



PLAN DIRECTOR DE LA POLICIA FORAL

Informe Final.

Volumen II – PLAN DIRECTOR

Índice

VOLUMEN I. DIAGNÓSTICO

	Página
I. INTRODUCCIÓN	5
I.1 Presentación del documento.....	6
I.2 Resumen ejecutivo.....	11
II. METODOLOGÍA DE TRABAJO	14
III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	20
<u>Análisis Interno</u>	22
III.1 Dirección.....	24
III.2 Procesos de gestión.....	26
III.3 Organización y personas.....	80
III.4 Operaciones.....	114
III.5 Sistemas de información.....	148
<u>Análisis Externo</u>	157
III.6 Análisis del entorno.....	158
III.7 Encuesta.....	178

Índice

VOLUMEN II. PLAN DIRECTOR

Página

IV. FORMULACIÓN DEL PLAN DIRECTOR.....	5
IV.1 Puntos críticos para el futuro.....	6
IV.2 Elementos básicos del Plan Director.....	30
V. PLAN DIRECTOR.....	35
V.1 Fichas por elemento.....	36
V.2 Planificación temporal.....	103
V.3 Marco presupuestario.....	107

ANEXOS:

ANEXO I:

1. ENTREVISTAS.....	5
1.1 Relación de personas entrevistadas.....	6
2. ENCUESTA.....	9
2.1 Cuestionario.....	10
2.2 Ficha Técnica.....	14
2.3 Tablas básicas de explotación de datos.....	16

Índice

<u>ANEXO I: (Cont.)</u>	Página
3. MESAS DE TRABAJO.....	28
3.1 Introducción.....	29
3.2 Metodología.....	33
3.3 Resultados de la sesión.....	36
3.4 Equipo de Trabajo.....	84
4. PROCESOS.....	86
4.1 Ficha de procesos.....	87

ANEXO II:

1. MEMORIAS.....	5
1.1 Gabinete técnico	
1.2 Juego y Espectáculos	
1.3 Tráfico	
1.4 Investigación y Denuncias	
1.5 Protección de Autoridades	
1.6 Protección de Edificios	

IV.- FORMULACION DEL PLAN DIRECTOR



IV.- FORMULACION DEL PLAN DIRECTOR

IV.1 Puntos críticos para el futuro



IV: Formulación del Plan Director

Organización y Personas

Estructura Organizativa

- La nueva estructura organizativa de primer nivel se ha realizado partiendo del criterio establecido en las competencias otorgadas al Cuerpo de Policía Foral, ubicación territorial y coordinación con otros Cuerpos de Seguridad.
- La nueva estructura organizativa ha generado un incremento en la escala de mandos intermedios; lo que deberá tener un impacto positivo en la gestión de la Policía Foral, al ser este tipo de categoría la más directamente relacionada con las operaciones.
- De todos los cambios efectuados en la estructura organizativa, la reducción a tan sólo cuatro Áreas y el excesivo peso del Área de Policía Administrativa es el único punto que puede suponer una dificultad añadida a futuro por el desequilibrio que se puede producir entre las diferentes Áreas.
- La creación del Área de Investigación Criminal será muy valiosa para la configuración del modelo de Policía Integral al incluir los ámbitos de investigación, policía judicial y policía científica. La creación de este nuevo Área junto con el de Policía Administrativa conforman todos los ámbitos necesarios para ofrecer un cuerpo de seguridad integral.

IV: Formulación del Plan Director

Organización y Personas (Cont.)

Régimen de Personal

- La carrera administrativa de los efectivos de la Policía Foral de Navarra, estará condicionada por la creación de plazas en los empleos más altos, como por ejemplo en el nivel de mando de Inspectores.
- Hace falta regularizar las plazas de Sargento y Cabo que se están ocupando actualmente de forma interina. Asimismo, hay muchas plazas vacantes que no están siendo cubiertas.
- El crecimiento de la evolución de la plantilla debería estar relacionado con las demandas de crecimiento de las diferentes Áreas y a futuro con la información que se disponga de las diferentes zonas del territorio.
- La posibilidad de salida de efectivos que están actualmente en actividad debe estar regulada con objeto de cubrir no sólo los casos causados por la edad sino por otras causas comunes como bajas, traspasos, etc.
- La planificación de actuaciones no sólo se realiza sin una metodología común entre las distintas Divisiones, sino que hace falta un órgano superior encargado de centralizar todos los calendarios de planificación de las distintas unidades y controlar que se cumplan.
- Bajo la nueva normativa, el complemento de puesto de trabajo retribuye de manera equitativa la especial disponibilidad y condiciones de jornada que tienen los miembros de las Divisiones de Protección de Autoridades, Juego y Espectáculos, Policía Judicial, Policía Científica, Régimen Interno e Intervención, pero siguen existiendo importantes diferencias retributivas entre efectivos que tienen un mismo nivel de mando.

IV: Formulación del Plan Director

Organización y Personas (Cont.)

Funciones y Competencias por áreas

- Aquellos puestos de trabajo de nueva creación que no guarden relación con las actividades desarrolladas en la estructura organizativa anterior, tendrán que ser provistos a través de mecanismos oportunos, buscando la mayor especialización posible.
- Con la nueva normativa, las competencias otorgadas al Cuerpo de la Policía Foral se han incrementado sustancialmente, produciéndose una mayor especificación de sus competencias y funciones. Las Secciones de Gabinete Técnico y de Tráfico han sufrido los mayores cambios.
- Independientemente de las competencias otorgadas a la Sección de Protección ecológica, existe una duplicidad de esfuerzos, dado que en muchos casos, estas funciones son también realizadas por otros cuerpos u organismos y ello implica seguir potenciando las labores de coordinación ya iniciadas, mediante una división de funciones acordada previamente que permita una mayor especialización.
- El cambio de reconocimiento de funciones tan generalizado que se ha producido con el nuevo decreto implica la necesidad de identificar las funciones de cada puesto de trabajo para asegurar un correcto desempeño de las mismas en cada Área.

IV: Formulación del Plan Director

Organización y Personas (Cont.)

Formación de la Policía Foral de Navarra

- El acceso a las modalidades de Curso de Reciclaje y Especialización no están reguladas, ni siguen criterios de acceso uniformes, impidiendo la planificación del mismo por parte de los efectivos.
- El análisis de la información sobre los cursos de formación impartidos muestra que desde el año 2001 se han ido produciendo una reducción en el número de horas de formación impartidas, lo que no está en contradicción con la incorporación de nuevos efectivos y el aumento en las competencias.

Distribución territorial de efectivos

- La distribución territorial de efectivos debería ser enfocada como un planteamiento de estructura mínima en cada una de las zonas establecidas en la estrategia territorial que posteriormente sea desarrollada atendiendo a datos de demanda real de la zona en coordinación con las entidades locales. Estaría soportada tecnológicamente con los puntos de atención virtual (PAV).

IV: Formulación del Plan Director

Procesos de Gestión

Procesos y protocolos de actuación (Mapa de Procesos)

- Es preciso realizar un esfuerzo para rediseñar los procesos que no se encuentran convenientemente desarrollados, así como definir aquellos otros que resultan básicos para la estructura organizativa que se propone, como por ejemplo: Definición y control de necesidades presupuestarias, planificación de efectivos, seguimiento de las actividades del operativo, etc.

Procesos Estratégicos

- Sería necesario elaborar un documento que recoja la política del Gobierno de Navarra en materia de seguridad, en el que se definiesen los objetivos y directrices a seguir por la Policía Foral.
- Sería conveniente mejorar la identificación previa de necesidades a la realización del anteproyecto de presupuesto con el fin de conocer si el anteproyecto ha cubierto completamente las necesidades del Cuerpo. Además, sería necesario disponer de un adecuado control de la evolución presupuestaria que, mediante la utilización de diversos indicadores, permitiese medir la ejecución del presupuesto en base a la planificación previa.
- Existe la necesidad de realizar una actuación de comunicación y difusión de los servicios ofrecidos por la Policía Foral a los ciudadanos. Esta actuación se debería articular a través de la elaboración de la Carta de Servicios de la Policía Foral.
- Sería necesario proporcionar cierta autonomía en la gestión de recursos humanos a la Policía Foral que le permitiese determinar sus necesidades de personal. Además, convendría desarrollar normativamente la planificación del trabajo de las diferentes unidades, de forma que exista un órgano encargado de centralizar los calendarios y controlar su cumplimiento.

IV: Formulación del Plan Director

Procesos de Gestión (Cont.)

Procesos y protocolos de actuación (Mapa de Procesos)

Procesos Operativos

- Sería necesario establecer una metodología de trabajo que permitiese recoger de manera uniforme y homogénea los diferentes procedimientos operativos y protocolos de actuación existentes en Policía Foral. Igualmente, cada unidad de la Policía Foral debería disponer de su correspondiente manual o guía de procedimientos que facilitase a los policías adscritos a esa unidad el conocimiento de los mismos y debería estar incluido en el Plan de Formación Básica y así mismo mecanizados.

Procesos de Apoyo

- No existe una adecuada planificación de las necesidades informáticas de forma global (Plan de Sistemas). Además, se cuenta con recursos escasos y sin la especialización necesaria. Sería necesario desarrollar diferentes aspectos relacionados con la gestión de la información: help desk, seguridad de datos, gestión de red y desarrollo de aplicaciones.
- Sería necesario proporcionar cierta autonomía en la gestión de recursos humanos a la Policía Foral. Por otro lado, sería conveniente desarrollar normativamente todos los aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos. Igualmente, convendría definir un manual de funciones de la Policía Foral así como los correspondientes indicadores que permitiesen realizar un correcto seguimiento de la gestión.
- Sería necesario elaborar un Plan de Riesgos Laborales propio de la Policía Foral, pues el desarrollo del trabajo policial conlleva importantes riesgos para la salud de los empleados y, por tanto, es necesario determinar las oportunas medidas preventivas. Además, convendría establecer reconocimientos médicos periódicos que permitiesen un adecuado seguimiento de la salud de los funcionarios y la adecuación a su puesto de trabajo. Se debería de vincular el Plan de pruebas físicas con el de PRL.

IV: Formulación del Plan Director

Procesos de Gestión (Cont.)

Procesos y protocolos de actuación (Mapa de Procesos)

Procesos de Apoyo (Cont.)

- Las tareas puramente administrativas no tendrían que ser realizadas por funcionarios policías (debido al alto coste que supone su formación y preparación), sino por funcionarios de la administración civil del Gobierno de Navarra con una formación específica. Además, se debería optar por centralizar las tareas administrativas en la División General Técnica.
- Se debería disponer de unos procedimientos de control y gestión adecuados en las diferentes áreas de ingresos y gastos.
- Sería necesario elaborar una guía de procedimientos relacionados con la gestión de compras con el objetivo de establecer unos criterios uniformes para realizar cualquier adquisición de material por parte de la Policía Foral. Además, sería conveniente descentralizar en la propia Policía Foral determinadas compras de equipamientos y material técnico, con el fin de mejorar la rapidez y eficacia de las adquisiciones de materiales muy específicos. Hay que evaluar las alternativas de externalización.
- No existen indicadores para medir el tiempo de reposición de materiales, rotación de stocks, número de materiales y bienes inventariados, etc., que permitan realizar una adecuada gestión del almacén. Además, sería necesario mejorar el control del almacén de vestuario y equipamiento, mediante inventarios periódicos y el registro exhaustivo de cada entrada y salida de almacén a través de una aplicación informática integrada con la gestión de compras y la gestión contable y presupuestaria. En este sentido, un control adecuado del almacén permitiría realizar pedidos automáticos de material para cubrir las necesidades del personal. El aumento de personal (existe el objetivo de alcanzar 1.200 efectivos) y la distribución territorial a través de la apertura de nuevas Comisarías hacen que el proceso de logística y almacén sea crítico. Sería oportuno establecer un grupo de control en la Policía Foral, externalizando los procesos de compra y gestión de almacén y automatizando al máximo los mismos.

IV: Formulación del Plan Director

Procesos de Gestión (Cont.)

Procesos y protocolos de actuación (Mapa de Procesos)

Procesos de Apoyo (Cont.)

- Convendría realizar anualmente la planificación de inversiones en vehículos de acuerdo con las necesidades existentes, con las posibles necesidades de futuro y con los objetivos marcados por las directrices de la Política de Seguridad, de manera que el parque móvil disponga de los medios necesarios para un prestar un servicio de calidad a los ciudadanos.
- Sería conveniente definir los correspondientes indicadores de gestión que permitiese un adecuado control de las obras en curso, así como el mantenimiento de las instalaciones existentes. Igualmente, se debería realizar una planificación de las instalaciones necesarias a corto, medio y largo plazo de acuerdo con las directrices del Modelo de Despliegue Territorial de la Policía Foral. Sería oportuno tener funciones claras en este ámbito distribuidas entre el Gobierno (dirección facultativa) y la definición funcional y el seguimiento (policía foral).
- Sería conveniente institucionalizar el uso de la encuesta de necesidades de formación antes de llevar a cabo la definición del Plan de Formación. Además, de acuerdo con el Decreto Foral 100/2003, se debería poner en conocimiento del I.N.A.P., con la debida celeridad, las necesidades de cursos de especialización, formación permanente y reciclaje para su incorporación al Plan de Formación.
- Es necesario definir un procedimiento o mecanismo que permita establecer la coordinación adecuada entre las actuaciones que, en materia de formación, llevan a cabo el Cuerpo de Policía Foral, la Escuela de Seguridad y el Instituto Navarro de la Administración Pública.

IV: Formulación del Plan Director

Procesos de Gestión (Cont.)

Análisis presupuestario

- El crecimiento del Capítulo I está motivado principalmente por un aumento presupuestario en el pago de retribuciones a funcionarios, horas extraordinarias, remuneraciones por trabajos en días extraordinarios y turnos de noche. El presupuesto del Capítulo II ha tenido un crecimiento constante en el período analizado. Por el contrario, el presupuesto del Capítulo VI ha decrecido drásticamente debido principalmente a las obras de construcción y acondicionamiento de la Comisaría de Tudela. En este sentido, sería conveniente establecer un presupuesto más equilibrado para el adecuado desarrollo de la Policía Foral.
- En términos generales, en este período se ha desarrollado un adecuado control presupuestario, es decir, el gasto se ha ido ajustando a lo presupuestado. En el ejercicio 2002 se produjo una desviación presupuestaria del 3,26%, motivada por una desviación del gasto real respecto del presupuesto aprobado en el Capítulo de Inversiones de casi el 50%.
- En el ejercicio 2003, la retribución fija de los funcionarios representa casi el 78% del gasto de personal (el 65,6% del total de gastos de Policía Foral). Sin embargo, mientras que la retribución fija de los funcionarios se ha incrementado en sólo un 16% entre los ejercicios 2001 y 2003, otras partidas de gasto de este Capítulo como horas extraordinarias y remuneraciones en días festivos han tenido un crecimiento importante en el mismo período (un 40,5% y un 25,4% respectivamente).
- Tanto el gasto real en personal como la plantilla se han incrementado a lo largo del período de tiempo analizado, aunque el incremento de los efectivos en plantilla entre 2001 y 2003 es inferior al crecimiento del gasto de personal en el mismo período de tiempo.

IV: Formulación del Plan Director

Procesos de Gestión (Cont.)

Análisis presupuestario (Cont.)

- La financiación de los servicios de helicóptero no se corresponde con la utilización del mismo (se está financiando un 58% del gasto con cargo a la Policía Foral, mientras que la utilización por parte del Cuerpo no cumple un ratio similar).
- Es necesario implantar un control más directo de las reparaciones de vehículos a efectuar y sus costes. Así, las propias unidades de la Policía Foral deberían realizar un seguimiento de las mismas. Los gastos en reparaciones están aumentando excesivamente como consecuencia de el envejecimiento de la flota.
- Sería conveniente que la aplicación informática utilizada para el control de consumos de vehículos distinguiese entre combustibles y lubricantes con el fin de llevar un seguimiento más exhaustivo de los mismos. Además, se debería introducir la información de consumos en el programa informático en tiempo real, de manera que fuese posible obtener los datos agregados anuales en el momento del cierre del ejercicio económico.
- Se debería efectuar la previsión de necesidades de vestuario y equipamiento del personal al principio del ejercicio.
- Convendría establecer un mecanismo de control interno que permitiese un control exhaustivo del parque de vehículos de la Policía Foral, proporcionando datos sobre el estado de cada vehículo, kilómetros efectuados, etc.

IV: Formulación del Plan Director

Procesos de Gestión (Cont.)

Análisis presupuestario (Cont.)

