

PLAN ESTRATÉGICO DE POLICÍA FORAL 2020-2023

POLICÍA FORAL DE NAVARRA
NAFARROAKO FORUZAINGOA



Este Documento ha sido elaborado por la Brigada de Desarrollo Tecnológico y Calidad, con la asistencia técnica de AIN.

Agradecemos la participación a CIES, la Fundación Navarra para la Excelencia y a los expertos y profesionales que han participado en alguna fase de su elaboración.



ÍNDICE DEL DOCUMENTO

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 6 |
| 1.1 | ANTECEDENTES | 6 |
| 1.2 | ACUERDO PROGRAMÁTICO | 7 |
| 1.3 | ASUNCIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE TRÁFICO | 8 |
| 1.4 | METODOLOGÍA..... | 8 |
| 2 | DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO..... | 14 |
| 2.1 | DIAGNÓSTICO INTERNO | 16 |
| 2.2 | DIAGNÓSTICO EXTERNO..... | 53 |
| 3 | CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO | 66 |
| 3.1 | ASPECTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN..... | 66 |
| 3.2 | ASPECTOS EXTERNOS | 71 |
| 3.3 | RETOS ESTRATÉGICOS | 76 |
| 4 | ESTRATEGIA 2020-2023..... | 80 |
| 4.1 | MODELO POLICIAL..... | 80 |
| 4.2 | MARCO ESTRATÉGICO 2020-2023..... | 85 |
| 4.3 | DESPLIEGUE DEL MARCO ESTRATÉGICO 20-23..... | 95 |
| 5 | PLAN DE ACCIÓN | 106 |
| 5.1 | FOMENTO DEL TALENTO, DESARROLLO Y COMPROMISO DE LAS PERSONAS..... | 108 |
| 5.2 | MODELO POLICIAL BASADO EN LA INTELIGENCIA Y COOPERACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS | 123 |
| 5.3 | TRANSFERENCIA DE LA COMPETENCIA DE TRÁFICO Y SEGURIDAD VIAL..... | 130 |
| 5.4 | MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO | 132 |
| 5.5 | MEJORA CONTINUA Y EXCELENCIA | 139 |
| 6 | PROYECCIONES..... | 145 |
| 6.1 | DIMENSIONAMIENTO ORGANIZATIVO | 145 |
| 6.2 | DIMENSIONAMIENTO PRESUPUESTARIO..... | 145 |

| | | |
|----------|--------------------------------------|------------|
| 7 | GOBERNANZA..... | 147 |
| 7.1 | GESTIÓN Y COORDINACIÓN DEL PLAN..... | 147 |
| 7.2 | SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN | 149 |
| 8 | ANEXOS..... | 151 |
| 8.1 | METODOLOGÍA..... | 151 |
| 8.2 | PARTICIPACIÓN | 156 |
| 8.3 | FUENTES UTILIZADAS | 158 |
| 8.4 | TABLAS DE ACRÓNIMOS..... | 159 |

1

INTRODUCCIÓN



1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La Policía Foral cuenta con una dilatada experiencia en materia de Reflexión y Planificación Estratégica. Tras la realización y aprobación del cuarto Plan Director de Policía Foral para el periodo temporal 2017-2021, se procedió a su despliegue a través de un Plan de Gestión Anual para el año 2019.

Desde el Departamento de Presidencia, Igualdad Función Pública e Interior del Gobierno de Navarra en el mes de septiembre de 2019, se decide abordar un nuevo proceso de Planificación estratégica, con la vocación de actualizar y simplificar el Plan Director 2017-2021, cuyo nivel de ejecución era aproximadamente de un 20% en esas fechas.

Para ello, en el mes de octubre de 2019, se insta por la Directora General de Interior del Departamento de Presidencia, Igualdad Función Pública e Interior del Gobierno de Navarra, a la Dirección de Policía Foral para que elabore un nuevo Plan Estratégico para el horizonte temporal 2020-2023, comenzando en una primera fase por un Diagnóstico estratégico al que continuará la formulación y despliegue del plan.

Para abordar el citado proyecto se configura desde la Jefatura de Policía Foral, un equipo de trabajo interno con tres mandos (Inspector y dos Subinspectores) adscritos a la Brigada de Desarrollo Tecnológico y Calidad, quienes, apoyados por la dirección de Policía Foral y asistencias técnicas externas, han desarrollado el proceso encomendado.

Por otra parte, se destaca que, mediante acuerdo del 30 de abril de 2019, el Gobierno de Navarra se adhirió a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible aprobada por Naciones Unidas y para lo que se definió un informe de alineación de las políticas públicas competencia del Gobierno de Navarra y un Plan de Acción para la implementación.

En este sentido, el nuevo Plan Estratégico de Policía Foral asume la consecución de estos retos, por lo que varios de sus proyectos están alineados con el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, con el fin de promover un desarrollo sostenible, mediante el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente.

El presente documento contiene los resultados del trabajo realizado por el equipo de proyecto. Integra el diagnóstico, la definición del modelo policial, la formulación del marco estratégico, el despliegue del plan de acción y la proyección de los recursos que serán necesarios para su ejecución.

El momento final de publicación de este plan para su análisis por parte de grupos de interés principales y exposición pública posterior, coincide con la fase de desescalada del estado de alarma motivado por la pandemia asociada al COVID-19.

Esta situación, sin precedente en nuestra sociedad hasta la fecha, motiva que Policía Foral esté planteando un plan de contingencia que se activaría modificando parcialmente el alcance y programación de este plan, siempre en un contexto temporal en el que puedan establecerse otras prioridades.

La incertidumbre asociada al comportamiento de la pandemia en próximos periodos, hace que se haya dado continuidad al alcance y enfoque del plan, tal y como se presenta, y que haya que esperar hasta próximos periodos de mayor riesgo, para activar el plan de contingencia.

1.2 ACUERDO PROGRAMÁTICO

En la décima legislatura del Parlamento de Navarra, para el periodo 2019-2023, los Grupos Parlamentarios PSN, Geroa Bai, Ahal Dugu Navarra-Podemos e Izquierda-Ezkerra alcanzaron un acuerdo programático para la formación del Gobierno de Navarra

En el marco del citado acuerdo programático, los partidos firmantes asumen un contenido mínimo de desarrollo de los ejes de acción política. Los contenidos mínimos programáticos acordados para la Policía Foral quedan integrados en el apartado 3.10 “Función Pública, Justicia e Interior”, que se reproducen textualmente en los siguientes apartados, los puntos que hacen referencia a la Policía Foral.

16. Reforma integral que permita una óptima adaptación profesional y organizativa de la Policía Foral a las demandas de seguridad ciudadana frente a las nuevas formas de delito. Para ello, creemos urgente disponer de un nuevo Plan Estratégico de Ordenación y Modernización de nuestra Policía.

17. Revisión y crecimiento del estado de despliegue de la Policía Foral dotándolo de los efectivos suficientes para su óptimo funcionamiento como Policía de referencia en Navarra, promoviendo la mayor presencia de mujeres. A tal efecto acordar con el Gobierno central el proceso y calendario de convocatorias de OPEs que permita aumentar la plantilla de la Policía Foral para que sea la policía de referencia en Navarra en materia de seguridad.

18. Acordar con el Gobierno Central culminar los acuerdos sobre la transferencia a Navarra de la competencia de Tráfico y Seguridad Vial y seguir trabajando para que la Policía Foral sea la policía de referencia en Navarra en materia de seguridad ciudadana y medio ambiente.

19. Desarrollar la nueva Ley Foral de Policías de Navarra a través de los instrumentos normativos y profundizar en la cultura de calidad de la organización policial.

20. Revisaremos e impulsaremos el programa de formación de las Policías de Navarra, incrementando los aspectos de género, técnicas de resolución alternativa de conflictos y en la formación en ética y deontología policial.

21. *Promover las actuaciones necesarias para hacer realidad unas nuevas instalaciones adecuadas en Aranguren-Lanquín que centralicen la nueva comisaría central de Policía Foral, escuela de seguridad y emergencias, servicios de políticas de seguridad y protección civil, así como servicios administrativos y jurídicos de interior.*

22. *Mejoraremos y dotaremos de más contenido al Centro de Coordinación y Mando. Seguir desarrollando convenios de colaboración en instrumentos de gestión encaminados a conseguir una coordinación efectiva entre Policía Foral y el conjunto de policías presentes en Navarra.*

23. *Continuar apostando por el fomento e impulso de la escuela de seguridad y emergencias.*

1.3 ASUNCIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE TRÁFICO

En el marco de los acuerdos estatales para la investidura del actual de Presidente del Gobierno de España, fue ratificado el compromiso adquirido con el Gobierno Foral de Navarra en la anterior legislatura, para la transferencia de la competencia del Tráfico y Seguridad vial a la Comunidad Foral de Navarra.

Este compromiso político, alineado también con el acuerdo de legislatura 2019-2023 para la conformación del actual ejecutivo del Gobierno de Navarra, conlleva tanto la culminación de una aspiración histórica como la asunción un desafío de grandes dimensiones para su materialización efectiva.

Por lo tanto, dentro de este nuevo proceso de Planificación Estratégica que aborda Policía Foral de Navarra para el horizonte 2020-2023, se plantea como una prioridad de alto nivel la programación y organización de la transferencia de la competencia de tráfico y seguridad vial en exclusiva a la Policía Foral.

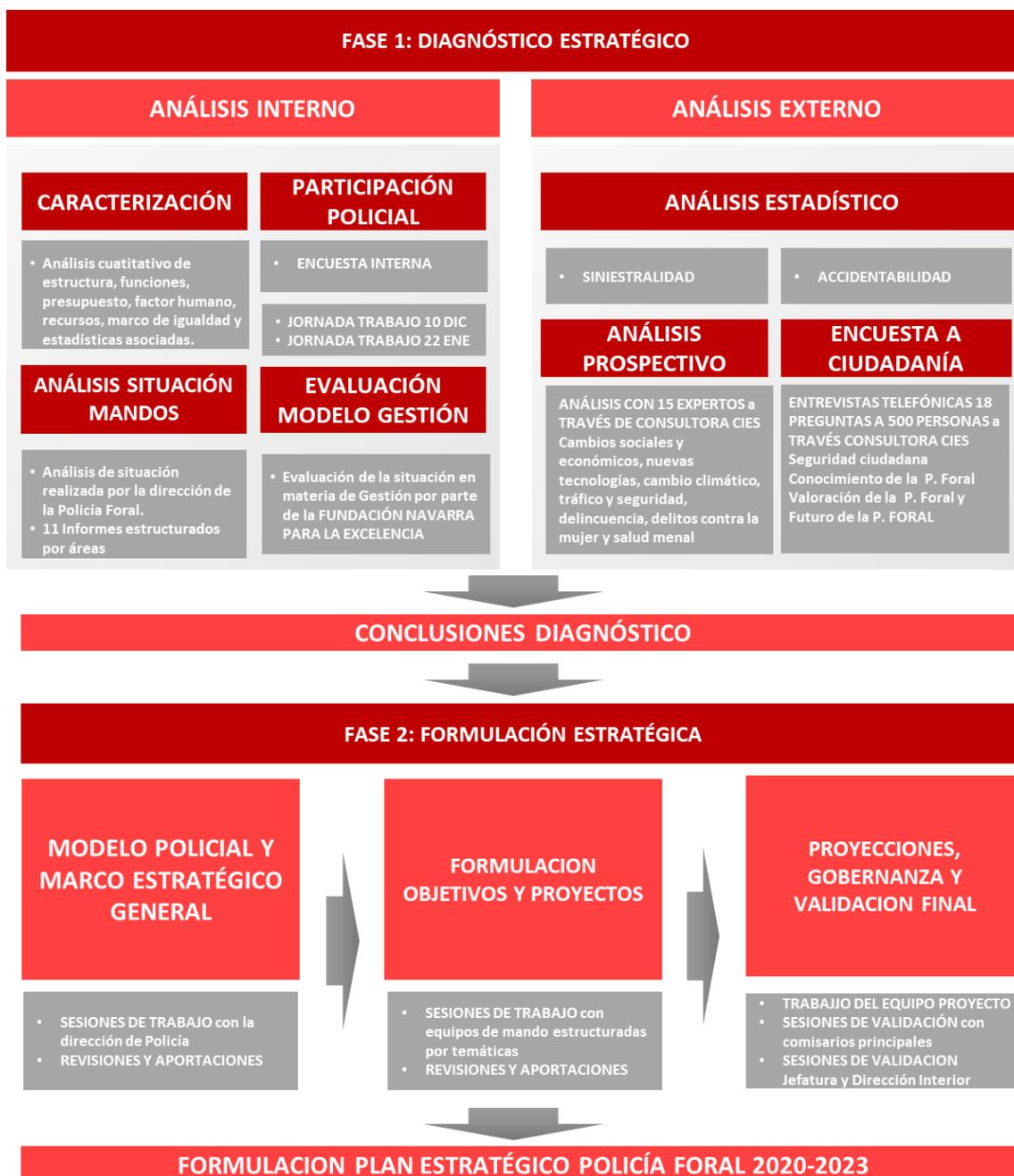
En este sentido, en el Plan Estratégico de Policía Foral, contemplará las acciones necesarias para llevar a cabo la asunción ordenada de la competencia según los plazos establecidos por el Gobierno de Navarra, además de otras cuestiones relativas al modelo operativo, estimación de recursos humanos y materiales, calendarización del despliegue, etc.

1.4 METODOLOGÍA

El trabajo de diagnóstico y formulación de la estrategia de Policía Foral para el periodo 2020-2023, se han desarrollado en dos grandes fases:

En la primera fase, entre los meses de septiembre a diciembre de 2019, se desplegaron las actividades que integran el diagnóstico estratégico tanto interno como externo. En la segunda fase, durante los meses de enero a mayo de 2020, se materializaron las acciones encaminadas a la formulación del marco estratégico, la revisión del modelo policial por parte de la alta dirección de la organización, y el despliegue del plan de acción, así como las proyecciones de recursos y gestión de la gobernanza asociada.

La metodología empleada para el desarrollo de ambas fases de resume en el esquema que se muestra a continuación:



Metodología desarrollo del plan

Fuente: Elaboración propia

La realización efectiva del diagnóstico estratégico ha sido llevada a cabo por el equipo de trabajo interno, con la asistencia técnica y metodológica de la Asociación Industria Navarra (AIN) y la colaboración de la empresa de estudios de opinión y mercado “CIES”, así como la participación

de personal interno de la Policía Foral y otras entidades referenciadas en el anexo 8.2 de Participación.

En el desarrollo de la segunda fase de trabajos de formulación del marco estratégico, revisión y validación del modelo policial, también ha intervenido el equipo de trabajo interno, con la asistencia técnica y metodológica de la Asociación Industria Navarra (AIN), así como la colaboración de personal de escala superior de mando y Jefatura de Policía Foral.

1.4.1 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS INTERNO

Para la realización del análisis interno se han puesto en marcha diferentes acciones y actividades. En primer lugar, ha constituido una sólida referencia para materializar esta etapa de análisis estratégico de la organización, el anterior diagnóstico de situación recogido en el Plan Director 2017-2021. Respecto a la encuesta interna de personal incluida en el Plan Director anterior, si bien se ha tomado en consideración para el actual análisis interno, hay que matizar que su vigencia puede estar ciertamente condicionada por el transcurso del tiempo y por los cambios en el contexto organizacional.

Adicionalmente a este punto de partida, se han revisado las cifras y situación de la organización (caracterización), lo que ha permitido analizar las tendencias y evolución asociada de múltiples parámetros y variables.

Para el enfoque interno, se ha solicitado a los comisarios responsables de área unos análisis de situación de cada una de sus unidades, habiendo recibido en total 11 informes individualizados.

A esta actividad se añade un análisis externo vinculado al modelo de gestión realizado por la Fundación Navarra para la excelencia durante el mes de diciembre de 2018.

Además, como procesos de participación interna, se han desarrollado dos sesiones de trabajo grupales durante los meses de diciembre de 2019 y enero de 2020, habiendo asistido a las mismas un total de 180 profesionales de todos los niveles organizativos, representando porcentualmente un 17% del total de la plantilla.

En el anexo 8.1.1 se aporta el detalle de la metodología de trabajo empleada y las temáticas planteadas para las sesiones de trabajo internas.

1.4.2 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS EXTERNO

En relación con el análisis externo, se han desarrollado cuatro actividades diferenciadas:

- Recopilación y análisis de los datos de criminalidad: a partir de información interna de la organización y sistema estadístico de criminalidad del Ministerio de Interior.
- Recopilación y análisis de los datos de accidentalidad vial, a partir de la información interna de la organización.
- Encuesta de percepción ciudadana.
- Estudio de prospectiva del entorno.

En el anexo 8.1.2 describen técnicamente estas dos últimas actuaciones, para las que se ha contado con la asistencia técnica de la empresa “CIES Estudios de mercado y opinión”.

1.4.3 METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL MODELO

Además, de todos los estudios que conforman el propio diagnóstico estratégico se ha revisado los principios estratégicos de Misión, Visión y Valores que integran el modelo de Policía Foral. Por otra parte, se ha realizado un breve desarrollo conceptual de los cinco elementos dimensionales sobre los que pivota el modelo policial de la organización.

