

**PLAN DIRECTOR POLICÍA FORAL 2016-2020**

**FORUZAINGOAREN 2016-2020ko PLAN ZUZENTZAILEA**



Pamplona

23 enero 2017

# índice

## ✓ REFERENCIAS y CONTEXTO DEL PLAN DIRECTOR

## ✓ **Parte I:** DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL - Ámbitos

## ✓ **Parte II:** DESPLIEGUE ESTRATÉGICO DEL PLAN DIRECTOR – Esquema

- L 1 – personas
- L 2 – organización
- L 3 – modelo policial
- L 4 – competencias

## ✓ ESCENARIOS y MODELOS POLICIALES

## ✓ **Parte III:** MEMORIA ECONÓMICA

## ✓ MÓDULO DE COSTE e IMPACTO (Escenarios y Socioeconómico)



0

## PLAN DIRECTOR - Referencias

# referencias y proceso de trabajo

## PARTICIPANTES

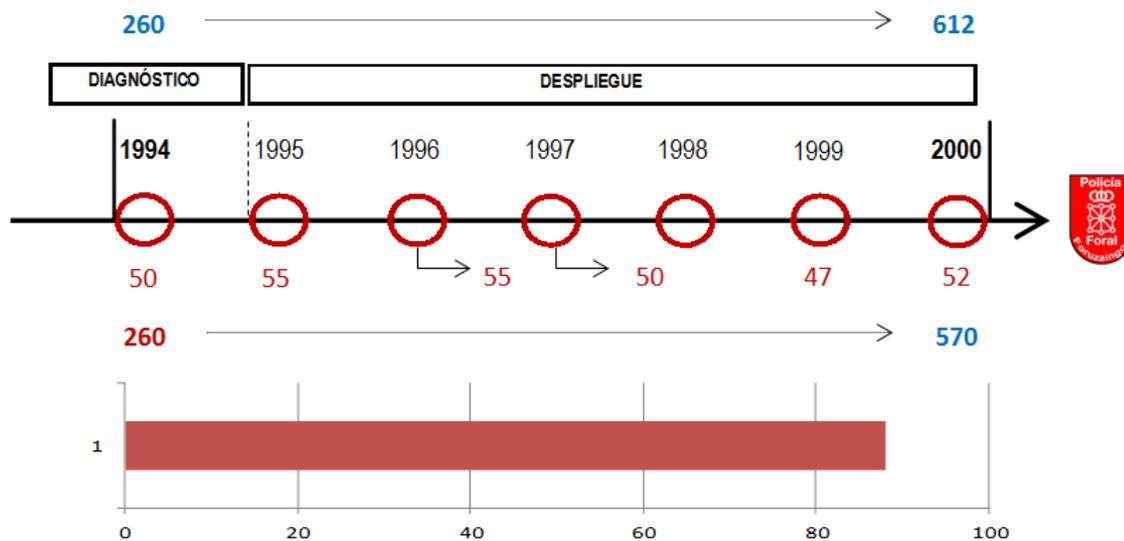
- ✓ Resolución 43/2016 de Dirección General de Interior (20 de enero de 2016).
  - Grupo de trabajo – perfil: calidad/experiencia/conocimiento
- ✓ 141 Técnicos participantes.
  - DGI – Admón Foral (INAP – IEN); Admón. Local (Aytos. – PPLL); Admón Justicia (Jueces – Fiscales)

## METODOLOGÍA

- ✓ Carácter interno – desde dentro de la Organización.
- ✓ Apoyo y colaboración de técnicos del Gobierno de Navarra. Participación externa.
- ✓ Mesas de trabajo:
  - Redacción, estudios sociológicos, impacto económico, participación y diagnóstico

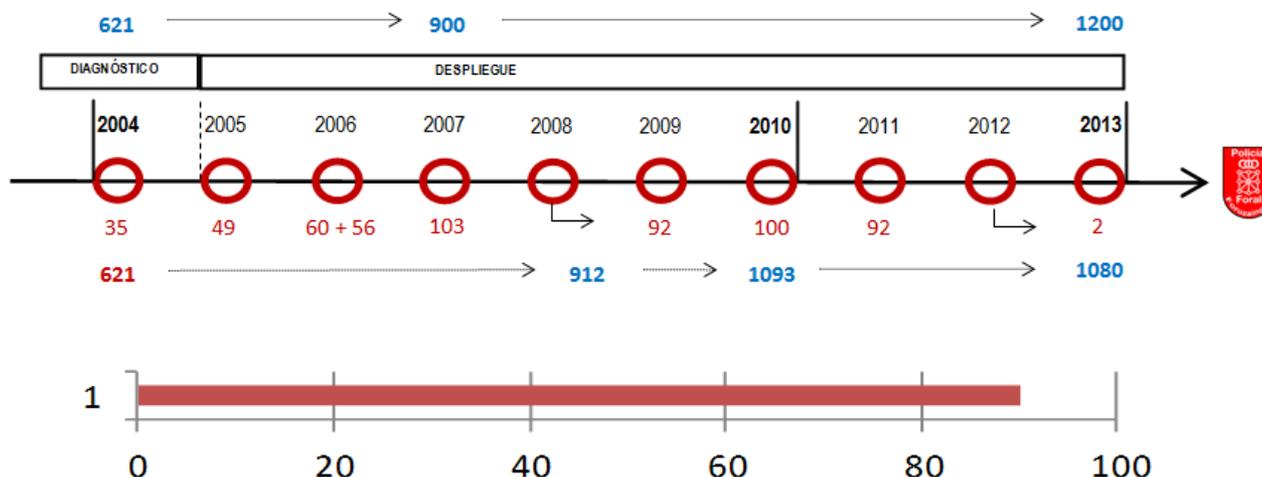
# Referencias

## ✓ DEPARTAMENTO DE PRESIDENCIA (1994) – Miguel Izu



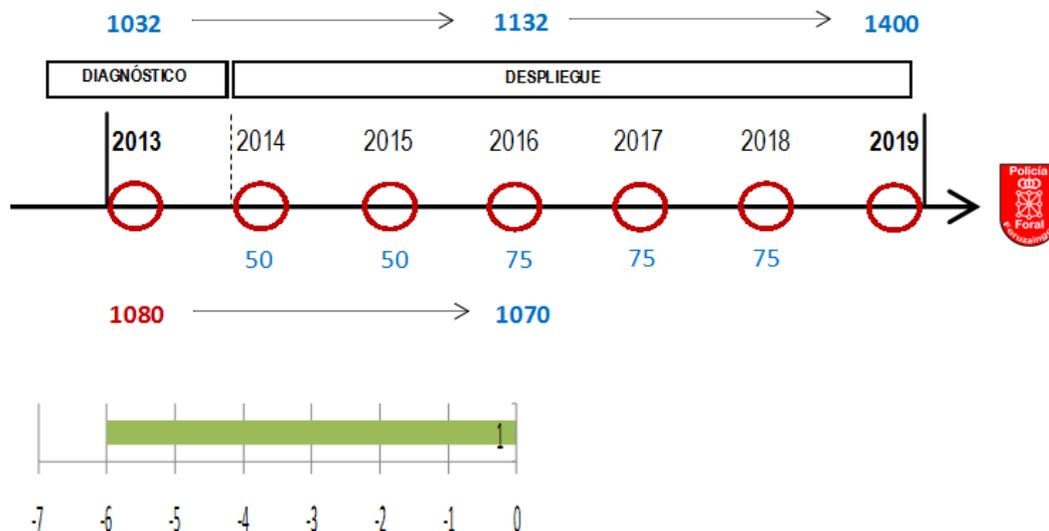
# Referencias

## ✓ DIRECCIÓN GENERAL DE INTERIOR (2004). Consultora – KPMG



# Referencias

## ✓ DIRECCIÓN GENERAL INTERIOR (2013). Patxi Fernández



**PLAN DIRECTOR POLICÍA FORAL 2016-2020**

**FORUZAINGOAREN 2016-2020ko PLAN ZUZENTZAILEA**

# **PARTE I - DIAGNÓSTICO**



Pamplona

23 enero 2017



1

## PLAN DIRECTOR – Diagnóstico

# datos clave del DIAGNÓSTICO

## ✓ Resultados en la ORGANIZACIÓN

- Realizar el diagnóstico de situación de los RRHH y RRMM.

## ✓ Resultados en las PERSONAS

- Conocer la imagen organizativa y necesidades desde la perspectiva de los EMPLEADOS

## ✓ Resultados en los GRUPOS DE INTERÉS – DAFO

- Averiguar la valoración y expectativas del servicio prestado desde la óptica de diversos GRUPOS DE INTERÉS (Gobierno – Representantes Trabajadores – Técnicos Admón)

## ✓ Resultados en la CIUDADANÍA

- Conocer la IMAGEN CIUDADANA sobre el servicio de la Policía Foral de Navarra

## ✓ Resultados en relación a la DELINCUENCIA

- Informar sobre la situación de la DELINCUENCIA y criminalidad en Navarra



# 1.1

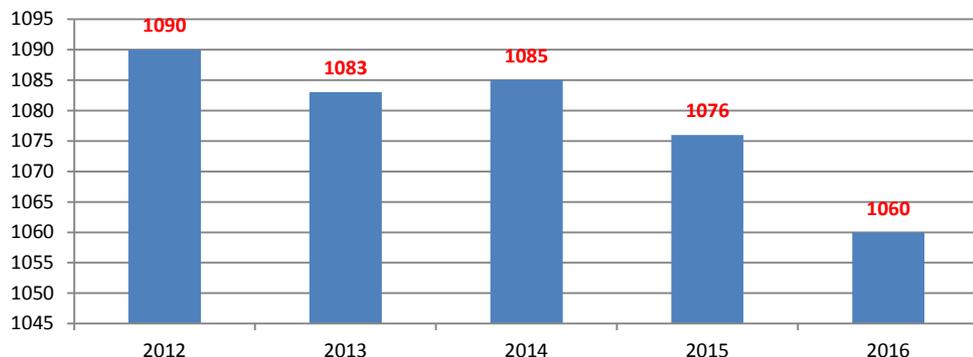
## RESULTADOS - Organización



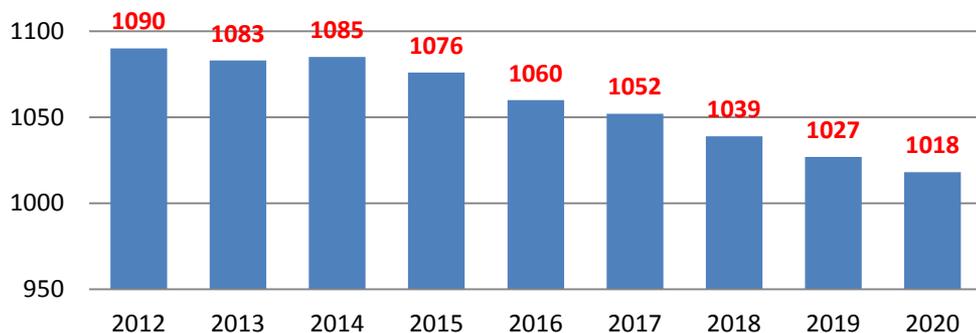
# Diagnóstico situación

## Situación de los Recursos Humanos en POLICÍA FORAL

Evolución RRHH



Previsión de la Evolución RRHH



### Efectivos en Policía Foral

Factor clave del déficit, la jubilación de recursos.