- Se debería estudiar una descentralización de determinadas compras de equipamientos, ciertos vehículos especiales (como unidades móviles para determinados servicios: atestados, etc.) y material técnico, dejándolas en manos de la propia Policía Foral, pues ayudaría a mejorar la rapidez y eficacia de las adquisiciones de materiales muy específicos.
- Se debería plantear una adecuada supervisión de los proyectos de infraestructuras para asegurar su calidad y evitar así posteriores modificaciones de obra. Igualmente se debería exigir responsabilidades a los redactores de los proyectos sobre aquellas modificaciones debidas a falta de calidad o errores de los proyectos. Sería oportuno establecer estas funciones en Gabinete Técnico.
- Sería oportuno fijar la Unidad de Seguimiento en la División General Técnica.

IV: Formulación del Plan Director

Operaciones

Comisarías

- Existe una intención a futuro de apertura de nuevas comisarías, lo que mejoraría los tiempos de respuesta y la calidad del servicio prestado. En un principio se espera abrir oficinas de atención ciudadana.

Centro de Mando y Coordinación (CMC)

- El CMC utiliza como herramienta informática fundamental la plataforma de SOS Navarra. El hecho de compartir la herramienta conlleva una serie de dependencias pero a su vez existe la ventaja de obtener información de primera mano, que debería ayudar a la función policial.
- Desde el CMC se coordinan las diversas actuaciones que lleva a cabo la Policía Foral tanto en movilización de efectivos como en consultas y comunicación entre Secciones, lo que implica que debe tener acceso a todas las fuentes de información necesarias (Bases de datos por Áreas) para poder realizar estas funciones de forma correcta, cosa que no sucede.

IV: Formulación del Plan Director

Operaciones (Cont.)

Tráfico

- El fuerte incremento en dos de las actividades desempeñadas por esta sección pone de manifiesto la necesidad de centrar efectivos en estas actividades.
- Hay que priorizar la función asistencial de la Policía frente a la estrictamente represiva. En el caso de la División de Tráfico esto significa poner mayor énfasis e auxilios y servicios humanitarios que en las denuncias.
- Pese a haber disminuido el número de denuncias detectadas por el radar, han incrementado las notificaciones de éstas, mejorando la eficiencia del servicio.
- Desde el año 2000 se han incrementado los controles realizados, sin embargo el porcentaje de resultado positivos se ha mantenido relativamente constante, tanto en los controles preventivos como en los realizados en casos de accidente. Es significativo el elevado índice de resultados positivos en el caso de controles realizados a causa de infracciones.

IV: Formulación del Plan Director

Operaciones (Cont.)

Juegos y Espectáculos

Juegos

- Se realiza la inspección de bingos, maquinas recreativas y de juego principalmente, y de forma esporádica tómbolas, rifas, boletos, etc., pero estas ultimas modalidades de juego están cayendo en desuso y no generan excesiva carga de trabajo.

Espectáculos

- La inspección de lugares de actividades recreativas cubre desde bares y restaurantes hasta piscinas, discotecas o plazas de toros. Dentro de este campo, la mayor parte de las inspecciones se realizan en restaurantes, sin embargo, el mayor origen de denuncias son los espectáculos taurinos.
- El control de documentación asociada a las actividades lúdicas genera denuncias fundamentalmente en cuestiones de licencias de bares y restaurantes.
- Cuestiones como el cumplimiento de normativas de seguridad, de aforo y de ruido, se realizan inspecciones rutinarias que en número se han mantenido en ligero ascenso pero que no generan una cifra significativa de denuncias o informes.
- Dadas las especificaciones técnicas y conocimiento de normativa de esta actividad y considerando que la presencia de Policía Foral en actos taurinos es necesaria, la totalidad de la unidad se encarga de esta actividad independientemente de la brigada a la que pertenezca lo que supone que la estructura de la unidad no es real, realizando todos las mismas actividades.

IV: Formulación del Plan Director

Operaciones (Cont.)

Protección de Edificios

- Existe una fuerte tendencia a la liberación de efectivos mediante la externalización de los servicios de Protección Ordinaria de Edificios, que exigirá una mayor dedicación a las tareas de supervisión y control de las subcontratas.

Protección de Autoridades

- La especificidad de esta sección y la confidencialidad de los datos que manejan la hace diferente sustancialmente al resto de la organización y totalmente opaca en lo relativo a manejo de información, tanto de su personal como de las autoridades protegidas por estos.

IV: Formulación del Plan Director

Operaciones (Cont.)

Policía Judicial

- La evolución al alza del número de atestados iniciados y el volumen creciente de estos que son sometidos a investigación posterior refleja la mayor relevancia que va tomando las tareas desarrolladas por este área.
- Las detenciones asociadas a las investigaciones realizadas se han incrementado porcentualmente en los últimos años, de modo que en 2003 más de un cuarto de los atestados investigados conllevan detenciones asociadas.
- Lo más significativo de los informes de Bienestar Social son los remitidos a Instituto Navarra de Bienestar Social, que suponen más de la mitad del total de estos informes. Además, el número de informes realizado se ha mantenido relativamente estable a lo largo del periodo analizado.
- El incremento del número de informes Asistenciales realizados se debe, fundamentalmente al incremento sustancial de los informes por malos tratos y por temas asociados a menores, aunque estos últimos han influido en menor medida que los primeros.
- Coordinación / colaboración con otras Policías Judiciales.

IV: Formulación del Plan Director

Operaciones (Cont.)

Policía Judicial (Cont.)

- El incremento de atestados realizados viene dado principalmente por el incremento de atestados relacionados fundamentalmente con cuestiones familiares (malos tratos e incumplimiento de visitas) como por el ligero ascenso en la desaparición de menores que influye sustancialmente al ser la segunda causa de realización de atestados.
- Es alarmante el incremento sostenido de este tipo de delitos, que se han disparado en los dos últimos años del periodo analizado, lo que requerirá un esfuerzo policial preventivo, analizando la información actual y explotándola mediante técnicas estadísticas.

IV: Formulación del Plan Director

Encuesta

- El perfil del encuestado es el siguiente: hombre o mujer, entre los 25 y los 49 años, con estudios medios y en cuyo domicilio el cabeza de familia está ocupado.
- Los principales problemas existentes en la sociedad navarra están relacionados con el paro, la vivienda, el terrorismo y la inmigración.
- La valoración que hacen los ciudadanos navarros de la labor policial es positiva (3,30 de media en una escala de 1 a 5). Sin embargo, un 20% de los encuestados tiene una opinión negativa respecto a esta cuestión, lo que conlleva la existencia de importantes oportunidades de mejora.
- La Policía Foral no es la policía de referencia para los ciudadanos de la Comunidad Foral de Navarra (sólo el 69% de las personas encuestadas identificaban a la Policía Foral como un cuerpo policial presente en la Comunidad Foral de Navarra). Sin embargo, este papel de policía de referencia no está cubierto todavía por ninguno de los cuerpos de seguridad que actúa en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra.
- Los ciudadanos navarros sí identifican las competencias tradicionales de la Policía Foral (las relacionadas con las secciones existentes en la antigua estructura organizativa, en especial tráfico), mientras que áreas de competencia actualmente en desarrollo dentro de la Policía Foral son desconocidas para la mayoría de los habitantes de la Comunidad Foral, por lo que es necesario un esfuerzo en comunicación (Carta de Servicios de la Policía Foral de Navarra).
- Los ciudadanos de Navarra consideran que las actuales competencias de la Policía Foral deberían mantenerse o aumentar. Las principales competencias que debería asumir el Cuerpo están relacionadas con la seguridad ciudadana, la violencia de género, el tráfico, la inmigración y el narcotráfico.
- Casi la mitad de los ciudadanos considera adecuada la presencia de la Policía Foral en la Comunidad Autónoma de Navarra. Por otra parte, la valoración de la labor desempeñada por sus efectivos es bastante positiva (3,61).

IV: Formulación del Plan Director

Encuesta (Cont.)

- La Policía Foral no tiene suficiente contacto con los ciudadanos. De sus secciones, Tráfico es la que tiene un mayor contacto con los mismos.
- Los ciudadanos valoran positivamente el trato proporcionado por la Policía Foral cuando son atendidos en sus instalaciones o por teléfono o realizan alguna gestión con ellos. Las secciones mejor valoradas son Protección Ecológica, Protección de Edificios y Tráfico.
- Los ciudadanos valoran positivamente la atención que les ofrece la Policía Foral a la hora de realizar cualquier gestión o trámite. Los aspectos mejor valorados son:
 - ✓ El equipo o las instalaciones de la Policía Foral (Elementos tangibles).
 - ✓ La profesionalidad de los agentes (Seguridad).
 - ✓ La rapidez y eficacia en la atención (Capacidad de Respuesta).
- La mitad de los ciudadanos encuestados no considera necesario que la Policía Foral realice algún tipo de mejoras en la atención al público. Sin embargo, los aspectos que, a juicio de los ciudadanos, necesitan ser mejorados debido a su importancia, son los relacionados con la profesionalidad en la prestación del servicio (seguridad), la rapidez y eficacia en la atención (capacidad de respuesta) y la inmediatez en la ayuda (fiabilidad).
- Los canales tradicionales de contacto con cualquier Administración Pública (presencial y telefónico) son infrutilizados en el caso de la Policía Foral. Por el contrario, las formas más habituales de contacto se producen cuando los ciudadanos son requeridos por la propia Policía o por un encuentro fortuito.
- Las cualidades del servicio de la Policía Foral más demandadas por los ciudadanos de la Comunidad Foral de Navarra son la seguridad, la rapidez y eficacia en las actuaciones policiales y la generación de confianza y la disposición de ayuda por parte de los miembros del Cuerpo.

IV: Formulación del Plan Director

Análisis del entorno de Navarra

Análisis de la Estructura Poblacional

- La estructura territorial navarra se caracteriza por una gran dispersión de asentamientos y una fuerte concentración de población en Pamplona, Tudela y Estella y una cierta despoblación en las zonas del norte de la Comunidad.

Análisis de la Estructura Industrial

- La mayor masa industrial se encuentra en Pamplona y en la Ribera Alta, lo que implica que es en estas zonas donde la intensidad de la problemática derivada del entramado industrial puede ser mayor.
- La comarca de Pamplona es en la que se condensa mayor densidad poblacional e industrial.

Análisis del medio ambiente

- Las comisarías situadas en el norte deberán estar dotadas de vehículos 4x4 y motos para acceder a los lugares de riesgo, mientras que en las zonas del sur, la dotación estaría mas enfocada a riesgos medioambientales relacionados con la industria.

IV: Formulación del Plan Director

Análisis del entorno de Navarra

Análisis de la Infraestructura de transportes

- Como consecuencia de las actuaciones llevadas a cabo por el gobierno, el índice de peligrosidad en el conjunto de la red viaria es descendente, al igual que el índice de mortalidad.
- La mayor siniestralidad en 2002 se produce en las carreteras pertenecientes a la red de interés general (36,4%), seguido de la red de autopistas y autovías (21,2%). En el periodo 1993-2002, la red de interés general concentra el 51% de los accidentes aunque representan únicamente el 13% de la red de carreteras de Navarra. El 51% de los kilómetros de la red viaria corresponden a carreteras locales, en la que solo se producen un 11% de los accidentes.
- La intensidad media diaria mantiene tendencia creciente mientras que el número de accidentes mantiene una tendencia opuesta.
- El túnel de Belate tiene una intensidad de riesgo apreciable, por encima del resto de los túneles de Navarra. Con intensidad de riesgo moderada existen cuatro túneles: Almandoz, la Ferrería, Vera y Sunbilla, ubicados todos en el Norte de Navarra.
- El mayor volumen de tráfico de mercancías peligrosas se concentra principalmente en las autopistas y autovías y en la red de interés general de la Comunidad Foral de Navarra.

IV: Formulación del Plan Director

Análisis del entorno de Navarra

Análisis de la Estrategia Territorial de Navarra

- Los cuatro grandes espacios conforman la estructura que se espera tenga Navarra en los próximos años, y en base a la cual se desarrollarán las diversas políticas relacionadas con el desarrollo.
- El futuro crecimiento de la Policía Foral deberá considerar su distribución geográfica en consonancia con las directrices marcadas por el plan de Estrategia Territorial de Navarra.

IV: Formulación del Plan Director

Matriz DAFO

FORTALEZAS

- Nueva estructura organizativa.
- Mejora de la definición de funciones y aumento de las mismas
- Apertura de nuevas comisarías por el territorio foral.
- La estructura tecnológica existente en el CMC ofrece gran capacidad de desarrollo futuro.
- Valoración positiva del ciudadano.
- Respaldo normativo.

DEBILIDADES

- Interinidad y plazas vacantes.
- Pese a existir un cierto compromiso de crecimiento de la plantilla no hay ningún documento que lo acredite.
- La planificación de recursos humanos puede mejorarse
- La formación no está suficientemente regulada como elemento de gestión de recursos humanos.
- Falta de desarrollo y definición de procesos y protocolos.
- Deficiencias de control interno en los procesos de gestión.
- Insuficiente integración de las bases de datos y aplicaciones existentes.
- Debilidades importantes en la gestión de sistemas de información

OPORTUNIDADES

- Transferencia de las competencias de la DGT.
- Se está llevando a cabo un Plan de Sistemas para la Policía Foral.
- La externalización de la protección de edificios libera personal cualificado que podrá prestar servicio en otras áreas.
- Apoyo del plan de estrategia territorial en el desarrollo territorial de la Policía Foral.
- Existe la oportunidad de convertirse en la policía de referencia en Navarra.
- Demandas de seguridad pública en aumento (tráfico, medioambiente, seguridad ciudadana...)

AMENAZAS

- Realización de algunas de las funciones por otros cuerpos de seguridad con mayor presencia en la Comunidad Foral.
- Los delitos y las actuaciones asociadas a estos están en constante evolución lo que requieren la constante puesta al día de la policía para hacerlos frente.
- Concentración de la población en los principales núcleos urbanos.
- Limitaciones presupuestarias en el Gobierno.

IV.- FORMULACION DEL PLAN DIRECTOR

IV.2 Elementos básicos del Plan Director



IV: Formulación del Plan Director

PROCESOS DE GESTION

APARTADO

ACCION

Procesos y protocolos de gestión (Mapa de Procesos)	Elaboración de Manuales de Procedimientos Diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral
Calidad	Implantar una cultura de calidad y mejora continua de los servicios operativos y de gestión
Compras	Rediseño y automatización de los procesos de compras y almacenamiento de vestuario y equipo técnico (NIMP)
Parque Móvil	Planificación de compras de vehículos y control del parque móvil.(NIMP)
Instalaciones e infraestructuras	Sistema de control del desarrollo de instalaciones e infraestructuras (NIMP)

NIMP: No incluido en el Marco Presupuestario como consecuencia de ser una acción externa de la Policía Foral (Dirección General de Interior) o estar contemplada dentro de las acciones ordinarias de funcionamiento interno de las diferentes áreas.

IV: Formulación del Plan Director

ORGANIZACIÓN Y PERSONAS

APARTADO

ACCION

Estructura Organizativa	Establecer un Manual de Funciones
Régimen de Personal: Provisión de Puestos de Trabajo	Regularizar las plazas
Régimen de Personal: Evolución de Plantilla	Establecer un Modelo de evolución de plantilla (NIMP)
Régimen de Turnos y Horarios	Elaboración de un “planning de actividades”
Segunda Actividad	Establecer las fases de desarrollo para la Segunda Actividad (NIMP)
Formación	Establecer un Plan de Formación continua para los efectivos de la Policía Foral

NIMP: No incluido en el Marco Presupuestario como consecuencia de ser una acción externa de la Policía Foral (Dirección General de Interior) o estar contemplada dentro de las acciones ordinarias de funcionamiento interno de las diferentes áreas.

IV: Formulación del Plan Director

OPERACIONES

APARTADO

ACCION

Comisarías	Desarrollo de Comisarías Dotación de las Comisarías
Oficina de Atención Ciudadana	Desarrollo de la Oficina de Atención Ciudadana
Centro de Mando y Coordinación	Desarrollo del CMC
Tráfico	Asumir las nuevas competencias de Tráfico
Juegos y Espectáculos	Coordinación con Autoridades Locales (NIMP)
Protección de Edificios	Coordinar la externalización de la protección de edificios (NIMP)

NIMP: No incluido en el Marco Presupuestario como consecuencia de ser una acción externa de la Policía Foral (Dirección General de Interior) o estar contemplada dentro de las acciones ordinarias de funcionamiento interno de las diferentes áreas.

