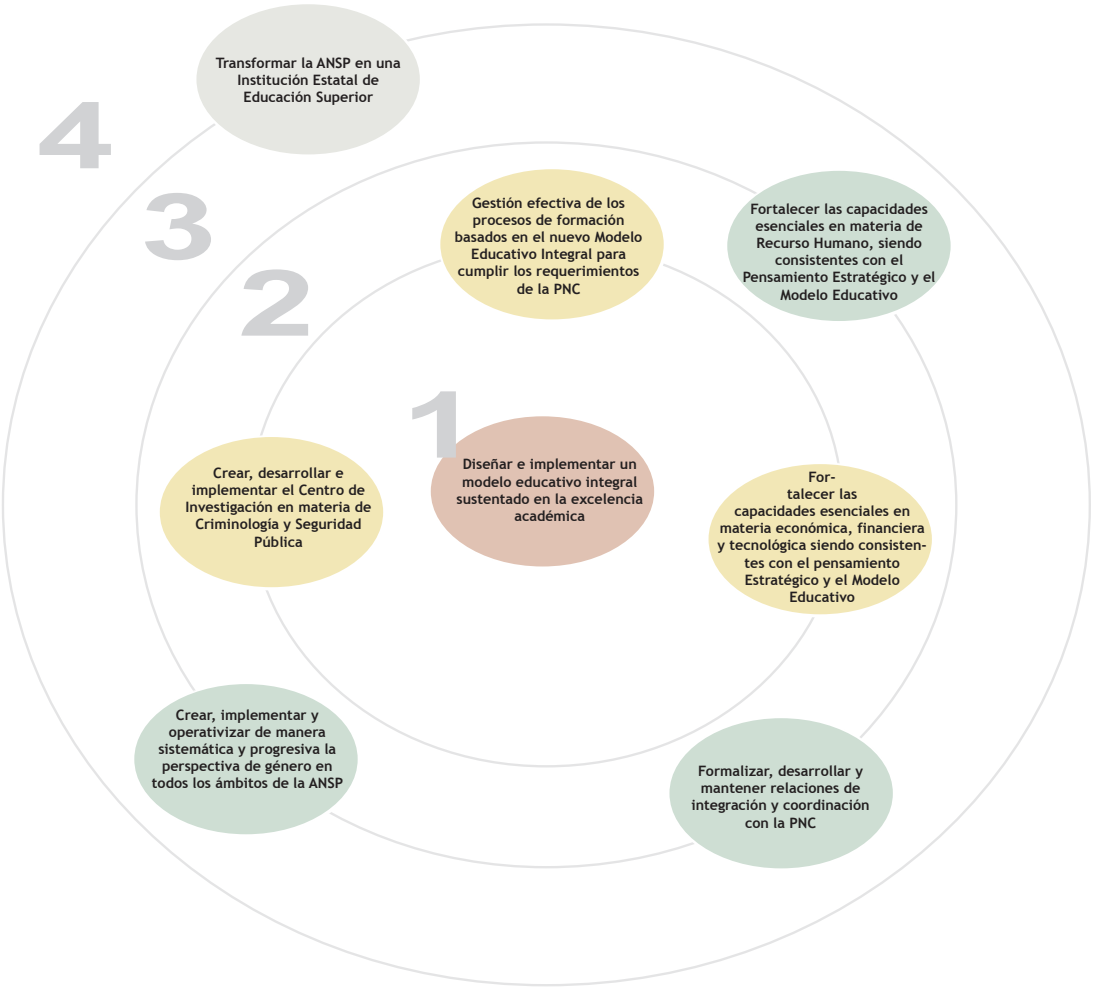
La Unidad de Planificación Institucional (UPI) utilizará la herramientas de “gestión de problemas y oportunidades de mejora” y la de “gestión del riesgo operacional”, que son propias para la evaluación del desempeño de las dependencias institucionales en términos de los compromisos adquiridos.

# VIII. ESQUEMA DE PRIORIDADES DEL PEI 2010-2014

El esquema de prioridades del PEI, se estableció a partir del análisis de influencias entre objetivos estratégicos y las estrategias operativas, que refleja el grado de influencia existente entre ellos, como se muestra en la figura siguiente:

1. INTERPRETACIÓN ANALÍTICA:

***Prioridades del PEI ANSP 2010-2014***



a. Al centro está colocado el objetivo estratégico prioritario, esencial para el funcionamiento de la ANSP y el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional. Nivel 1 (50 puntos).

   "Rediseñar e implementar un modelo educativo integral sustentado en la excelencia académica".

b. En el Nivel 2, están colocados los objetivos estratégicos que soportarán el Modelo Educativo Integral y que le son necesarios para su complementariedad ejecutoria.

   "Fortalecer las capacidades esenciales en materia de desarrollo humano, siendo consistentes con el pensamiento estratégico y el modelo educativo". (48 puntos)

Como se puede apreciar, al centro está colocado el objetivo estratégico prioritario, esencial para el funcionamiento de la ANSP y para el cumplimiento del PEI 2010-2014: "Diseñar e implementar un modelo educativo integral sustentado en la excelencia académica".

En segundo nivel están colocados los objetivos estratégicos que darán soporte al modelo educativo integral, por lo que son indispensables para que se llegue a implementar, estos son:

"Gestionar efectivamente los procesos de formación, basados en el nuevo modelo educativo integral"; "Fortalecer las capacidades esenciales en materia de recurso humano, siendo consistentes con el pensamiento estratégico y el modelo educativo"; y "crear, desarrollar e implementar el centro de investigaciones en materia policial y seguridad pública".

En el tercer nivel de influencia se colocan los objetivos estratégicos que permitirán el desarrollo eficiente de los procesos institucionales, estos son:

"Incorporar, implementar y operativizar de manera sistemática y progresiva, la perspectiva de género en todos los ámbitos de la ANSP"; "Formalizar, desarrollar, y mantener relaciones de integración y coordinación con la PNC"; y "Fortalecer las capacidades esenciales en materia económica y financiera, físicas, tecnológicas, consistentes con el pensamiento estratégico y el modelo educativo".

En el cuarto nivel se coloca el objetivo estratégico que por su complejidad operativa, requiere la influencia de los objetivos de los niveles inferiores para ser logrado, este es: "Transformar la ANSP en una Institución Estatal de Educación Superior".