### Procedimientos Jubilación

Régimen Montepíos (60 años)  
Régimen General S.S. (65 años)

### Tasa de Reposición OPE

Entre 10 y 50% según colectivo



# Diagnóstico situación

## Situación de los Recursos Humanos en POLICÍA FORAL

### Despliegue territorial

Se ha detectado un déficit estructural de Recursos Humanos en relación al despliegue próximo al **14%** para todas las Comisarías.

Para Comisarías como Alsasua, Elizondo y Sangüesa el déficit es del **20%**





# 1.2 RESULTADOS - Personas



# Resultados – Personas

## PARTICIPACIÓN en la Encuesta Policías

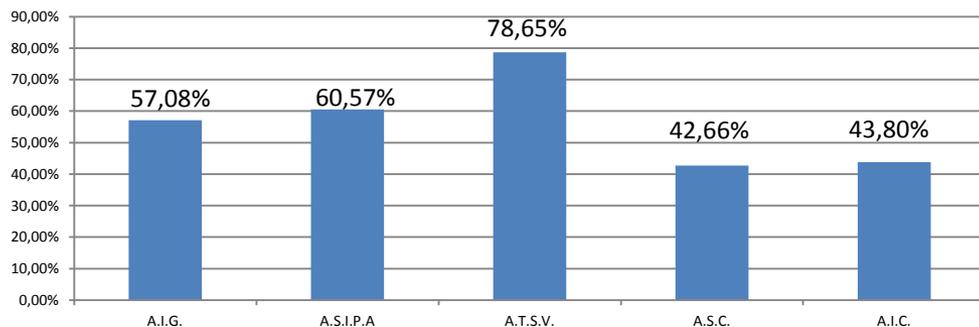


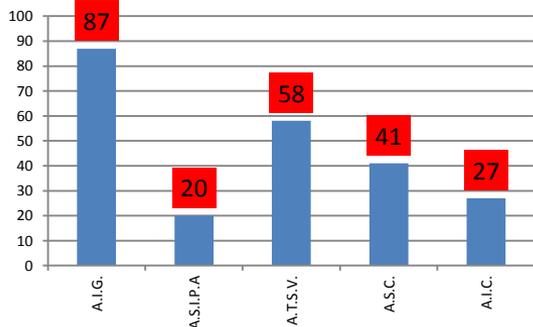
Gráfico: Participación en la encuesta por estructura orgánica.

## PREGUNTAS CERRADAS – P1 a P67 60 % Participación en PF

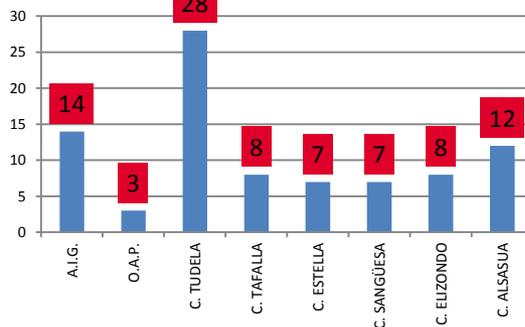
626 encuestas sobre 1103 policías en activo

80% del Área de Tráfico y Seguridad Vial  
42% del Área de Seguridad Ciudadana.

## APORTACIONES



## APORTACIONES AIG - DETALLE



## PREGUNTA ABIERTA – P68 21,12 % participantes

233 Aportaciones escritas  
4 de cada 10 policías hicieron aportaciones



# Resultados – Personas

## APORTACIONES POLICÍAS

**P-68:** “Este es un espacio abierto para recoger cualquier aportación que, desde su punto de vista, quiera hacer. Puede indicar por ejemplo cuales son, a su juicio, los **principales problemas** y **dificultades** que encuentra en su trabajo; las posibles **causas** de falta de motivación y **factores** que podrían reforzarla, cuál sería la mejora que introduciría en su unidad si se le permitiera...o cualquier otra cuestión que pueda ser de interés para **la mejora de la Organización** de los Recursos Humanos y el desempeño del puesto de trabajo”

### POLICÍA FORAL

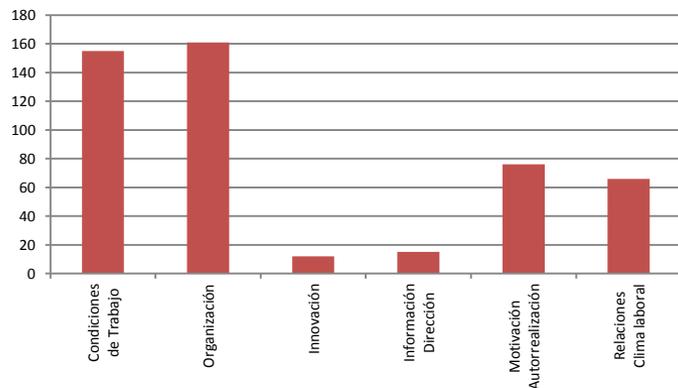


Gráfico: Relación entre dimensiones y nº de observaciones en Policía Foral

### ORGANIZACIÓN

Los policías en sus aportaciones escritas recomiendan intervenir en aspectos organizacionales.

### CONDICIONES DE TRABAJO

Más de 150 aportaciones se han categorizado en el ámbito de las condiciones de trabajo.



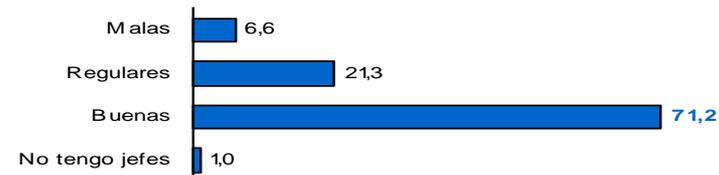
# Resultados – Personas

## ENCUESTA POLICÍAS

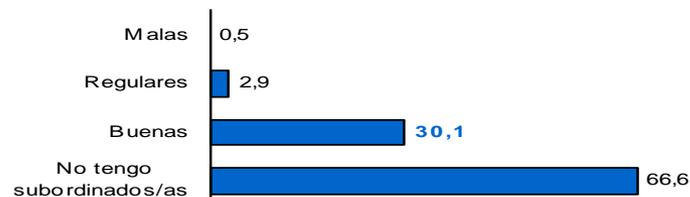
### En Policía Foral se trabaja en un clima de buen ambiente laboral

Las relaciones con las personas con las que se trabaja son buenas. Más del **70%** de las personas encuestadas dice tener buenas relaciones con jefes, compañeros/as y con otras instituciones y/o con la ciudadanía.

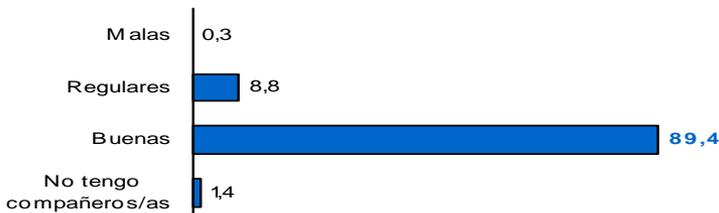
Jefes



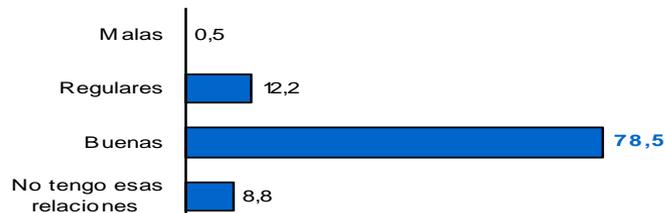
Subordinados/as



Compañeros/as



Otras instituciones y/o ciudadanía



**No obstante, otros resultados del estudio al personal de Policía Foral evidencian varios aspectos a tener en cuenta:**

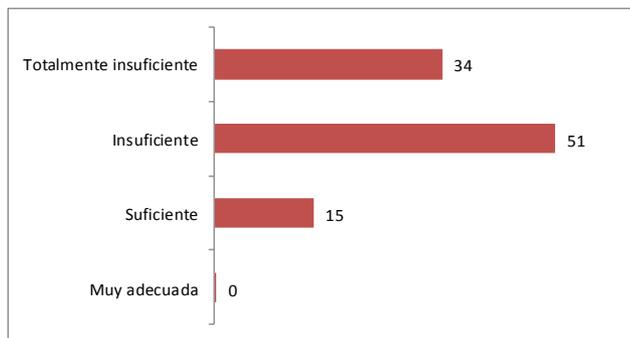


# Resultados – Personas

## Aspectos a tener en cuenta:

### 1.- Necesidad de cambios en la organización interna de Policía Foral

Objetivo de Policía Foral responder a las demandas de la ciudadanía de forma rápida y eficaz pero...



### ORGANIZACIÓN

La mitad de las personas encuestadas (**51%**) opina que la organización actual de Policía Foral es insuficiente en algunos casos, ya que en ocasiones es difícil atender a las funciones encomendadas a la organización.

Además, un **34%** opina que la organización actual es totalmente insuficiente y desajustada no se da respuesta a funciones esenciales de la organización.

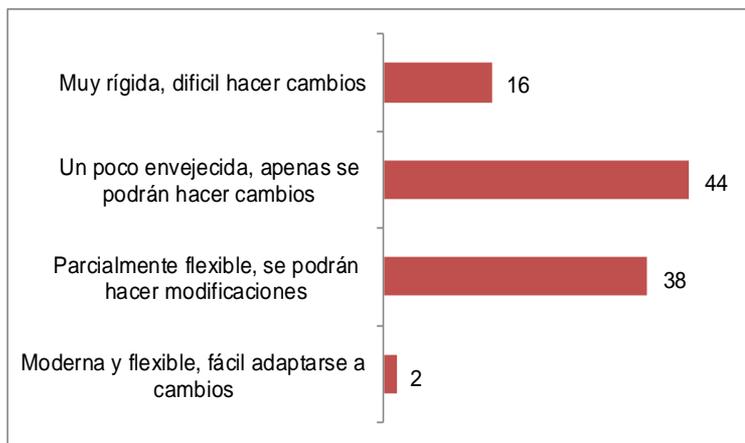


# Resultados – Personas

## Aspectos a tener en cuenta:

### 1. Necesidad de cambios en la organización interna de Policía Foral

Objetivo de Policía Foral responder a las demandas de la ciudadanía de forma rápida y eficaz pero...



### ORGANIZACIÓN

Por otro lado, el **44%** de las personas encuestadas considera que la organización interna está un poco envejecida y apenas se podrán hacer cambios. Y el 16% considera la organización muy rígida que, difícilmente podrá asimilar los cambios de su entorno.