Para la realización de este trabajo, se ha partido de las formulaciones existentes, y se han remitido a la dirección de la Policía Foral, que, a través de dos sesiones de trabajo durante el mes de noviembre de 2019 y aportaciones intermedias entre sesiones ha validado el modelo policial que se muestra en este documento.

1.4.4 METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Los trabajos efectuados entre los meses de febrero a mayo de 2020, para la formulación de la estrategia se articulan en torno a las siguientes fases:

- **Fase 1:** Desarrollada durante los meses de febrero a marzo de 2020, en las instalaciones de Asociación de Industria Navarra (AIN), mediante la configuración de un proceso de participación interno con 6 equipos de trabajo, con un total de 44 integrantes pertenecientes a la escala superior de mando de Policía Foral.
- **Fase 2:** De procesamiento y depuración de la información aportada en la primera fase por los equipos de trabajo respecto a objetivos y proyectos estratégicos. Esta fase se desarrolla durante los meses de marzo a abril y culminó con la elaboración de una propuesta de 26 fichas de proyectos estratégicos, por parte del equipo interno de trabajo.
- **Fase 3:** De revisión de objetivos y proyectos, por cada eje estratégico, llevada a cabo por el equipo de trabajo interno con los ajustes y adaptaciones pertinentes. Esta fase se desarrolla durante los meses de marzo a abril y se revisan e integran las aportaciones recabadas de los equipos de trabajo de la primera fase. En esta fase se desarrollan, asimismo, las proyecciones económicas vinculadas al plan, así como los mecanismos de gobernanza y gestión asociados.
- **Fase 4:** Revisión y validación por la Jefatura y alta dirección de Policía Foral, de la propuesta de formulación estratégica presentada por el equipo de trabajo interno, en el mes de mayo de 2020. Con las aportaciones efectuadas en esta fase, se diseña un nuevo proyecto estratégico que suma a los 26 generados en la fase 2, disponiendo al final del proceso de formulación estratégica de un total de 27 proyectos estratégicos.

Tras la validación de la formulación estratégica por la alta dirección de Policía Foral, en el mes de mayo de 2020, se incorpora al Plan Estratégico 2020- 2023, para su remisión y aprobación en su caso por la Dirección General de Interior.

En el anexo 8.2 se aporta el detalle de la metodología y acciones desarrolladas en cada una las fases de la formulación estratégica.

2

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El análisis o diagnóstico estratégico de cualquier tipo de organización se considera como el punto inicial de proceso de planificación estratégica. Consiste en un trabajo previo que debe ser realizado ineludiblemente para poder formular e implantar eficazmente las estrategias.

Con el diagnóstico estratégico se pretende tener un conocimiento exhaustivo de la situación de la organización de la Policía Foral, en un momento temporal determinado. Este análisis se alimenta fundamentalmente de las reflexiones y estudios que se realizan en torno a las capacidades, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que surgen dentro y fuera de la propia organización.

El diagnóstico estratégico realizado sobre el Cuerpo de la Policía Foral de Navarra se ha dividido en dos grandes bloques:

1. **DIAGNÓSTICO INTERNO:** El diagnóstico considerado desde de una perspectiva interna, que se orienta a identificar y precisar los aspectos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades) de la organización.
2. **DIAGNÓSTICO EXTERNO:** El diagnóstico considerado desde una perspectiva externa, que se orienta a determinar aquellos factores del entorno no controlables y que pueden influir positiva o negativamente en la organización.

2.1

DIAGNÓSTICO INTERNO



2.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

La finalidad esencial de este análisis estructurado es conocer o tener una visión global de la realidad en la que se desenvuelve la organización en su vertiente interna, al objeto de determinar tanto sus capacidades como limitaciones estratégicas.

Metodológicamente, el presente diagnóstico interno queda soportado en tres (3) tipos de análisis específicos que se complementan, con la finalidad de tener una “radiografía” lo más fiable, completa y precisa posible del estado actual de la organización.

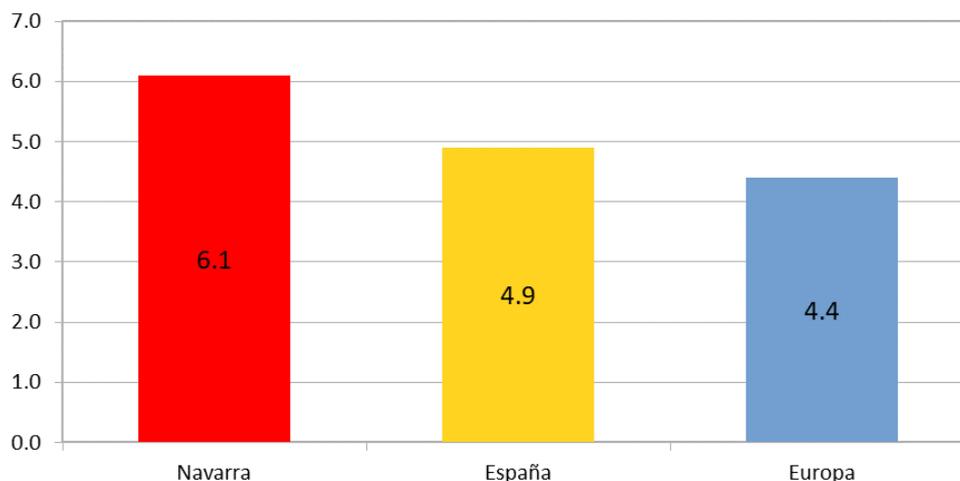
1. **Análisis organizacional de carácter objetivo** con aportación de datos en variables como estructura orgánica, actividad, recursos humanos, recursos físicos/materiales y técnicos/tecnológicos.
2. **Análisis situacional**, que se nutre de dos fuentes principales; los resultados de los procesos de participación interna (encuesta interna del Plan Director 2017-2021 y las acciones llevadas a cabo en diciembre de 2019 y enero de 2020) y los informes de situación de las Áreas aportados por sus responsables en el mes de octubre de 2019.
3. **Evaluación externa del modelo de Gestión Avanzada** con referencia al modelo de gestión avanzada (MGA).

2.1.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (CARACTERIZACIÓN)

RATIO POLICIAL

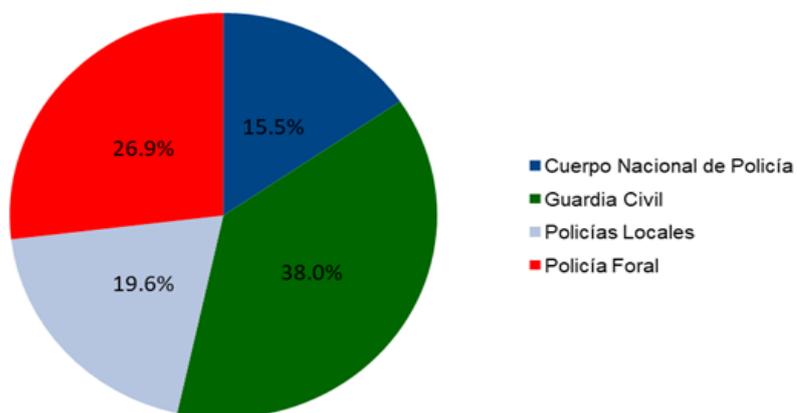
Para valorar la criminalidad de un territorio y evaluar la eficacia de la función policial, es necesario conocer la ratio policial de la zona y su comparación con el entorno.

Navarra, por sus antecedentes con el terrorismo y su competencia compartida en materia de seguridad pública, tiene una ratio policial de las más altas del Estado, y notoriamente superior a la media europea y estatal

RATIO POLICIAL NAVARRA-ESPAÑA-EUROPA*Policías por mil habitantes**Gráfico comparativo ratio policial**Fuente: Informe de la Sección del Coordinación de Seguridad del Gobierno de Navarra 2018*

Esta ratio policial tan alto, es similar a comunidades como Madrid, Barcelona y País Vasco.

Dentro de la Comunidad Foral, a pesar de ser el único cuerpo policial con ámbito de actuación en todo el territorio, la Policía Foral constituye una cuarta parte del total de agentes policiales presentes en Navarra.

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS POR CUERPO DE SEGURIDAD*Gráfico de distribución de personas por cuerpo policial**Fuente: Informe de la Sección del Coordinación de Seguridad del Gobierno de Navarra 2018*

En definitiva, la presencia de los cuerpos policiales dependientes del Estado es mayoritaria a la dependiente de la Administración Local y Foral.

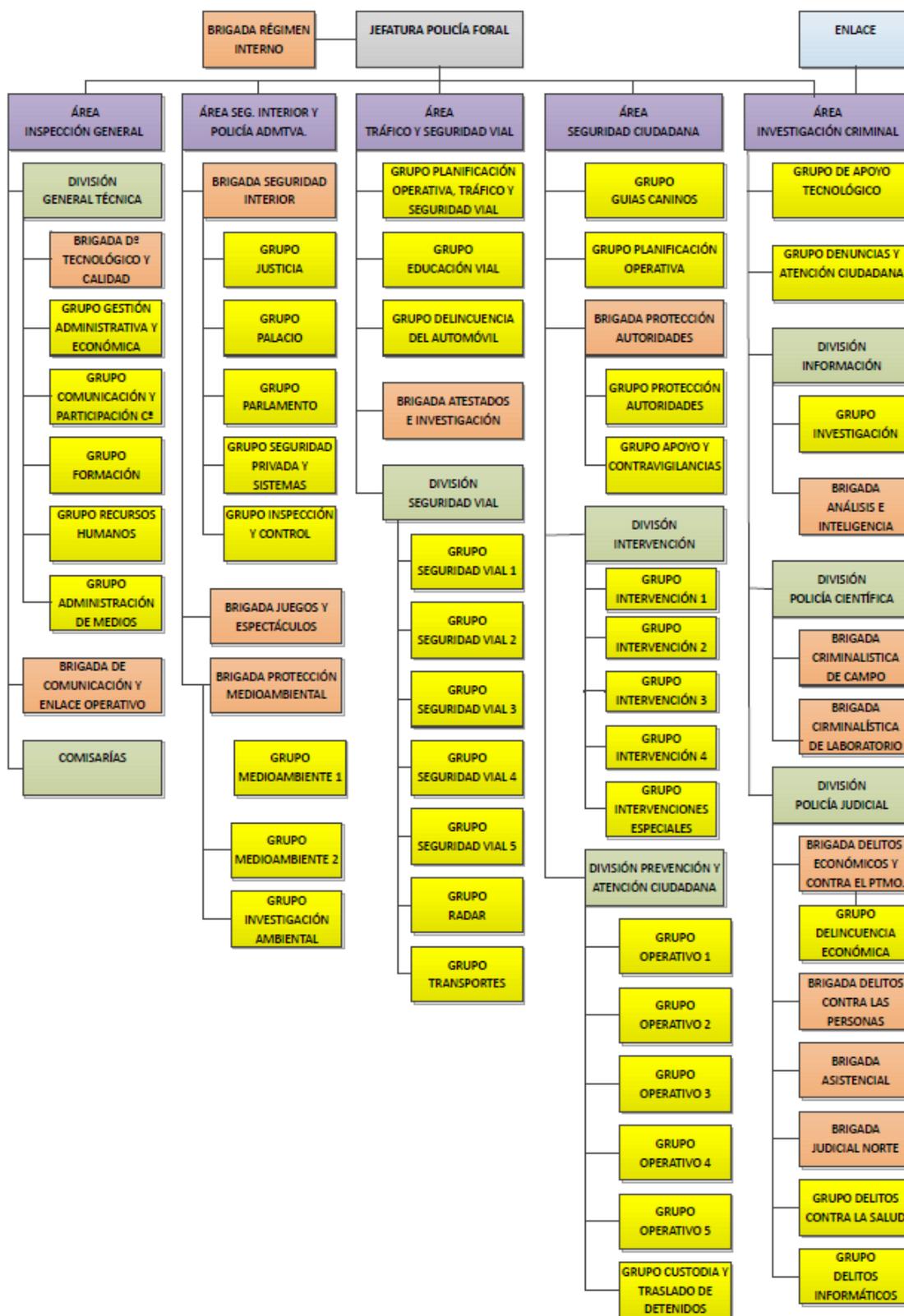
ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL Y FUNCIONES

La estructura de la policía foral se basa en cuatro niveles jerárquicos, además de las comisarías con un carácter transversal:

- Áreas: Dirigidas por un comisario principal.
- Divisiones: Dirigidas por un comisario.
- Brigadas: Dirigidas por un inspector.
- Grupos: Dirigidos por un subinspector
- Comisarías: Seis comisarías dirigidas por comisarios o inspectores.

La estructura orgánica de la Policía Foral se basa en cinco Áreas dividiendo de esta forma las principales materias en las que se agrupan las funciones policiales, siendo una de ellas la que da apoyo a las cuatro restantes.

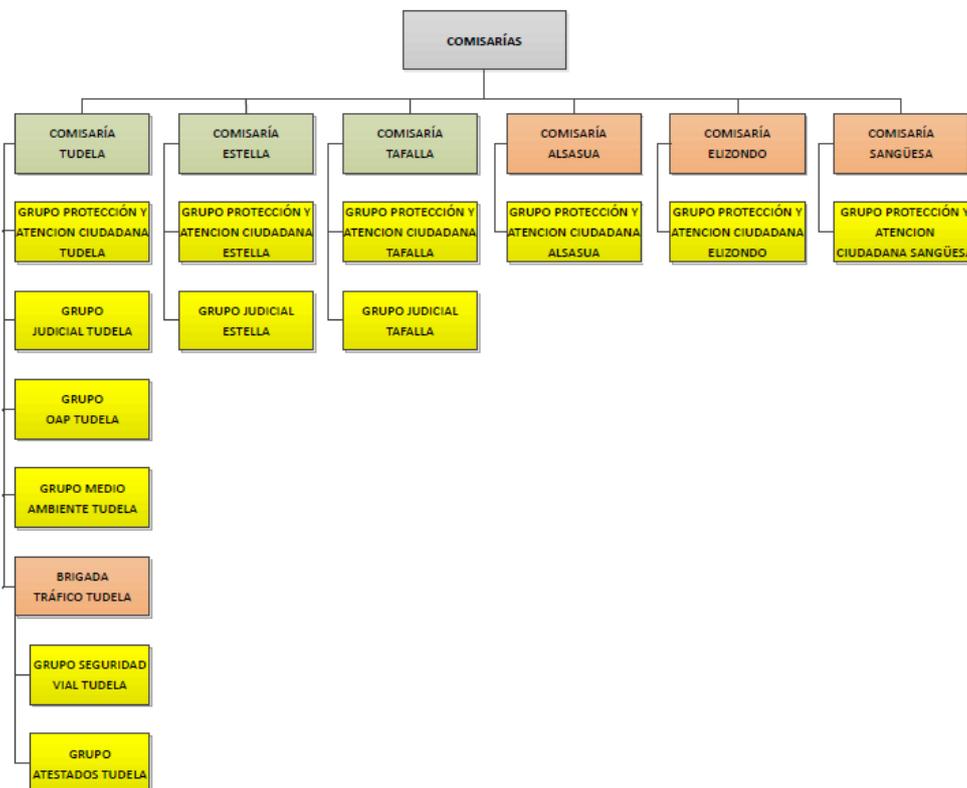
1. Área de Inspección General: Encargada del apoyo al resto de áreas, gestionando materias como el presupuesto, recursos humanos y materiales, coordinación, comunicación, desarrollo tecnológico y gestión estratégica.
2. Área de Seguridad Interior y Policía Administrativa: Área encargada de la seguridad en los edificios del Gobierno de Navarra, además de unidades encargadas de la vigilancia del medio ambiente y de juegos y espectáculos.
3. Área de Tráfico y Seguridad Vial: Todas las funciones relacionadas con la vigilancia del tráfico, transportes, control de velocidad, delincuencia del automóvil y educación en materia de seguridad vial.
4. Área de Seguridad Ciudadana: Desarrolla funciones de prevención, seguridad ciudadana, intervención en situaciones especiales y la protección de víctimas y autoridades.
5. Área de Investigación Criminal: De esta área dependen las unidades de Policía Judicial, Policía Científica, información y apoyo tecnológico.



Organigrama general Policía Foral de Navarra
 Fuente: Datos internos Policía Foral

ESTRUCTURA COMISARÍAS

Las comisarías son unidades territoriales que dependen orgánicamente del Área de Inspección General y las unidades que conforman cada una de ellas, tienen una dependencia funcional del jefe de Comisaría correspondiente, siguiendo las directrices generales impartidas por el Área de su especialidad.



*Organigrama Comisarías Policía Foral de Navarra
Fuente: Datos internos Policía Foral*

La creación y funciones de las distintas unidades orgánicas que conforman la Policía Foral vienen establecidas en la siguiente normativa:

- [Decreto Foral 72/2016](#), de 21 de septiembre, por el que se aprueba el reglamento de organización y funciones de la Policía Foral de Navarra.