IV: Formulación del Plan Director

SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
APARTADO	ACCIÓN
Gestión de Sistemas	Planificación de los Sistemas Crear una estructura organizativa adecuada Asegurar las funciones básicas de desarrollo, explotación y mantenimiento.
Aplicaciones	Integración de aplicaciones y bases de datos Intranet Gestión administrativa Control de operaciones Centro de inteligencia
Equipos	Equipos que apoyen la movilidad
Comunicaciones	Nueva arquitectura que facilite las comunicaciones con comisarías

NIMP: No incluido en el Marco Presupuestario como consecuencia de ser una acción externa de la Policía Foral (Dirección General de Interior) o estar contemplada dentro de las acciones ordinarias de funcionamiento interno de las diferentes áreas.

V.- PLAN DIRECTOR



V.- PLAN DIRECTOR

V.1 Fichas por elemento



V: Plan Director

AMBITO: Procesos de Gestión

Apartado: Procesos y protocolos de gestión (Mapa de Procesos)

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Elaboración de Manuales de Procedimientos

OBJETIVO:

Definir los procedimientos que regirán el desempeño diario del trabajo con el objetivo de dotar de homogeneidad a los métodos de trabajo de la organización.

DESCRIPCIÓN:

- No todos los procedimientos y protocolos de actuación se encuentran recogidos en formato papel o en formato electrónico (Por ejemplo, en la División de Protección de Autoridades existen protocolos de actuación pero no están recogidos en ningún soporte físico).
- No existe un criterio uniforme a la hora de documentar los procedimientos operativos y los protocolos de actuación de cada unidad.
- En algunas unidades como la División de Tráfico y la División de Protección del Medio Ambiente existen guías o manuales de procedimientos, en los cuales se recogen de manera homogénea y uniforme los diferentes procedimientos y protocolos que deben de tener en cuenta los policías adscritos a estas unidades a la hora de llevar a cabo cualquier actuación. Sin embargo, en la mayoría de las unidades no existe un manual o guía que recoja los diferentes procedimientos.
- Por otra parte, existen procedimientos operativos y protocolos de actuación comunes a diferentes unidades.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

En relación con la elaboración de manuales de procedimientos, se va a distinguir entre procedimientos de gestión y procedimientos operativos. Respecto a los primeros, las fases de trabajo para elaborar el manual de procedimientos de gestión son las siguientes:

1. Crear un grupo de trabajo con el personal de las diferentes unidades que componen la División General Técnica o de las Brigadas de Gestión de cada una de las Áreas, para definir los procedimientos de gestión existentes en la misma y asignar responsables para proceder a su documentación.
2. Recopilar toda la documentación que exista relacionada con los procedimientos de gestión del Cuerpo, asignando esta función a los representantes de cada Unidad.
3. Analizar los procedimientos existentes con el fin de rediseñarlos, en su caso, y determinar qué procesos de trabajo no se encuentran documentados.
4. Rediseñar los procedimientos existentes, adaptándolos a los cambios en la estructura organizativa y en la asignación de funciones.
5. Definir los nuevos procedimientos que recogen en definitiva cómo debe realizarse el trabajo que se esté desempeñando.
6. Elaborar el manual de procedimientos de gestión de la Policía Foral.
7. Establecer un sistema que permita actualizar periódicamente en función de las necesidades los procedimientos de gestión del Cuerpo de Policía Foral.

En cuanto al desarrollo de los manuales de procedimientos operativos o de protocolos de actuación de cada una de las Áreas de la Policía Foral, las fases de trabajo serían las siguientes:

1. Crear un grupo de trabajo en cada División. Se asignará un responsable en cada uno de ellos, encargado de recopilar toda la documentación existente sobre los procedimientos operativos y protocolos de actuación.
2. Analizar los procedimientos existentes con el fin de rediseñarlos, en su caso, y determinar qué procesos de trabajo no se encuentran documentados.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO (Cont.)

3. Rediseñar los procedimientos existentes, adaptándolos a los cambios en la estructura organizativa y en la asignación de funciones.
4. Definir los nuevos procedimientos que recogen en definitiva cómo debe realizarse el trabajo que se esté desempeñando.
5. Elaborar los manuales de procedimientos operativos de cada una de las Divisiones de la Policía Foral. La elaboración de los manuales será supervisada por el equipo de consultores externos.
6. Establecer un mecanismo que permita actualizar los manuales de procedimientos operativos en función de las necesidades futuras y la asunción de nuevas competencias por parte de la Policía Foral.

CALENDARIO ESTIMADO

3 meses

PRESUPUESTO APROXIMADO

405.000 euros

CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"

RESPONSABLE

Dirección General Técnica

AGENTES IMPLICADOS

Responsables de las unidades de Policía Foral

V: Plan Director

AMBITO: Procesos de Gestión

Apartado: Procesos y protocolos de gestión (Mapa de Procesos)

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral

OBJETIVO:

Establecer un Cuadro de Mando de la Dirección que permita llevar a cabo el control de la gestión del Cuerpo a través de indicadores clave.

DESCRIPCIÓN:

- Establecer un sistema de indicadores mediante flujos de información que permita a la responsables de la Policía Foral tomar las medidas adecuadas en lo que respecta a la gestión del Cuerpo.
- Dotar al Cuerpo de Policía Foral de una aplicación que facilite la posibilidad de efectuar análisis evolutivos de su funcionamiento y sirva al mismo tiempo de soporte de las previsiones futuras.
- Implantar un sistema que tenga la capacidad de evaluar en términos de eficacia y eficiencia los programas, proyectos y acciones que acometa el Cuerpo de Policía Foral. De esta forma, se proporcionará información de soporte a la gestión y a la toma de decisiones.
- Identificar y analizar las desviaciones por Áreas, Divisiones, Brigadas, Grupos o cualquier otra dimensión orgánica o funcional que se entienda de interés para el Cuerpo.
- Por lo tanto, es necesario implantar una herramienta (Cuadro de Mando Integral) que permita trasladar las políticas o directrices que en materia de seguridad establezca la Dirección General a objetivos y acciones ejecutables por el Cuerpo de Policía Foral.
- El Cuadro de Mando Integral, desarrollado por D. Norton y R. S. Kaplan en 1992, es una herramienta basada en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto en cuatro perspectivas tradicionales: financiera, del cliente, procesos internos e innovación y formación. Ninguna de estas perspectivas funciona de manera independiente. En definitiva, es un sistema de gestión estratégica, útil para la gestión de la propia estrategia.

V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):



Fuente: R.S.Kaplan y D.P. Norton

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Crear un equipo de trabajo que diseñe los elementos básicos y características con las que se quiere definir el cuadro de indicadores del Cuerpo de Policía Foral.
2. Definir e identificar los indicadores a visualizar, así como las dimensiones de análisis (dimensión temporal, orgánica, procedimental, presupuestaria, etc.).
3. Establecer procedimientos de captura de los datos existentes en los sistemas transaccionales de la Policía Foral.
4. Desarrollar e implantar una herramienta de transformación, validación y carga de los datos transaccionales.
5. Elaborar un Datawarehouse de datos relevantes de los que se pretende extraer los indicadores de referencia.
6. Definir y crear un entorno OLAP (On Line Analytical Processing) e implantar las herramientas de transformación desde el Datawarehouse.
7. Diseñar e implantar un cuadro de indicadores (herramientas EIS).
8. Diseñar e implantar una herramienta de minería de datos (data mining), con un conjunto de informes predefinidos (ejemplos: informes de actividad de las Comisariás, estado de las instalaciones, partes de incidencias, ejecución presupuestaria, actividades de contratación).
9. Impartir formación a los usuarios del cuadro de mando.

CALENDARIO ESTIMADO

6 meses

V: Plan Director

PRESUPUESTO APROXIMADO 180.000 euros	CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"
RESPONSABLE División General Técnica	AGENTES IMPLICADOS Dirección General de Interior Jefatura de Policía Foral

V: Plan Director

AMBITO: Procesos de Gestión

Apartado: Calidad

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Implantar una cultura de calidad y mejora continua de los servicios operativos y de gestión

OBJETIVO:

Implantar y desarrollar un sistema de calidad, preferentemente EFQM, que sirva de marco de referencia para para diseñar y adaptar el Cuerpo de Policía Foral a parámetros de excelencia.

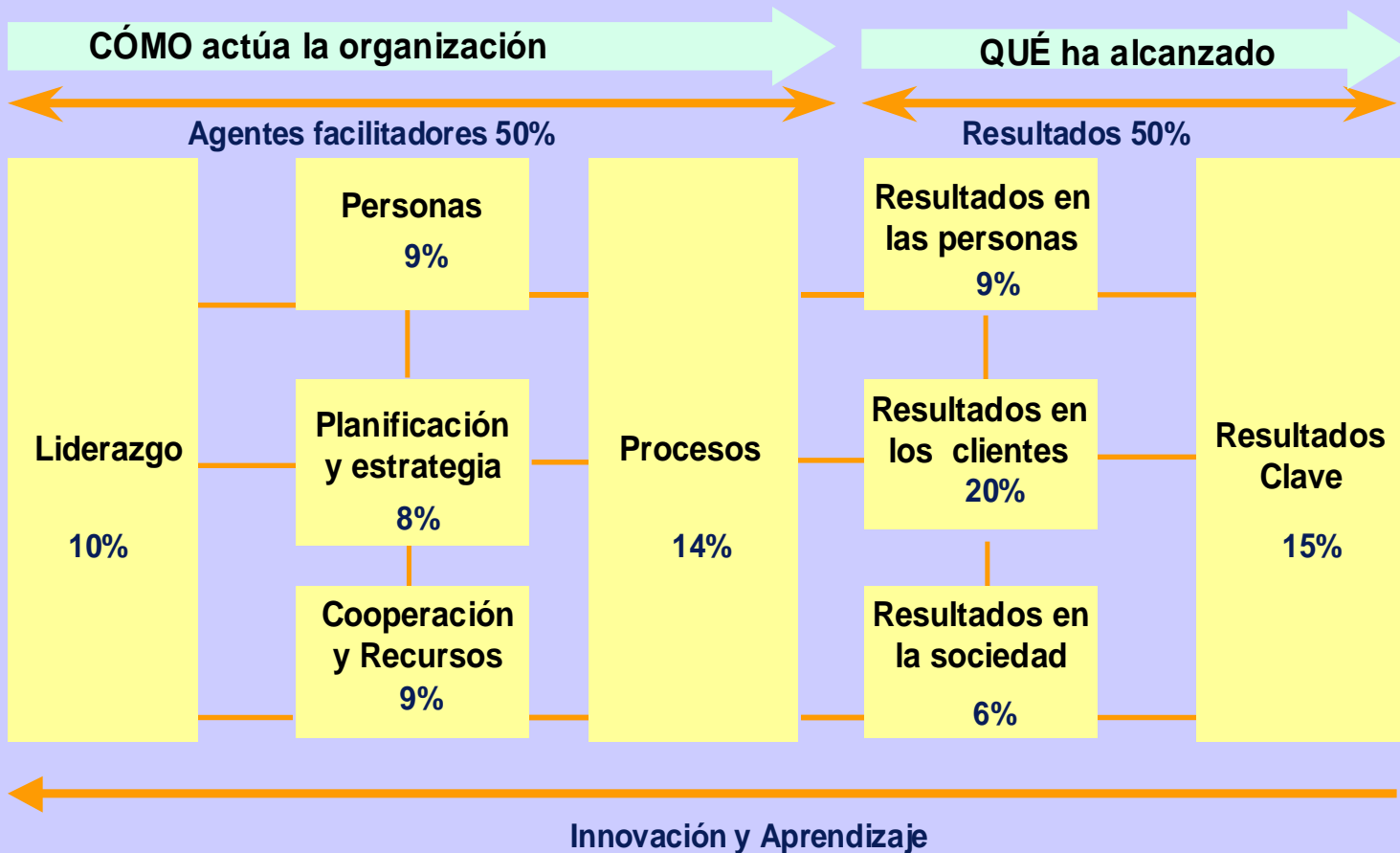
DESCRIPCIÓN:

- La implantación y desarrollo de un sistema de calidad en la Policía Foral permitirá mejorar la prestación de sus servicios a los ciudadanos de la Comunidad Foral de Navarra. Para la implantación del sistema de calidad se recomienda utilizar como referencia una adaptación del Modelo EFQM de Excelencia realizada por el Ministerio de Administraciones Públicas para el sector público.
- La implantación en el Cuerpo de Policía Foral de Navarra de la práctica de autoevaluaciones de calidad de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia, permitirá determinar tanto los puntos fuertes de la organización como las áreas de mejora. La identificación de las áreas de mejora permitirá la definición y ejecución de planes y acciones de mejora que repercutan tanto en la gestión como en la operativa del Cuerpo. La ejecución de estos planes y acciones de mejora correrá a cargo de los diferentes grupos de mejora que se creen dentro del Cuerpo con este fin.
- Un grupo de mejora es un equipo de trabajo que tiene por objeto analizar cómo se prestan los servicios públicos y efectuar aquellas propuestas o modificaciones que se precisen para su mejora, elevándolas a los órganos competentes:
 - ✓ Quien más conoce el Cuerpo, sus estructuras y la forma de funcionamiento son los propios funcionarios y trabajadores y por eso son ellos los que mejor pueden cambiar los servicios ofrecidos a los ciudadanos.
 - ✓ La propia Organización con los recursos personales y materiales que dispone es capaz de hacer las cosas bien.

V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):

- El Modelo EFQM de Excelencia es un sistema de autoevaluación que permite conocer como se está gestionando una organización. La estructura del Modelo es la siguiente:



V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Definir el marco estratégico en materia de calidad de la Policía Foral a través de entrevistas personales y sesiones de trabajo con personal del Cuerpo.
2. Impartir una formación generalista en materia de calidad, incluido el Modelo EFQM, con el objetivo de difundir una cultura de excelencia a todos los niveles del Cuerpo.
3. Decidir el ámbito de actuación de las autoevaluaciones, es decir, qué unidades del Cuerpo van a ser objeto de autoevaluación, así como la periodicidad de las mismas. Crear grupos de autoevaluación por cada una de las unidades objeto del proceso.
4. Elaborar y adaptar a las peculiaridades del Cuerpo un cuestionario de percepción de la calidad para su cumplimentación por aquellas personas que se determinen.
5. Elaborar un documento de diagnóstico de la situación actual de las unidades analizadas a partir de la información obtenida a través de los cuestionarios y de los grupos de trabajo, describiendo las principales oportunidades de mejora y puntos fuertes detectados, así como el plan de acción.
6. Validar los resultados de la autoevaluación mediante un proceso de contraste llevado a cabo por un equipo del Cuerpo que pertenezca a otra unidad distinta de la autoevaluada.
7. Potenciar la ejecución de planes y proyectos de mejora que den respuesta a las áreas de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación mediante la creación de los correspondientes grupos de mejora.
8. Realizar un seguimiento de las acciones desarrolladas por los grupos de mejora.

CALENDARIO ESTIMADO

3 meses

V: Plan Director

PRESUPUESTO APROXIMADO 150.000 euros	CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"
RESPONSABLE División de Régimen Interno	AGENTES IMPLICADOS Unidades del Cuerpo de Policía Foral

V: Plan Director

AMBITO: Procesos de Gestión

Apartado: Calidad

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Elaborar la Carta de Servicios de la Policía Foral

OBJETIVO:

Plantear la necesidad de dotar al Cuerpo de Policía Foral de una Carta de Servicios, en la que se recojan los servicios que ofrece a los ciudadanos, los compromisos que asume en relación con esos servicios y los indicadores que utilizará para controlar el cumplimiento de los mismos.