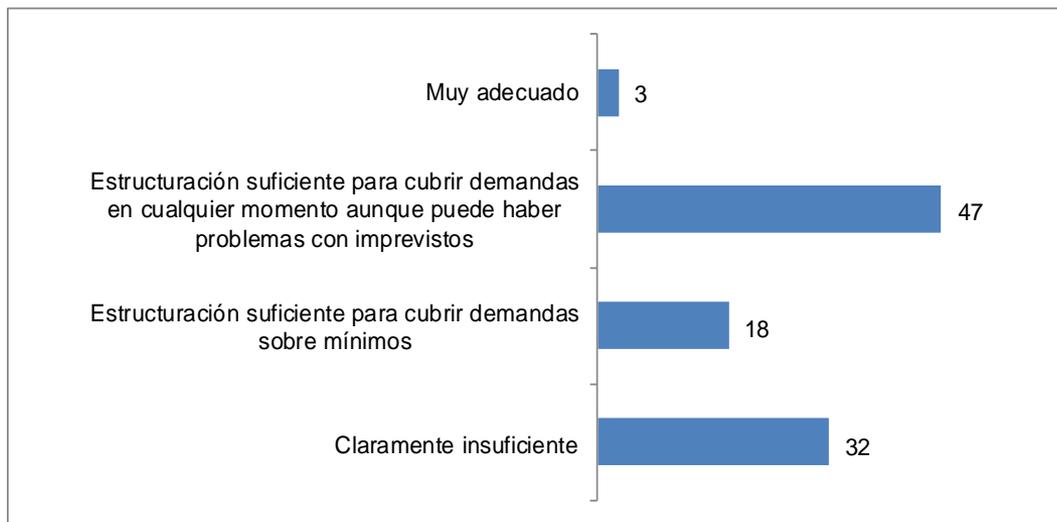
Sólo un **15%** de los encuestados ha señalado la organización actual como muy adecuada o suficiente. El resto (**un 85%**) la ha calificado de insuficiente y/o totalmente insuficiente. Además, en cuanto a las expectativas de cambio en el terreno organizativo un 40% piensa que es una organización lo suficientemente flexible como para poder realizar cambios frente a un **60%** que piensa que **le costará cambiar** y/o asimilar el cambio.



# Resultados – Personas

Algunas de las líneas de cambio demandadas han sido:

## 2.- Necesidad de revisar la organización de horarios y turnos para responder a las demandas ciudadanas de forma eficaz y sin imprevistos.



### HORARIOS y TURNOS

Un **32%** de los encuestados dice que la organización de horarios y turnos es claramente insuficiente para la cobertura del trabajo del año.

Además, un **18%** dice que es suficiente pero sólo para cubrir las demandas sobre mínimos.

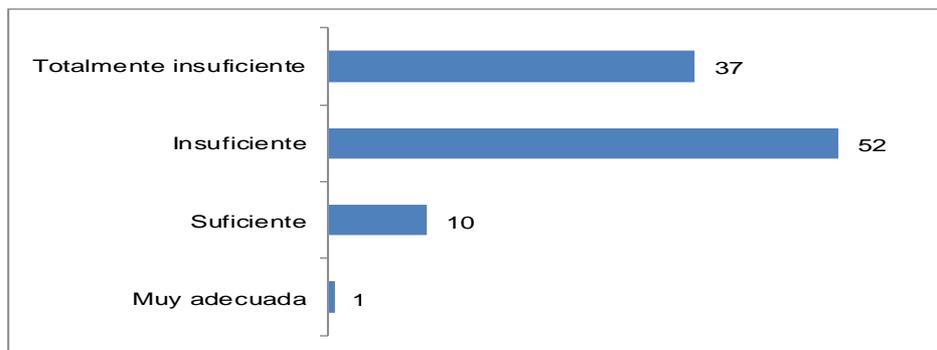


# Resultados – Personas

Algunas de las líneas de cambio demandadas han sido:

## 3.- Necesidad de diseñar un Plan de Formación acorde a perfiles de puestos y funciones

Además, las personas encuestadas ven insuficiente la formación que se imparte o se facilita para el desarrollo dentro de su puesto.



## FORMACIÓN

El **89%** de los encuestados considera que la formación que se imparte o se facilita para el desarrollo del puesto de trabajo es insuficiente. Insuficiente un (52%) y totalmente insuficiente (37%).



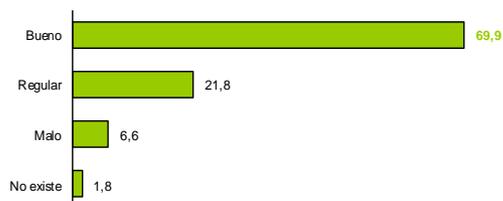
# Resultados – Personas

Algunas de las líneas de cambio demandadas han sido:

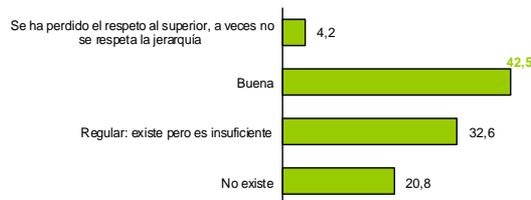
## 4.- Necesidad de diseñar un Plan de Comunicación a nivel Interno

La comunicación con los superiores, en términos generales, es valorada como buena.

Comunicación con los superiores inmediatos



Comunicación con los superiores no inmediatos



## COMUNICACIÓN INTERNA

El **69,9%** de las personas encuestadas puntúan como buena la comunicación con los superiores inmediatos.

El **42,5%** valora como buena la comunicación con los superiores no inmediatos. No obstante, hay un porcentaje elevado de personas (**53,4%**) que la sitúa como insuficiente - 32.6%- o inexistente -20.8%-.

*Puede ser indicador de la necesidad de revisar los canales de comunicación.*

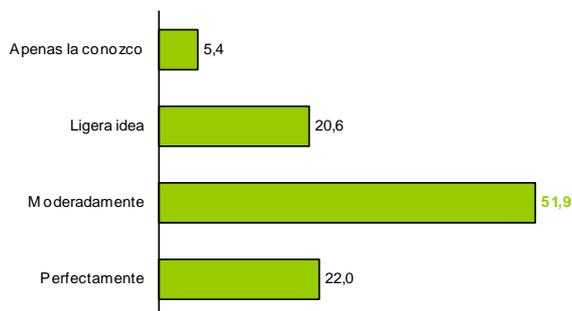


# Resultados – Personas

## 4.- Necesidad de diseñar un Plan de Comunicación

Un elevado número de policías no tiene un buen conocimiento de la organización.

Conocimiento de la organización



### CONOCIMIENTO ORGANIZACIÓN

La mitad de las personas encuestadas (**51,9%**) dice conocer moderadamente la organización.

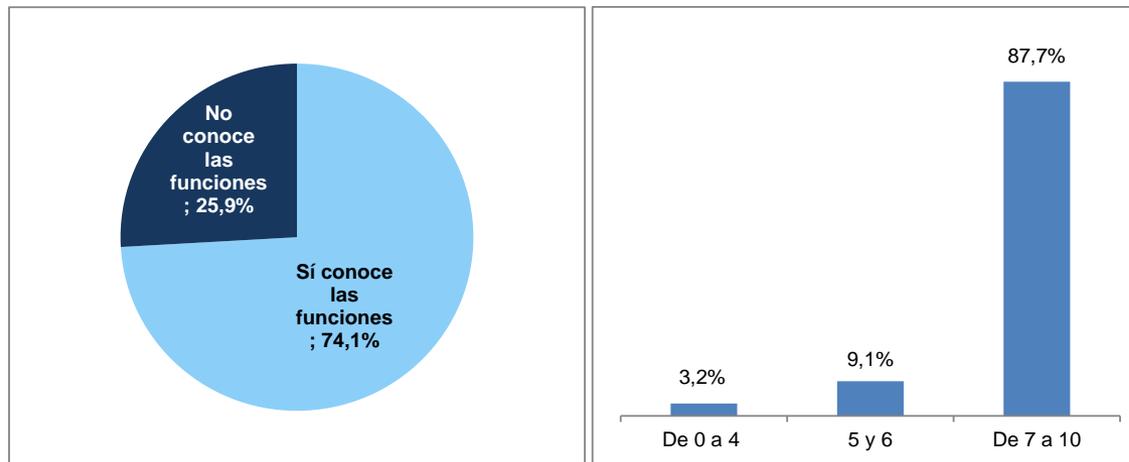
*Sólo un 22% dice conocer perfectamente la estructura y/o unidades dentro de policía Foral.*



# Resultados – Personas

## 4.- Necesidad de diseñar un Plan de Comunicación a nivel externo

Y a nivel externo, para dar a conocer a la ciudadanía las funciones de Policía Foral.



### CONOCIMIENTO FUNCIONES POLICÍA FORAL

Por otro lado, respecto a las funciones y labores que realiza Policía Foral, el **74,1%** de la población dice conocerlas frente al **25,9%** restante que **no las conoce**.

*Además, la ciudadanía valora con un 8,3 de media la importancia de conocer dichas funciones. En porcentajes, únicamente un 3,2% no da importancia a conocer las funciones de la Policía mientras que un 87,7% le da una importancia del 7 al 10.*



# Resultados – Personas

Algunas de las líneas de cambio demandadas han sido:

## 5.- Necesidad de trabajar con un personal satisfecho con su trabajo

### GRADO SATISFACCIÓN

Grado de satisfacción por el trabajo desempeñado



Grado de aprovechamiento de la capacidad profesional



Únicamente un **20,8%** de las personas encuestadas valoran como *muy adecuado* su satisfacción por el trabajo desempeñado. Y un **40,9%** lo califica como *suficiente*.

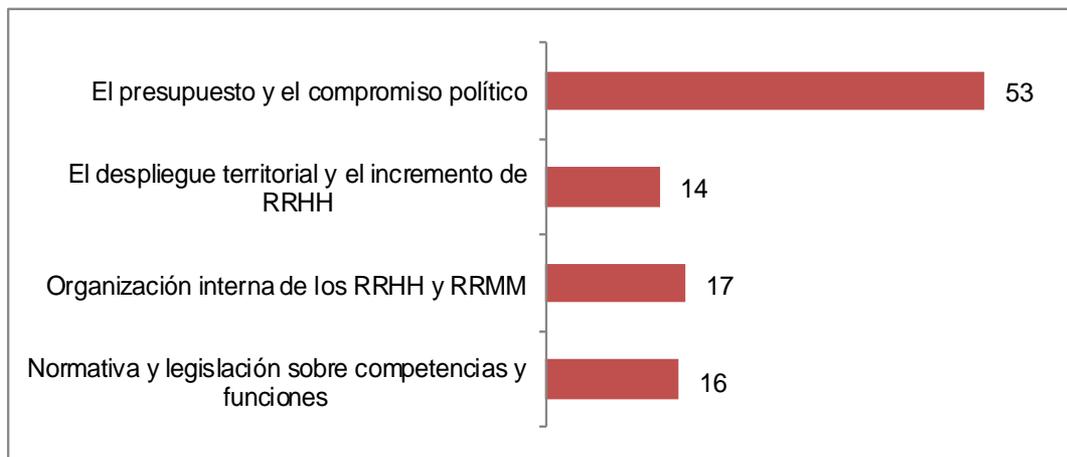
Únicamente un **24,7%** de los encuestados consideran como *bueno* el grado de **aprovechamiento** que se hace de su **capacidad profesional** dentro de la organización. Y un **35,4%** dice *no existir o no tenerse en cuenta* reconocimiento por su trabajo.