- [Orden Foral 170/2016](#), de 11 de Octubre, de la Consejera de Presidencia, Función Pública, Interior y Justicia, por la que se desarrolla la estructura orgánica del Área de Inspección General de la Policía Foral de Navarra.
- [Orden Foral 171/2016](#), de 11 de Octubre, de la Consejera de Presidencia, Función Pública, Interior y Justicia, por la que se desarrolla la estructura orgánica del Área de Seguridad Interior y Policía Administrativa de la Policía Foral de Navarra.
- [Orden Foral 172/2016](#), de 11 de Octubre, de la Consejera de Presidencia, Función Pública, Interior y Justicia, por la que se desarrolla la estructura orgánica del Área de Tráfico y Seguridad Vial de la Policía Foral de Navarra.
- [Orden Foral 173/2016](#), de 11 de Octubre, de la Consejera de Presidencia, Función Pública, Interior y Justicia, por la que se desarrolla la estructura orgánica del Área de Seguridad Ciudadana de la Policía Foral de Navarra.
- [Orden Foral 174/2016](#), de 11 de Octubre, de la Consejera de Presidencia, Función Pública, Interior y Justicia, por la que se desarrolla la estructura orgánica del Área de Investigación Criminal de la Policía Foral de Navarra.
- [Orden Foral 181/2016](#), de 19 de Octubre, de la Consejera de Presidencia, Función Pública, Interior y Justicia, por la que se establecen las funciones de la Brigada de Régimen Interno de la Policía Foral de Navarra.
- [Orden Foral 265/2006](#), de 28 de junio, del Consejero de Presidencia, Justicia e Interior, por la que se crea la Comisaría de la Policía Foral de Navarra en la localidad de Tafalla.
- [Orden Foral 429/2006](#), de 11 de Diciembre, del Consejero de Presidencia, Justicia e Interior, por la que se crea la Comisaría de la Policía Foral de Navarra en la localidad de Altsasu/Alsasua.
- [Orden Foral 428/2006](#), de 11 de Diciembre, del Consejero de Presidencia, Justicia e Interior, por la que se crea la Comisaría de la Policía Foral de Navarra en la localidad de Estella.
- [Orden Foral 427/2006](#), de 11 de Diciembre, del Consejero de Presidencia, Justicia e Interior, por la que se crea la Comisaría de la Policía Foral de Navarra en la localidad de Elizondo.
- [Orden Foral 156/2005](#), de 1 de Diciembre, del Consejero de Presidencia, Justicia e Interior por la que se crea la Comisaría de la Policía Foral de Navarra en la localidad de Sangüesa.

PRESUPUESTO

El presupuesto de Policía Foral mantiene a lo largo de los últimos años unas partidas muy similares, aunque en el año 2017 se incrementó en torno al 4%. La mayor partida es el capítulo de personal, dejando muy poco margen para el gasto corriente y las inversiones.

| PRESUPUESTO DE POLICÍA FORAL | | | |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Gastos personal | 48.257.306 | 48.886.567 | 49.161.332 |
| Gasto corriente | 4.132.567 | 4.256.107 | 4.309.528 |
| Inversiones | 1.541.000 | 2.678.078 | 1.945.977 |
| TOTAL | 53.930.873 | 55.820.752 | 55.416.837 |

Presupuesto de Policía Foral 2016-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

Más del 90% del presupuesto de Policía Foral viene condicionado por los gastos de personal, por lo que hay poca maniobra para el desarrollo de inversiones, que supone poco más del 3% del total del presupuesto.

Si se quiere acometer la estrategia definida en este plan y desarrollar el modelo policial de resolución de problemas basado en la inteligencia policial, será imprescindible incrementar notablemente el capítulo Inversiones, para realizar un desarrollo y modernización tecnológicas importante y la mejora y adecuación de algunas comisarías como Pamplona, Sangüesa y Alsasua.

FACTOR HUMANO

Es difícil realizar un análisis preciso del dimensionamiento de la plantilla de la Policía Foral, ya que es una plantilla muy fluctuante, tanto en lo que se refiere a la interinidad de los cambios, como a las comisiones de servicio de los policías entre las distintas unidades.

En los últimos años, ha habido una consolidación del volumen de personas totales de la plantilla en el rango entre 1050 y 1087, tal y como muestra la tabla adjunta.

| PLANTILLA ORGÁNICA DE POLICÍA FORAL | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Inspección General | 422 | 424 | 420 | 402 | 371 | 404 |
| Tráfico y Seguridad Vial | 164 | 163 | 164 | 164 | 165 | 171 |
| Seguridad Ciudadana | 226 | 224 | 222 | 257 | 255 | 254 |
| Investigación Criminal | 102 | 100 | 97 | 110 | 127 | 133 |
| Seg. Interior y Policía Admin. | 169 | 173 | 173 | 133 | 132 | 125 |
| TOTAL | 1.083 | 1.084 | 1.076 | 1.066 | 1.050 | 1.087 |

Plantilla Orgánica de Policía Foral 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

En este diagnóstico, y como punto de referencia se va a analizar la plantilla y el número de personas en los diferentes puestos de trabajo, con datos actualizados a octubre de 2019.

| PLANTILLA POR EMPLEOS Y ÁREAS/COMISARÍAS | | | | | | | |
|--|---------------------|-----------|------------|---------------|-------------------|------------|--------------|
| | Comisaría Principal | Comisaria | Inspector | Subinspectora | Agente Primero | Agente | TOTAL |
| | Comisario Principal | Comisario | Inspectora | Subinspector | | | |
| Inspección General | 1 | 1 | 3 | 20 | 11 | 65 | 101 |
| Seguridad Interior y PA | 1 | | 3 | 8 | 18 | 106 | 136 |
| Tráfico y SV | 1 | | 2 | 9 | 28 | 130 | 170 |
| Seguridad Ciudadana | 1 | 1 | 2 | 12 | 28 | 206 | 250 |
| Investigación Criminal | 1 | 3 | 7 | 14 | 17 | 97 | 139 |
| Comisaría de Tudela | | 1 | 1 | 7 | 19 | 96 | 124 |
| Comisaría de Estella | | | 1 | 2 | 6 | 31 | 40 |
| Comisaría de Tafalla | | 1 | | 2 | 6 | 27 | 36 |
| Comisaría de Alsasua | | | 1 | | 5 | 20 | 26 |
| Comisaría de Elizondo | | | 1 | | 5 | 23 | 29 |
| Comisaría de Sangüesa | | | 1 | 1 | 6 | 18 | 26 |
| TOTAL | 5 | 7 | 22 | 75 | 149 | 819 | 1.077 |

Plantilla orgánica de Policía Foral por empleos y áreas

Fuente: Datos internos Policía Foral 2019

Si se analizan cuántas de estas personas ocupan un empleo superior al que le corresponde orgánicamente, se comprobaría que hay una interinidad en el empleo del 5% del total de la plantilla, lógicamente con valores más altos en puestos a partir del nivel de Inspector e Inspectora en adelante, donde se encuentran interinidades por encima del 40%.

| EMPLEO POR SITUACIÓN ORGÁNICA | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|-------------|-------------|---------------|-------------------|--------|------------|
| | Comisaría Principal | Comisaria | Inspectora | Subinspectora | Agente Primero | Agente | TOTAL |
| | Comisario Principal | Comisario | Inspector | Subinspector | | | |
| Según Plantilla Orgánica | 3 | 5 | 14 | 68 | 150 | 837 | 1.077 |
| Según situación funcional | 5 | 7 | 26 | 87 | 169 | 783 | 1.077 |
| Interinidad | 2 | 2 | 12 | 19 | 19 | | 54 |
| Porcentaje interinidad | 40 % | 29 % | 46 % | 22 % | 11 % | | 5 % |

Plantilla orgánica de Policía Foral por situación orgánica

Fuente: Datos internos Policía Foral 2019

Para conocer la distribución por edades de la plantilla en relación con las unidades que ocupan, observamos que las personas más jóvenes se concentran en las unidades periféricas, especialmente en las comisarías de Sangüesa, Alsasua y Elizondo, mientras que las personas veteranas se concentran en las unidades centrales.

Existe un importante envejecimiento de la plantilla, situándose la edad media de Policía Foral en 45,9 años de edad. Actualmente el 53 % de la plantilla se sitúa por encima del rango de edad de 45 años y tan solo un 5,4 % de la plantilla se encuentra en el rango 18-35 años.

Por unidades se destaca en el Área de Investigación Criminal que el 72% de la plantilla supera la edad de 45 años, en el Área de Seguridad Interior y Policía Administrativa el 85% de la plantilla también supera los 45 años.

| PLANTILLA POR UNIDADES Y EDADES | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|--------------|
| | Menos de 25 | De 26 a 30 | De 31 a 35 | De 36 a 40 | De 41 a 45 | De 46 a 50 | De 51 a 55 | De 56 a 60 | Más de 61 | TOTAL |
| Inspección General | 0 | 0 | 1 | 15 | 20 | 19 | 26 | 18 | 2 | 101 |
| Seguridad Interior y PA | 0 | 0 | 0 | 2 | 18 | 41 | 52 | 21 | 2 | 136 |
| Tráfico y SV | 0 | 0 | 3 | 18 | 48 | 65 | 27 | 8 | 1 | 170 |
| Seguridad Ciudadana | 0 | 0 | 16 | 56 | 72 | 66 | 25 | 14 | 1 | 250 |
| Investigación Criminal | 0 | 0 | 1 | 7 | 31 | 45 | 35 | 17 | 3 | 139 |
| Comisaría de Tudela | 0 | 0 | 7 | 28 | 41 | 29 | 10 | 6 | 3 | 124 |
| Comisaría de Estella | 1 | 2 | 2 | 10 | 11 | 6 | 5 | 3 | 0 | 40 |
| Comisaría de Tafalla | 0 | 0 | 4 | 10 | 12 | 5 | 2 | 3 | 0 | 36 |
| Comisaría de Alsasua | 1 | 5 | 5 | 7 | 5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 26 |
| Comisaría de Elizondo | 0 | 6 | 5 | 6 | 6 | 3 | 2 | 1 | 0 | 29 |
| Comisaría de Sangüesa | 0 | 0 | 0 | 4 | 11 | 5 | 4 | 2 | 0 | 26 |
| TOTAL | 2 | 13 | 44 | 163 | 275 | 285 | 189 | 94 | 12 | 1.077 |

Plantilla orgánica Policía Foral por unidades y áreas

Fuente: Datos internos Policía Foral 2019

Considerando la evolución de la plantilla en el plazo de vigencia del presente Plan Estratégico, y teniendo en cuenta una edad de jubilación a los 60 años, que es un escenario posible, y no teniendo en cuenta otras variables como fallecimientos, incapacidades, excedencias¹, etc., resultaría que para finales de 2023 deberían acceder a la Policía Foral 98 nuevos agentes sólo para reponer la dimensión de la plantilla actual. Esta cifra se reduciría a 42 policías si no se aprueba la jubilación a los 60 años para el personal sujeto al régimen de la Seguridad Social.

| PREVISIÓN EVOLUCIÓN PLANTILLA POR EMPLEO Y AÑO | | | | | | | |
|--|---------------------|-----------|------------|---------------|----------------|-----------|-----------|
| | Comisaria Principal | Comisaria | Inspectora | Subinspectora | Agente Primero | Agente | TOTAL |
| | Comisario Principal | Comisario | Inspector | Subinspector | | | |
| 2020 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 2 | 10 |
| 2021 | 1 | 2 | 2 | 5 | 11 | 9 | 30 |
| 2022 | 0 | 0 | 1 | 7 | 12 | 9 | 29 |
| 2023 | 0 | 0 | 1 | 7 | 8 | 13 | 29 |
| TOTAL | 1 | 2 | 4 | 21 | 37 | 33 | 98 |

Previsión de nuevas necesidades en plantilla orgánica

Fuente: Elaboración propia

ABSENTISMO:

Entendido el absentismo como la ausencia en el puesto de trabajo por motivos de incapacidad laboral por prescripción médica o permiso retribuido como ingreso familiar, se observa un incremento importante del total de absentismos en el año 2017 y su tendencia correctora en el siguiente ejercicio.

¹ No se considera en este cómputo las necesidades derivadas de la asunción transferencia de nuevas competencias como por ejemplo tráfico, sino tan sólo los requerimientos derivados del efecto de la jubilación

| PLANTILLA ABSENTISMO POR AÑO | | | |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| (En días) | 2016 | 2017 | 2018 |
| Bajas | 4.277 | 6.203 | 5.551 |
| Permisos Retribuidos | 1.173 | 1.466 | 1.426 |
| TOTAL | 5.450 | 7.669 | 6.977 |

Absentismo en la plantilla 2016-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA MUJER EN LA ORGANIZACIÓN

En los cuerpos policiales es muy habitual que exista una manifiesta desproporción entre el número de hombres y mujeres que componen las plantillas, situación que se observa también en la Policía Foral.

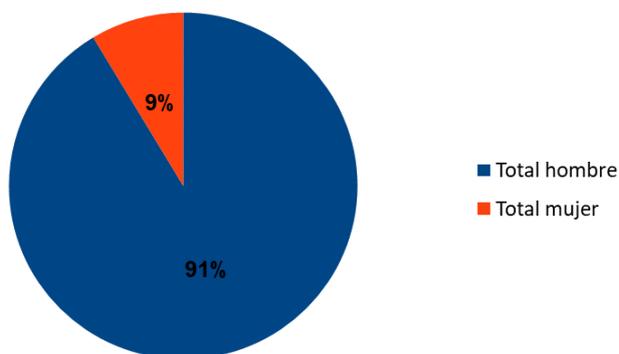
Durante los últimos años se han dado pasos con vistas a mejorar la igualdad de oportunidades. En este sentido, la Ley Foral 17/2019 de igualdad de mujeres y hombres, insta a aprobar un “Plan de igualdad de oportunidades” destinado a la organización, que será necesario estudiar y redactar para su aprobación, durante la vigencia del presente Plan Estratégico.

Por su condición de entidad pública, la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Policía Foral está bastante asentada en lo referente a salario, carrera profesional, formación, etc.; sin embargo, la diferencia en el número de policías mujeres y hombres que integran la Policía Foral es muy alta, diferencia que se incrementa si analizamos los niveles jerárquicos superiores.

PRESENCIA DE LA MUJER EN LA ORGANIZACIÓN

Respecto al conjunto de la plantilla, hoy en día no se llega al 10% de mujeres policía, cifra que a priori, muestra un desequilibrio con respecto a la presencia de la mujer en el ámbito laboral.

DISTRIBUCIÓN POR SEXO



Distribución de la plantilla por sexo año 2019.

Fuente: Datos internos Policía Foral 2019

El reparto en la plantilla no es uniforme, siendo más numerosas en las escalas básicas y siendo testimonial o nula la presencia de la mujer en los niveles con funciones más ejecutivas o de alta dirección.

En el momento de la redacción de este informe de diagnóstico, hay una oposición de ascenso a inspector o inspectora, en la que participan varias mujeres.

| PLANTILLA POR EMPLEO Y SEXO | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------------|-------|----------------|-------|--------|-------|-------|
| Comisario Principal/ Comisaria Principal | | Comisario/ Comisaria | | Inspector/ Inspectora | | Subinspector/ Subinspectora | | Agente Primero | | Agente | | TOTAL |
| Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | |
| 5 | 0 | 9 | 0 | 26 | 0 | 83 | 4 | 160 | 9 | 697 | 84 | 1.077 |

Plantilla por empleo y sexo

Fuente: Datos internos Policía Foral 2019

La distribución por áreas y zonas geográficas refleja el mismo patrón que a nivel global, no observándose situaciones especialmente dispares que merezcan una consideración especial.

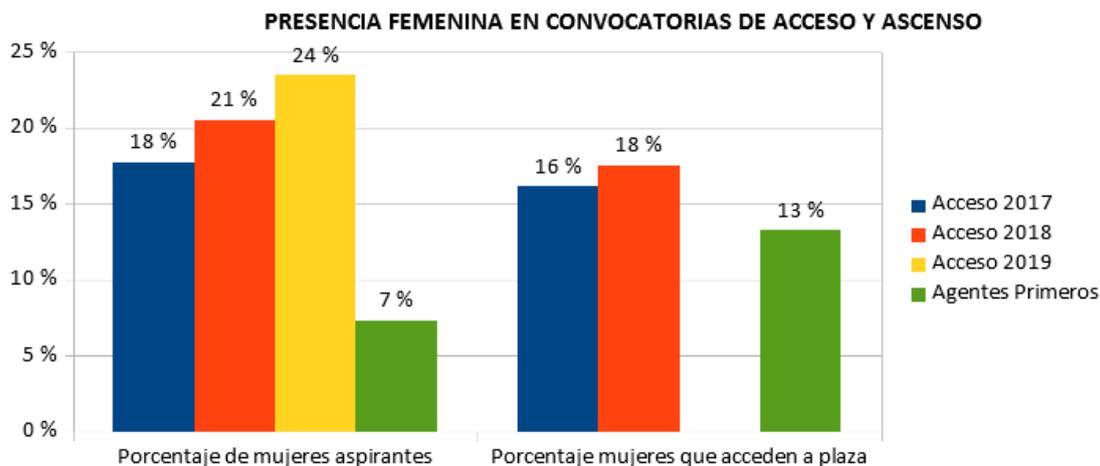
| PLANTILLA POR SEXO Y DESTINO | | |
|-------------------------------------|-----------|------------|
| | Mujeres | Hombres |
| Comisaría Alsasua | 4 | 26 |
| Comisaría Elizondo | 1 | 29 |
| Comisaría Estella | 2 | 40 |
| Comisaría Sangüesa | 1 | 26 |
| Comisaría Tafalla | 3 | 36 |
| Comisaría Tudela | 11 | 113 |
| Inspección General | 19 | 82 |
| Prevención y Atención Ciudadana | 22 | 228 |
| Investigación Criminal | 18 | 121 |
| Tráfico y Seguridad Vial | 7 | 163 |
| Seg. Interior y Pol. Administrativa | 8 | 82 |
| Juegos y Espectáculos | 1 | 11 |
| Protección Medioambiental | 0 | 23 |
| TOTAL | 97 | 980 |

Plantilla por destino y sexo

Fuente: Datos internos Policía Foral 2019

INCORPORACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA MUJER

Respecto al acceso al cuerpo policial, en las últimas ofertas públicas de empleo han participado entre el 15 y el 25% de mujeres, observándose un incremento paulatino a través de los años. Respecto a la promoción interna, en la que solo se ha producido una convocatoria de Agentes Primero en los últimos tres años, la participación de mujeres ha sido escasa, sin embargo, el total de las presentadas han obtenido plaza.