DESCRIPCIÓN:

- De los resultados de la encuesta realizada en el marco del presente Plan Director, se desprende la necesidad de realizar una actuación de comunicación y difusión de los servicios ofrecidos por la Policía Foral a los ciudadanos. Esta actuación se articulará a través de la elaboración de la Carta de Servicios de la Policía Foral.
- Una Carta de Servicios es un documento público elaborado y difundido por parte de una Organización responsable de la provisión de un Servicio Público, donde se refleja de forma accesible para el usuario: los derechos, las facilidades que la Organización tiene previstas para atenderle, las expectativas razonables que puede esperar ver satisfechas y los compromisos de servicio que la Organización, asume como estándar.
- Se transforma al ciudadano en un cliente dotado de derechos que conoce por anticipado qué clase de servicio puede esperar y demandar, y cuáles son los compromisos de calidad del servicio por parte del Cuerpo de Policía Foral de Navarra. En definitiva, se trata de un contrato de servicios con el ciudadano, un elemento de comunicación con el mismo, una recopilación de compromisos, indicadores y estándares de calidad, y un instrumento integrador del Sistema de Calidad.
- Por tanto, son instrumentos idóneos para actualizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos al proporcionarles una influencia más directa sobre los propios servicios públicos, para fomentar la mejora continua de su prestación y para hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos ante los ciudadanos, a los que transforman en verdaderos clientes de la Policía Foral.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Constituir y formar el equipo de trabajo, formado por personal del Cuerpo de Policía Foral y por consultores externos especialistas en Cartas de Servicios, proporcionando al equipo de trabajo los conocimientos fundamentales sobre Cartas de Servicios para así contar con un lenguaje común durante la elaboración de las mismas y resolver cualquier duda de tipo teórico antes de comenzar el proceso.
2. Identificar los principales servicios que presta el Cuerpo, cuyo resultado será una lista provisional de servicios.
3. Llevar a cabo la redacción definitiva de servicios priorizada en función de la importancia que el propio equipo de trabajo les otorgue. La redacción del enunciado explicativo de los servicios debe ser concisa, clara y homogénea, con un máximo de 7-9 servicios por Carta.
4. Establecer los compromisos que el Cuerpo de Policía Foral asume tanto con el cliente externo como con el cliente interno:
 - En principio, todos los servicios deben ser respaldados por un compromiso. No obstante, un compromiso puede responder a varios servicios.
 - El resultado de esta fase será la Tabla de Compromisos con los servicios y los compromisos asociados, así como su orden de prioridad.
5. Asociar los indicadores a los servicios. El objetivo de esta fase es identificar indicadores para cada uno de los servicios aprobados en la lista definitiva de servicios. Los principales beneficios del establecimiento de estos indicadores son:
 - Identificar los compromisos que el Cuerpo puede asumir.
 - Realizar un seguimiento, continuo y objetivo, de la calidad de los servicios ofrecidos.
 - Facilitar al ciudadano o usuario del servicio la percepción y exigencia de sus derechos.
 - Iniciar al Cuerpo de Policía Foral en la gestión mediante un Cuadro de Indicadores.

Una vez obtenidos los servicios, compromisos e indicadores, se revisará que existe una coherencia entre los mismos, asegurando que para cada servicio existe un compromiso y un indicador asociados. Asimismo, se intentará agrupar aquellos servicios, compromisos e indicadores que puedan resultar homogéneos.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO (Cont.)

6. Elaborar el borrador de la Carta de Servicios. Trasladar la relación definitiva de Servicios, Compromisos e Indicadores a un documento fácilmente inteligible y amigable (diseño y presentación) para el destinatario final, el ciudadano. Para la realización de esta fase, se realizará un borrador y se propondrá un diseño que será sometido a cambios y modificaciones por el equipo de trabajo. El resultado final de esta fase es el diseño final, en contenido y forma, de la Carta de Servicios.

Al realizar un borrador de la Carta de Servicios tendremos en cuenta que ésta sea:

- Concreta: utilizando una redacción sencilla que evite generalismos y ambigüedades.
- Breve: el espacio que existe en una Carta de Servicios es reducido y no es conveniente sobrecargarla de información.
- Estética: la Carta de Servicios es la imagen, y en muchas ocasiones el primer contacto, que recibe el cliente de la Organización que la emite. Un diseño cuidado y una Carta bien estructurada son el mejor marketing de un buen servicio.

Deberá contener además:

- Un breve texto introductorio en el que se describa la misión del Cuerpo de Policía Foral.
 - La forma en la que dirigir reclamaciones y sugerencias al Cuerpo y plazos de respuesta a las mismas.
 - Canales de comunicación con la Policía Foral a disposición del ciudadano: e-mail, fax, teléfono, etc.
 - Ubicación física (direcciones de las Comisarías).
7. Remitir la Carta de Servicios para su aprobación. El objetivo de esta fase es finalizar el proceso de realización de la Carta de Servicios del Cuerpo de Policía foral mediante su aprobación por los máximos responsables de la Organización.
 8. Diseñar el plan de difusión de la Carta de Servicios. El resultado de esta fase será el Plan Detallado de Difusión y será realizado por los responsables del equipo de trabajo en coordinación con el Gabinete de Comunicación de la Dirección General de Interior.

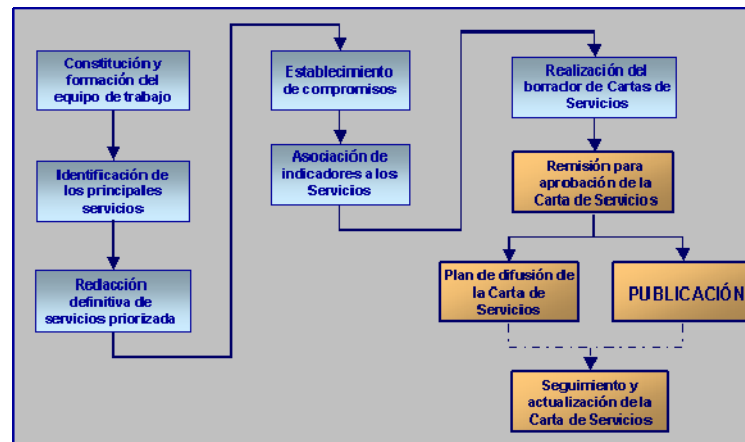
V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO (Cont.)

9. Publicar la Carta de Servicios. Como actividades a realizar se incluyen aquí el cálculo del número de ejemplares a imprimir y, una vez impresos, la comprobación de la calidad óptima de impresión. En algunas Cartas se ha optado por incluir, impreso en la propia Carta, el coste de realización de la misma; esta medida de transparencia con el contribuyente estaría sujeta a la decisión de los responsables de la Carta.
10. Definir los mecanismos de seguimiento y actualización de la Carta de Servicios. Para una correcta implantación de las Cartas de Servicios es imprescindible la realización de esta fase de manera periódica, con un doble objetivo :
 - Controlar, con un especial seguimiento de los indicadores propuestos en la propia Carta, que se cumplen los Compromisos y Servicios asumidos.
 - Modificar la Carta de Servicios periódicamente, normalmente cada año, con el fin de que los Servicios, Compromisos e Indicadores que aparecen en la Carta sean realistas.

Para ello, es imprescindible que se designe un responsable de la Carta de Servicios (por ejemplo, la División de Régimen Interno).

A continuación, se refleja de manera esquemática la metodología de Cartas de Servicios:



V: Plan Director

CALENDARIO ESTIMADO

1 mes

PRESUPUESTO APROXIMADO

12.000 euros

CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"

RESPONSABLE

División de Régimen Interno

AGENTES IMPLICADOS

Jefatura de Policía Foral

División General Técnica

V: Plan Director

AMBITO: Procesos de Gestión

Apartado: Calidad

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Elaborar el Índice de Percepción de la Calidad de los Servicios

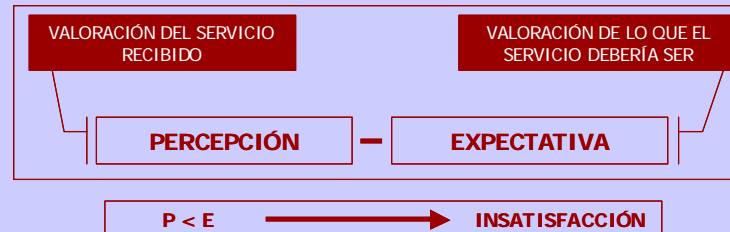
OBJETIVO:

Conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos receptores de los servicios del Cuerpo de Policía Foral de Navarra de forma periódica, establecer comparaciones y proponer las mejoras que se consideren oportunas.

DESCRIPCIÓN:

- Esta medición se materializa a través del Índice de Percepción de la Calidad de los Servicios (IPCS), y para ello se utiliza el **Modelo SERVQUAL**, también conocido como "Modelo de Discrepancias", que sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los usuarios y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de calidad en el servicio.
- Para evaluar la calidad de un servicio con el Modelo SERVQUAL es necesario calcular la diferencia existente entre las puntuaciones que asignen los usuarios a las diferentes parejas de declaraciones o atributos (percepciones - expectativas).
- Para cada pareja de declaraciones y para cada usuario, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{PUNTUACIÓN SERVQUAL} = \text{Puntuación de la Percepciones} - \text{Puntuación de las Expectativas}$$



V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):

- Las “deficiencias” representan las fases de la prestación de servicios en que las que existe posibilidad de que los usuarios perciban “una baja calidad” y en las que la organización debe centrar sus esfuerzos de mejora, determinando las causas potenciales de las mismas y las posibles soluciones.
- El Modelo SERVQUAL presenta las siguientes características:
 - ✓ La receptividad hacia los usuarios de servicios públicos es consustancial al Modelo SERVQUAL, puesto que define la calidad del servicio como diferencia, positiva o negativa, entre las expectativas (servicio esperado) y la realidad del servicio que se presta (servicio recibido).
 - ✓ La evaluación y seguimiento de los procesos y servicios es uno de los puntos fuertes del modelo, puesto que vincula las deficiencias que los ciudadanos perciben en la calidad de los servicios con las deficiencias internas que existen en las organizaciones.
 - ✓ La característica según la cual la calidad es un proceso de mejora continua, está implícita en el Modelo SERVQUAL, ya que las expectativas de los ciudadanos son cambiantes en el tiempo y exige de la organización un proceso de readaptación constante.
 - ✓ La participación del personal tiene su reflejo en el modelo en la determinación de deficiencias concretas que afectan tanto al personal directivo como al de primera línea.
- En este sentido, para la elaboración del presente Plan Director se ha desarrollado una encuesta telefónica con el objetivo de determinar las opiniones de los ciudadanos de la Comunidad Foral de Navarra respecto a los servicios que presta la Policía Foral. Las opiniones reflejadas en la misma permitirán establecer las mejoras necesarias y mejorar la calidad del servicio de atención a los ciudadanos.
- En la elaboración de las preguntas del cuestionario relacionadas con la valoración del servicio prestado por la Policía Foral se ha utilizado como referencia el Modelo SERVQUAL.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

Análisis cualitativo

Dentro del análisis cualitativo de la calidad de los servicios, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar y seleccionar los atributos de la calidad de los servicios prestados del Cuerpo de Policía Foral de Navarra claves para los ciudadanos usuarios de los mismos, y clasificar los mismos según las cinco dimensiones que establece el Modelo SERVQUAL:
 - **Fiabilidad:** habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, hacer siempre lo que se dice que se va a hacer y hacerlo bien a la primera.
 - **Seguridad:** conocimientos y atención mostrados por los funcionarios del Cuerpo, habilidades para inspirar credibilidad y confianza, atención, respeto y amabilidad del personal.
 - **Capacidad de respuesta:** predisposición y voluntad para ayudar a los ciudadanos, proporcionar un servicio rápido.
 - **Empatía:** atención individualizada que ofrece la organización a los usuarios, conocimiento de los usuarios y sus necesidades.
 - **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, las personas, los materiales de comunicación, etc.

Estos atributos servirán de base para la elaboración de las preguntas a incluir en los cuestionarios de percepciones y expectativas, y se podrán definir a partir de grupos de trabajo, entrevistas con colectivos o personas clave, análisis de sugerencias y reclamaciones por parte de los usuarios, etc.

2. Determinar los perfiles de los clientes.
3. Comprobar la idoneidad de los atributos seleccionados.
4. Diseñar un tríptico informativo que permita la difusión de la metodología a utilizar entre el personal del Cuerpo.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO (Cont.)

Análisis cuantitativo

Los pasos a desarrollar en esta fase son los siguientes:

- Diseñar a partir de los atributos seleccionados en la fase cualitativa, los cuestionarios de percepciones y expectativas que servirán para medir la calidad de los servicios prestados por el Cuerpo de Policía Foral de Navarra.
- Proceder al lanzamiento de los cuestionarios a través del canal deseado: entrevistas telefónicas, entrevistas presenciales o encuestas telemáticas (en este último caso, cuando sea posible).

Explotación de resultados

Una vez realizado el análisis cualitativo y cuantitativo, se procede a analizar los resultados obtenidos con el fin de obtener un diagnóstico de la situación y las áreas de mejora:

1. Analizar los datos obtenidos mediante una metodología estadística, principalmente de tipo descriptivo.
2. Definir conceptualmente el IPCS (fórmula de cálculo), es decir, el indicador que mida la percepción de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios, tomando como base las encuestas realizadas.
3. Obtener un informe de resultados que responda a los objetivos específicos y operativos definidos con anterioridad y que proporcione información válida y fiable para los responsables del Cuerpo de Policía Foral de Navarra. Así mismo, incluirá una propuesta de actuación para incorporar mejoras de las actividades críticas y relevantes de la cadena de valor orientada a los ciudadanos.

CALENDARIO ESTIMADO

2 meses

V: Plan Director

PRESUPUESTO APROXIMADO 120.000 euros	CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"
RESPONSABLE División de Régimen Interno	AGENTES IMPLICADOS Dirección General de Interior División General Técnica

V: Plan Director

AMBITO: Recursos Humanos

Apartado: Estructura Organizativa

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Establecer un Manual de Funciones

OBJETIVO:

Garantizar que todos los profesionales del Cuerpo de Policía Foral conocen con exactitud las atribuciones que corresponde a cada uno en toda actividad.

DESCRIPCIÓN:

- Si bien en julio del presente año se aprobó el nuevo Reglamento de organización y funcionamiento de la Policía Foral de Navarra (Decreto Foral 265/2004), con la finalidad de delimitar su organización interna, funcional y operativa, se debe anotar que este Decreto no especifica ni delimita con precisión los niveles de responsabilidad que corresponden a cada uno de los mandos que participan en intervenciones.
- Mediante la elaboración de un Manual de Funciones, se podrá garantizar que todos los profesionales del Servicio conozcan con exactitud las atribuciones que corresponde a cada uno en toda intervención.
- El cambio tan importante que se está dando en la organización exige clasificar el reparto de funciones para una adecuada implantación de los cambios previstos.
- El Manual de funciones permite por una parte definir claramente las funciones a desempeñar por parte de las diferentes unidades así como las expectativas de cada puesto de trabajo y de categoría de empleo.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

El contenido del Manual de Funciones para cada una de las Unidades, debería contener como mínimo la siguiente información:

- Misión de la unidad.
- Funciones a realizar.
- Relaciones interdepartamentales.
- Indicadores de evaluación del rendimiento asignados a dicha unidad.
- Dependencia orgánica y funcional dentro del organigrama.

CALENDARIO ESTIMADO

3 meses

PRESUPUESTO APROXIMADO

135.000 euros

CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 1 "Gastos de personal"

Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"

Capítulo 6 "Inversiones reales"

RESPONSABLE

Dirección General Técnica

AGENTES IMPLICADOS

Dirección General de Interior

V: Plan Director

AMBITO: Recursos Humanos

Apartado: Régimen de Personal: Provisión de Puestos de Trabajo

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Regularizar las plazas interinas

OBJETIVO:

Regularizar en el menor tiempo posible las plazas de Sargento y Cabo, pasando de ser éstos interinos, a permanentes.

DESCRIPCIÓN:

- Con la implantación de la nueva normativa, la escala de mando de la Policía Foral ha sufrido modificaciones, creándose dos niveles de mando adicionales, Inspector y Subinspector. Si bien el empleo de Subinspector ha sido asumido por el nivel de Sargentos, éste se está ocupando de manera interina.
- En la actualidad, se han nombrado 20 cabos interinos y 3 sargentos interinos.
- De acuerdo a información aportada por la Dirección General de Interior, recientemente se han convocado los pertinentes concursos para cubrir 115 plazas de las 243 plazas vacantes.
- La oportunidad de la convocatoria de plazas también es una buena ocasión para fomentar la cooperación con otros cuerpos de seguridad con presencia en Navarra y que pueden aportar un conocimiento y especialización muy positivos para el desempeño de las competencias que tiene asumidas el Cuerpo de la Policía Foral.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Convocatoria de los Concursos/Oposición para cubrir las plazas que aún no están cubiertas. Al respecto, cabe mencionar que a diciembre de 2005, existen 243 plazas vacantes.
2. Para cada perfil la convocatoria deberá especificar el proceso de selección previsto, garantizando su adecuada difusión y conocimiento por parte de los posibles interesados.
3. Los criterios de selección deben estar bien definidos para poder aprovechar la especialización y conocimiento de candidatos potenciales.

CALENDARIO ESTIMADO

6 meses

PRESUPUESTO APROXIMADO

Pendiente de estimar

CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 1 "Gastos de personal"

RESPONSABLE

Dirección General de Interior

AGENTES IMPLICADOS

División General Técnica

V: Plan Director

AMBITO: Recursos Humanos

Apartado: Régimen de Turnos y Horario

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Elaboración de un “planning de actividades”

OBJETIVO:

Elaboración de un Planning de actividades, que esté centralizado en un órgano superior y que especifique los turnos de trabajo, vacaciones, etc., para cada una de las unidades del Cuerpo de la Policía Foral.