# Resultados – Personas

Algunas de las líneas de cambio demandadas han sido:

## 6.- Necesidad de compromiso político para que el Plan Director progrese.



### COMPROMISO POLÍTICO

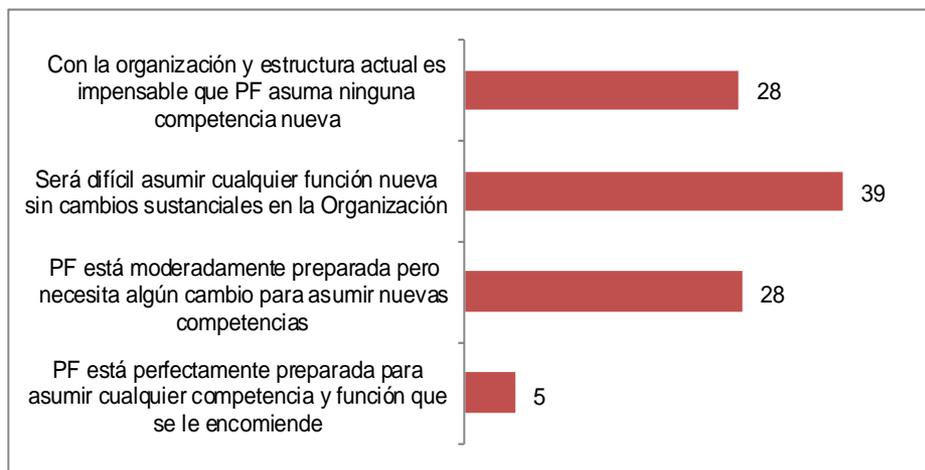
El **53%**, opina que el elemento clave que hará progresar el Plan Director es el **presupuesto y el compromiso político**.



# Resultados – Personas

Algunas de las líneas de cambio demandadas han sido:

## 7.- Necesidad de cambio para la asunción de nuevas competencias y funciones.



### COMPETENCIAS

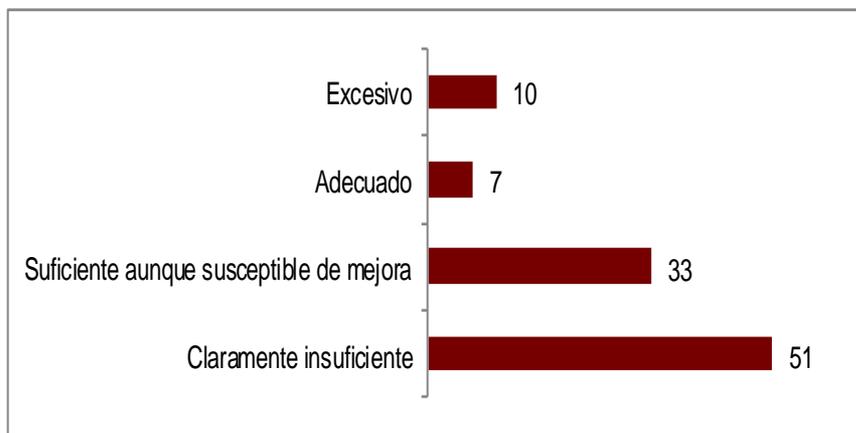
El **67%** valora difícil asumir funciones y competencias nuevas con la organización actual; de estos el **39%** opina que **será difícil asumir funciones nuevas sin cambios** en la organización y el **28%** opina que con la organización actual es **impensable** la asunción de competencias nuevas.



# Resultados – Personas

Algunas de las líneas de cambio demandadas han sido:

## 8.- Necesidad de más despliegue policial.



### DESPLIEGUE

El **51%** considera que el despliegue territorial de la organización es claramente insuficiente.

Y un **33%** piensa que es suficiente pero puede mejorar.



# 1.3 RESULTADOS – Grupos Interés



# Resultados – Grupos de Interés

## Entrevistas

### Valoración de los Grupos de Interés de la Policía Foral – Análisis cuantitativo

A nivel general la dimensión **mejor valorada** por los grupos de interés es la **relación funcional**, puntuada con un **4,7** de media, es decir, como muy satisfecho. Le sigue el aspecto de la puntualidad con una media de 4,4 (satisfecho) y en tercer lugar, con 4,3 puntos (satisfecho) las dimensiones de profesionalidad y colaboración y auxilio.

Dimensión	Total	G.Ext_1	G.Ext_2	G.Ext_3	G.Ext_4	G.Int
<b>PROFESIONALIDAD</b>	4,3	4,4	4,7	4,5	4,3	3,9
<b>PREPARACIÓN TÉCNICA</b>	3,9	4,0	4,3	4,1	4,1	3,5
<b>RELACIÓN FUNCIONAL</b>	4,7	4,6	5,0	No se pregunta	No se pregunta	No se pregunta
<b>COLABORACIÓN Y AUXILIO</b>	4,3	No se pregunta	4,8	4,2	4,2	No se pregunta
<b>CUMPLIMIENTO DE PLAZOS</b>	3,9	4,3	4,3	No se pregunta	No se pregunta	3,6
<b>PUNTUALIDAD</b>	4,4	4,3	4,7	No se pregunta	No se pregunta	No se pregunta
<b>RESPUESTA POLICIAL</b>	3,8	4,2	4,8	3,7	3,6	3,7
<b>DISPONIBILIDAD</b>	4,1	4,6	4,8	4,0	3,8	3,8
Media general	4,2	4,3	4,7	4,1	4,0	3,7

Por otro lado, las puntuaciones **más bajas**, pero también valoradas con satisfacción (media de 4) son la disponibilidad, 4,1 de media, la preparación técnica y cumplimiento de plazos, ambas con 3,9 de media y la valorada con la más baja puntuación es la **respuesta policial** con una media de 3,8.



# Resultados – Grupos de Interés

## Entrevistas

### Valoración de los Grupos de Interés de la Policía Foral – Análisis cuantitativo

Si se tiene en cuenta el grupo de interés se observa que las valoraciones más altas las da el **Grupo 2 (Administración Foral)**, las personas entrevistadas de este grupo dicen estar muy satisfechas con la mayoría de los aspectos valorados. En concreto la dimensión mejor valorada es la relación funcional y la más baja la preparación técnica y el cumplimiento de plazos.

De los **Grupos 3 y 4 (Administración Local)** destacar puntuaciones más bajas que los otros dos grupos externos en los aspectos de **respuesta policial y disponibilidad**.

Por último, las personas entrevistadas del **Grupo Interno** puntúan con una media de 3,7 (satisfecho) las áreas por las que les pregunta. La más alta valoración, con una media de 3,9 la profesionalidad, la puntuación **más baja**, con una media de 3,5 la **preparación técnica**.



# Resultados – Grupos de Interés

DAFO

## Valoración de los Grupos de Interés de la Policía Foral





# 1.4 DIAGNÓSTICO – Ciudadanía

# ≡ Resultados - ciudadanía

## RESULTADOS

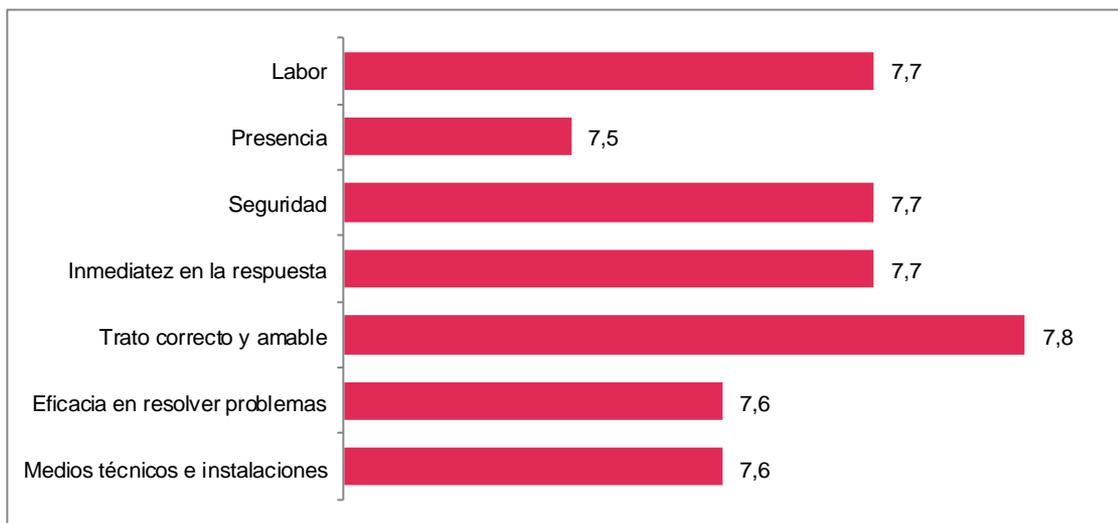
Valoración de...	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza
Labor	7,7	8,0	8,0	1,7	2,9
Presencia	7,5	8,0	7,0	1,9	3,5
Seguridad	7,7	8,0	8,0	2,0	4,1
Inmediatez en la respuesta	7,7	8,0	8,0	1,8	3,1
Trato correcto y amable	7,8	8,0	10,0	2,0	4,0
Eficacia en resolver problemas	7,6	8,0	8,0	1,9	3,5
Medios técnicos e instalaciones	7,6	8,0	8,0	1,7	2,9
Importancia de conocer las funciones	8,3	8,5	10,0	1,8	3,4
<b>Experiencia personal</b>					
Atención rápida	8,2	8,0	10,0	2,0	4,0
Preocupación y disposición de ayuda	7,7	8,0	10,0	2,6	6,8
Trato correcto y amable	8,1	9,0	10,0	2,3	5,2
Eficacia en resolver el problema	7,4	8,0	10,0	2,9	8,3
Conocimientos técnicos sobre la materia	8,0	8,0	10,0	2,2	4,9
Herramientas de trabajo adecuadas	8,0	8,0	10,0	2,0	4,2
Instalaciones apropiadas	7,7	8,0	8,0	2,1	4,5





## RESULTADOS

### ✓ Valoración del Servicio de Policía Foral



### SERVICIO

Los ciudadanos valoran con una media de un 7,7 sobre 10 el Servicio de Policía Foral en general.

Más alto TRATO CORRECTO  
Más bajo PRESENCIA

# ≡ Resultados - ciudadanía

## RESULTADOS

### ✓ Valoración del Servicio de Policía Foral

- **6%** de la población **suspende el servicio** de la Policía Foral
- 3,8% puntúa con menos de 5 puntos de 0 a 10.
- 15,6% puntúa entre 5-6 puntos de 0 a 10.