Presencia de la mujer en convocatorias de acceso y ascenso

Fuente: Datos internos Policía Foral 2019

CONCILIACIÓN

Respecto a la adopción de medidas conciliadoras y de igualdad de oportunidades, con los cambios normativos se ha observado un importante incremento de los permisos de paternidad, llegando casi a duplicarse los concedidos en 2019 respecto a los concedidos años anteriores.

| PERMISOS RELACIONADOS CON LA CONCILIACIÓN FAMILIAR | | | | | | | | | |
|--|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------------|
| Personas que disfrutan el permiso | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | | TOTAL |
| | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | |
| Permiso maternidad | 6 | 6 | 1 | 5 | 7 | 4 | | 2 | 31 |
| Permiso paternidad | 52 | | 41 | | 28 | | 80 | | 201 |
| Permiso lactancia | 20 | 3 | 28 | 4 | 25 | 5 | 16 | 1 | 102 |
| TOTAL | 78 | 9 | 70 | 9 | 60 | 9 | 96 | 3 | 334 |

Permisos relacionados con la conciliación

Fuente: Datos internos Policía Foral

RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Los recursos materiales se dividen en dos grandes partidas, inmuebles y vehículos, dejando aparte el pequeño material de ofimática, transmisiones, etc. así como el específico de ciertas unidades como la División de Policía Científica, el Grupo de Apoyo Tecnológico, etc.

Como primer bloque relevante mencionamos los inmuebles en los que miembros de la Policía Foral realizan sus funciones de una forma estable:

| INSTALACIONES DE POLICÍA FORAL | | |
|--------------------------------|------------------|-------------|
| Instalación | Año construcción | Año reforma |
| Comisaría Central | -- | |
| Instalaciones Cordovilla | -- | |
| Instalaciones Miluce | -- | |
| OAP Pamplona | -- | 2.017 |
| Palacio de Navarra | -- | |
| Parlamento de Navarra | -- | 2.002 |
| Palacio de Justicia | 1.996 | |
| Comisaría de Tudela | 2.002 | |
| OAP y PJ Tudela | 2.012 | |
| Comisaría Tafalla | 2.005 | |
| Comisaría Estella | 2.010 | |
| Comisaría Alsasua | -- | |
| Comisaría Elizondo | 2.014 | |
| Comisaría Sangüesa | -- | |

Antigüedad de instalaciones en Policía Foral

Fuente: Datos internos Policía Foral 2019

Del análisis de estas instalaciones, en función de su antigüedad y relevancia por su uso, se desprende la necesidad de intervenir de forma integral y urgente en la Comisaría Central, donde ya está proyectado un nuevo edificio. Asimismo, las comisarías periféricas de Alsasua y Sangüesa requieren un estudio preciso para su nueva creación o reforma en profundidad.

El segundo de los grandes bloques en materia de análisis de recursos es el de la flota de vehículos. En relación con la misma, Policía Foral dispone de 318 vehículos Todos ellos de transporte ligero.

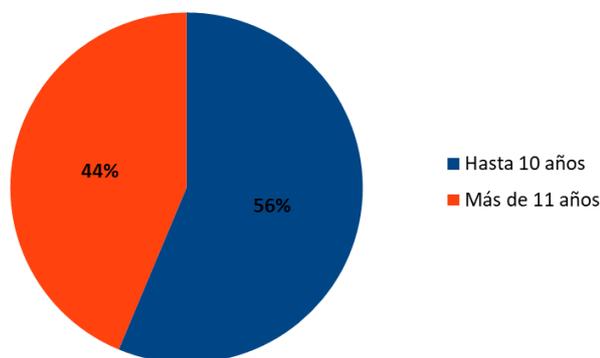
| VEHÍCULOS DE POLICÍA FORAL POR TIPO Y ANTIGÜEDAD | | | | | |
|--|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------|
| | Menos de 3 años | De 4 a 6 años | De 7 a 10 años | Más de 11 años | TOTAL |
| Motocicletas | 18 | 8 | 0 | 33 | 59 |
| Motocicletas todo terreno | 12 | 0 | 0 | 11 | 23 |
| Turismos | 27 | 31 | 8 | 55 | 121 |
| SUV | 20 | 9 | 0 | 3 | 32 |
| Furgonetas | 9 | 4 | 8 | 28 | 49 |
| Todo terreno | 17 | 4 | 0 | 8 | 29 |
| Monovolumen | 4 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| TOTAL | 107 | 56 | 16 | 139 | 318 |

Vehículos de Policía Foral por tipo y antigüedad

Fuente: Datos internos Policía Foral 2019

Llama la atención el importante número de vehículos de más de 10 años que está actualmente operativos, en especial las motocicletas, turismos y furgonetas, con los consecuentes riesgos y necesidades de mantenimiento frente a averías y problemas, etc.

ANTIGÜEDAD VEHÍCULOS POLICÍA FORAL



Distribución de vehículos por antigüedad

Fuente: Datos internos Policía Foral

Policía Foral, por su amplio catálogo de actividades relacionadas con la seguridad que desarrolla, dispone de un inventario importante de medios técnicos y materiales. No es lugar este documento para detallar todo el inventario, pero pasamos a describir alguno de las características de los recursos inventariados:

- Material ofimático como ordenadores de sobremesa, portátiles, proyectores y en general, material destinado a la gestión diaria de la organización.
- Software y bases de datos para la gestión policial. En este sentido hay que indicar que algunas aplicaciones están conectadas a servidores externos del Gobierno central y otros organismos.
- Transmisiones del sistema TETRA, tanto emisoras en los vehículos como “talkis” para los agentes. Además de una central de coordinación con varios terminales conectados con el sistema de emergencias de SOS Navarra.
- Armas cortas de dotación personal y armamento especial para el control de los diversos tipos de amenazas previstas.
- Sistema de interceptación legal de comunicaciones.
- Laboratorio de Policía Científica con instrumental de laboratorio y aplicaciones para tratamiento de huellas dactilares, restos humanos y ADN conectado a servidores de ámbito estatal.
- Material tecnológico de investigación, para apoyo a las investigaciones por delitos graves.
- Equipo de drones con dispositivo de apoyo a las investigaciones, control del tráfico, búsqueda de desaparecidos, etc.
- Material para la captación de infracciones con motivo de la circulación y el tráfico como etilómetros, radares, lectura de tacógrafos, etc.
- Perros especializados en la detección de diversas sustancias como drogas y explosivos.

- Material específico para control de manifestaciones, intervenciones especiales, y rescate.

Dentro de lo que es el diagnóstico de la situación actual de la Policía Foral, hay que hacer una mención aparte a la situación del desarrollo tecnológico. Tras unos años en los que no se ha invertido de manera suficiente en tecnologías de la información, es imprescindible dar un giro a esta situación y destinar importantes recursos a poner a Policía Foral al día con respecto a otras organizaciones de características y funciones similares. Para esto, y en función del informe emitido por el Jefe de la Brigada de Desarrollo Tecnológico el 30 de octubre de 2019², este desarrollo tiene que estar basado en tres elementos fundamentales:

1. **Catálogo de Información policial (CIP):** Ya desarrollado con tecnología adecuada pero que requiere un desarrollo totalmente nuevo de sus frontales que sí están obsoletos y hay que adecuarlos a los nuevos sistemas informáticos y de movilidad.
2. **Gestor de Servicios:** Elemento necesario para que la programación de servicios y su ejecución esté totalmente mecanizada y quede registrado en CIP toda la información de las actuaciones policiales.
3. **Explotación de Información:** Hoy en día, Policía Foral solo puede explotar una pequeña cantidad de la información que registra. Es imprescindible desarrollar sistema de explotación de datos con herramientas modernas que agilicen la consulta y análisis de la información contenida.

Sin acometer estos tres elementos, será imposible desarrollar el presente Plan Estratégico y en especial el modelo policial, ya que sin conocer lo que está ocurriendo en nuestro entorno, no se podrán establecer planes de acción para prever o contrarrestar las posibles amenazas.

DATOS ESTADÍSTICOS DE LA ACTIVIDAD POLICIAL

La actividad policial se caracteriza a través del conjunto de actividades que se realizan, estando orientado el registro tanto a los “hechos” como a las “entidades” que se vinculan a dichos hechos.

En las tablas adjuntas se presentan datos de la actividad de Policía Foral, donde se busca, más que la comparación cuantitativa, el análisis de los variados tipos de actividad policial que desarrollan las mujeres y hombres que conforman el cuerpo policial autonómico.

| DILIGENCIAS PENALES E IMPLICADOS | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| ATESTADOS TRAMITADOS+AMPLIATORIAS | 3.990 | 3.428 | 3.121 | 4.085 | 4.057 | 3.813 |
| PERSONAS DETENIDAS O INVESTIGADAS | | | | 1.613 | 1.447 | 1.665 |

Actividad Policía Foral 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

² Desarrollo tecnológico de la Policía Foral: Seguridad y Gestión de la Información de interés policial.

Existe una sostenibilidad en el tiempo del número de atestados en torno a los 4.000 documentos y 2.000 personas investigadas o detenidas; acorde con la estabilidad en el número de la plantilla y el índice de criminalidad.

| DENUNCIAS ADMINISTRATIVAS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Denuncias seguridad vial | 56.535 | 40.743 | 46.329 | 49.223 | 49.852 | 66.931 |
| Denuncias seguridad Ciudadana | 2.625 | 2.846 | 3.063 | 3.224 | 2.100 | 3.441 |
| Denuncias medio ambiente | 543 | 575 | 587 | 493 | 321 | 672 |
| Denuncias juego y espectáculos | 328 | 360 | 215 | 273 | 290 | 429 |
| TOTAL | 60.031 | 44.524 | 50.194 | 53.213 | 52.563 | 71.473 |

Denuncias administrativas 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

Sí que se observa en los últimos años un incremento general en el número de denuncias interpuestas, datos que no obedecen a un incremento de la plantilla ni hay datos objetivos para fundamentar que pueda deberse al aumento de malas conductas sociales.

| ACTIVIDAD SEGURIDAD CIUDADANA | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Identificaciones de personas | 39.591 | 37.431 | 36.597 | 23.555 | 20.341 | 25.000 |
| Identificaciones de vehículos | 24.680 | 22.097 | 22.129 | 13.841 | 8.977 | 10.686 |
| Despliegues preventivos | 4.840 | 3.787 | 4.196 | 3.694 | 3.359 | 7.985 |
| Dispositivos estáticos de control | 377 | 444 | 579 | 1.322 | 833 | 390 |
| Dispositivos de control seg. ciudadana | 14.877 | 7.970 | 10.206 | 8.024 | 10.210 | 7.134 |
| Concentraciones/manifestaciones protegidas | 510 | 553 | 422 | 390 | 430 | 427 |
| TOTAL | 85.743 | 73.009 | 75.257 | 51.810 | 45.115 | 51.868 |

Actividad de seguridad ciudadana 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

Como en el caso de las denuncias administrativas, se observa un incremento de la actividad en las unidades de seguridad ciudadana, aunque por debajo de la actividad desarrollada hace más de tres años.

| ACTIVIDAD SEGURIDAD VIAL | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Vehículos controlados por velocidad | | | | | 467.414 | 614.721 |
| Vehículos controlados por transportes | | | | | 26.679 | 28.127 |
| Vehículos controlados otros motivos | | | | | 211.457 | 392.450 |
| Pruebas de alcohol | 70.449 | 81.792 | 85.706 | 64.388 | 68.543 | 62.087 |
| Pruebas de drogas | 665 | 1.457 | 2.235 | 2.034 | 2.785 | 5.090 |
| Diligencias a prevención | 2.886 | 2.889 | 2.480 | 3.043 | 2.946 | 3.584 |

Actividad de seguridad vial 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

Como en otras actividades, la seguridad vial también ha incrementado sus datos de actividad de forma progresiva en los últimos años.

| ACTIVIDAD MEDIO AMBIENTE | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Serv. de vigilancia medioambiental | 1.503 | 1.414 | 370 | 949 | 820 | 2.208 |
| Controles actividades medio natural | 6.710 | 8.982 | 8.019 | 5.467 | 3.432 | 2.342 |
| Número de incendios investigados | 381 | 345 | 235 | 126 | 283 | 65 |
| Número de vertidos controlados | 409 | 387 | 508 | 257 | 238 | 130 |
| Búsqueda personas el medio natural | 337 | 136 | 114 | 35 | 243 | 44 |
| TOTAL | 9.340 | 11.264 | 9.246 | 6.834 | 5.016 | 4.789 |

Actividad de medio ambiente 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

Respecto a la actividad de medio ambiente, sí que se ha producido un descenso considerable en algunas temáticas. En alguna de ellas puede que se deba a que no se han producido esos problemas de seguridad como el caso de búsquedas de personas, y en otras, puede deberse a una menor intensidad de trabajo en esas áreas.

| CMC, BDSN/SCHENGEN | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Altas BDSN/SCHENGEN | 3.041 | 3.461 | 3.026 | 2.643 | 3.265 | 3.368 |
| Consultas BDSN/SIS | 1.194.078 | 1.730.229 | 1.675.584 | 1.878.624 | 2.004.358 | 2.232.918 |
| Llamadas CMC (Entrantes+Salientes+Radio+Intercom.) | 270.203 | 263.290 | 288.847 | 313.092 | 348.943 | 408.991 |

Consultas a bases de datos y terceros 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

Hay un paulatino incremento de la actividad en consultas a la BDSN/SIS II (Base de datos de señalamientos nacionales / Sistema de Información Schengen) y llamadas al CMC, lo cual va en la línea de la mayor actividad que año tras año está reflejándose en los cuadros de mando de la Policía Foral. Asimismo, en este incremento se refleja la actividad de las policías locales con las que se ha establecido convenios de colaboración que les permite acceder a las consultas de las BBDD de Policía Foral, entre las que se encuentra La BDSN /SIS II.

| POLICÍA CIENTÍFICA | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Operaciones SAID | 1.234 | 1.050 | 1.026 | 1.057 | 1.334 | 1.372 |
| Inspecciones oculares | 240 | 249 | 227 | 219 | 225 | 232 |
| Necroreseñas | 122 | 111 | 120 | 95 | 80 | 109 |
| N.º de muestras tramitadas laboratorio | 881 | 1.220 | 820 | 918 | 1.283 | 1.242 |
| Número informes generales | 1.566 | 1.664 | 1.471 | 1.583 | 1.509 | 1.291 |
| TOTAL | 4.043 | 4.294 | 3.664 | 3.872 | 4.431 | 4.246 |

Actividad policía científica 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

La actividad de Policía Foral se mantiene relativamente estable a lo largo del tiempo, acorde con la estabilización del número de denuncias investigadas por la Policía Judicial.

| ACTUACIONES OFICINA VIRTUAL | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Reclamaciones, sugerencias o agradec. | | 26 | 6 | 30 | 9 | |
| Informaciones de interés policial | 32 | 24 | 45 | 35 | 39 | 56 |
| Denuncias penales | 85 | 93 | 158 | 148 | 113 | 207 |
| TOTAL | 117 | 117 | 203 | 183 | 152 | 263 |

Actuaciones oficina virtual 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

Se destaca un incremento en la actividad de la oficina virtual, aunque el mismo ha sido irregular en los distintos periodos analizados. Se considera que es una herramienta que se debiera potenciar en los próximos años para facilitar el acceso del ciudadano a los servicios policiales y racionalizar los recursos

| N.º ACCIONES FORMATIVAS EXTERNAS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| Drogas y juventud | | 33 | | 30 | 46 | |
| Seguridad en internet | | 151 | 97 | 134 | 145 | 206 |
| Violencia de género | | | | 1 | 2 | 7 |
| Seguridad vial en el Parque Polo | 79 | 92 | 99 | 110 | 110 | 123 |
| Seguridad Vial fuera del Parque Polo | 605 | 636 | 682 | 691 | 703 | 728 |
| TOTAL | 684 | 912 | 878 | 966 | 1.006 | 1.064 |

Acciones formativas externas 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