DESCRIPCIÓN:

- De acuerdo con la nueva normativa, para la fijación de los turnos de cada puesto de trabajo se debe de elaborar un calendario anual en el que se hace constar la totalidad de la jornada anual a desempeñar, su distribución, así como el periodo de vacaciones. En la práctica, el establecimiento de calendarios no cumple su finalidad, debido a una serie de factores:
 - No existe una metodología ni una unidad de medida homogénea para el establecimiento de las jornadas laborales dentro de la Policía Foral.
 - Los Cauces de Información no son adecuados.
 - Hace falta un órgano superior encargado de centralizar todos los calendarios de planificación de las distintas unidades y controlar que se cumplan.
 - Al no estar automatizado el proceso, es muy complejo de actualizar y no permite una gestión rápida de los recursos.
 - El planning de actividades debe ser gestionado en la Policía Foral y la Unidad debe ser Administrativa.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

Establecimiento de una metodología común (a nivel de todas las áreas) para la elaboración del plan de actividades. Dicha metodología deberá considerar aspectos tales como los siguientes:

1. Nombramiento de la persona responsable de la elaboración de dicho plan para cada una de las áreas. Dicho responsable debería de establecer las directrices a seguir para la elaboración del Plan de actividades.
2. Elaboración del contenido del Plan (turnos de trabajo, vacaciones, etc.).
3. Establecimiento del cauce de información que deberá seguir para su aprobación o modificación.
4. Definición del órgano que centralizará todos los planning de actividades.
5. Análisis y selección de la herramienta informática a utilizar que incluya la introducción de partes de servicio.
6. Desarrollo de la herramienta (parametrización) e integración de la misma con el sistema de gestión de recursos humanos y gestión económica.
7. Realización de pruebas
8. Puesta en marcha y formación del usuario

V: Plan Director

CALENDARIO ESTIMADO

6 meses

PRESUPUESTO APROXIMADO

90.000 euros

CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"

RESPONSABLE

División General Técnica

AGENTES IMPLICADOS

Dirección General de Interior

V: Plan Director

AMBITO: Recursos Humanos

Apartado: Formación

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Establecer un Plan de Formación continua para los efectivos de la Policía Foral

OBJETIVO:

Establecer los criterios necesarios para acceder a un proceso continuo de formación acorde con la carrera profesional.

DESCRIPCIÓN:

- Potenciar la unidad de Formación, programas académicos y cursos de especialidad.
- Si bien existen cuatro modalidades de cursos (Básico, Ascenso, Reciclaje y Especialización), en el caso de la Policía Foral, sólo dos de ellos están regulados por una normativa, siendo éstos los cursos Básico y de Ascenso. No existe una normativa o criterios uniformes que regularicen el acceso a los cursos de Reciclaje y Especialización, lo que impide una planificación del mismo y la aplicación de una metodología común para poder acceder a ellos.
- El hecho de que no se sigan criterios uniformes para el acceso a la formación, ni exista una normativa que regule la formación, impide vincular la carrera profesional de los efectivos con los cursos requeridos para el ascenso de los mismos.
- La formación "específica" que se imparte a ciertos efectivos del Cuerpo de la Policía Foral no guarda relación con el puesto de trabajo en el que luego se desempeña dicho efectivo. De este modo, la formación que se imparte en las distintas categorías, no garantiza el desempeño óptimo de los efectivos en su posterior función.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Creación de un comité de Formación que tenga entre sus funciones: Fijar las directrices que deben guiar la elaboración del Plan de Formación, validar la puesta al día los contenidos formativos, establecer los criterios de evaluación de las acciones formativas, discutir las propuestas de modificación o incorporación de cursos, entre otros.
2. Establecimiento, en función de los diferentes niveles de responsabilidad operativa, de un contenido formativo apropiado. Así, se debería plantear una propuesta de contenidos esenciales de la formación de las diferentes categorías que constituyen la carrera profesional del cuerpo de Policía Foral (Policía, Cabo, Sargento, Subinspector, Inspector y Oficial).
3. Incluir dichas acciones formativas en el Plan de Formación de la Escuela de Seguridad. Esta actividad implicará realizar la correspondiente planificación de las acciones (recursos, destinatarios, calendario, bases de la convocatoria..etc., elaborar el material didáctico, preparar la logística de formación, así como su posterior evaluación, con el fin de incorporar todas aquellas mejoras detectadas durante su ejecución.
4. Elaboración de una normativa que regule los diferentes aspectos de Formación (acceso a los cursos, evaluación, etc.) de los efectivos del Cuerpo de la Policía Foral.

V: Plan Director

CALENDARIO ESTIMADO

3 meses

PRESUPUESTO APROXIMADO

135.000 euros

CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"

RESPONSABLE

División General Técnica

AGENTES IMPLICADOS

Escuela de Seguridad

Instituto Navarro de Administración Pública

V: Plan Director

AMBITO: Operaciones

Apartado: Comisarías

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Plan de implantación de Comisarías

OBJETIVO:

Desarrollar la expansión policial en coherencia con el mapa de riesgos de la Comunidad Foral.

DESCRIPCIÓN:

- En la actualidad tan sólo hay comisarías en Pamplona y Tudela.
- Con la apertura de las nuevas comisarías se daría una cobertura mayor, mejorando los tiempos de respuesta que existen en la actualidad, incrementando la cercanía del servicio prestado a los ciudadanos.
- Pese a que las comisarías estarán situadas en entornos de gran densidad urbana, la idea es cubrir las necesidades de aquellas zonas con escasez de recursos policiales, utilizando el marco urbano como ubicación de referencia.
- El planteamiento que se está siguiendo desde la Dirección General de Interior es un planteamiento de crecimiento por zonas, lo que implica una comisaría con unos mínimos iniciales, dotada de capacidades básicas para crecer de acuerdo a las necesidades específicas de cada zona.
- El crecimiento se está planteando tanto en dependencias compartidas con otros organismos, como por ejemplo con Justicia, modelo que ha sido puesto en práctica ya en la comisaría de Tafalla, como en edificios propiedad del gobierno situados en las zonas de interés definidas.

V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):

- El hecho de poder adaptar construcciones o terrenos ya propiedad del Gobierno abarata sensiblemente los costes de crecimiento asociados a capítulo 6, que es la partida presupuestaria más fuerte en el caso de la apertura de las nuevas comisarías.
- Si se reduce el presupuesto del Capítulo 6, el crecimiento no debería ser excesivamente gravoso, ya que el incremento de plantilla necesario, que es la otra partida significativa, se considera que se cubriría con la plantilla ya prevista y con traslados voluntarios y forzosos.
- Cronología Propuesta:
 - ❑ Se ha calculado un promedio de dos años de realización de obras, acondicionamiento y dotación necesarios para tener una comisaría en las condiciones necesarias para su funcionamiento.
 - ❑ Según esta estimación, en los dos primeros años de aplicación del Plan deberían realizarse las dos primeras comisarías, correspondientes a Tafalla y Estella.
 - ❑ En los dos siguientes años se realizarían las obras de las comisarías de Sanguesa y Alsasua.
 - ❑ Según este calendario a finales del año 2008 estarían operativas las 6 comisarías que comprendieran la red de comisarías de la Policía Foral y que abarcaría el total del territorio navarro.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

NOTA: Pese a estar ya definidas a priori la ubicación de las futuras comisarías, sin embargo se define como debería hacerse esta selección de ubicación de las mismas por si fuera necesario realizar alguna adaptación de cara a futuro.

1. Identificación de localizaciones.
2. Especificación de funcionalidades (Unidad de Policía Foral).
3. Estudios arquitectónicos.
4. Revisión del proyecto (Unidad de Policía Foral).
5. Proyecto de ejecución.
6. Adjudicación de obras.
7. Construcción de la comisaría.
8. Equipamiento de las Comisarías (Seguridad, comunicaciones, mobiliario, etc.).

V: Plan Director

CALENDARIO ESTIMADO

Se ha estimado aproximadamente 2 años para la adjudicación, y ejecución de las obras de las comisarías.

Se ha estimado construir las dos primeras comisarías en los dos primeros años del Plan y las dos siguientes en los dos años consecutivo a la finalización de las obras de las primeras.

PRESUPUESTO APROXIMADO

Pendiente de estimar

CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 1 "Gastos de personal"

Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"

Capítulo 6 "Inversiones reales"

RESPONSABLE

Dirección General de Interior

AGENTES IMPLICADOS

Policía Foral

Otros organismos del Gobierno de Navarra con los que existiese posibilidad de crecimiento conjunto, compartiendo dependencias.

Departamento Equipo de Arquitectos.

V: Plan Director

AMBITO: Operaciones

Apartado: Comisarías

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Dotación de las Comisarías

OBJETIVO:

Adecuar la dotación de las comisarías (medios humanos y materiales) a las necesidades específicas en su zona de influencia

DESCRIPCIÓN:

- La diferencia de cada tipo de comisaría definida deberá estar soportada por diferentes necesidades de recursos.
- Ya que no tendrán ni la misma dimensión ni se enfrentarán al mismo tipo de problemas se deberán adecuar de forma eficiente a las necesidades a cubrir, sin limitar la posibilidad de complementarse en casos puntuales y con la flexibilidad necesaria para ir adaptándose a un entorno cambiante.
- En principio se plantea una comisaría con funciones y recursos para desarrollar las competencias de Tráfico, Medio Ambiente y Seguridad Ciudadana, con 1 mando para cada una de las secciones. En tráfico se contaría con 3 unidades móviles, un policía en medio ambiente y 2 en seguridad ciudadana. Esto junto con el comisario supondría una dotación mínima de 18 policías.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Dotar de personal suficiente con los traslados voluntarios y forzosos necesarios.
2. Establecer un sistema flexible de asignación de recursos humanos, para poder completar necesidades puntuales buscando la colaboración con las entidades locales.
3. Dotar a las comisarías de los equipamientos (seguridad, comunicaciones, materiales, etc..) y vehículos adecuados para hacer frente a los diferentes riesgos y delitos de cada zona, adecuándolos permanentemente a los cambios o modificaciones que se fueran produciendo.

CALENDARIO ESTIMADO

Se ha estimado que la dotación se realice en el último semestre de las obras de cada comisaría.

PRESUPUESTO APROXIMADO

Pendiente de estimar

CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"
Capítulo 6 "Inversiones reales"

RESPONSABLE

Policía Foral

AGENTES IMPLICADOS

Dirección General de Interior

V: Plan Director

AMBITO: Operaciones

Apartado: Oficina de Atención Ciudadana

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Desarrollo de la red de Oficinas de Atención Ciudadana

OBJETIVO:

Desarrollo de la red de Oficinas de Atención Ciudadana para acercar la policía foral a los ciudadanos y convertirla en Policía de referencia.

DESCRIPCIÓN:

- Se proponen dos tipos diferenciados de oficina de atención ciudadana:
 - A. Asociadas a Comisarías: Tanto en las dos comisarías existentes en la actualidad como en las futuras.
 - B. Situadas en dependencias municipales: Una oficina de atención al ciudadano en la población más significativa de cada merindad que carezca de policía local.
 - C. Representación de la Policía Foral en las Oficinas de Atención al Ciudadano (OAC) del Gobierno de Navarra.
- Con esta estructura se tendrían un total de diez oficinas de atención al ciudadano repartidas por toda la geografía Navarra en los próximos diez años.
- La estructura básica de las oficinas de atención al ciudadano será similar independientemente de estar ubicada dentro de una comisaría o en una dependencia municipal, de modo que guarde una imagen común de cara al ciudadano.
- En el caso de las OAC del Gobierno de Navarra, la Policía Foral se integrará dentro de la OAC actual.

V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):

- Las oficinas de atención al ciudadano serán puntos de atención donde realizar tramites, denuncias y donde recibir información.
- El espacio deberá estar debidamente señalado como espacio perteneciente a Policía Foral, con los correspondientes distintivos y la señalética adecuada, manteniéndose esta imagen igual en todas y cada una de las oficinas que se abran de modo que se transmita una imagen policial común al ciudadano.
- La dotación de estas oficinas será una persona de atención directa con el soporte tecnológico de un punto de atención virtual (PAV) conectado en red con la central de policía, que dispondrá de una aplicación muy sencilla para el desarrollo de tramites básicos de forma automática por parte del ciudadano.
- El personal, si bien no es imprescindible que sea policía si deberá tener todo el conocimiento de esta. La formación deberá contemplar tanto el conocimiento global de la Policía como cursos de atención al publico y de apoyo al los ciudadanos.
- En los casos en los que la oficina de atención al ciudadano se encuentre en dependencias policiales, la persona que estuviera en este puesto, podría ser perfectamente personal de la administración municipal siempre y cuando estuviese debidamente formada. La ventaja comparativa de tener personal de la propia localidad viene asociado por una parte al mejor conocimiento del entorno y de los problemas y conflictos históricos de su área de influencia y de sus conciudadanos, como al hecho de traspasar los costes de personal al ayuntamiento correspondiente e involucrar a las entidades locales en el servicio.
- En los Ayuntamientos en los que se instalase una oficina de atención habrá que realizar acuerdos donde se recogieran los servicios y contraprestaciones de ambas partes, los pagos realizados desde al gobierno al ayuntamiento en conceptos relacionados con la oficina, el origen de los fondos para sufragar gastos....etc.

V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):

➤ Cronología propuesta:

- ❑ En el primer trimestre del primer año de aplicación del Plan debería adaptarse la Oficina de Atención Ciudadana a la propuesta descrita y a la estructura que se implante a lo largo del territorio foral, con la señalética adecuada y un diseño que la haga atractiva y próxima al ciudadano.
- ❑ En el segundo semestre del primer año, se replicaría esta oficina en la ya existente comisaría de Tudela.
- ❑ Las Oficinas vinculadas a las comisarías de próxima construcción se montarían en el último trimestre de realización de las obras de dichas comisarías.
- ❑ Una vez abiertas todas las oficinas de atención ciudadana asociadas a las comisarías, será labor del Comisario de cada una de ellas la búsqueda de la localidad idónea de su región donde abrir una segunda oficina. Dada la problemática de apertura de cada una de ellas, se recomienda realizar una apertura por año, comenzando por las zonas de mayor población.
- ❑ Con este calendario a final del periodo que comprende este Plan Director se tendrá una red de oficinas de atención al ciudadano que abarque todo el territorio foral y se habrá reforzado la estructura y la presencia de la Policía Foral, contribuyendo a que el ciudadano la identifique como la policía de referencia de la Comunidad Foral.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

NOTA: Puesto que ya se ha definido en qué consistirán las oficinas de atención ciudadana y la ubicación que se propone, las fases de desarrollo se establecen para una oficina estándar. En cada uno de los casos habrá que considerar las posibles sinergias diferenciadoras de cada zona de apertura.

1. Definir y diseñar la oficina de atención al ciudadano como modelo único a instaurar en todas las futuras oficinas abiertas. Tras la apertura de la primera oficina, esta fase se suprimirá por la adaptación del modelo a las necesidades específicas de la zona.
2. Determinar el espacio. En el caso de las comisarías en vías de ejecución esto se realizará en el último trimestre de las obras.

En el caso de las oficinas ajenas a dependencias municipales se deberá negociar y realizar un acuerdo donde se recojan los términos de esta relación entre la Policía Foral y el Ayuntamiento correspondiente, incluyendo o no al personal de atención. Como ya se ha comentado, esta labor corresponderá al Comisario de la zona.

3. Acondicionar el espacio ya decidido, aplicando el modelo definido previamente. A este acondicionamiento también hay que asociarle las dotaciones de seguridad necesarias así como toda la conexión necesaria a la Central de la Policía, integrándose en un futuro a la red que se estaría gestionando on-line desde el nuevo CMC.
4. Instalación del mobiliario, señalética y el PAV (punto de atención virtual) que permita la gestión de trámites básicos y más utilizados de cara al ciudadano.
5. Pruebas del sistema y formación del personal de atención.
6. Realizar una campaña informativa a la población afectada por la apertura, de modo que se dieran a conocer la existencia de esta oficina, así como los servicios que desde esta se ofrece a los ciudadano

V: Plan Director

CALENDARIO ESTIMADO

Se ha estimado un calendario de aproximadamente un trimestre para desarrollar cada Oficina, si bien en el caso de las oficinas situadas en dependencias de Ayuntamientos este plazo podría verse incrementado por la necesidad de desarrollar acuerdos de colaboración, con las entidades locales respectivas.