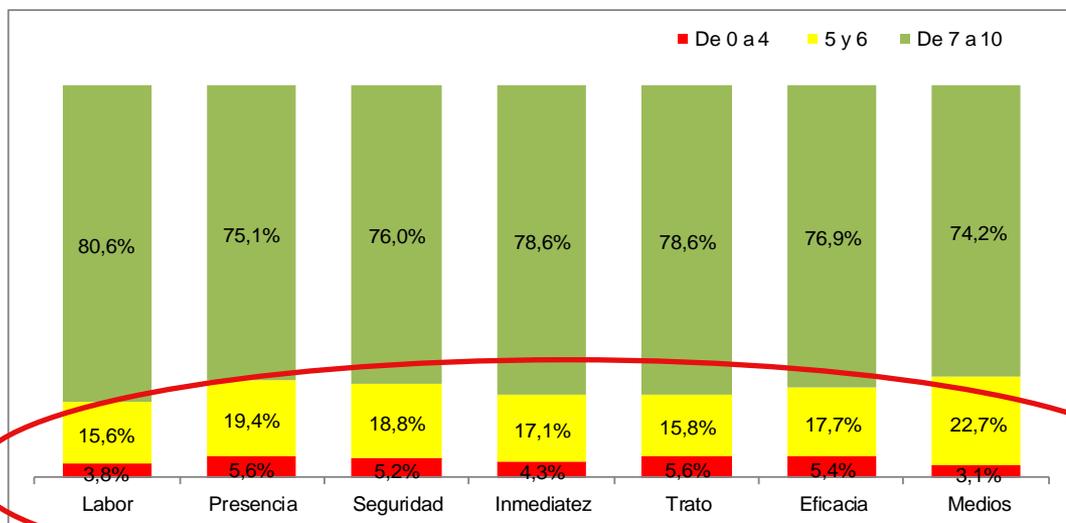
**Más del 75% de la población puntúa de 7 a 10 las preguntas del cuestionario relacionadas con la labor, la presencia, la seguridad, inmediatez en la respuesta, el trato, la eficacia en la resolución de problemas y en los medios que Policía Foral tiene**

**El aspecto que tiene el porcentaje más bajo de buenas valoraciones (de 7 a 10) son los medios técnicos e instalaciones (74,2%).**

# ≡ Resultados - ciudadanía

## RESULTADOS

### ✓ Valoración del Servicio de Policía Foral

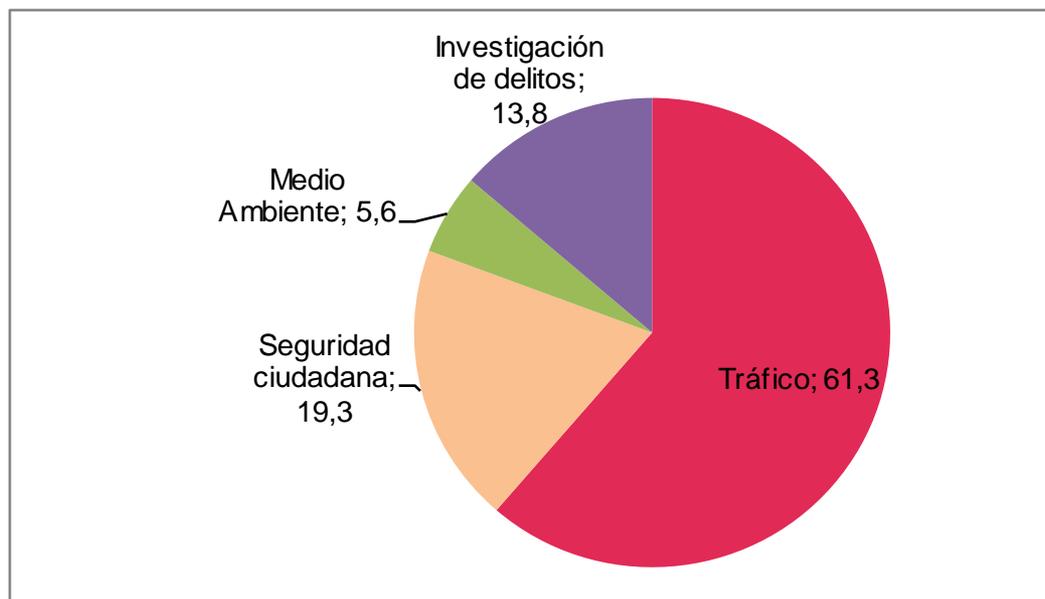


### ✓ Funciones y labores de Policía Foral – Ver diapositiva 56

# ☰ Resultados - ciudadanía

## RESULTADOS

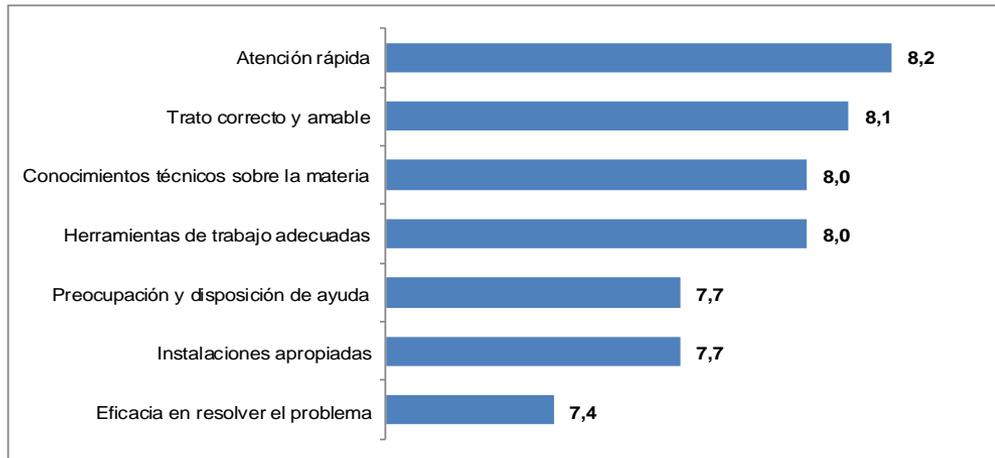
### ✓ Experiencia con Policía Foral



# Resultados - ciudadanía

## RESULTADOS

### ✓ Experiencia con Policía Foral



- La valoración media de la experiencia con la Policía Foral es de 8 sobre 10



# ≡ Resultados - ciudadanía

## RESULTADOS

### ✓ Experiencia con Policía Foral

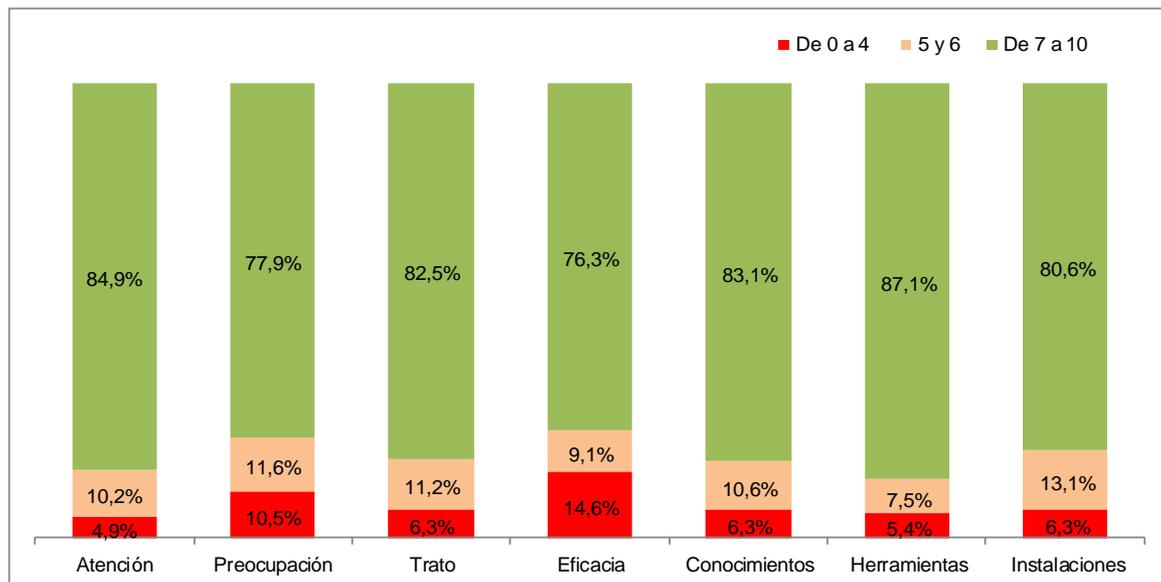
- 14,6% de la población que tuvo contacto puntúa por debajo de 5 en EFICACIA.
- 10,5% de la población que tuvo contacto puntúa por debajo de 5 en PREOCUPACIÓN Y DISPOSICIÓN DE AYUDA.



# ≡ Resultados - ciudadanía

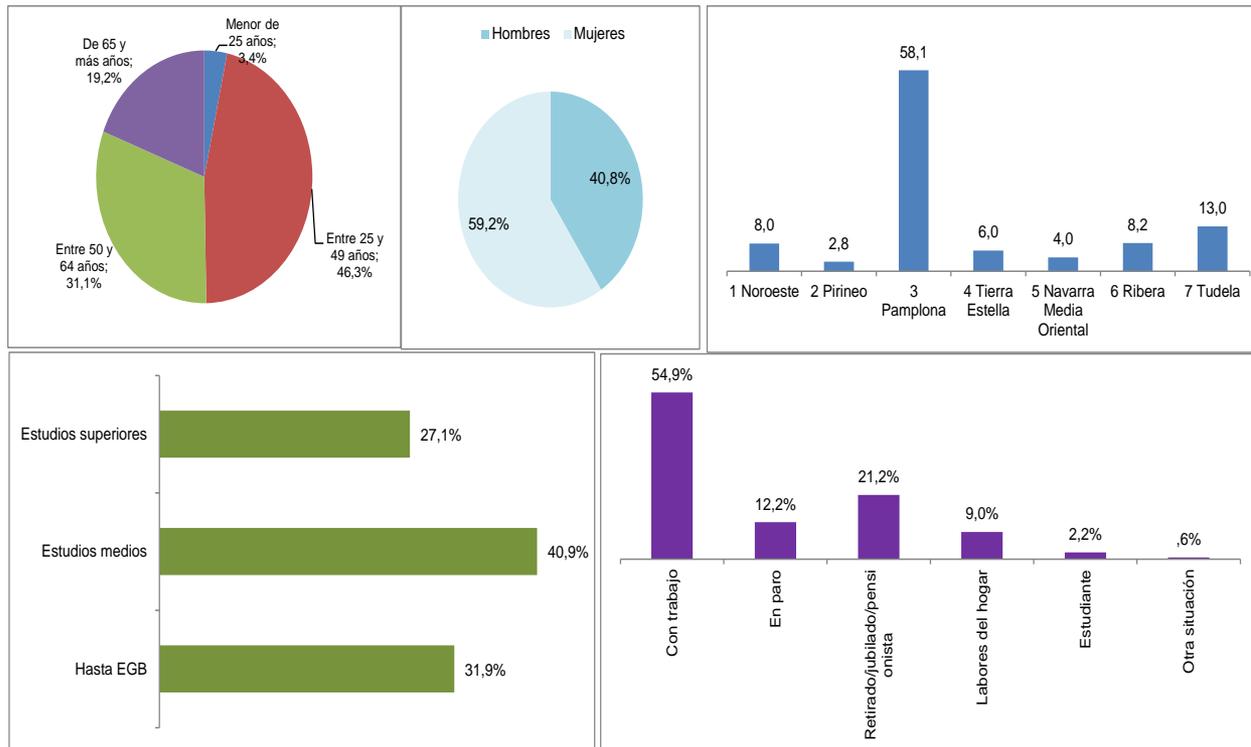
## RESULTADOS

### ✓ Experiencia con Policía Foral



# Resultados - ciudadanía

## DATOS SOCIOLÓGICOS



## PERFIL DOMINANTE

Hombre o Mujer de entre 25 y 49 años con estudios medios, con trabajo y residente en Pamplona y Comarca.