Los datos de las acciones formativas externas reflejan un aumento sostenido siendo una actividad que se debe impulsar en el futuro para mejorar la imagen y cercanía de la Policía Foral, así como favorecer el desarrollo e implicación de la sociedad que fomenten una educación temprana orientada a generar entornos con mayor desarrollo del a prevención.

| INCAUTACIÓN DE DROGA | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Anfetaminas(gr) | 298 | 48 | 82 | 959 | 11 | 10.078 |
| Speed (gr) | 55.001 | 949 | 973 | 623 | 530 | 1.732 |
| Sulfato de anfetamina | | | | | | 49.513 |
| Mdma (éxtasis pastillas) | 48 | 77 | 57 | 87 | 15 | 697 |
| Cocaína (gr) | 2.256 | 1.565 | 359 | 2.289 | 250 | 1.391 |
| Hachís (gr) | 1.357 | 3.760 | 45.840 | 751.261 | 1.511 | 193.039 |
| Heroína (gr) | 160 | 46 | 409 | 34 | 1 | 67 |
| Ketamina (gr) | 71 | 41 | 7 | 3 | 1 | 52 |
| Lsd | | | | 8 | 18 | 1 |
| Marihuana (gr) | 14.843 | 42.236 | 36.266 | 24.137 | 76.961 | 87.509 |
| Plantas Cannabis (und.) | 661 | 619 | 297 | 125 | 1.663 | 63 |
| Polen y Resina Hachís (gr) | | | | 3.533 | 13 | 363 |
| Otros | | | | 1.714 | 750 | 365 |
| TOTAL | 74.695 | 49.341 | 84.290 | 784.773 | 81.724 | 344.871 |

Actividad de incautación de droga 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

La incautación de droga depende mucho de los alijos aprendidos, su cantidad y tipo, por lo que es muy variable en el tiempo. Más que la cantidad de la droga incautada es más representativa el número de operaciones contra los grupos delictivos dedicados a esta modalidad y el número de personas investigadas o detenidas.

| ACTUACIÓN RÉGIMEN INTERNO | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Reclamaciones | 66 | 75 | 100 | 75 | 67 | 122 |
| Sugerencias | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 8 |
| Agradecimientos | 36 | 42 | 40 | 39 | 56 | 50 |
| Expedientes incoados | 27 | 13 | 10 | 13 | 15 | 14 |
| Propuesta reconocimiento | 123 | 115 | 166 | 184 | 216 | 155 |
| TOTAL | 255 | 248 | 317 | 313 | 357 | 349 |

Actuaciones de régimen interno 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

Respecto a las actuaciones relacionadas con el régimen interno, se observa mucho desequilibrio entre las reclamaciones y los agradecimientos. Así mismo es muy escaso el número de sugerencias emitidas internamente. Sería deseable potenciar el flujo de sugerencias para implementar dinámicas de mejora continua.

| INSPECCIÓN POSTAL | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Control cartas y paquetes | 20.213 | 18.416 | 16.692 | 12.413 | 8.953 | 7.535 |
| Precintos generales | 5.277 | 7.929 | 8.551 | 9.095 | 9.006 | 8.897 |
| Precintos autoridades | 2.705 | 2.504 | 2.548 | 2.386 | 2.266 | 2.012 |
| TOTAL | 28.195 | 28.849 | 27.791 | 23.894 | 20.225 | 18.444 |

Función de inspección postal 2013-2018

Fuente: Datos internos Policía Foral

La función de cartería, como sistema para el movimiento de documentos entre departamentos, tiene vocación a ir decreciendo por la digitalización de la Administración, hecho que queda reflejado perfectamente en los datos expuestos.

| SEGURIDAD PRIVADA | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Inspecciones a empresas | 589 | 620 | 653 | 592 | 549 | 525 |
| Actas instruidas | 432 | 620 | 653 | 592 | 579 | 525 |
| Informes irregulares | 104 | 70 | 137 | 95 | 69 | 39 |
| Formación vigilantes | 36 | 46 | 103 | 98 | 25 | 76 |
| Extracción grabaciones de vídeo | 122 | 114 | 114 | 139 | 158 | 153 |
| Estudios de seguridad | 2 | 11 | 11 | 2 | 9 | 3 |
| TOTAL | 1.285 | 1.481 | 1.671 | 1.518 | 1.389 | 1.321 |

Funciones de control y gestión de servicios de vigilancia privada

Fuente: Datos internos Policía Foral

Las funciones de control y gestión de los servicios de vigilancia privada tienen un sostenimiento en el tiempo y que es previsible se mantenga en futuros ejercicios.

2.1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

ENCUESTA INTERNA AL PERSONAL DE POLICIA FORAL

En la fase de Diagnóstico del Plan Director de Policía Foral 2017-2021, se llevó a cabo una encuesta interna dirigida a todo el colectivo de la organización, con el objetivo de disponer de un conocimiento de la imagen organizativa y de las necesidades y expectativas del personal de Policía Foral.

La encuesta se llevó a cabo en el mes de marzo de 2016, con el apoyo técnico y asesoramiento del Instituto de Estadística de Navarra, tanto en el propio diseño del cuestionario como en la fase de explotación y análisis de resultados.

La encuesta constaba de un total de 67 preguntas cerradas con cuatro alternativas de respuesta para cada una y una pregunta tipo abierta para el reporte de sugerencias y opiniones libres. La unidad de análisis fue todo el “universo” de personas en activo de Policía Foral (un total de 1103), realizándose la encuesta de forma individual, anónima y directa.

Se obtuvo un índice de participación entorno al 60 % del personal en activo, con un total de 626 cuestionarios cumplimentados y un total de 233 aportaciones de sugerencias libres realizadas por el personal de Policía Foral. Para la posterior explotación y análisis de los datos recopilados, se clasificó la muestra total en función de dos criterios: Área de destino de la persona encuestada y empleo.

Para facilitar la posterior explotación y análisis de datos se contemplaron seis (6) grandes dimensiones, que se fraccionaron en un total de treinta (30) variables o valores.

En cuanto a las aportaciones voluntarias del personal encuestado, recabadas a través de una pregunta abierta se recibieron un total de 233 sugerencias por escrito. Las contribuciones del personal de Policía Foral se pudieron agrupar en dos bloques; aquellas que iban dirigidas a profundizar en el diagnóstico y las que pretendían aportar mejoras para la organización.

La siguiente tabla muestra la estructura de dimensiones y variables utilizada en la encuesta.

| DIMENSIONES | VARIABLE/VALORES |
|------------------------------|--|
| CONDICIONES DE TRABAJO | Situaciones de riesgo/penosidad |
| | Jornada de trabajo |
| | Organización turnos, espacio trabajo y salarios |
| ORGANIZACIÓN | Organización en General |
| | Experiencia para el desempeño del puesto |
| | Preparación física necesaria para el puesto |
| | Recursos personales-Técnicos |
| | Formación |
| | Capacitación para el cambio |
| | Claridad de funciones |
| | Ritmo de trabajo |
| | Participación |
| | Responsabilidad |
| | INFORMACIÓN/DIRECCIÓN |
| Receptividad de la dirección | |
| Nivel de información | |
| MOTIVACION/AUTORREALIZACIÓN | Satisfacción |
| | Aprovechamiento de la capacidad |
| | Promoción |
| | Motivación |
| RELACIONES/CLIMA LABORAL | Relaciones internas |
| | Tipo de relaciones |
| | Relación con jefes/compañeros/subordinados |
| | Relaciones externas |
| PLAN DIRECTOR/INNOVACIÓN | Información Plan Director |
| | Aspecto clave para el progreso del Plan Director |
| | Expectativas de cambio |
| | Modelo policial |
| | Asunción de competencias |
| | Despliegue territorial |

Fuente: Análisis interno

Las principales interpretaciones y conclusiones obtenidas de la encuesta al personal de la organización se integraron en el diagnóstico interno del Plan Director de Policía Foral 2017-2021, pudiendo ser consultadas a través del siguiente enlace al portal del Gobierno Abierto de Navarra.

https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/participacion/resultados_policias.pdf

CONSIDERACIONES

Respecto a la encuesta interna del personal de Policía Foral, hay que resaltar las siguientes cuestiones:

La encuesta interna al personal de Policía Foral llevada a cabo en marzo de 2016, se desarrolló técnicamente con el asesoramiento externo y especializado del Instituto de Estadística de Navarra, teniendo por tanto un respaldo metodológico totalmente fiable en cuanto al propio diseño de las preguntas como a la posterior explotación de resultados.

La norma europea “SGE 21” para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones en el apartado dedicado al personal recomienda que se lleve a cabo una evaluación y seguimiento del clima laboral, al menos cada tres años, para analizar los resultados e implementar los mecanismos de mejora continua.

Si bien el ambiente laboral del personal que integra la organización ha podido experimentar ciertos cambios en el periodo 2016-2019, no se ha estimado oportuno, en la situación actual, la reproducción de la encuesta interna efectuada en el año 2016, dado que se ha decidido llevar a cabo otros procesos y dinámicas de participación del personal de Policía Foral diferentes, tal y como se explica en el apartado 2.1.2.2.

No obstante, se considera razonable volver a realizar una evaluación interna del clima laboral en la organización, en un periodo posterior a la puesta en marcha del Plan Estratégico que se defina para el periodo 2020-2023, lo que motivará casi con certeza, que esta acción forme parte del Plan.

PROCESO DE PARTICIPACIÓN POLICIAL

Como proceso de participación interna, se han desarrollado dos sesiones de trabajo entre diciembre de 2019 y enero de 2020, en la que han participado 180 profesionales de distintos empleos y unidades, representando porcentualmente un 17% del total de la plantilla, tal y como se describe en el anexo 8.1.1.

INFORMES DE SITUACION JEFES DE ÁREA

En el mes de septiembre de 2019, desde la Jefatura de Policía Foral, se requiere a los Comisarios principales, Jefes de las cinco áreas en las que se estructura orgánicamente el Cuerpo de la Policía Foral de Navarra, la elaboración de un informe de situación actual. En la misma línea, también se solicitaron a los Jefes de las Comisarias territoriales un informe de situación de su respectiva comisaria.

El objetivo de estos informes es tener un conocimiento actualizado del estado de situación de cada una de las unidades que conforman las áreas y Comisarias territoriales, identificando la realidad actual y el escenario óptimo en cuanto a los recursos humanos, recursos materiales y formación en las distintas unidades.

Hay que precisar que no se ha establecido desde la Jefatura un formato predeterminado ni estandarizado para la presentación de los informes de áreas, cuestión que ha derivado en que los documentos presentados no sean homogéneos en cuanto a su estructura, diseño y metodología de elaboración.

En una primera fase, se han recopilado a través de la Jefatura de Policía Foral un total de once (11) informes de situación, correspondientes a las cinco (5) Áreas y seis (6) Comisarias territoriales.

Tras compilar los documentos y proceder a su digitalización, en una segunda fase se han analizado y se han sintetizado los resultados utilizando como herramienta analítica una matriz DAFO.

El análisis DAFO se ha centrado en los factores internos de la propia organización para identificar tanto los aspectos positivos (fortalezas) como los negativos (debilidades) respecto de la situación actual de las distintas unidades que conforman la estructura de Policía Foral.

Por otra parte, también se analizaron los factores externos a la propia organización que nos señalan igualmente aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que repercuten o pueden influir en el futuro en el desarrollo de las actividades propias de la organización.

Con el objetivo de estructurar mejor el balance del análisis DAFO, se exponen los resultados obtenidos en cuatro grandes dimensiones:

- Estructura organizacional y desarrollo de funciones
- Recursos humanos (RRHH)
- Recursos materiales, técnicos e instalaciones policiales
- Formación y competencias profesionales

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE FUNCIONES

DEBILIDADES (aspectos internos negativos)

D.1. Diversificación de funciones entre grupos pequeños de personas o incluso de forma unipersonal, que genera “dependencias” para la ejecución de tareas específicas. Esta circunstancia puede suponer la ralentización de determinadas funciones en ausencia de las personas asignadas a tales cometidos. Esta debilidad se pone de manifiesto especialmente en unidades altamente especializadas como la Brigada de Desarrollo Tecnológico y Calidad (BDTC). En este punto sería aconsejable realizar un estudio de las unidades para la detección de situaciones similares que pueden repercutir negativamente en el funcionamiento ordinario de la organización.

D.2. Desestructuración orgánica (plantilla orgánica no consolidada), que se refleja en la disparidad patente entre los destinos en plantilla orgánica y la situación real y funcional de los recursos humanos. Esta situación se deriva de movimientos estructurales de los agentes, que deben soportar las unidades operativas, traduciéndose en desequilibrios

organizativos y déficits importantes de recursos humanos tanto en escala básica como de mando. Esta cuestión tiene un mayor impacto negativo en unidades de reducido tamaño, como pueden ser la Brigada de Protección Medio Ambiental (BPMA), Planificación Operativa y grupos adscritos a las Comisarias Territoriales.

D.3. Inadecuado dimensionamiento de las unidades. Cuestión recurrente que en cierto modo se deriva también de los movimientos estructurales de los efectivos policiales, la falta de estabilidad de la plantilla orgánica y de elevados índices de absentismo. Esto trae consigo una merma importante en la capacidad operativa tanto en la labor preventiva, en la reactiva para atender requerimientos e incidencias sobrevenidas, y en la vertiente investigativa. Este extremo se revela fundamentalmente en grupos adscritos a las Comisarias Territoriales y en otras unidades como pueden ser los grupos de Palacio y Parlamento, grupo de seguridad privada y sistemas, grupo de planificación operativa de tráfico y seguridad vía, etc.

D.4. La falta de recursos humanos incide negativamente a la hora de dar respuesta adecuada y ágil a los requerimientos de organismos externos, principalmente los realizados desde de órganos jurisdiccionales (Juzgados de instrucción, Fiscalías especializadas), tal y como sucede por ejemplo en la Brigada de Protección Medio Ambiental (BPM).

D.5. Impacto negativo de las denominadas medidas de “optimización” que ha supuesto que determinadas unidades como la División de Prevención y Atención Ciudadana, Brigada de Protección Medio Ambiental, Brigada de Juegos y Espectáculos, etc. hayan tenido que asumir servicios propios de otras unidades o comisarias territoriales, suponiendo una merma importante para dar respuesta a las tareas propias de su especialidad.

D.6. Estructura organizativa no acorde con las necesidades actuales, quedando evidenciado en los informes la necesidad de creación de nuevas unidades orgánicas con cometidos específicos tales como la planificación, análisis y apoyo a las jefaturas de la División de Seguridad Vial (ATSV) y División de Intervención, cooperación policial, custodia y traslado de detenidos al juzgado de guardia, guías caninos con especialidad de búsqueda y localización de papel moneda en curso, etc.

D.7. Alto grado de centralización de servicios policiales especializados, cuestión que genera deficiencias tanto a nivel operativo en tiempos de respuesta como en la calidad de la atención a ciudadanos y víctimas, avance de las investigaciones, etc. Esta circunstancia afecta a ámbitos de trabajo como la violencia de género, la protección del medio ambiente, la investigación e instrucción de ilícitos penales en las comisarias territoriales de Alsasua, Elizondo y Sangüesa, análisis de inteligencia criminal, etc.

FORTALEZAS (puntos fuertes a nivel interno)

F.1. Estabilidad y adecuado dimensionamiento de determinadas unidades como la División de Seguridad Vial, Oficina de Atención policial de la Comisaria de Tudela, etc.

F.2. Unidades de reducido tamaño en número, que facilita la cohesión entre sus integrantes, repercutiendo favorablemente en el desarrollo del servicio, siendo un ejemplo de ello los grupos que conforman la Brigada de Seguridad Interior y Brigada de Protección Medio Ambiental.

F.3. Dinámicas positivas de funcionamiento entre diferentes unidades policiales, generando buenas alianzas y cohesión interna.

F.4. Generación de expectativas ante los cambios producidos en la Jefatura del Cuerpo policial y Jefaturas de diversas unidades (Áreas, Brigadas, etc.).

AMENAZAS (aspectos externos desfavorables).

A.1. Dependencia de agentes y organismos externos a la organización para el avance de trabajos y desarrollos principalmente en materia de sistemas y recursos tecnológicos.

A.2. Imprevisibilidad en la demanda de servicios y tareas provenientes de entidades externas a la organización; organismos jurisdiccionales, departamentos del Gobierno de Navarra y entidades locales. Esta circunstancia afecta notablemente en la planificación del trabajo ordinario en algunas unidades como la Brigada de Seguridad Interior, Brigada de Juego y Espectáculos, Brigada de Protección de Autoridades, Comisarias Territoriales, etc.

A.3. Elevado número de requerimientos de servicios de seguridad, provenientes de municipios que carecen de Cuerpos de Policía Local, que son asumidas principalmente por unidades adscritas a las Comisarias Territoriales.

A.4. Pérdidas de relaciones, distanciamiento e inexistencia de modelos formales de relación con organismos externos, tales como; órganos jurisdiccionales, Departamentos de Gobierno de Navarra (Guarderío de Medio Ambiente, Servicio de Desarrollo de Políticas de Seguridad) que está afectando negativamente a unidades como el Grupo de Seguridad Privada y Sistemas y Brigada de Protección Medio Ambiental, etc.

A.5. Incremento de la presencia de efectivos especializados en materia medio ambiental de Guardia Civil, con movilizaciones inmediatas ante incidencias y posterior efecto publicitario ante los medios.