PRESUPUESTO APROXIMADO

63.000 euros

CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 1 "Gastos de personal"(*)

Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"

Capítulo 6 "Inversiones reales"

(*) **Nota:** Excepto en los casos de las oficinas situadas en Ayuntamientos en las que el personal fuera de la agrupación municipal, y por tanto el gasto no correspondería a Policía Foral.

RESPONSABLE

Policía Foral

AGENTES IMPLICADOS

Dirección General de Interior

Ayuntamientos seleccionados.

V: Plan Director

AMBITO: Operaciones

Apartado: Centro de Mando y Coordinación

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Desarrollo de un concepto integral de Centro de Mando y Coordinación.

OBJETIVO:

Desarrollar un nuevo concepto de **Centro de Mando Coordinador (CMC)**, con el objetivo de centralizar la información para darle mayor integración tanto interna como externa que facilite la actuación preventiva mediante el análisis de la información.

DESCRIPCIÓN:

➤ La Policía Foral cuenta con un Centro de Mando y Coordinación situado en sus dependencias de Pamplona. Este Centro de Mando y Control tiene una plataforma tecnológica que le vincula a SOS Navarra, que es el propietario del equipo.

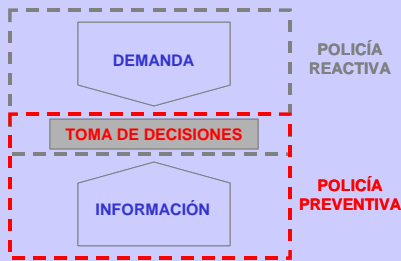


➤ Aprovechando la existencia de esta plataforma y su interconexión a SOS Navarra a través del 112, se debería aprovechar la capacidad de esta para autoalimentarse de las bases de la propia policía foral, existiendo la posibilidad de desarrollar un nuevo concepto de CMC, que no solo actué como activador de protocolos de actuación, sino que sea una herramienta completa de gestión de la policía foral, tanto para cubrir actuaciones de policía reactiva como policía preventiva.

➤ Para lograr ese objetivo habría que realizar una serie de trabajos previos para asentar las bases en las que sustentan este nuevo concepto de CMC, basado principalmente en la integración de bases de datos y en una estructura de tecnología avanzada.

V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):



➤ Lo que se busca con este nuevo concepto de CMC es que la policía foral no sólo mantenga su actual posición de policía reactiva, que actúa a raíz de una demanda, sino que manteniendo un importante flujo de información, se puedan tomar decisiones que se anticipen a los posibles delitos, pasando a ejercer funciones de policía preventiva.

➤ Para que exista una toma de decisiones eficiente y que se adelante a los hechos se debe mantener un sistema de información alimentado permanentemente por fuentes tanto internas como externas.

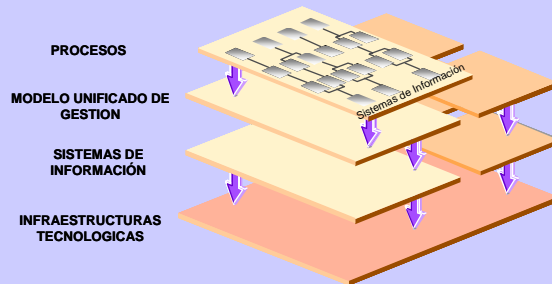
➤ Esta información debe provenir por una parte de las diversas bases de datos de la policía foral debidamente homogeneizadas e integradas, así como de una interconexión con bases externas tanto internacionales como con otros cuerpos de seguridad del Estado.

➤ Para que esto sea efectivo, las bases de datos deben estar integradas y con la información actualizada permanentemente, de manera que se alimenten las diferentes capas del CMC. En el caso de las bases de la Policía Foral, serán las diferentes unidades las responsables de mantener activa su información.

➤ Para llevar a cabo todo lo anterior es fundamental diseñar e implantar un Plan Integral de Información orientado a mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión, tanto a nivel interno como externo, a través de la simplificación real de los procesos y de la homogeneización de la información. Habrá que realizar un análisis de la arquitectura funcional y tecnológica actual, así como analizar los procesos y herramientas de gestión actualmente existentes para explotar la información obtenida.

V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):



➤ Asimismo, se debe realizar un análisis básico de las funciones y procesos que conforman el núcleo de la actividad, las tecnologías y sistemas que los soportan y los proyectos tecnológicos en marcha o proyectados, de cara a poder valorar los sistemas informáticos de la policía Foral y evaluar el funcionamiento de los mismos. Evaluar la integración de los sistemas de información que soportan los sistemas, subsistemas y procesos de gestión, y analizar la transmisión e intercambio de información con otras instituciones o departamentos que se relacionen con la Policía Foral.

➤ Una vez que se tenga un sistema de información fuerte dentro de la Policía Foral se estará en condiciones de conectar este con el Centro de Mando y Coordinación desde donde poder gestionar de forma eficiente las actividades propias de la Policía Foral.

➤ Por otra parte y como fase previa a la integración, habrá que definir de forma concreta el funcionamiento del nuevo CMC. El planteamiento que se propone con respecto a su funcionamiento es el siguiente:

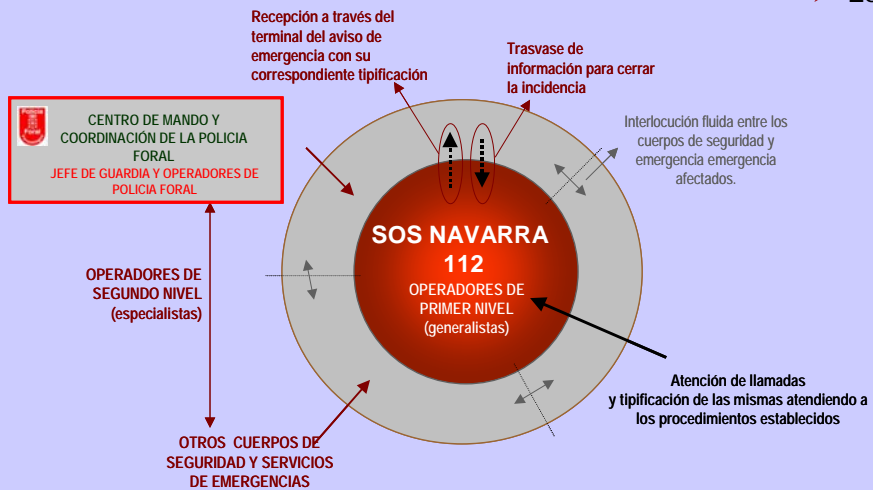
La existencia de un primer nivel de operadores que atiendan las llamadas del ciudadano (actuales operadores del 112) y, en un segundo nivel, los operadores especialistas de Policía Foral. Una vez que los primeros localizan el incidente y tipifican la llamada, los de segundo nivel activan los protocolos de movilización y gestionan la incidencia completa en la parte relacionada con su especialidad.

En esta situación y atendiendo a los recursos comunes de Policía Foral con otros cuerpos de seguridad y emergencia, es preciso que haya una interlocución muy fluida entre ellos, con protocolos definidos entre ellos para evitar activar recursos innecesarios o conflictos de intereses.

Además de los operadores de Policía Foral o de segundo nivel, en el Centro de Mando Coordinador se ubicaría el puesto de trabajo del Jefe de Guardia, ya que desde este punto se estaría gestionando toda la Policía Foral.

V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):



➤ Esta estructura presenta una serie de ventajas:

- ❑ El 112 atendería la llamada del ciudadano, localizaría el lugar del incidente y tipificaría el suceso que origina la llamada. Esto permite que la centralita no se colapse con llamadas de otro tipo (movilización de recursos).
- ❑ Los operadores que están al frente del Centro de Mando Coordinador de policía foral son especialistas en la materia, sin embargo no necesariamente policías, con lo que se produce una liberación de efectivos.
- ❑ El Jefe de Guardia está informado en todo momento de la situación actual de todos los recursos del cuerpo a través de su presencia física en el CMC y de un sistema de localización, no solo de los desplazados a causa de la interrelación con 112.

- ❑ La activación y movilización de los recursos es realizada por el operador de policía foral, y será el que mantendrá el contacto con los profesionales a través de radio enlace o de teléfono móvil/fijo, con procedimientos de marcación abreviado.
- ❑ Sólo hay interrelación entre los operadores de primer y segundo nivel una vez tipificada la incidencia para cerrarla mediante la introducción de información a través de los terminales, o para solicitar recursos que no gestionan directamente los operadores de policía foral.

V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):

- El CMC propuesto desarrollaría las siguientes actividades:
- Activar los protocolos de movilización de Policía Foral de acuerdo con lo que determine el protocolo vigente, una vez recibido el aviso de emergencia por parte de los operadores de primer nivel.
- Controlar la ubicación de todos los recursos de la Policía Foral para gestionar y optimizar su utilización y cubrir toda la provincia de Navarra, lo que cobrará mayor importancia según vayan existiendo diversas comisarías repartidas por la comunidad, ya que desde el CMC se podrá controlar la ubicación en tiempo real de todos los efectivos policiales. Al mismo tiempo dispondrá de conexión con la aplicación de gestión de planning con objeto de tener información de la situación laboral de todos los efectivos.
- Coordinar y gestionar las intervenciones:
 - Recibir las peticiones de recursos por parte de las unidades operativas.
 - Realizar las llamadas o avisos pertinentes para solicitar nuevos recursos.
 - Solicitar a los operadores de primer nivel aquellos recursos no propios de Policía Foral que sean requeridos por estos y que no sean gestionados directamente por aquello.
 - Coordinarse con otros cuerpos de intervención en caso de ser necesario.
 - Comunicar la finalización de la intervención. Al finalizar, el sistema dispondrá de la información de cada intervención: recursos, duración, características, duración, incidencias, etc.
- Analizar la información obtenida tanto de las fuentes internas como externas para identificar e investigar posibles tramas o patrones delictivos sobre los que actuar de forma preventiva.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Integrar todas las bases de datos de la Policía Foral de modo que se tenga acceso desde el CMC a los datos de todas las secciones que puedan ser útiles para el desarrollo de las labores policiales.
2. Definir la nueva estructura del CMC en coordinación con SOS Navarra y sus protocolos de actuación.
3. Definir protocolos de actuación con otros cuerpos de seguridad y emergencias e integrarlos en los protocolos de actuación del CMC de Policía Foral.
4. Enganchar el CMC a bases de datos externas que le proporcionen la información necesaria para poder desarrollar sus funciones
5. Instalar un módulo de Almacén de Datos que permita el estudio de la información disponible con la utilización de una herramienta específica para la obtención de estadísticas e informes.

CALENDARIO ESTIMADO

Es un proyecto muy ambicioso y que debe asumirse bajo un entorno de largo plazo, considerando que las diferentes fases se desarrollarán a lo largo de los 10 años que abarca el Plan Director.

PRESUPUESTO APROXIMADO

570.000 euros

CAPITULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"

Capítulo 6 "Inversiones reales"

RESPONSABLE

Policía Foral

AGENTES IMPLICADOS

Dirección General de Interior

Otros Cuerpos de Seguridad

V: Plan Director

AMBITO: Operaciones

Apartado: Tráfico

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Asumir las competencias de Tráfico (DGT)

OBJETIVO:

Asumir las nuevas competencias de forma efectiva y con los medios necesarios para realizar un correcto traspaso.

DESCRIPCIÓN:

- Se esperan asumir las competencias relativas a la Dirección General de Tráfico en Navarra para el desarrollo de las funciones que actualmente desempeña el servicio.
- Esta acción implica la incorporación de las 35 personas que actualmente trabajan en el Servicio de Tráfico lo que implica unos gastos en el Capítulo 1 considerables.
- Al mismo tiempo la recepción de estas funciones implica la disponibilidad de un sistema de información que permita la gestión de denuncias de tráfico lo que supone también una fuerte inversión en Capítulo 6.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Conocer el calendario de transferencias y las competencias definitivas que se asumirán por parte de la policía foral
2. Realizar mesas de trabajo conjuntas con los responsables actuales de las competencias que les serán transferidas de cara a obtener el feedback necesario para asumirlas de forma correcta y proceder a su correcta ejecución.
3. Adaptar la unidad a las nuevas necesidades, tanto desde el punto de vista de recursos humanos como tecnología, desarrollando la aplicación necesaria para la gestión de denuncias.

CALENDARIO ESTIMADO

Entre 6 y 10 meses

PRESUPUESTO APROXIMADO

Pendiente de estimar

CAPITULOS PRESUPUESTARIOS AFECTADOS

Capítulo 1 "Gastos de personal"

Capítulo 2 "Gastos corrientes en bienes y servicios"

Capítulo 6 "Inversiones reales"

RESPONSABLE

Dirección General de Interior

AGENTES IMPLICADOS

Dirección General de Interior

Ministerio del Interior

V: Plan Director

Elementos no incluidos dentro del Marco Presupuestario

Introducción

- Se han separado aquellos elementos del Plan Director que no suponen una carga presupuestaria directa para la Policía Foral.
- El hecho de no estar incluido en el Marco Presupuestario de la Policía Foral se debe principalmente a dos causas:
 1. Acciones ajenas a la Policía Foral: Son elementos que pese a ser fundamentales para el Plan Director se deben llevar acabo por agentes externos a la Policía Foral, por ejemplo la Dirección General de Interior, y por tanto se verán reflejadas en las partidas presupuestarias de los responsables.
 2. Acciones contempladas dentro del funcionamiento ordinario: Son elementos del Plan que para ponerse en marcha no necesitan dotación presupuestaria extra, ya que pertenecen al normal funcionamiento de la Policía Foral.

V: Plan Director

AMBITO: Procesos de Gestión

Apartado: Compras

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Rediseño y automatización de los procesos de compras y almacenamiento de vestuario y equipo técnico

OBJETIVO:

Analizar y rediseñar los actuales procesos de compras y almacenamiento con el fin homogeneizar y automatizar los mismos.

DESCRIPCIÓN:

- La gestión de compras se encuentra centralizada en el Gobierno de Navarra. Además, no existe una planificación anual de necesidades de material y equipo sino que se realizan las compras en el momento en que surge una necesidad específica. Además, no existen unos criterios preestablecidos para la reposición de equipamiento y vestuario. Sí existen unos stocks mínimos para cubrir posibles situaciones de emergencia, aunque los mismos no están adecuadamente dimensionados.
- Por otra parte, no existe un inventario actualizado de los bienes y materiales existentes en el almacén y la relación de bienes es incompleta. Es preciso regular y controlar adecuadamente el almacén de vestuario y equipamiento, para poder mantenerlo en perfectas condiciones de cantidad y calidad de los materiales.
- Debería existir una aplicación informática que permitiese una adecuada gestión del almacén. Esta aplicación debería permitir reportar a control presupuestario y contable y debería estar conectada con los responsables de las compras y mantenimiento de material. En este sentido, un control adecuado del almacén permitiría realizar pedidos automáticos de material para cubrir las necesidades del personal.
- El rediseño de estos procesos debería contemplar la posibilidad de la externalización de los mismos en un tercero.
- La externalización de servicios o aprovisionamiento de productos es una fórmula que va más allá de la simple contratación, ya que exige establecer un ámbito de cooperación entre proveedor y la Organización.

V: Plan Director

DESCRIPCIÓN (Cont.):

- La externalización puede abarcar varios ámbitos: desde la simple cooperación en la facilitación de vestuario y equipo técnico funcionando como una Central de Compras hasta asumir su mantenimiento, almacenamiento y distribución. Un ejemplo de externalización en un servicio similar, es el caso del equipo básico del soldado del ejército: Desde 1994 se están publicando contratos cuatrianuales. Este contrato abarca el suministro de prendas, toma de tallas, almacenamiento y diversas tareas logísticas.
- La ventaja de los proyectos de externalización sobre los de simple contratación es que la Organización, en este caso la Policía Foral y la Dirección General de Interior, mantiene la propiedad del servicio, simplifica el número de contratos y, sobre todo, los medios humanos y materiales que le exige el control y dirección de los diferentes contratos. En este caso, dispone de un interlocutor único encargado de llevar el control, las nuevas propuestas, etc.
- El modelo de externalización se está extendiendo entre las sociedades avanzadas gracias a la eficiencia y a las economías de escala que conlleva la aplicación del mismo en cualquier Organización (se reducen considerablemente los gastos, tanto directos como indirectos, que supone la propia gestión de estos servicios y aprovisionamientos).