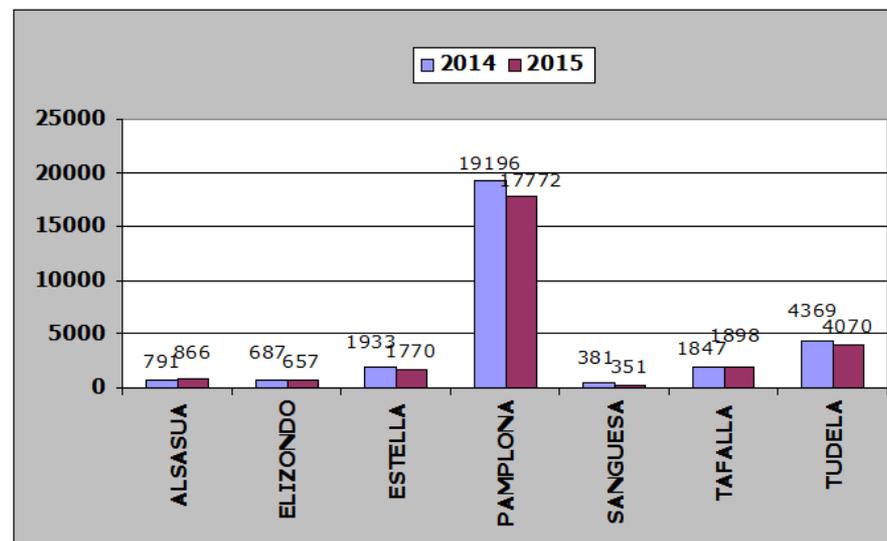


# 1.5 DIAGNÓSTICO – Delincuencia

# ≡ Resultados - criminalidad

## ✓ Delincuencia y Criminalidad en Navarra: Territorialidad

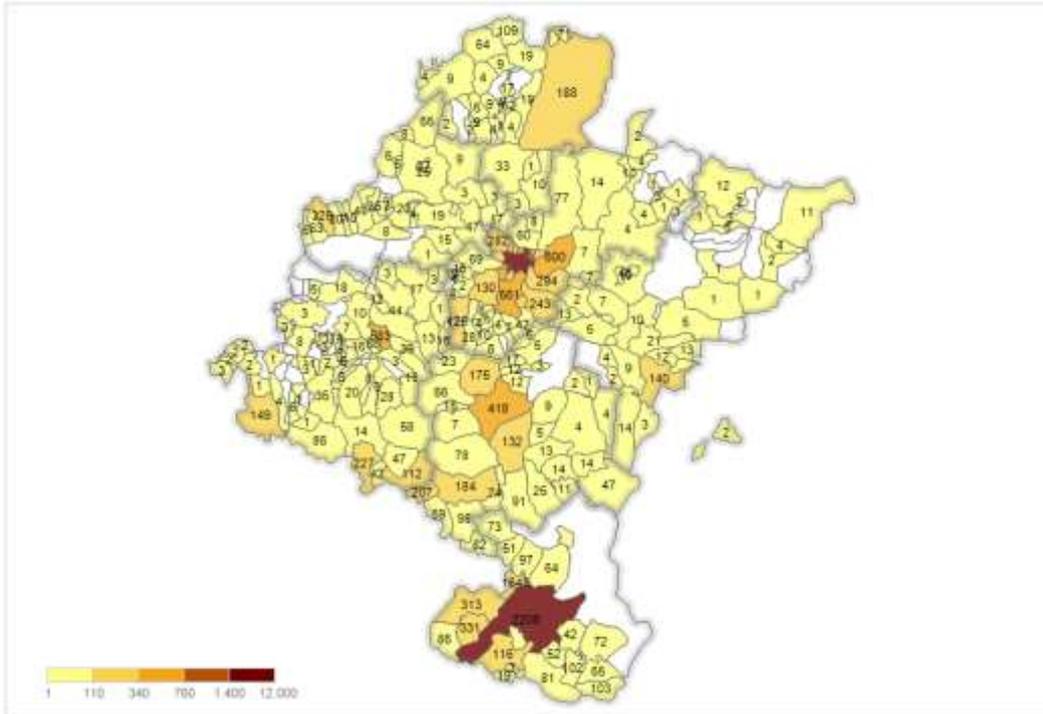
Zona Policial	2014	2015	Δ
ALSASUA	791	866	9,48
ELIZONDO	687	657	-4,37
ESTELLA	1933	1770	-8,43
PAMPLONA	19196	17772	-7,42
SANGUESA	381	351	-7,87
TAFALLA	1847	1898	2,76
TUDELA	4369	4070	-6,84
Total	29204	27384	-6,23



Las Zonas Territoriales de **Alsasua** y **Tafalla** han experimentado **UN AUMENTO** en la criminalidad durante 2015 en relación al 2014, de un **9,48 %** y un **2,76 %** frente al **DESCENSO** que ha supuesto en el resto de zonas, destacando la Zona Territorial de **Estella**, con un **descenso** en la criminalidad de un **- 8,43 %** y la Zona Territorial de **Sangüesa** con un descenso de un **- 7,87 %**.

# ≡ Resultados - criminalidad

## ✓ MAPAS 9: CRIMINALIDAD



## ✓ CONCLUSIONES

En 2015 se registraron en España un total de 2.035.625 infracciones penales, lo que constituye un 2,7% menos con respecto a 2014, cuya cifra ascendía a 2.092.040. Por consiguiente, la tasa de criminalidad se sitúa en **43,7 delitos** por cada 1.000 habitantes

En Navarra, durante el año 2015 se conocieron un total de 27.384 infracciones penales, lo que supone un **descenso de la Criminalidad en la Comunidad Foral de Navarra del 6,23%**

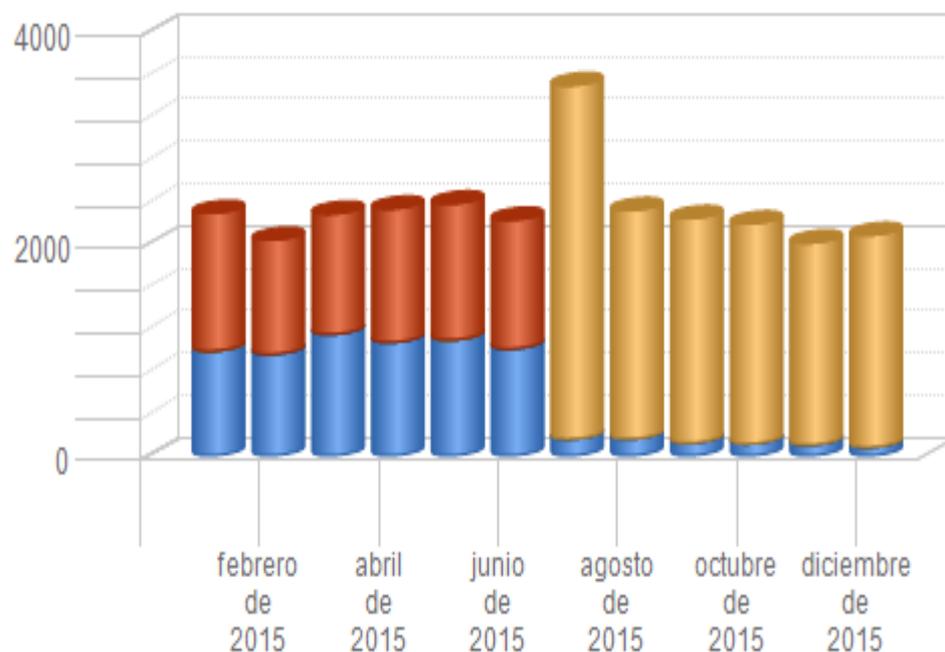
La tasa de hechos penales conocidos por cada 1000 habitantes fue de **42,7 delitos** sobre una población en la Comunidad Foral de Navarra de 640.339

En 2015, LOS MESES DEL AÑO QUE MENOS hechos delictivos se produjeron fueron el mes de febrero y el mes de noviembre. La MEDIA MENSUAL de delitos conocidos en 2015 fue de **2282 hechos penales** y en 2014 de 2433 hechos penales

# ≡ Resultados - criminalidad

## ✓ MAPAS 9: CRIMINALIDAD

Distribución en el tiempo



## ✓ CONCLUSIONES

Por Zonas Policiales, **Pamplona es la Zona Policial que recibe el mayor número de hechos penales** - 64,89%, seguida de Tudela -14,86%- y Tafalla -6,93%-.

La Zona de Estella es la que ha tenido un mayor descenso de delitos con respecto al año anterior (-8,43%), frente a la Zona de Alsasua que ha experimentado un aumento del (+9,48%) y la de Tafalla (+2,76%).

Por Zonas Policiales, Policía Foral es la que más hechos penales conoce en Alsasua, Elizondo, Sangüesa y Tudela; Guardia Civil en Estella y Tafalla y Policía Municipal de Pamplona en Pamplona.

Las **infracciones penales relacionadas con el Patrimonio** (20.477) suponen el **74,78%** del total, frente al 73,87% del año anterior.

En el ámbito de las infracciones penales de los **DELITOS CONTRA LA SEGURIDAD VIAL** -5,50%-, destaca el mes de abril el de mayor incidencia y febrero el de menor. De éstos, un 65,31% destacan por estar relacionados con el consumo de alcohol.