A.6. Potenciación política del servicio prestado por el Guarderío de Medio Ambiente del Gobierno de Navarra en detrimento de la Brigada de Protección Medio Ambiental de Policía Foral.

A.7. Intromisión de otros cuerpos policiales que operan en el territorio de la Comunidad Foral, en labores competencialmente propias de la Brigada de Juego y Espectáculos.

A.8 Se están generando situaciones de incertidumbre en determinadas unidades, especialmente la referente en materia de tráfico y seguridad vial, ante la posibilidad futura de asunción de nuevas competencias.

OPORTUNIDADES (aspectos externos favorables)

O.1. Voluntad del actual Gobierno de Navarra, de culminar los acuerdos con el Gobierno Central sobre la transferencia a Navarra de la competencia de Tráfico y Seguridad Vial.

O.2. Inclusión en el Acuerdo Programático del Gobierno en la Legislatura 2019-2023 a la organización de Policía Foral de Navarra como cuerpo referente en materia medio ambiental y seguridad ciudadana.

O.3. Inicio de la legislatura 2020-2023, con expectativas de impulsos y modificaciones normativas favorables al crecimiento y desarrollo funcional y estructural del Cuerpo de la Policía Foral de Navarra.

O.3. Valoraciones positivas en general de los usuarios/ciudadanos de los servicios prestados por las distintas unidades de Policía Foral.

O.4. Asignación en exclusiva de la competencia en materia de Juegos y Espectáculos Públicos al Gobierno de Navarra.

O.5. Buena coordinación y sintonía con el Centro de Gestión de Emergencias 112- SOS Navarra.

O.6. Arraigo social y buena integración en la Comunidad de muchos integrantes del cuerpo.

O.7. Cambios operados en el funcionamiento de las instituciones públicas dependientes del Gobierno de Navarra, con eventuales diseños de políticas de seguridad afectan a la seguridad y protección de edificios.

O.8. El logro de reconocimientos y acreditaciones externas en el ámbito de la calidad y la excelencia. Ejemplo de ellos puede ser la obtención de la acreditación ISO 17025 de ensayos lofoscópicos y el reconocimiento de “compromiso con la excelencia” dentro del itinerario del Modelo de Gestión Avanzada.

O.9. El apoyo efectivo de personal administrativo en labores de gestión ha incidido positivamente en las funciones que desarrollan algunas unidades de gestión como es el caso de la Comisaría de Tudela.

RECURSOS HUMANOS (RRHH)**DEBILIDADES (puntos débiles a nivel interno)**

D.1. Se evidencia que de forma generalizada las distintas unidades tienen un déficit importante en la dotación de recursos humanos para el desarrollo efectivo y adecuado de sus funciones, que afecta tanto a la escala básica como a la cadena de mando. Algunas unidades como la División de Prevención y Atención Ciudadana también presentan un importante déficit en mujeres para un adecuado desempeño de la labor policial.

D.2 Envejecimiento acusado y progresivo de los recursos humanos (pirámide de edad invertida), con elevadas medias de edad, que impacta negativamente en las funciones operativas de bastantes unidades, como, por ejemplo; Brigada de Protección Medio Ambiental, Brigada de Seguridad Interior, etc.

D.3 Inestabilidad en las plantillas de algunas unidades debido a factores tales como; altos índices de absentismo y accidentabilidad laboral, jubilaciones, incapacidades laborales prolongadas no cubiertas, reducciones de jornada, compensación en tiempo de horas extraordinarias y de preparación física, reubicaciones, etc. Esto está incidiendo tanto en la escala básica como en la de mando.**D.4** Se están generando situaciones de “tensión interna” y problemas interpersonales, de salud, de riesgo psicosociales y de clima laboral, con ambientes “enrarecidos” en algunas unidades policiales, debido entre otras causas a las medidas de optimización adoptadas, percepciones de abandono, etc.

D.5. Excesivas “cargas de trabajo” debido a los déficits importantes de plantilla, realización de tareas administrativas y “burocráticas”, carencia de herramientas ágiles de gestión, indefinición de cometidos, falta de criterios de actuación, descoordinación operativa entre unidades, asunción de nuevas tareas, realización de tareas no policiales (por ejemplo, limpiezas y esparcimiento de los canes), elevada demanda en determinadas especialidades (búsqueda y localización de drogas con canes), etc.

D.6 Se revela que algunas unidades que precisan de alta especialización, flexibilidad y disponibilidad, los actuales regímenes horarios no se adecuan a las necesidades operativas y de entrenamientos tácticos y técnicos, restando por tanto eficacia y eficiencia al servicio. Esta circunstancia se ha evidenciado por ejemplo en la División de Intervención, Grupo de Intervenciones Especiales, Equipo de Apoyo al Grupo de Rescate Técnico, Equipo de Negociación, Brigada Protección de Autoridades, Grupo de Guías Caninos, etc.

D.7 La inflexibilidad en carteleras y calendarios y regulación de los periodos vacacionales, están provocando situaciones de escasez de personal de forma generalizada y específicamente en determinadas épocas del año (periodo vacacional, periodo navideño), con alta demanda de servicios. Esto genera en líneas generales disfunciones operativas, reducción de patrullas preventivas, imposibilidad de dar una

cobertura adecuada a todo el territorio y núcleos poblaciones (especialmente en las comisarías territoriales), incremento de los tiempos de respuesta a incidencias sobrevenidas y demandas ciudadanas, respuestas a incidentes críticos y conflictos con escasos recursos, etc.

D.8 Se han detectado situaciones de alta rotación de efectivos, especialmente en las comisarías territoriales, con repercusiones en la calidad de los servicios prestados.

D.9 El sistema actual “devaluado” de acceso y provisión de efectivos de determinadas unidades especializadas; Brigada de Juego y Espectáculos, Brigada de Protección Medioambiental, está induciendo a un pensamiento de destino “atractivo”. En sentido inverso sucede lo mismo, algunas unidades debido a sus condiciones laborales y nivel de responsabilidad, resulta poco “atractivas” para su provisión, tal y como sucede con el Grupo de Comunicación y Participación Ciudadana.

FORTALEZAS (puntos fuertes a nivel interno)

F.1. Soporte importante de personal externo administrativo para realizar tareas de gestión y otras funciones no policiales. Esta cuestión se ha evidenciado por ejemplo en la Comisaria de Tudela.

AMENAZAS (aspectos externos desfavorables)

A.1 Se están generando situaciones de incertidumbre entre los integrantes de diversas unidades policías ante la posibilidad de reversión de las medidas de optimización.

OPORTUNIDADES (aspectos externos favorables)

O.1. Posibilidad de desarrollo reglamentario de la Ley 13/2018, de 19 de noviembre de las Policías de Navarra, que puede facilitar cambios en los regímenes horarios de determinadas unidades.

RECURSOS MATERIALES, TECNICOS E INSTALACIONES POLICIALES

DEBILIDADES (puntos débiles a nivel interno)

D.1. Deficiencias importantes en las infraestructuras de la Comisaria Central de Pamplona, ya que determinadas instalaciones se han quedado obsoletas e inadecuadas para su uso; Galería de Tiro, Laboratorio de Criminalística, hangar para Inspecciones Oculares de vehículos, etc.

D.2.- Respecto a las instalaciones e infraestructuras de las Comisarias Territoriales, se han evidenciado deficiencias en las sedes de Tudela, Estella, Tafalla y Elizondo. En las comisarías de Alsasua y Elizondo, las deficiencias son más acusadas y se hacen extensibles a zonas exteriores (accesos, vallas perimetrales, etc.) con vulnerabilidades importantes de seguridad.

D.3. Falta de sistemas y herramientas tecnológicas para la gestión interna en ámbitos de trabajo como almacén, de equipos de telefonía, transmisiones, etc.

D.4. Deficiencias en espacios físicos interiores y medidas de seguridad instalaciones donde se realizan los servicios policiales (Comisaria Central, Palacio de Navarra, Palacio de Justicia, etc.).

D.5. En equipamientos informáticos se detecta elevada precariedad debido tanto envejecimiento de algunos equipos como a la ausencia de estos. Esta cuestión es recurrente en los informes de situación analizados.

D.6.- En cuanto a la actual flota de vehículos de la organización se revelan deficiencias tanto relativas a la antigüedad de los vehículos por el paso del tiempo, como por el excesivo uso (kilometraje) que deriva en continuas averías. Este aspecto también es repetitivo en los informes analizados.

D.7. Igualmente se pone de manifiesto la carencia en determinadas unidades de material técnico básico para el desarrollo de sus funciones; Grupo de Delincuencia del Automóvil, laboratorio de Biología/ADN, Informática Forense, etc.

D.8. En algunas unidades se detecta la falta de equipamientos personales de vestuario y material técnico apropiado para el desarrollo de funciones en cuestiones tales como equipamiento anti-trauma, vestimenta para utilización en condiciones climatológicas adversas, armamento colectivo, etc.

D.8. Falta de dispositivos tecnológicos de alarma y geoposicionamiento para proporcionar a mujeres víctimas de violencia de género.

FORTALEZAS (puntos fuertes a nivel interno)

F.1. Ajustada flota de vehículos tanto en número como en adaptación a la orografía y características de la zona geográfica, como sucede por ejemplo en la Comisaria Territorial de Elizondo.

AMENAZAS (aspectos externos desfavorables)

A.1.- Falta de disponibilidad continua de infraestructuras externas a la organización para los entrenamientos tácticos operativos, tal y como ocurre con los campos de tiro del Ejército de Tierra.

A.2. Instalaciones donde se desarrollan actividades policiales que están ubicadas en sedes judiciales, habiéndose quedado obsoletas en espacios y distribuciones, como sucede por ejemplo con el Grupo de Policía Judicial de Tudela.

OPORTUNIDADES (aspectos externos favorables)

O.1. Posibilidad de utilización para servicios policiales de vehículos provenientes de incautaciones Judiciales.

O.2.- Coyuntura favorable para establecer alianzas con el Servicio de Bomberos y Universidad Pública de Navarra, al objeto de hacer uso de sus instalaciones (rocódromo, etc.) para los entrenamientos tácticos y operativos de unidades especializadas.

FORMACIÓN Y COMPETENCIAS**DEBILIDADES (puntos débiles a nivel interno)**

D.1. Se detectan carencias formativas de base, en integrantes adscritos a unidades especializadas; Grupo de Comunicación y Participación Ciudadana, Grupo de Formación (algunos de sus integrantes carecen del curso de instructor de tiro), Brigada de Atestados e Investigación, Brigada de Criminalística de Campo, etc.

D.2. Déficit en formación especializada en múltiples ámbitos como; violencia de género, informática y análisis forense de sistemas operativos, paquetes ofimáticos, etc.

D.3. También resulta notoria la falta de formación para la adaptación y manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación e información en determinadas unidades como; Brigada de Protección Medio Ambiental, Brigada de Seguridad Interior, etc.

D.4. Algunas unidades especializadas como es el caso de la Brigada de Juego y Espectáculos están integradas en gran medida por personal inexperto en la materia.

D.5. Algunas unidades no disponen de un curso específico para el acceso y desarrollo de funciones, como ocurre en la División de Seguridad Vial.

D.6. No se programan acciones de intercambio de experiencias y aprendizaje con unidades especializadas en la misma materia de otros cuerpos policiales.

FORTALEZAS (puntos fuertes a nivel interno)

F.1 Elevado nivel de especialización, competencia, experiencia y sensibilidad de los recursos humanos adscritos a diversas unidades como puede ser; la Brigada Asistencial, Grupo de Investigación de la División de Información, Brigada de Protección Medio Ambiental, Brigada de Seguridad Interior, División de Seguridad Vial, Grupo de Delincuencia del Automóvil, etc.

F.2. Personal del Grupo de Guías Caninos con amplia formación y experiencia profesional, imprescindible para el desempeño de funciones.

AMENAZAS (aspectos externos desfavorables)

A.1 Supeditación de los entrenamientos técnico-operativos en medio natural a las condiciones climatológicas, al no disponerse de instalaciones cerradas y adecuadas.

OPORTUNIDADES (aspectos externos favorables)

O.1. Posibilidad de obtención de la acreditación ISO 17020 para Inspecciones Oculares.

2.1.3 EVALUACIÓN EXTERNA DEL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA**CONTEXTO Y METODOLOGÍA ASOCIADOS A LA EVALUACIÓN**

- Aunque existen multitud de modelos y metodologías de gestión avanzada a nivel nacional e internacional, todas ellas tienen en común su finalidad, que consiste fundamentalmente en orientar a las organizaciones y empresas, tanto del sector público como privado, en la necesaria búsqueda de mejoras de competitividad integrando conceptos de gestión aportados desde diferentes ámbitos en las últimas décadas: Gestión del Conocimiento, Calidad Total, Excelencia en la Gestión, Innovación, y Responsabilidad Social Empresarial entre otras. De forma sintética se puede afirmar que los beneficios que pueden derivarse de la implantación de los modelos de gestión en las organizaciones son los siguientes:
- Como marco de buenas prácticas, proporcionan un catálogo de buenas prácticas e ideas para que las organizaciones vaya progresivamente mejorando tanto en sus procesos como en la obtención de resultados.
- Como sistemáticas de autoevaluación, permiten identificar puntos fuertes y áreas de mejora que sirvan para la organización avance en sus niveles de gestión. Además, ayudan a establecer una “foto fija” del nivel de gestión alcanzado por la organización y permiten visualizar su evolución a lo largo del tiempo.
- Como posibilidad de ser evaluados externamente, a través de expertos que aportan una visión neutral, objetiva y externa de la situación de la organización

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL MGA

En el Plan Director diseñado en la legislatura anterior, para el horizonte temporal 2017-2021, se contemplaba dentro de la Línea estratégica L-2 (Organización) la implantación de un modelo organizativo innovador y flexible, orientado hacia una gestión eficiente.

Para avanzar en este proyecto estratégico, en el mes de septiembre del año 2017, tras una reunión previa con expertos de la Fundación Navarra para la Excelencia (FNE) y una reflexión posterior sobre los dos modelos de excelencia más difundidos a nivel nacional, el equipo directivo de Policía Foral optó por alinear a la organización con el modelo de gestión avanzada (MGA).

El Modelo de Gestión Avanzada (MGA) fue elaborado en el año 2014, por un elenco de expertos en gestión de organizaciones e instituciones relevantes del País Vasco, coordinados por la Fundación Vasca para el fomento de la calidad “Euskalit”.

Este marco de gestión contempla cinco (5) grandes elementos de acción (Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad, Innovación) y uno (1) de resultados, y hasta un total de 23 subelementos (en su versión del año 2018) que son la base para el desarrollo y mejora del sistema de gestión de las organizaciones.

Las razones básicas para la elección de este modelo por el equipo directivo de Policía Foral en su momento, fueron las siguientes:

- Modelo que es gratuito a diferencia del modelo European Foundation Quality Management (EFQM), con una amplia implantación a nivel de la Comunidad Foral de Navarra y otras Comunidades Autónomas (País Vasco, Asturias, etc.)
- Modelo que esta “vivo” en constante evolución y actualización, que va recogiendo las tendencias y prácticas de gestión más avanzadas y contrastadas a nivel nacional e internacional.
- Modelo que es sencillo, entendible y asequible, no sólo para los especialistas, sino para cualquier persona interesada en ponerlo en práctica.
- Modelo que es adaptable y flexible a las organizaciones tanto del sector privado como público.
- Modelo que está alineado con otros modelos de gestión de referencia internacional.

En enero del año 2018, el equipo directivo de la organización firmó un convenio con la Fundación Navarra para la Excelencia (FNE), estableciendo una hoja de ruta con acciones concretas a desarrollar y un cronograma para avanzar en el itinerario hacia la excelencia y alineamiento de la organización con el Modelo de Gestión Avanzada (MGA).

Durante todo el año 2018, se van materializando todos los pasos previsto en la Fase I (Diagnostico) hasta que, en el mes de noviembre, se otorga a la organización el primer reconocimiento “compromiso hacia la excelencia”.

En el recorrido hacia la Fase I (Diagnostico) del Modelo de Gestión Avanzada, se realizaron dos acciones claves, para la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización en todos los elementos del modelo.

La primera acción importante consistió en la cumplimentación de un cuestionario de autodiagnóstico con la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora de la organización en los diferentes elementos del Modelo de Gestión Avanzada. Este cuestionario junto con documentación adicional fue remitido a la Fundación Navarra para la Excelencia en el mes de junio de 2018.

Posteriormente en el mes de noviembre de 2018, se materializó una visita del equipo evaluador de la Fundación Navarra Para la Excelencia a la organización con el objetivo de apoyar la revisión y mejora del sistema de gestión, aportando una visión externa.

En la jornada de trabajo, el equipo evaluador llevó a cabo una reflexión conjunta con el equipo directivo de Policía Foral, sobre los seis (6) elementos del Modelo de Gestión Avanzada, identificando los puntos fuertes y áreas de mejora, con reporte de ideas para afrontarlas.

Todo este proceso culminó con la redacción por parte del equipo evaluador de un informe de diagnóstico externo MGA y su remisión al equipo directivo de Policía Foral, con fecha 12 de diciembre de 2018.