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Recabar toda la información existente sobre compras y almacenamiento de vestuario y equipamiento técnico de la Policía Foral.
2. Analizar los procesos de compras y almacenamiento de vestuario y equipamiento técnico de la Policía Foral.
3. Identificar alternativas a la gestión propia como, por ejemplo, la externalización y sus posibles mejoras.
4. Definir la arquitectura del sistema de gestión de compras y almacén así como del entorno que va a dar soporte, junto con la especificación detallada de los componentes del sistema de información.
5. Desarrollar la aplicación informática, generando el código de los componentes del sistema de información, desarrollando todos los procesos de operación y seguridad y elaborando los manuales de usuario final, de explotación y de mantenimiento con el objetivo de asegurar el correcto funcionamiento del sistema para su posterior implantación.
6. Implantar y validar la aplicación.

CALENDARIO ESTIMADO

6 meses

RESPONSABLE

Dirección General de Interior

AGENTES IMPLICADOS

División General Técnica

V: Plan Director

AMBITO: Procesos de Gestión

Apartado: Parque Móvil

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Planificación de compras de vehículos y control del parque móvil

OBJETIVO:

Establecer un mecanismo que permita realizar con carácter anual la planificación de inversiones en vehículos de acuerdo tanto con las necesidades existentes como con las posibles necesidades de futuro, de manera que el parque móvil disponga de los medios necesarios

DESCRIPCIÓN:

- Existe la necesidad de mejorar la planificación de las inversiones a realizar en vehículos en los próximos ejercicios con el objetivo de mantener el parque móvil del Cuerpo de Policía Foral de Navarra en condiciones óptimas de funcionamiento, considerando la evolución prevista de plantilla, las nuevas competencias en tráfico y el despliegue territorial para lo que es necesario disponer de unos objetivos claros de servicio.
- Una correcta planificación en la compra de vehículos requiere un análisis previo de las necesidades en cada ejercicio, con el propósito de programar adecuadamente las inversiones de los mismos, teniendo en cuenta las características de los vehículos.
- El establecimiento de un mecanismo de control interno permitirá un control exhaustivo del parque de vehículos de la Policía Foral, proporcionando datos sobre el estado de cada vehículo, kilómetros efectuados, consumos, reparaciones, antigüedad, etc.
- Al respecto, la posibilidad de realizar un "outsourcing" de este servicio, puede resultar interesante, considerando el coste de oportunidad y la mejora del servicio.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Analizar las necesidades del parque móvil de la Policía Foral.
2. Establecer el plan de inversiones. El plan de inversiones debe de prever tanto las nuevas inversiones como las posibles reposiciones de vehículos a medio y largo plazo, partiendo de unos objetivos de servicio.
3. Diseñar una aplicación que permita recoger las nuevas incorporaciones al parque móvil. Esta aplicación permitirá también llevar un control exhaustivo de cada vehículo existente, proporcionando información sobre el estado de los vehículos con el fin de prever las necesidades futuras.
4. Validar el prototipo de la aplicación informática.
5. Implantación de la aplicación informática.
6. Interconectar la aplicación informática con los sistemas de información existentes en el Parque Móvil del Gobierno de Navarra.

CALENDARIO ESTIMADO

4 meses

RESPONSABLE

Dirección General de Interior

AGENTES IMPLICADOS

División General Técnica

Parque Móvil del Gobierno de Navarra

V: Plan Director

AMBITO: Procesos de Gestión

Apartado: Instalaciones e infraestructuras

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Sistema de control del desarrollo de instalaciones e infraestructuras

OBJETIVO:

Diseñar una aplicación que permita un adecuado control de las obras en curso, así como el mantenimiento de las instalaciones existentes y una adecuada planificación de las instalaciones necesarias a corto, medio y largo plazo de acuerdo con las directrices del Modelo de Despliegue Territorial de la Policía Foral.

DESCRIPCIÓN:

- No existe una gestión de infraestructuras como tal en la actualidad. Debería controlarse no sólo las obras en curso, sino también el mantenimiento de las instalaciones existentes, de manera que estuviesen siempre en perfectas condiciones para la prestación de los servicios, considerando el cambio que se va a producir en los próximos años con el despliegue territorial.
- El mantenimiento y la gestión de las instalaciones tiene asociadas determinadas funciones que actualmente no se desarrollan en su totalidad, como por ejemplo:
 - ✓ Proponer para su aprobación los planes y programas de infraestructura, así como efectuar el seguimiento de su ejecución, evaluación y análisis de sus costes asociados.
 - ✓ Dirigir y coordinar la gestión de las instalaciones.
 - ✓ Elaborar criterios de normalización de las instalaciones del Cuerpo de Policía Foral (Comisarías tipo).
- Además, no existen indicadores para conocer el estado de las infraestructuras, su mantenimiento o las nuevas necesidades de obra, gestión de incidencias, necesidades detectadas, etc.
- Es necesario la unidad de Infraestructuras (Funcionalidad y Seguimiento).

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Recopilar y analizar toda la información relacionada con la gestión de instalaciones e infraestructuras de la Policía Foral de Navarra.
2. Rediseñar el proceso de gestión de instalaciones e infraestructuras.
3. Diseñar una aplicación informática para el mantenimiento y la gestión de las instalaciones. Esta aplicación deberá permitir proponer para su aprobación los planes y programas de infraestructura, efectuar el seguimiento de su ejecución, evaluación y análisis de sus costes asociados y dirigir y coordinar la gestión de las instalaciones.
4. Validar el prototipo de la aplicación informática.
5. Implantar la aplicación informática.

CALENDARIO ESTIMADO

3 meses

RESPONSABLE

Dirección General de Interior

AGENTES IMPLICADOS

Jefatura de Policía Foral
División General Técnica

V: Plan Director

AMBITO: Recursos Humanos

Apartado: Régimen de Personal: Evolución de Plantilla

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Establecer un Modelo de evolución de plantilla

OBJETIVO:

Establecer un Modelo de crecimiento de plantilla, incluyendo las variables fundamentales sobre la que se sustenta dicho crecimiento. El objetivo de este modelo, es que pueda ser utilizado para la planificación de actividades.

DESCRIPCIÓN:

- No se recoge en ningún documento las previsiones de evolución de plantilla del Cuerpo de la Policía Foral, al no existir un Plan en el que se establezca una definición clara de su evolución ni de las condiciones de incremento de ésta durante los próximos años. Sin embargo, se conoce que la intención del Gobierno es la de incrementar la plantilla a aproximadamente 900 efectivos hacia el año 2007. De acuerdo a información proporcionada por el propio Gobierno de Navarra, se tiene previsto crear 35 nuevas plazas en lo que resta del año, e incrementar el número de efectivos a razón de 50 personas cada año. Asimismo, se tiene previsto realizar una subcontratación de 60 efectivos, para lo relativo a la vigilancia estática.
- Es importante destacar que la posibilidad de salida de efectivos que están actualmente en actividad, ya sea por motivos de baja, traspaso a otro servicio, jubilación y otras incidencias, no está contemplado bajo ningún caso en las previsiones de evolución de plantilla.
- Al mismo tiempo es importante tener un modelo de evolución vinculado a las necesidades por áreas que tenga relación con los datos de seguridad en Navarra tanto por competencias de la Policía Foral como por zonas establecidas en el despliegue territorial.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

Para poder establecer un modelo de evolución de plantilla, se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Análisis de indicadores relativos a incrementos de criminalidad, actos delictivos, que puedan representar una necesidad creciente del número de efectivos por áreas concretas
- Nuevas competencias que asumirá el cuerpo de la Policía Foral durante los próximos años. Así, por ejemplo, la intención de asumir las competencias en materia de tráfico y seguridad vial, tendría un impacto importante en la plantilla.
- Datos relativos a bajas por incidencias, traspasos o jubilaciones.
- Datos relativos a la evolución de las diferentes zonas establecidas en el despliegue territorial.

CALENDARIO ESTIMADO

3 meses

RESPONSABLE

Dirección General de Interior

AGENTES IMPLICADOS

División General Técnica

V: Plan Director

AMBITO: Recursos Humanos

Apartado: Segunda Actividad

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Establecer las fases de desarrollo para regular la Segunda Actividad

OBJETIVO:

Garantizar la eficacia de los efectivos de la Policía Foral de Navarra, adaptando la carrera profesional de éstos a una situación laboral especial, ante determinados cambios que se produzcan con el transcurso del tiempo.

DESCRIPCIÓN:

- Dadas las actividades (muchas veces arriesgadas) que desarrollan los efectivos del Cuerpo de la Policía Foral de Navarra, su desempeño requiere unas condiciones físicas y psíquicas determinadas, que le permitan un óptimo desarrollo de sus funciones.
- En este sentido, hay que tener en cuenta que las aptitudes policiales se van perdiendo con la edad o por determinadas circunstancias, determinan en algunos casos, la imposibilidad de desempeñar plenamente las funciones establecidas en un puesto de trabajo concreto.
- La situación administrativa de Segunda Actividad permite a aquellos miembros de la Policía que, por circunstancias no puedan desempeñar plenamente sus funciones, poder prestar servicios complementarios adecuados a su nivel y conocimientos.
- Actualmente no existe ningún reglamento en materia de Segunda Actividad en el Cuerpo de la Policía Foral de Navarra.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Hacer una delimitación de las actividades que, se entienden, son tareas fundamentales de los efectivos policiales, así como de la mínima capacidad exigible para el desarrollo eficaz de éstas.
2. Elaboración de una normativa que regule el pase a la situación de Segunda Actividad de los funcionarios del Cuerpo de la Policía Foral de Navarra por motivos de problemas físicos o psíquicos que le impidan desarrollar las actividades propias de su categoría. Esta normativa deberá contener al menos información relativa a los siguientes aspectos:
 - ✓ Delimitación de efectivos que podrán acceder a la situación de Segunda Actividad.
 - ✓ Establecimiento de un Cuadro de incapacidades por categoría. Dichas incapacidades serán las que permitirán acceder a efectivos a la situación de Segunda Actividad.
 - ✓ Efectos que tendrá el pase a situación de Segunda Actividad y los efectos del reingreso a la situación de Servicio Activo.
 - ✓ Procedimiento que deberá realizar el efectivo que pase a situación de Segunda Actividad. En este sentido, se deberá nombrar a un equipo médico consultivo, responsable de evaluar la incapacidad y dictaminar el pase a dicha situación.
3. Creación de un catálogo de oferta de puestos de trabajo para los efectivos que estén en la situación administrativa de Segunda Actividad.
4. Elaboración de una proyección anual del número de efectivos que podrían pasar a la situación de Segunda Actividad.

CALENDARIO ESTIMADO

3 meses

RESPONSABLE

Dirección General de Interior

AGENTES IMPLICADOS

División General Técnica

V: Plan Director

AMBITO: Operaciones

Apartado: Juegos y Espectáculos

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Coordinación con Autoridades Locales

OBJETIVO:

Coordinar los esfuerzos de esta sección con las entidades locales para poder tener una cierta planificación.

DESCRIPCIÓN:

Espectáculos:

- Inspección de lugares de actividades recreativas, que cubre desde bares y restaurantes hasta piscinas, discotecas o plazas de toros. Dentro de este campo, la mayor parte de las inspecciones se realizan en restaurantes y bares siendo estos últimos los mayores causantes de denuncias.
- El control de documentación asociada a las actividades lucrativas genera denuncias fundamentalmente en cuestiones de licencias de bares y restaurantes.
- Cuestiones como el cumplimiento de normativas de seguridad, de aforo y de ruido, se realizan inspecciones rutinarias que en número se han mantenido en ligero ascenso pero que no generan una cifra significativa de denuncias o informes.
- Los espectáculos taurinos son los que mayor carga de trabajo generan en esta brigada, ya que se inspeccionan festejos de cualquier condición en los que participen reses en toda la Comunidad Foral, así como las propias reses.

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Establecer reuniones con las autoridades locales pertinentes para establecer calendarios de actuación.
2. Adecuar el calendario de la sección a las necesidades detectadas en las reuniones mantenidas.
3. Asegurar la capacidad de reacción de la brigada correspondiente para atender las cargas de trabajo en fechas concretas sin tener que desatender otras actuaciones policiales

CALENDARIO ESTIMADO

Primer trimestre de cada año.

RESPONSABLE

Policía Foral

AGENTES IMPLICADOS

Autoridades locales

V: Plan Director

AMBITO: Operaciones

Apartado: Protección de Edificios

NOMBRE DE LA ACCIÓN:

Coordinar la externalización de la protección de edificios (NIMP)

OBJETIVO:

Mantener la coordinación y el control de la seguridad de los edificios cuya protección haya sido externalizada.

DESCRIPCIÓN:

- Las funciones de Policía Foral en este área es la de garantizar la seguridad de los edificios que les han sido encomendados.
- En el año 2001 se externalizaron las labores de vigilancia estática de determinados edificios, tal y como se muestra en la tabla adjunta. Sin embargo la coordinación de la seguridad, así como las labores dinámicas de seguridad siguen estando a cargo de la Policía Foral incluso en estos edificios en los que se ha externalizado parte del servicio.
- Según la reunión mantenida con el Oficial de la Sección, con fecha 31 de diciembre de 2004 se dejará de prestar servicios de labor estática en Hacienda, la Cámara de Comptos, Agricultura y en el Control de Acceso al propio Parque de Policía Foral de Pamplona.
- Existe una fuerte tendencia a la liberación de efectivos mediante la externalización de los servicios de Protección Ordinaria de Edificios, que debe ir acompañado de un incremento de los efectivos dedicados al control de dichas externalizaciones para asegurar un buen servicio.

AÑO	G.																
	Palacio	Carlos III	Reacción	Presidencia	Hacienda	Obras Públicas	Camaras	Parlamento	Parque	Agricultura	Bienestar Social	Camara Comptos	Audiencia	Industria	Educación	Sanidad	UMI
2000	2.499	251	2.364	251	241	145	2.184	1.949	3.655	242	2	271	3.981	29	29	240	-
2001	6.526	-	-	-	236	256	-	1.997	2.958	236	-	288	5.680	-	-	-	2.883
2002	5.751	-	-	-	233	407	-	2.356	2.913	239	-	290	5.390	-	-	-	3.786
2003	5.706	-	-	-	256	271	-	2.211	2.588	117	-	314	5.333	-	-	-	3.546

La Protección de estos edificios fue externalizada en el año 2001

V: Plan Director

FASES DE SU DESARROLLO

1. Definir los calendarios de externalización de la protección de edificios
2. Definir los protocolos de actuación que deban seguir las empresas adjudicatarias
3. Controlar y gestionar el correcto desarrollo de las funciones externalizadas de cara a mantener la calidad del servicio prestado, mediante sistemas de control remoto vía web.

CALENDARIO ESTIMADO

Se espera que para finales del año 2005 solo quede Policía Foral en aquellos edificios más emblemáticos.