**PLAN DIRECTOR POLICÍA FORAL 2016-2020**  
**FORUZAINGOAREN 2016-2020ko PLAN ZUZENTZAILEA**

# **PARTE II - ESTRATEGIA**



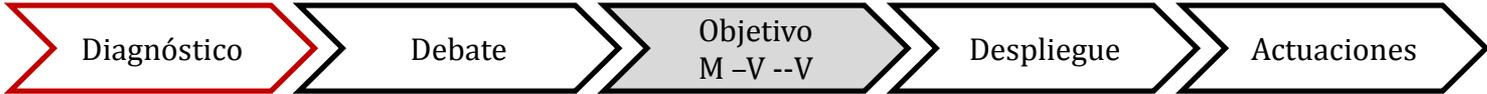
Pamplona

23 enero 2017

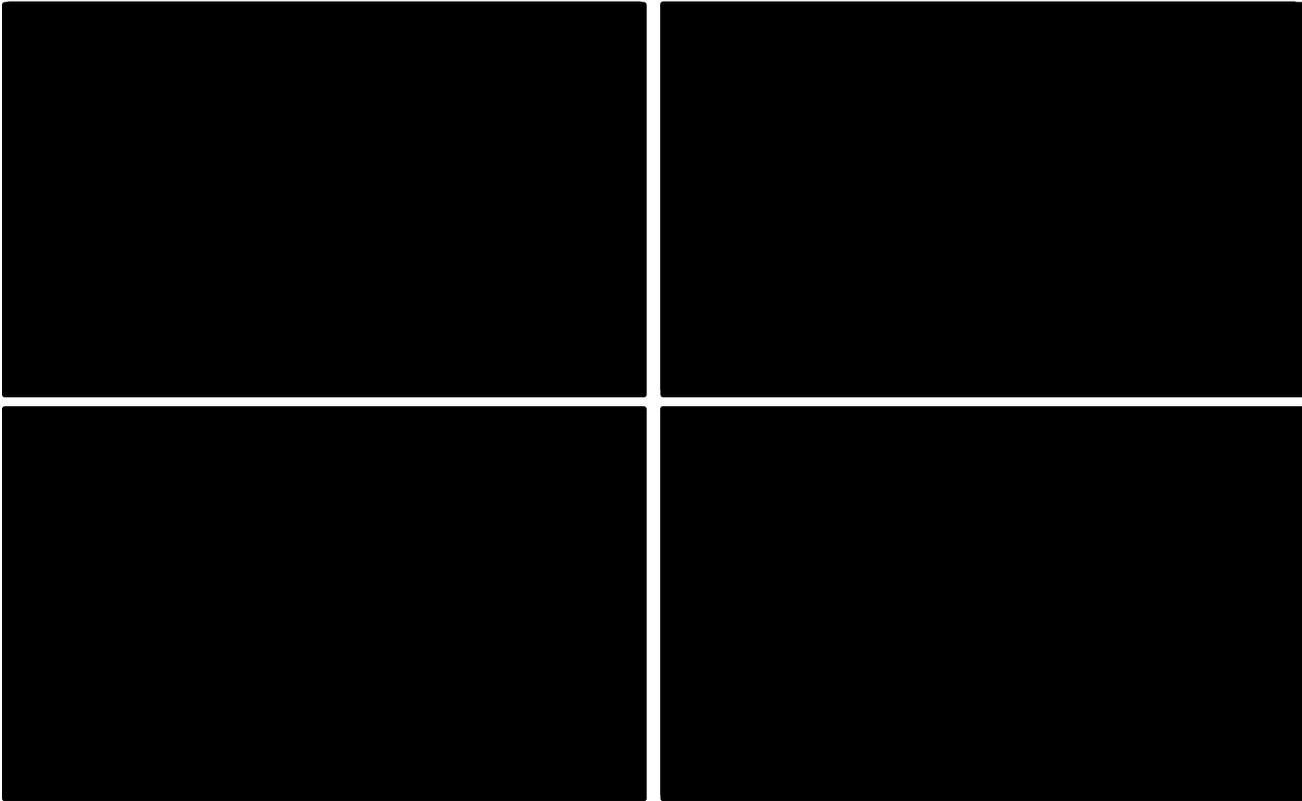


1

PLAN DIRECTOR: M – V – V



# ¿PARA QUÉ?



# misión

**La Policía Foral es la policía integral de la Comunidad Foral de Navarra, garante del mantenimiento de la paz social, la seguridad y asistencia a la sociedad a la que sirve, respondiendo a sus demandas y expectativas mediante un servicio de policía cercano y de calidad**

# visión

**La Policía Foral consolidará su despliegue territorial para ser percibida por la ciudadanía como un servicio público que participa en la solución de sus problemas, basándose en la proactividad y apoyándose en la inteligencia y la innovación, para la asunción de competencias de forma gradual y efectiva**

# valores

## profesionalidad

Supone una evolución en la organización, una apuesta por la innovación a través del trabajo y la mejora continua como metodología

## honestidad

Generar confianza en la respuesta al ciudadano en la prestación del servicio.  
Transparencia en la información y comunicación interno - externa

# valores

## cercanía

Actitud abierta, favorable a la comprensión de otras actitudes ideológicas o políticas. Supone orgullo de pertenencia a este grupo humano y supone integración en la sociedad de la organización como pieza clave del sistema social navarro

## cohesión

Coordinación a través de la conexión de medios y esfuerzos, una acción común dirigida desde un liderazgo constructivo. Supone interrelación entre personas y trabajo en equipo.

# valores

## eficacia

Implica dar respuesta siendo eficiente en la utilización racional de los medios disponibles y presencia, que la Policía Foral se encuentra presente en el lugar que hace falta



# Despliegue - Datos

## DATOS

- ✓ **4** Grandes Líneas Estratégicas
- ✓ **32** Objetivos Estratégicos Finalistas
- ✓ **102** Objetivos Operativos
- ✓ **94** Conceptos clave para la Estrategia





2

DESPLIEGUE - Líneas

# personas

## **COMPROMISO y cohesión interna del personal para la vertebración de la ORGANIZACIÓN de la Policía Foral**

# organización

**Implantar un MODELO ORGANIZATIVO innovador y flexible orientado hacia una gestión eficiente**

# modelo policial

**Desarrollo de un sistema de seguridad PRÓXIMO Y PROACTIVO  
sustentado en la INTELIGENCIA**

# funciones y competencias

**Asunción en EXCLUSIVIDAD Y DE FORMA PROGRESIVA  
las COMPETENCIAS de seguridad pública**



# 2.1 DESPLIEGUE - personas

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-1

**Compromiso y cohesión interna del personal para la vertebración de la organización de la Policía Foral**

OBJETIVO ESTRATÉGICO **1** Incrementar la **MOTIVACIÓN** de las personas que componen la Policía Foral procurando la satisfacción por el trabajo realizado

OBJETIVO OPERATIVO **1.1** Adaptar las **retribuciones complementarias** al perfil de cada puesto de trabajo

OBJETIVO OPERATIVO **1.2** Desarrollar la **carrera profesional** vertical y horizontal

OBJETIVO OPERATIVO **1.3** Actualizar e impulsar el procedimiento para canalizar las **aportaciones innovadoras** en el trabajo de los policías

OBJETIVO OPERATIVO **1.4** Lograr la satisfacción en el trabajo, consiguiendo unos empleados **comunicativos, creativos y flexibles**

OBJETIVO OPERATIVO **1.5** Impulsar la **mediación** como fórmula para la resolución de **conflictos laborales**

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-1

**Compromiso y cohesión interna del personal para la vertebración de la organización de la Policía Foral**

OBJETIVO ESTRATÉGICO **2** Mejorar los resultados en la labor de la Policía Foral asegurando unas buenas **CONDICIONES DE TRABAJO**

OBJETIVO OPERATIVO **2.1** Diseñar una **política activa de prevención para la salud** de los trabajadores

OBJETIVO OPERATIVO **2.2** Desarrollar una prevención dinámica, continua y sistemática de la **salud y la seguridad** en el trabajo

OBJETIVO OPERATIVO **2.3** Obtener un diagnóstico de situación **del estado de salud física, mental y social** de los trabajadores

OBJETIVO ESTRATÉGICO **3** Definir el **MODELO DE LIDERAZGO** en la Policía Foral que garantice la **transmisión de la información y el conocimiento** de la organización promoviendo los **VALORES** inherentes a la misma

OBJETIVO OPERATIVO **3.1** Definir los **rasgos característicos del liderazgo** en la Policía Foral

OBJETIVO OPERATIVO **3.2** **Implantar el modelo** de liderazgo definido para la Policía Foral

OBJETIVO OPERATIVO **3.3** Vertebrar vertical y horizontalmente la organización a través del **compromiso** de sus miembros con la organización y para el logro de sus objetivos

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-1

**Compromiso y cohesión interna del personal para la vertebración de la organización de la Policía Foral**

OBJETIVO ESTRATÉGICO **4** Promover la **FORMACIÓN** basada en el desarrollo de las **COMPETENCIAS PROFESIONALES** y la evaluación de la formación profesional para lograr un adecuado desempeño del puesto de trabajo

OBJETIVO OPERATIVO **4.1** Establecer un procedimiento para la identificación y definición de las **necesidades formativas**

OBJETIVO OPERATIVO **4.2** **Diseñar los currículos** de la formación de ingreso y ascenso integrado en un sistema educativo unitario

OBJETIVO OPERATIVO **4.3** **Adaptar la formación** continua y de especialización a los requerimientos de los **puestos de trabajo**

OBJETIVO OPERATIVO **4.4** Realizar sistemáticamente la **evaluación de la formación** en todas sus fases

OBJETIVO OPERATIVO **4.5** **Potenciar la investigación** y la innovación en el ámbito de la formación

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-1

**Compromiso y  
cohesión  
interna del  
personal para  
la vertebración  
de la  
organización  
de la Policía  
Foral**

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **5** Revisar y evaluar el plan de **COMUNICACIÓN INTERNA** para la mejora de la actividad operativa y el conocimiento de la organización

OBJETIVO  
OPERATIVO **5.1**

Evaluar y revisar el Procedimiento de **Comunicación Interna para la mejora de la actividad operativa** y el conocimiento de la Organización

OBJETIVO  
OPERATIVO **5.2**

**Evaluar el impacto** de la comunicación interna

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **6** Sistematizar las relaciones con los **REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES** para fomentar su **PARTICIPACIÓN ACTIVA**

OBJETIVO  
OPERATIVO **6.1**

Establecer un **procedimiento** que facilite la participación de los representantes de los trabajadores para la mejora del trabajo

OBJETIVO  
OPERATIVO **6.2**

**Potenciar la actividad** de los Órganos de representación

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-1

**Compromiso y cohesión interna del personal para la vertebración de la organización de la Policía Foral**

OBJETIVO ESTRATÉGICO **7** Mejorar la **COMUNICACIÓN EXTERNA** que asegure la correcta transmisión de la **IMAGEN INSTITUCIONAL**

OBJETIVO OPERATIVO **7.1** **Evaluar y revisar** el Procedimiento de Comunicación Externa

OBJETIVO OPERATIVO **7.2** Promover la **mejora de la Imagen Institucional** de la Policía Foral

OBJETIVO OPERATIVO **7.3** **Desarrollar un Plan de Comunicación Externa** que mejore la gestión de información para la ciudadanía

OBJETIVO ESTRATÉGICO **8** Fomentar la **IMPLICACIÓN** de las personas que conforman la Policía Foral, mediante actividades que contribuyan a un desarrollo personal y la **COHESIÓN SOCIAL**

OBJETIVO OPERATIVO **8.1** Incentivar las **relaciones interpersonales** para fomentar el sentido de pertenencia a la Policía Foral

OBJETIVO OPERATIVO **8.2** Promover la elaboración y consolidación de la **memoria histórica de la Policía Foral**



# 2.2 DESPLIEGUE - organización

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-2

Implantar un **modelo organizativo** innovador y flexible orientado hacia una **gestión eficiente**

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **9**

Diseñar e implantar la **GESTIÓN POR PROCESOS** en la Policía Foral para lograr un servicio más eficiente

OBJETIVO  
OPERATIVO **9.1**

Elaborar el **Mapa de Procesos** de la Policía Foral

OBJETIVO  
OPERATIVO **9.2**

**Desarrollo de los Procesos** identificados

OBJETIVO  
OPERATIVO **9.3**

**Implantar** los Procesos desarrollados en la Policía Foral

OBJETIVO  
OPERATIVO **9.4**

**Seguimiento y evaluación** de los Procesos Implantados

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-2

Implantar un **modelo organizativo** innovador y flexible orientado hacia una **gestión eficiente**

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **10**

Establecer un modelo de trabajo policial basado en la **MEJORA CONTINUA** y en la **EVALUACIÓN** de los resultados de actividad para alcanzar los objetivos estratégicos

OBJETIVO  
OPERATIVO **10.1**

**Revisar y adecuar** el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Policía Foral a la estrategia del Plan Director

OBJETIVO  
OPERATIVO **10.2**

**Intercambiar experiencias y metodología** de trabajo con otras Fuerzas y Cuerpos de Seguridad

OBJETIVO  
OPERATIVO **10.3**

**Revisar y actualizar** la **Carta de Servicios** de la Policía Foral y alinearla con la nueva estrategia

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **11**

Optimización de los RRHH promoviendo **ADAPTACIONES NORMATIVAS** que doten de flexibilidad y dinamismo a la organización