Seguidamente se expone de forma breve los aspectos más relevantes reflejados en el citado informe:

IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

PUNTOS FUERTES

- En el plano estratégico, se considera positivo el hecho de que la organización dispone de una estrategia, definida en el Plan Director 2017-2021, que ha sido objeto de revisión y simplificación para hacerla más operativa y gestionable, habiéndose difundido a nivel interno a la cadena de mando y desplegado a través de la programación y asignación de acciones e iniciativas.
- Se pone en valor la sistemática de regulación de toda la actividad policial a través de un conjunto de procedimientos normalizados de trabajo que son ampliados y revisados periódicamente.
- Se evalúa como positiva la actual gestión y fluidez de las relaciones e interacciones con los ciudadanos, grupos de interés y proveedores claves de servicios a la organización.
- En el ámbito de la comunicación se destaca el hecho de contar con una unidad específica que monopoliza los procesos de comunicación interna y externa de la organización.
- En cuanto a los recursos humanos de la organización se enfatizan como factores positivos la programación en el Plan Director de cuatro iniciativas dirigidas a incrementar la motivación, la realización de una encuesta de opinión y la sistematización del traslado de necesidades formativas.
- Se resalta la proyección en el Plan Director de iniciativas destinadas a fomentar el sentimiento de pertenencia del personal de Policía Foral, tales como la creación de una fundación social sin ánimo de lucro y la recuperación de la memoria histórica de la institución a través de la constitución de un museo.

- En el ámbito de la innovación, se detecta probablemente uno de los mayores déficits de la organización en cuanto a su forma de gestión. Como única referencia positiva que figura en el informe de la Fundación Navarra para la Excelencia, es la programación en el Plan Director 2017-2021 de alguna acción dirigida a la mejora en los procesos de trabajos, como es la movilidad tecnológica.
- Se expone en el informe como una fortaleza organizativa la de disponer de un sistema o plataforma informática “Scrumtegy” destinada a la evaluación y medición de resultados de carácter estratégico.
- En la misma línea que la referente al apartado anterior, se destaca como aspecto positivo, la formulación en el Plan Director, de una iniciativa estratégica orientada al diseño de cuadros de mandos a nivel estratégico y operacional.

ÁREAS DE MEJORA

- En el nivel estratégico se incide especialmente en la gestión de la información necesaria para la formulación de la estratégica. Resultando clave en este sentido la identificación, segmentación por tipologías y priorización de los grupos de interés, la identificación de sus necesidades/expectativas y la conexión de éstas con las líneas y objetivos estratégicos definidos en el Plan Director.
- Respecto al Plan Estratégico también se proponen puntos de mejora en cuanto a hacer extensible su divulgación a todos los niveles de la organización, con el nivel de profundidad que se considere necesario. Sobre la metodología de reflexión estratégica se plantea que debe ser sistemática, para no partir “de cero” cada vez que se lleva a cabo esta actividad. También se deben sistematizar el seguimiento y evaluaciones intermedias del Plan Estratégico.
- Se hace hincapié la elaboración de un “mapa estratégico” por perspectivas interna y externa, de tal forma que ayude a identificar las relaciones causa efecto entre los diferentes objetivos estratégicos. En este aspecto hay que matizar que el diseño del mapa estratégico del Plan Director 2017-2021 se hizo a través de líneas estratégicas.
- Se plantea como punto de avance importante, la sistematización de la gestión de relaciones e intercambios de información tanto con los colectivos de interés como con los proveedores de servicios de la organización.
- Se insiste en continuar avanzando en los trabajos actuales para orientar la gestión de la organización hacia un enfoque por procesos que reemplace a los actuales procedimientos que regulan la actividad policial.
- En cuanto al factor humano de la organización, se subraya la necesidad de incorporar en los planes formativos de la academia de seguridad, contenidos específicos en materia de calidad y sistemas de gestión.

- También en el ámbito formativo se sugiere la elaboración de un “mapa del conocimiento” como instrumento que ayude a revelar y dimensionar los conocimientos, competencias y capacidades adquiridos por el personal de Policía Foral, en acciones formativas ajenas a los planes formativos policiales oficiales.
- Se aconseja promover entre colectivos específicos (universidades, etc.) la participación en las convocatorias de acceso a Policía Foral, con el objetivo de atraer a personas con los perfiles más adecuados, que puedan contribuir al crecimiento de la organización.
- En cuanto al impulso de la sostenibilidad medio ambiental por la organización, se propone el diseño de planes de renovación de la flota de vehículos con criterios de impacto ambiental.
- Respecto al compromiso de la organización con el entorno social y medio ambiental, se recomienda integrar en el desarrollo de los servicios policiales, la gestión social y ambiental, promoviendo buenas prácticas como por ejemplo en las formas de conducción para el ahorro energético, la incorporación del lenguaje inclusivo en las comunicaciones, etc.
- En el ámbito de la innovación se alude a la necesidad de una renovación tecnológica en Policía Foral, para disponer de medios y recursos que den respuestas a las demandas policiales. Esta cuestión tal y como exponen los evaluadores está condicionada a la provisión presupuestaria del Gobierno de Navarra.
- Como forma de aprovechar el potencial del entorno para innovar en la organización (innovación abierta), se plantea promover procesos tipo “benchmarking” para la recopilación de ideas y prácticas de otras organizaciones expertas en la materia.
- A nivel organizacional, se propone alguna acción concreta para generar el contexto propicio para la innovación como puede ser; facilitar un tiempo en los servicios para que las personas se dediquen a explorar, reflexionar y elaborar propuestas innovadoras, aprovechando sus capacidades, competencias e interés personales, etc.
- Se recomienda que la organización disponga de un sistema de indicadores adecuado que permita evaluar los resultados que se obtengan en cada uno de los elementos del modelo de gestión avanzada (estrategia, personas, clientes/grupos de interés, sociedad e innovación).
- Respecto a los resultados, también se hace hincapié en la necesidad de establecer las relaciones causa-efecto entre las acciones e iniciativas estratégicas que se desarrollen y los resultados obtenidos.
- Se incide en la necesidad de planificar y establecer valores-meta más allá del año, ampliándolo al horizonte temporal de cuatro años del Plan Director. Todo ello como

forma de obligar a la organización en el caso de incumplimientos, a realizar los preceptivos análisis de los factores que han impedido el logro de las citadas metas.

- Respecto al establecimiento de indicadores, como sistema de evaluación de resultados en la organización, se considera que puede ser útil, el intercambio de información y las comparativas con otros cuerpos policiales.

2.2

DIAGNÓSTICO EXTERNO



2.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

En el diagnóstico externo se analizan aspectos y variables ajenas a la organización, aunque con afección a la misma. En este sentido se ha considerado procedente incluir:

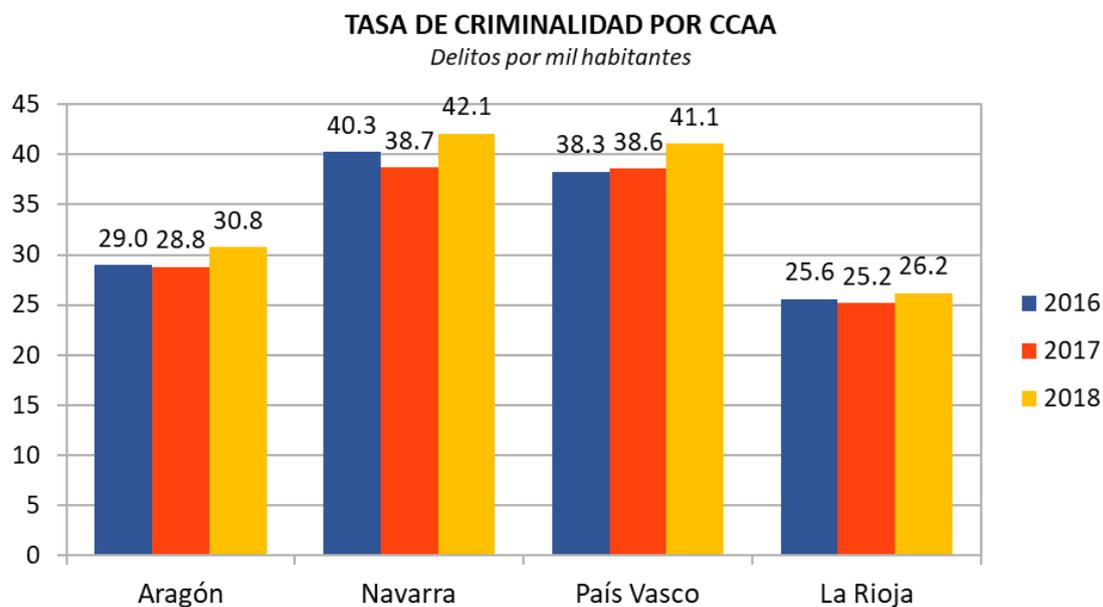
- Aspectos y evolución de la Criminalidad
- Aspectos y evolución de la Accidentalidad
- Encuesta de percepción ciudadana
- Situación de Navarra y Prospectiva de Futuro asociada

2.2.1 EVOLUCIÓN DE LA CRIMINALIDAD

Para determinar los problemas de seguridad en una comunidad uno de los datos más relevantes es la incidencia de la delincuencia, su tipología y la evolución en el tiempo. A nivel nacional, estos datos son extraídos del Sistema Estadístico de Criminalidad (SEC) del Ministerio del Interior del Gobierno de España, que se alimenta con los datos de las policías de ámbito estatal, autonómico y las principales policías locales. A nivel interno, se analizarán los datos incorporados al Sistema de Información policial de Policía Foral (SIP), que permitirá comparar la actividad de la Policía Foral frente al resto de cuerpos policiales que también actúan en la Comunidad Foral de Navarra.

Como primer indicador a estudio, se analiza la tasa de criminalidad del INE, con su correspondiente evolución en el tiempo y comparación con comunidades limítrofes. El análisis de estos datos pone de manifiesto que Navarra tiene la tasa de criminalidad más alta 42,1 por mil habitantes y se mantiene sostenida en el tiempo, llamando la atención la enorme diferencia con Aragón 30,8 y La Rioja 26,2. La media estatal de criminalidad se sitúa en 45,6 por mil habitantes resultado superior a la tasa de la Comunidad Foral (42,1).

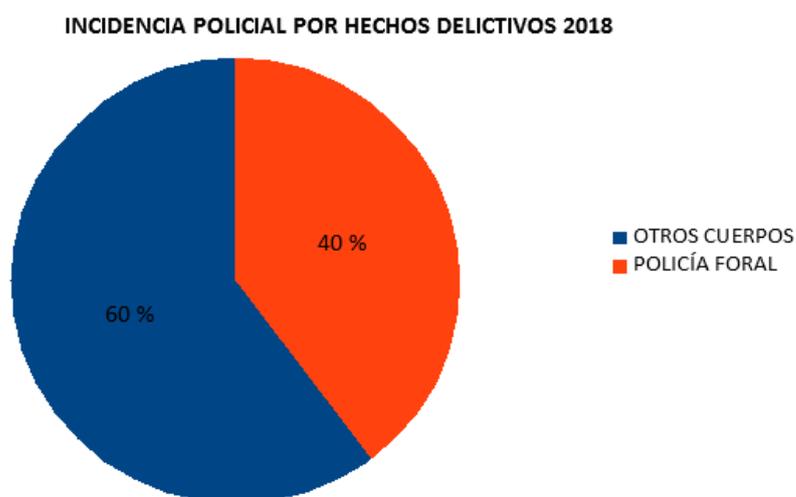
Al realizar un estudio longitudinal de la tasa de criminalidad en la C.F.N durante los tres últimos años, es decir en el periodo 2016-2018, se pone de manifiesto una tendencia creciente y mantenida en el tiempo, tal y como se aprecia en el gráfico.



Tasa de criminalidad por Comunidad Autónoma 2016-2018
Fuente: Sistema de Información policial

Respecto a la incidencia policial de los hechos delictivos respecto a los cuerpos policiales que operan en la Comunidad Foral de Navarra, se observa un incremento del protagonismo de la Policía Foral, que se mantiene de forma constante en el periodo temporal analizado 2016-2018.

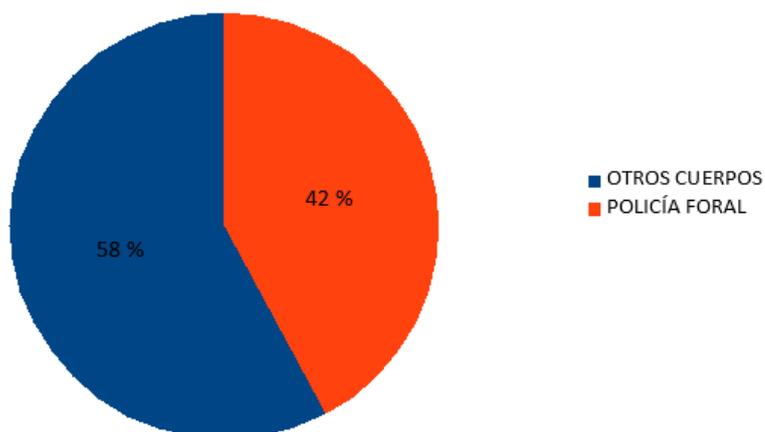
De tal manera, que, a pesar de contar con menos de la tercera parte de efectivos desplegados en la Comunidad Foral, en el último año del que se tienen datos, la Policía Foral investiga el 40% de los hechos penales conocidos en este territorio.



Incidencia policial por hechos delictivos 2018
Fuente: Secretaría de Estado de Seguridad

En ese sentido, cuando establecemos el mismo sistema y la misma fuente para analizar la incidencia policial por hechos esclarecidos, considerando estos cuando se imputa el delito al menos a una persona, nos encontramos con que Policía Foral de Navarra mantiene unas ratios de esclarecimiento en proporción al conjunto de hechos que conoce, por lo que se puede deducir que su eficacia es similar al de resto de cuerpos policiales con presencia en la Comunidad Foral.

INCIDENCIA POLICIAL POR HECHOS ESCLARECIDOS 2018

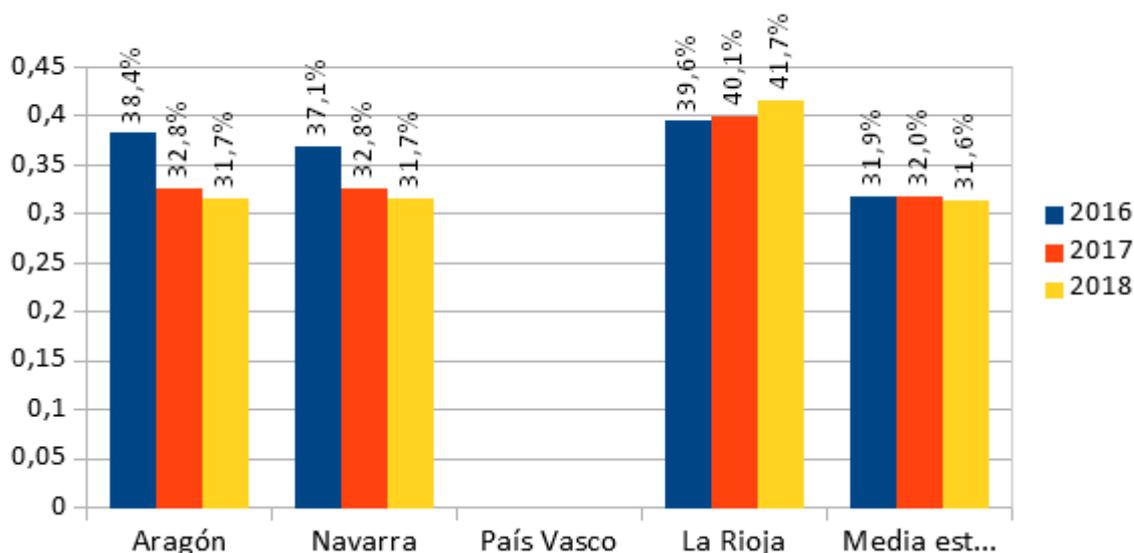


Incidencia policial por hechos esclarecidos 2018

Fuente: Secretaría de Estado de Seguridad

Si comparamos la tasa de esclarecimiento entre las comunidades de nuestro entorno comprobamos que tenemos unos índices muy similares a Aragón y a la media estatal, pero inferiores a La Rioja. Por otra parte, se observa tanto en Navarra como en Aragón que la tasa de esclarecimiento ha empeorado ligeramente en los últimos años, mientras que en La Rioja ha mejorado levemente.

TASA DE ESCLARECIMIENTO POR CCAA



Tasa de esclarecimiento por Comunidad Autónoma- Datos no aportados por el País Vasco
Fuente: Anuario estadístico del Ministerio de Interior.