RESPONSABLE

Policía Foral

AGENTES IMPLICADOS

Empresas de seguridad

Dirección General de Interior

V.- PLAN DIRECTOR

V.2 Planificación temporal



V: Plan Director

Planificación Temporal de los Procesos de Gestión

AMBITO	APARTADO	ACTUACIONES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5				AÑO 6				AÑO 7				AÑO 8				AÑO 9				AÑO 10																							
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T																								
Procesos de Gestión																																																														
	Procesos y protocolos de gestión (Mapa de Procesos)	- Elaboración de Manuales de Procedimientos	■																																																											
		- Diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral	■																																																											
		- Herramienta de gestor de expedientes (Workflow)	■																																																											
Calidad		- Definición e implantación de una cultura de calidad y mejora continua de los servicios operativos y de gestión	■				■				■				■				■																																											
		- Elaboración de la Cartas de Servicio de la Policía Foral	■																																																											
Compras		- Elaboración del IPCS	■				■				■				■				■																																											
		- Rediseño y automatización de los procesos de compras y almacenamiento de vestuario y equipo técnico																																																												

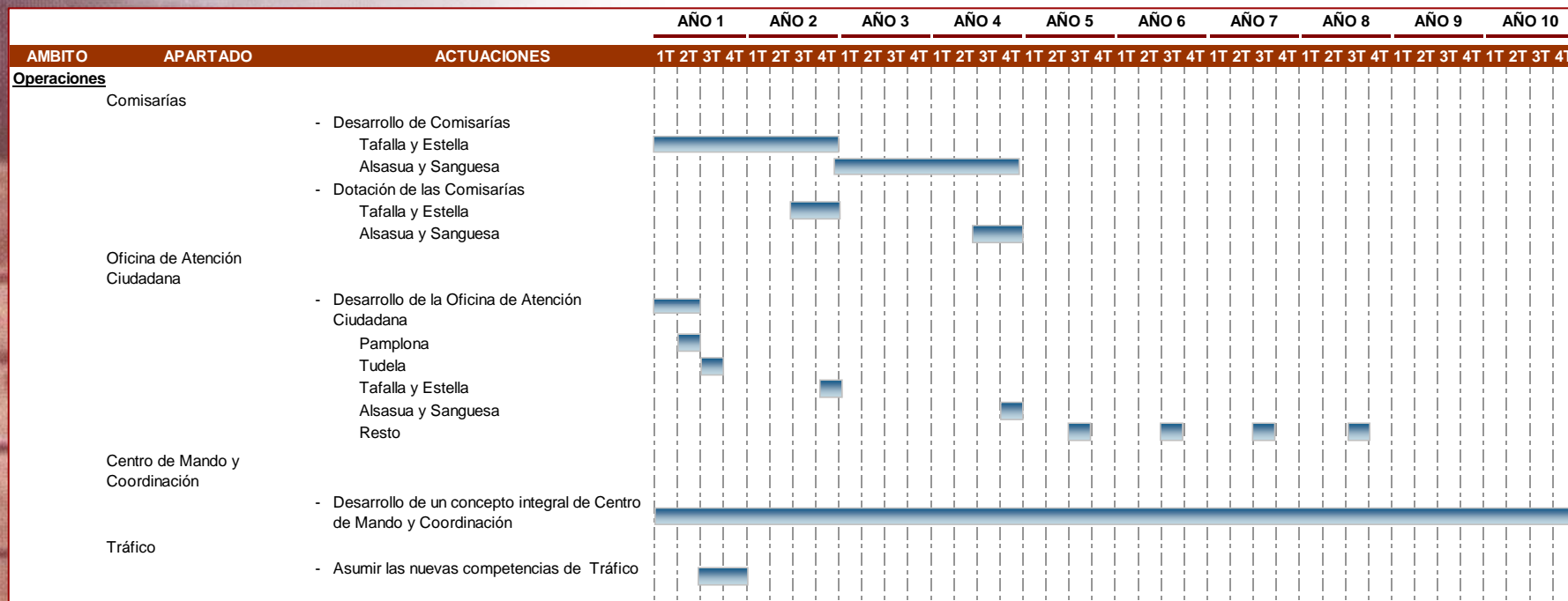
V: Plan Director

Planificación Temporal de Organización y Personas

AMBITO	APARTADO	ACTUACIONES	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6		AÑO 7		AÑO 8		AÑO 9		AÑO 10				
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T
Organización y Personas																									
	Estructura Organizativa	- Establecer un Manual de Funciones	■			■																			
	Régimen de Personal: Provisión de Puestos de Trabajo	- Regularizar las plazas de Sargento y Cabo	■	■																					
	Régimen de Turnos y Horarios	- Elaboración de un "planning de actividades"	■	■																					
	Formación	- Establecer un Plan de Formación continua para los efectivos de la Policía Foral				■																			

V: Plan Director

Planificación Temporal de Operaciones



V.- PLAN DIRECTOR

V.3 Marco presupuestario



V: Plan Director

V.3 Marco presupuestario

Introducción

- En este apartado, se recogen las previsiones presupuestarias necesarias para la correcta implantación del Plan Director de Policía Foral. De este modo, se establece la relación existente entre los diferentes Capítulos presupuestarios y los elementos básicos del Plan, indicando las partidas de gasto que se utilizarán para su financiación:
 - ✓ En primer lugar, se establece el marco presupuestario de los elementos del Plan Director relacionados con los procesos de gestión del Cuerpo de Policía Foral. Las actuaciones relacionadas con los procesos de gestión y la calidad serán financiadas con cargo al Capítulo II “Gastos corrientes en bienes y servicios”.
 - ✓ En segundo lugar, se recoge el marco presupuestario de los elementos del Plan Director relacionados con la organización y los recursos humanos del Cuerpo de Policía Foral de Navarra. Las actuaciones en esta área serán financiadas con cargo a los Capítulos I y II.
 - ✓ En tercer lugar, se presenta el marco presupuestario de los elementos del Plan Director relacionados con las operaciones que desarrolla el Cuerpo de Policía Foral de Navarra. Las actuaciones en esta área serán financiadas con cargo a los Capítulos I, II y VI.
 - ✓ Finalmente, se recoge en a través de un cuadro resumen el marco presupuestario global del Plan Director de la Policía Foral de Navarra, relacionando las grandes líneas de actuación con los Capítulos del Presupuesto.
- No todas las acciones propuestas dentro del Plan Director aparecen recogidas en el marco presupuestario, pues el desarrollo de algunas de estas actuaciones no son responsabilidad directa de la Policía Foral y, por lo tanto, no deben ser financiadas con cargo a su presupuesto.
- Bastantes de las actuaciones descritas están financiadas con cargo a la partida “Servicios profesionales independientes”, ya que tanto la falta de recursos como de experiencia dentro de la Policía Foral para un correcto desarrollo de las mismas, provoca la necesidad de contar con el apoyo y asistencia técnica de profesionales externos.

V: Plan Director

Presupuesto de los Procesos de Gestión

- A continuación, se recoge el marco presupuestario de los elementos del Plan Director relacionados con los procesos de gestión del Cuerpo de Policía Foral de Navarra:
 - ✓ **Elaboración de Manuales de procedimientos:** Para la elaboración de los manuales de procedimientos de las diferentes unidades de la Policía Foral, se requieren los servicios de un equipo de consultores especializados en procesos (partida presupuestaria: Servicios de profesionales independientes).
 - ✓ **Diseño e implantación de un cuadro de mando:** El diseño e implantación de un cuadro de mando requiere:
 - Licencia de la herramienta informática (partida presupuestaria: Licencia de uso).
 - Consultores y programadores externos (partida presupuestaria: Servicios de profesionales independientes).
 - ✓ **Implantar cultura de calidad y mejora continua en los servicios operativos y de gestión:** La implantación y desarrollo de un sistema de calidad requiere, por una parte, proporcionar formación específica en materia de calidad al personal de la Policía Foral (partida presupuestaria: Reuniones, conferencias, cursillos y formación) y el trabajo de un equipo de consultores especializados en calidad de los servicios en la Administración Pública (partida presupuestaria: Servicios profesionales independientes).
 - ✓ **Elaboración de la Carta de Servicios de la Policía Foral:** La elaboración de la Carta de Servicios requiere el trabajo de un equipo de consultores especializados en calidad de los servicios en la Administración Pública (partida presupuestaria: Servicios profesionales independientes).
 - ✓ **Elaboración del Índice de Percepción de la Calidad de los Servicios:** La elaboración del Índice de Percepción de Calidad de los Servicios prestados por el Cuerpo de Policía Foral requiere los servicios de un equipo de consultores especializados en calidad de los servicios en la Administración Pública (partida presupuestaria: Servicios profesionales independientes).

V: Plan Director

Presupuesto de los Procesos de Gestión (Cont.)

CAPITULOS	PROCESOS DE GESTION					TOTAL PROCESOS DE GESTION
	Elaboración de Manuales de Procedimientos	Diseño e implantación de un Cuadro de Mando	Implantar cultura de calidad y mejora continua de los servicios operativos	Elaboración de la Carta de Servicios de Policía Foral	Elaboración del Índice de Percepción de la Calidad de los Servicios	
1 Gastos de personal						0
Horas extraordinarias						
Retribución total fija de funcionarios						
Seguridad social						
Indemnización por traslado forzoso con cambio de residencia						
Horas extraordinarias						
Remuneración por trabajos en días festivos						
Guardias						
Turnos de noche						
2 Gastos corrientes en bienes y servicios						837.000
Arrendamientos de edificios y otras construcciones						
Licencias de uso		60.000				60.000
Reparación y conservación de edificios e instalaciones						
Reparación y mantenimiento de vehículos y maquinaria						
Pólizas de seguros y otros riesgos						
Publicidad y propaganda						
Reuniones, conferencias, cursillos y formación			30.000			
Servicios de Profesionales Independientes	405.000	120.000	120.000	12.000	120.000	777.000
Vestuario y equipamiento del personal						
6 Inversiones reales						0
Obras de protección						
Obras de Comisarias						
Instalaciones						
Utillaje y herramientas						
Vehículos						
Mobiliario						
Equipos para procesos de información						0
Programas informáticos						0
TOTAL POR ACCIÓN	405.000	180.000	150.000	12.000	120.000	837.000

V: Plan Director

Presupuesto de Operaciones

- A continuación, se recoge el marco presupuestario de los elementos del Plan Director relacionados con la organización y los recursos humanos del Cuerpo de Policía Foral de Navarra:
 - ✓ **Establecer un Manual de funciones:** Para el análisis de las funciones de cada puesto de trabajo existente en la Policía Foral se requieren los servicios de consultores especializados en el área de Recursos Humanos (partida presupuestaria: Servicios de profesionales independientes).
 - ✓ **Regularizar las plazas de sargento y cabo:** La necesidad de regularizar las plazas interinas de sargento y cabo existentes en la Policía Foral hace necesario realizar una previsión de gasto en relación con las partidas presupuestarias, retribución fija de funcionarios y seguridad social.
 - ✓ **Elaboración de un “planning de actividades”:** El análisis de la situación actual de la planificación de actuaciones y asignación de recursos en Policía Foral con el fin de implantar un planning único para todo el cuerpo deberá ser realizado mediante un equipo de consultores especializados en el área de Recursos Humanos (partida presupuestaria: Servicios de profesionales independientes).
 - ✓ **Establecer un plan de formación continua para los efectivos de Policía Foral:** Para el análisis de las necesidades formativas y el desarrollo del plan de formación de la Policía Foral es necesario contar con la colaboración de un equipo de consultores especializados en el área de Recursos Humanos (partida presupuestaria: Servicios de profesionales independientes).

V: Plan Director

Presupuesto de Organización y Personas

CAPITULOS	ORGANIZACIÓN Y PERSONAS				TOTAL ORGANIZACIÓN Y PERSONAS
	Establecer un Manual de Funciones	Regularizar las plazas de Sargento y Cabo	Elaboración de un "planning de actividades"	Establecer un Plan de Formación continua para los efectivos de la Policía Foral	
1 Gastos de personal					0
Retribuciones del personal eventual					
Retribución total fija de funcionarios		P.E.			0
Seguridad social		P.E.			0
Indemnización por traslado forzoso con cambio de residencia					
Horas extraordinarias					
Remuneración por trabajos en días festivos					
Guardias					
Turnos de noche					
2 Gastos corrientes en bienes y servicios					270.000
Arrendamientos de edificios y otras construcciones					
Licencias de uso					
Reparación y conservación de edificios e instalaciones					
Reparación y mantenimiento de vehículos y maquinaria					
Pólizas de seguros y otros riesgos					
Publicidad y propaganda					
Reuniones, conferencias, cursillos y formación					
Servicios de Profesionales Independientes	135.000		P.E.	135.000	270.000
Vestuario y equipamiento del personal					
6 Inversiones reales					0
Obras de protección					
Obras de Comisarias					
Instalaciones					
Utillaje y herramientas					
Vehículos					
Mobiliario					
Equipos para procesos de información					
Programas informáticos					
TOTAL POR ACCIÓN	135.000	0	0	135.000	270.000

V: Plan Director

Presupuesto de Organización y Personas

- A continuación, se recoge el marco presupuestario de los elementos del Plan Director relacionados con las operaciones que desarrolla el Cuerpo de Policía Foral de Navarra:
- ✓ **Desarrollo de Comisarías:** La apertura de nuevas Comisarías de Policía Foral exigirá la necesidad de realizar las oportunas previsiones con cargo al capítulo presupuestario de Inversiones (partidas presupuestarias: Obras de protección y obras de comisarías).
 - ✓ **Dotación de las Comisarías:** La apertura de nuevas comisarías requerirá establecer las necesidades mínimas de personal (partidas presupuestarias: retribución fija de funcionarios y seguridad social). Además, la dotación de equipos y sistemas de información, equipamiento técnico, mobiliario, vehículos, etc. necesarios para su correcto funcionamiento deberá hacerse con cargo al Capítulo VI "Inversiones".
 - ✓ **Desarrollo de la Oficina de Atención al Ciudadano:** El desarrollo de un modelo de atención al ciudadano requiere la apertura de diez puntos de atención repartidos por la geografía navarra. Se propone dos clases de puntos de atención:
 - Puntos de atención vinculados a las Comisarías de Policía Foral.
 - Puntos de atención en municipios mediante acuerdos con las autoridades locales.Cada punto de atención requiere de un terminal de información (partida presupuestaria: Elementos para procesos de información) y de la señalética corporativa de la Policía Foral (partida presupuestaria: Publicidad y propaganda). La formación del personal de atención al público perteneciente a la Policía Foral no tiene cargo contra ninguna partida presupuestaria por cuanto la formación específica en la materia, se debería contemplar dentro del Plan de Formación del Cuerpo.
 - ✓ **Desarrollo de un concepto integral de CMC:** El desarrollo de un nuevo modelo de Centro de Mando y Coordinación requiere un equipo de consultores y programadores externos encargado de definir e implantar el modelo.
 - ✓ **Asumir nuevas competencias de tráfico:** La asunción de las competencias que corresponden a la Jefatura Provincial de Tráfico de Navarra requiere que la Policía Foral incorpore al personal de administración existente en la Jefatura (partidas presupuestarias del Capítulo I "Gastos de Personal") y la herramienta de gestión de multas (partida presupuestaria: programas informáticos).

V: Plan Director

Presupuesto de Operaciones

CAPITULOS	OPERACIONES					TOTAL OPERACIONES
	Desarrollo de Comisarías	Dotación de las Comisarías	Desarrollo de la Oficina de Atención Ciudadana	Desarrollo de un concepto integral de CMC	Asumir las nuevas competencias de Tráfico	
1 Gastos de personal						1.080.000
Retribuciones del personal eventual						
Retribución total fija de funcionarios		P.E.			1.080.000	1.080.000
Seguridad social		P.E.				0
Indemnización por traslado forzoso con cambio de residencia		P.E.				0
Horas extraordinarias						
Remuneración por trabajos en días festivos						
Guardias						
Turnos de noche						
2 Gastos corrientes en bienes y servicios						303.000
Arrendamientos de edificios y otras construcciones						0
Licencias de uso				90.000		90.000
Reparación y conservación de edificios e instalaciones						
Reparación y mantenimiento de vehículos y maquinaria						
Pólizas de seguros y otros riesgos						
Publicidad y propaganda	30.000		3.000			33.000
Reuniones, conferencias, cursillos y formación						
Servicios de Profesionales Independientes				180.000		180.000
Vestuario y equipamiento del personal		120.000				
6 Inversiones reales						1.260.000
Obras de protección	P.E.					0
Obras de Comisarías	P.E.					0
Instalaciones		P.E.				0
Utillaje y herramientas		P.E.				0
Vehículos		P.E.				0
Mobiliario		P.E.				0
Equipos para procesos de información		P.E.	60.000	P.E.	P.E.	60.000
Programas informáticos		P.E.		300.000	900.000	1.200.000
TOTAL POR ACCIÓN	30.000	120.000	63.000	570.000	1.980.000	2.643.000

V: Plan Director

Resumen presupuestario del Plan Director

CAPITULOS	TOTAL PROCESOS DE GESTIÓN	TOTAL ORGANIZ. Y PERSONAS	TOTAL OPERACIONES	TOTAL PLAN DIRECTOR
1 Gastos de personal	0	0	1.080.000	1.080.000
Retribuciones del personal eventual				
Retribución total fija de funcionarios			1.080.000	1.080.000
Seguridad social				0
Indemnización por traslado forzoso con cambio de residencia				0
Horas extraordinarias				
Remuneración por trabajos en días festivos				
Guardias				
Turnos de noche				
2 Gastos corrientes en bienes y servicios	837.000	270.000	303.000	1.410.000
Arrendamientos de edificios y otras construcciones				0
Licencias de uso	60.000		90.000	150.000
Reparación y conservación de edificios e instalaciones				
Reparación y mantenimiento de vehículos y maquinaria				
Pólizas de seguros y otros riesgos				
Publicidad y propaganda			33.000	33.000
Reuniones, conferencias, cursillos y formación				
Servicios de Profesionales Independientes	777.000	270.000	180.000	1.227.000
Vestuario y equipamiento del personal				
6 Inversiones reales	0	0	1.260.000	1.260.000
Obras de protección				0
Obras de Comisarias				0
Instalaciones				0
Utillaje y herramientas				0
Vehículos				0
Mobiliario				0
Equipos para procesos de información			60.000	60.000
Programas informáticos			1.200.000	1.200.000
TOTAL POR AREA	837.000	270.000	2.643.000	3.750.000