OBJETIVO  
OPERATIVO **11.1**

**Responder** de forma eficaz y eficiente a las **demandas de los ciudadanos** en materia de seguridad

OBJETIVO  
OPERATIVO **11.2**

**Optimizar la formación y la experiencia** adquirida para el desempeño del puesto de trabajo

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-2

Implantar un **modelo organizativo** innovador y flexible orientado hacia una **gestión eficiente**

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **12**

Revisar el **SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS** para el establecimiento de **CRITERIOS** racionales de **MOVILIZACIÓN** de recursos operativos

OBJETIVO  
OPERATIVO **12.1**

Definir el modelo del **Centro de Coordinación Operativa** de los recursos policiales (SALA VIRTUAL ÚNICA)

OBJETIVO  
OPERATIVO **12.2**

**Estudio** para la implantación del sistema único de gestión de emergencias

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **13**

Impulsar el **DESARROLLO TECNOLÓGICO** para mejorar el servicio policial y garantizar la **INTEROPERABILIDAD** con otros sistemas de información

OBJETIVO  
OPERATIVO **13.1**

Impulsar la implantación de la estrategia diseñada en el **Sistema de Información Policial (S.I.P.)**

OBJETIVO  
OPERATIVO **13.2**

Promover **integraciones** de los sistemas entre distintas **agencias** en el marco de la seguridad pública

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-2

Implantar un **modelo organizativo** innovador y flexible orientado hacia una **gestión eficiente**

OBJETIVO ESTRATÉGICO **14** Estructurar, tratar y tramitar la **DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA** de modo sostenible y orientada al **ARCHIVO** para su salvaguarda

OBJETIVO OPERATIVO **14.1** Establecer un **sistema de gestión** de la documentación administrativa

OBJETIVO OPERATIVO **14.2** **Ordenación del archivo físico y digital** de la documentación administrativa

OBJETIVO ESTRATÉGICO **15** Garantizar la **SEGURIDAD INFORMÁTICA** de los **DATOS DE CARÁCTER PERSONAL** que son responsabilidad de la organización asegurando el cumplimiento de lo establecido legalmente sobre protección de datos de carácter personal

OBJETIVO OPERATIVO **15.1** **Regulación de los ficheros policiales** que contengan datos de carácter personal en el marco del cumplimiento de la normativa aplicable

OBJETIVO OPERATIVO **15.2** Desarrollar e **implementar las aplicaciones** del Sistema de Información Policial

OBJETIVO OPERATIVO **15.3** **Realizar las auditorías** periódicas previstas en la normativa

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-2

Implantar un  
**modelo  
organizativo**  
innovador y  
flexible  
orientado hacia  
una **gestión  
eficiente**

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **16** Promover la **PARTICIPACIÓN** de entidades **EXTERNAS** que faciliten la apertura de la Policía Foral orientándola hacia las necesidades de la sociedad a la que sirve y facilitando su **TRANSPARENCIA**

OBJETIVO  
OPERATIVO **16.1** Promover la transparencia y la **participación ciudadana** en el proceso de elaboración del Plan Director...\\Participación Ciudadana\Proceso Participación\_PD.docx

OBJETIVO  
OPERATIVO **16.2** Facilitar la **participación de entidades externas** para la mejora de la gestión

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **17** Promover las **RELACIONES INSTITUCIONALES** para incardinar a la Policía Foral como una ESTRUCTURA BÁSICA DE LA SOCIEDAD NAVARRA

OBJETIVO  
OPERATIVO **17.1** Promover las relaciones con los **Grupos de Interés**

OBJETIVO  
OPERATIVO **17.2** Promover la participación en los **órganos colegiados**

OBJETIVO  
OPERATIVO **17.3** Potenciar el conocimiento y el **acercamiento a la multiculturalidad** como realidad social



# 2.3 DESPLIEGUE – modelo policial

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-3

Desarrollo de un sistema de seguridad **próximo y proactivo** sustentado en la **inteligencia**

OBJETIVO ESTRATÉGICO <b>18</b>	<b>Consensuar</b> con los interlocutores válidos el <b>MODELO POLICIAL</b> organizativo para NAVARRA para la optimización de los servicios policiales
OBJETIVO OPERATIVO <b>18.1</b>	Obtener la <b>ratio adecuada</b> para Navarra del nº de policías / 1000 habitantes
OBJETIVO OPERATIVO <b>18.2</b>	<b>Conocer el módulo de coste</b> de los servicios policiales en Navarra
OBJETIVO OPERATIVO <b>18.3</b>	<b>Valoración de la ciudadanía</b> navarra sobre la prestación de servicios por la Policía Foral
OBJETIVO OPERATIVO <b>18.4</b>	Modular el <b>modelo</b> policial de compartido o de <b>coexistencia actual</b>
OBJETIVO OPERATIVO <b>18.5</b>	Modular el <b>modelo</b> policial de <b>complementariedad</b> o subsidiariedad
OBJETIVO OPERATIVO <b>18.6</b>	Implantar el <b>modelo</b> policial de <b>exclusividad</b>

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-3

Desarrollo de un sistema de seguridad **próximo y proactivo** sustentado en la **inteligencia**

OBJETIVO ESTRATÉGICO <b>19</b>	Incrementar la <b>PRESENCIA</b> de la Policía Foral en el ámbito territorial de la Comunidad Foral para atender las necesidades en materia de seguridad pública
OBJETIVO OPERATIVO <b>19.1</b>	<b>Estandarizar las instalaciones</b> de las Comisarías de la Policía Foral
OBJETIVO OPERATIVO <b>19.2</b>	Establecimiento de <b>estándares mínimos de presencia</b> por Comisarías y por Unidades Centrales
OBJETIVO ESTRATÉGICO <b>20</b>	Revisar el modelo de la patrulla policial para establecer un <b>SISTEMA DE PREVENCIÓN PROACTIVA</b> y de <b>PROXIMIDAD</b> a la ciudadanía
OBJETIVO OPERATIVO <b>20.1</b>	Definir el <b>concepto de prevención proactiva</b> y de <b>proximidad</b>
OBJETIVO OPERATIVO <b>20.2</b>	Implicar al ciudadano proactivo como elemento clave del sistema de prevención

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-3

Desarrollo de un sistema de seguridad **próximo y proactivo** sustentado en la **inteligencia**

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **21**

Desarrollar la **INTELIGENCIA POLICIAL** orientada hacia la prevención y la investigación con el fin de reducir la tasa de criminalidad

OBJETIVO  
OPERATIVO **21.1**

Definir un modelo integral de inteligencia

OBJETIVO  
OPERATIVO **21.2**

Aplicación de la inteligencia en la actividad de investigación y prevención

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **22**

Implantar el **MODELO** de INVESTIGACIÓN de Policía Foral que mejore la **EFICACIA** y la **EFICIENCIA** en el esclarecimiento de los ilícitos penales

OBJETIVO  
OPERATIVO **22.1**

Mejorar la investigación y la instrucción de los ilícitos penales

OBJETIVO  
OPERATIVO **22.2**

Adecuar la organización y el funcionamiento a las necesidades de investigación

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-3

Desarrollo de un sistema de seguridad **próximo y proactivo** sustentado en la **inteligencia**

OBJETIVO ESTRATÉGICO **23** Potenciar los servicios de POLICÍA CIENTÍFICA para satisfacer las necesidades de investigación

OBJETIVO OPERATIVO **23.1** Redimensionar las unidades de Policía Científica

OBJETIVO OPERATIVO **23.2** Mejorar los servicios de Policía Científica

OBJETIVO ESTRATÉGICO **24** Incrementar la COOPERACIÓN y COORDINACIÓN con las Policías Locales de Navarra mediante la implantación de un único sistema de información policial para la mejora de la seguridad pública

OBJETIVO OPERATIVO **24.1** Implementar el sistema único de información policial para las Policías de Navarra

OBJETIVO OPERATIVO **24.2** Coordinación de las actividades policiales

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-3

Desarrollo de un sistema de seguridad **próximo y proactivo** sustentado en la **inteligencia**

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **25**

Impulsar la COOPERACIÓN POLICIAL autonómica, nacional e internacional para la persecución de la delincuencia afianzando la presencia de la organización en todos los foros

OBJETIVO  
OPERATIVO **25.1**

Mejorar el sistema de acceso a las Bases de datos de interés policial

OBJETIVO  
OPERATIVO **25.2**

Incrementar la participación en los Órganos Colegiados y enlace operativo

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **26**

Mejorar el grado de percepción de la SEGURIDAD SUBJETIVA de los ciudadanos para promover la paz social

OBJETIVO  
OPERATIVO **26.1**

Conocer y dar a una adecuada respuesta a la realidad de la victimología social de Navarra

OBJETIVO  
OPERATIVO **26.2**

Generar confianza en la ciudadanía para que se sienta más segura



# 2.4 DESPLIEGUE – competencias

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-4

Asunción en **exclusividad** y de forma **progresiva** las **competencias** de seguridad pública

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **27**

Avanzar en el DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN con el objetivo de ser la POLICÍA DE REFERENCIA para la sociedad navarra

OBJETIVO  
OPERATIVO **27.1**

Adaptar la estructura orgánica y funcional de la Policía Foral al modelo policial a implantar

OBJETIVO  
OPERATIVO **27.2**

Analizar las expectativas ciudadanas como usuarios del servicio y evaluar los resultados de las actividades realizadas

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-4

Asunción en **exclusividad** y de forma **progresiva** las **competencias** de seguridad pública

OBJETIVO ESTRATÉGICO <b>28</b>	Asumir en exclusividad las COMPETENCIAS DE TRÁFICO y transportes para reducir la siniestralidad vial, asegurando la fluidez del tráfico en las vías de la Comunidad
OBJETIVO ESTRATÉGICO <b>29</b>	Desarrollar de forma exclusiva la FUNCIONES PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE para asegurar la prevención, la inspección y la calidad medioambiental del territorio de la Comunidad Foral
OBJETIVO ESTRATÉGICO <b>30</b>	Asumir en exclusividad las competencias de SEGURIDAD CIUDADANA y ORDEN PÚBLICO para mejorar la seguridad de los ciudadanos

OBJETIVO OPERATIVO <b>28.1</b>	Cumplimiento del Acuerdo Programático de la Legislatura 2015-2019
-----------------------------------	---

OBJETIVO OPERATIVO <b>28.2</b>	Mejorar en la prestación del servicio al ciudadano y la eficiencia en la gestión
-----------------------------------	--

# ≡ LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS Proyecto 5 Consolidado

### L-4

Asunción en **exclusividad** y de forma **progresiva** las **competencias** de seguridad pública

OBJETIVO  
ESTRATÉGICO **31**

EVALUAR ECONÓMICAMENTE la implantación progresiva del Plan Director para determinar su grado de VIABILIDAD

OBJETIVO  
OPERATIVO **31.1**

Conocer el módulo de coste de los servicios policiales en Navarra

OBJETIVO  
OPERATIVO **31.2**

Conocer el impacto socioeconómico



# 3

## ESCENARIOS e IMPACTO