Para realizar un estudio más detallado de la criminalidad se analizan los llamados **delitos estratégicos**, que se pueden definir como aquellos que se considera relevantes para la seguridad y que la actividad policial puede influir en su comisión. Son los que se detallan en la siguiente tabla. En primer lugar, se hace un análisis por tipo de hecho delictivo:

| DELITOS ESTRATÉGICOS POR TIPO | | | |
|---|---------|---------|---------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1. DELITOS CONTRA LAS PERSONAS | 1384 | 1369 | 1378 |
| 11. Asesinato | 1,0 | 2,0 | |
| 12. Homicidio doloso | 7,0 | 13,0 | 15,0 |
| 13. Homicidio imprudente | 2,0 | 5,0 | 7,0 |
| 14. Lesiones | 1374 | 1349 | 1356 |
| 2. DELITOS CONTRA LA LIBERTAD SEXUAL | 129,0 | 141,0 | 145,0 |
| 21. Agresión sexual con penetración | 24,0 | 26,0 | 26,0 |
| 22. Agresión sexual | 27,0 | 17,0 | 28,0 |
| 23. Abuso sexual con penetración | 9 | 19 | 17 |
| 24. Abuso sexual | 69,0 | 79,0 | 74,0 |
| 3. DELITOS CONTRA EL PATRIMONIO | 4.969,0 | 4.326,0 | 4.171,0 |
| 31. Robo con violencia o intimidación | 490,0 | 441,0 | 252,0 |
| 32. Robo con fuerza | 2935 | 2622 | 2544 |
| 34. Sustracción de vehículos sin intimidación | 209,0 | 168,0 | 168,0 |
| 35. Robo en interior de vehículo | 1.335,0 | 1.095,0 | 1.207,0 |
| TOTAL | 6482 | 5836 | 5694 |

Delitos estratégicos por tipo 2016-2018
Fuente: Sistema de Información policial

Del análisis de estos datos se desprende que la tendencia es a disminuir la ocurrencia de los principales hechos delictivos conocidos por los cuerpos policiales, en especial los delitos contra el patrimonio, mientras que los delitos contra la libertad sexual repuntan notablemente.

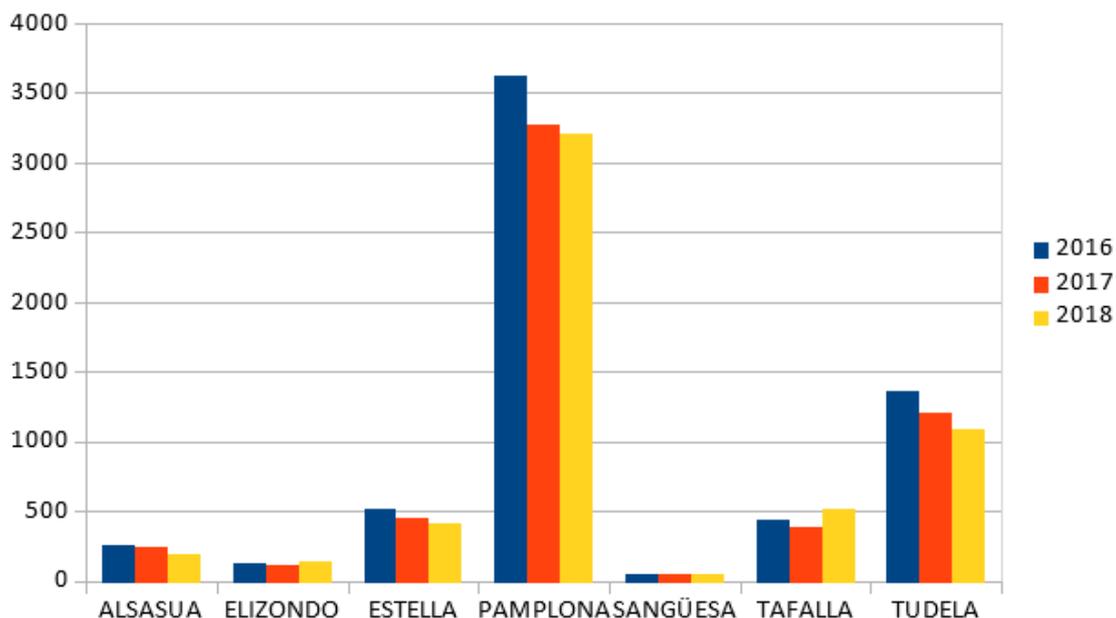
Aunque no se recogen como delitos estratégicos, dada su relevancia social, se indica el número de asuntos de violencia de género conocidos en Navarra. Su análisis evidencia que ha existido una reducción de casos en los últimos años, aunque no puede constatar una tendencia decreciente al respecto.

| CASOS DE VIOLENCIA DE GENERO | | |
|------------------------------|------|------|
| 2016 | 2017 | 2018 |
| 1127 | 1084 | 1048 |

Casos de violencia de género 2016-2018
 Fuente: Secretaría de Estado de Seguridad

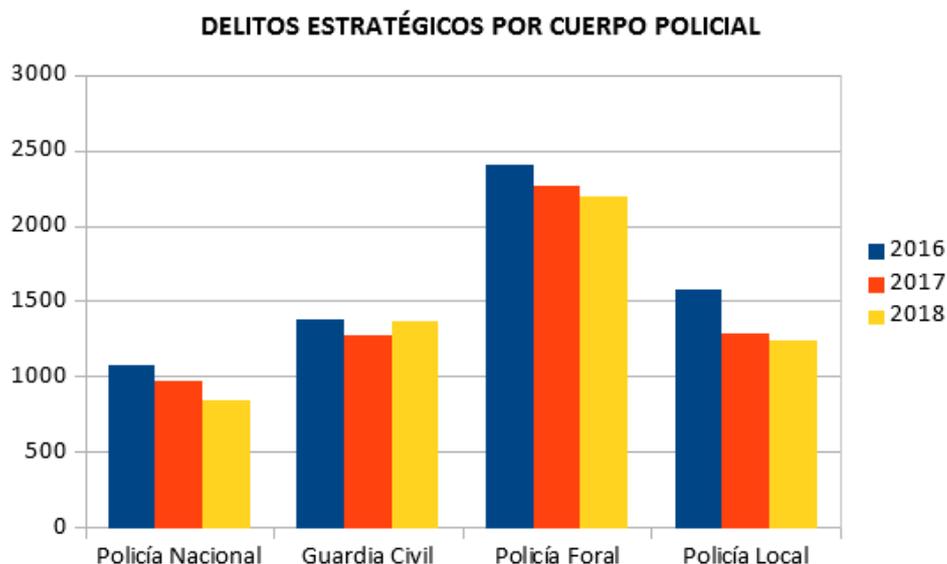
Respecto a las zonas policiales, se observa la lógica dominancia de la zona de Pamplona, seguida de Tudela, con una clara tendencia a la menor comisión de hechos delictivos, excepto en los casos de las comisarías de Tafalla y Elizondo.

DELITOS ESTRATÉGICOS POR ZONA POLICIAL



Delitos estratégicos por zona 2016-2018
 Fuente: Sistema de Información policial

Finalmente, y en materia de delitos estratégicos, si se analizan desde el criterio del cuerpo policial que conoce el hecho en primer lugar, comprobamos que Guardia Civil es el cuerpo que no ve disminuir sus delitos estratégicos conocidos, mientras que, en el resto de cuerpos, se observa una tendencia decreciente.



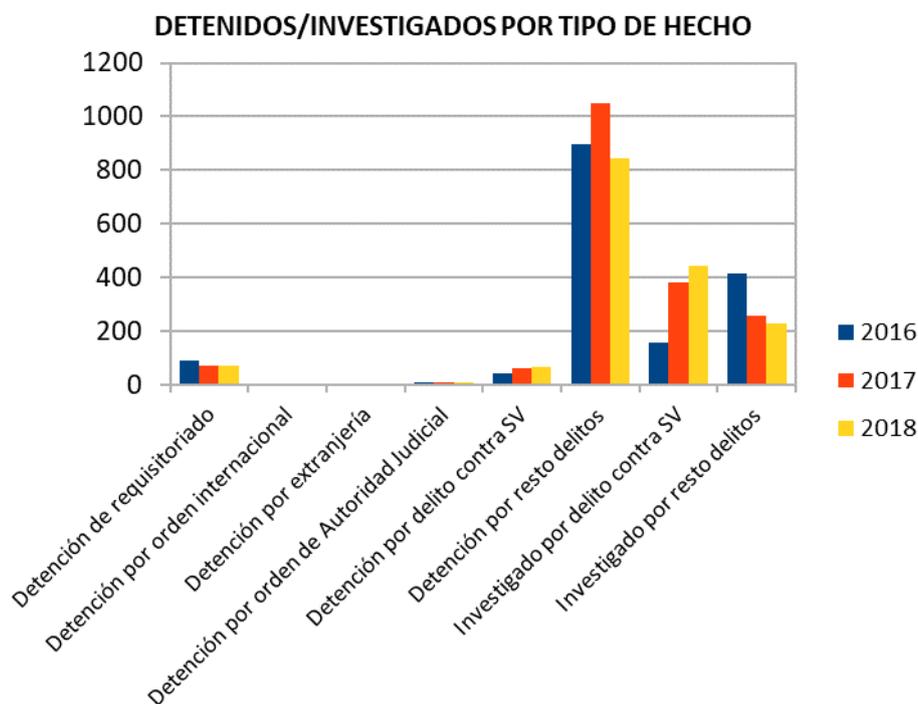
Delitos estratégicos por cuerpo policial 2016-2018
Fuente: Sistema de Información policial

PERSONAS DETENIDAS/INVESTIGADAS

Respecto al análisis de las personas detenidas e investigadas y a efectos de este estudio, lo primero que hay que tener en cuenta es que, desde el punto de vista estadístico, el tratamiento de ambas es el mismo. En los dos casos se les imputa uno o varios hechos delictivos.

Respecto a su distribución por el tipo de hecho delictivo, destacan las personas detenidas e investigadas por delitos contra la seguridad vial, con un notable incremento superior al 10% anual, incremento que puede estar relacionado con un aumento de la vigilancia en las carreteras navarras por parte de Policía Foral.

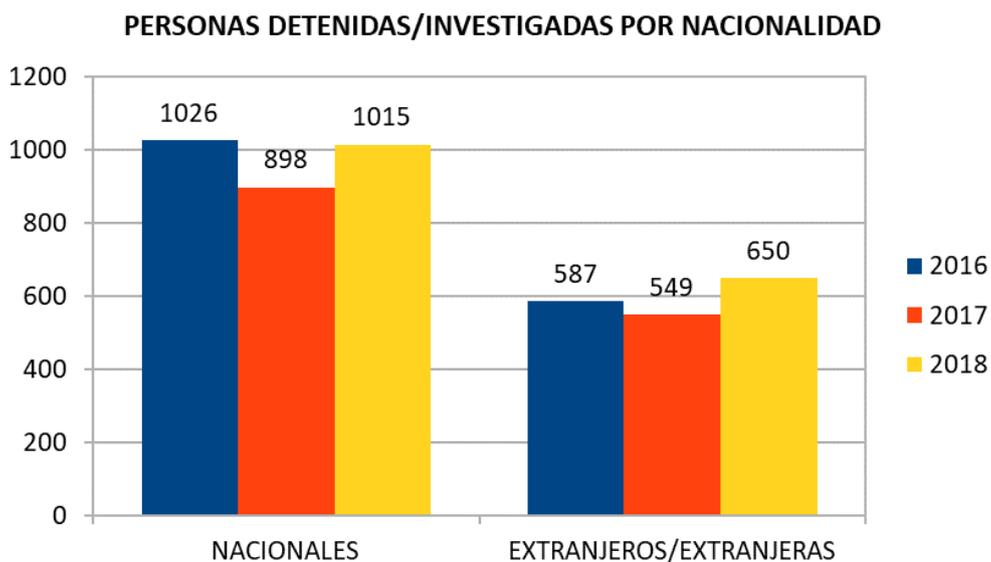
Sin embargo, en el resto de detenidos por delitos, es decir, los típicos delitos contra el patrimonio, contra las personas, etc., se ha apreciado un notable descenso especialmente entre los años 2017 y 2018 estimado en un 18%.



Personas detenidas e investigadas por tipo de hecho 2016-2018

Fuente: Sistema de Información policial

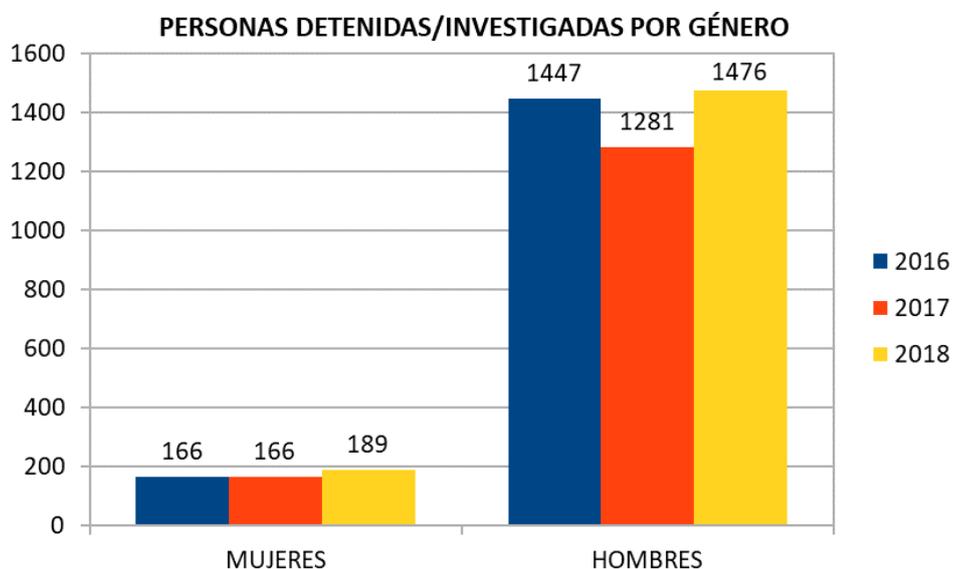
Respecto a la nacionalidad de las personas a las que se les imputa uno o varios hechos delictivos, como se puede observar en el siguiente gráfico, es mayor el número de personas nacionales detenidas o investigadas, si bien, como la población extranjera en Navarra es del 10,9%, la proporción delincuencia en la población extranjera es notablemente superior a la nacional.



Personas detenidas e investigadas por nacionalidad 2016-2018

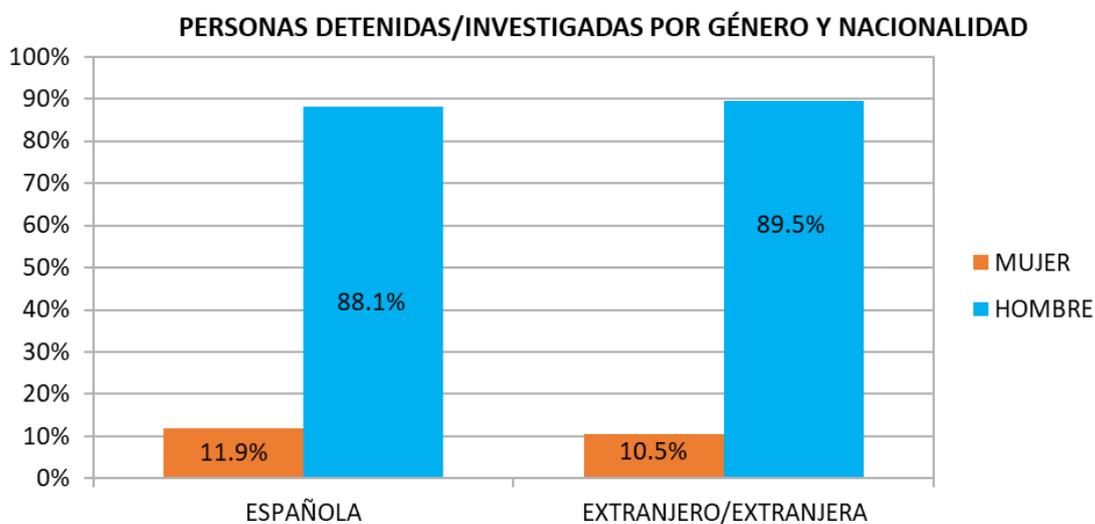
Fuente: Sistema de Información policial

Finalmente, en referencia a la perspectiva de género respecto de las personas detenidas o investigadas es muy superior en el caso de los hombres que en el de las mujeres, multiplicando por ocho la de los primeros respecto a la de los segundos.



Fuente: Sistema de Información policial

Si desglosamos estas personas detenidas por género y nacionalidad, encontramos que la ratio de probación detenida o investigada extranjera femenina en 2018 es ligeramente inferior a la estatal.



Personas detenidas e investigadas por sexo y nacionalidad 2018

Fuente: Sistema de Información policial

CONCLUSIONES:

Del análisis de los datos presentados se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La tasa de criminalidad en Navarra es alta en relación con las comunidades autónomas limítrofes, siendo muy alta respecto a La Rioja y Aragón.
- La ratio policial en Navarra es notablemente superior a la media estatal y a la europea, tal y como queda reflejado en el apartado referente al análisis organizacional
- La participación en el conocimiento de los hechos penales por parte de Policía Foral es muy superior a la proporción de agentes desplegados en el territorio, ya que con la cuarta parte de los agentes investiga el 40% de los hechos conocidos en Navarra.
- La tasa de esclarecimiento de la Policía Foral es proporcional al conjunto de hechos que conoce y similar al del resto de cuerpos policiales que actúan en la Comunidad Foral de Navarra.
- La tasa de esclarecimiento de la Policía Foral se mantiene en cifras similares a la media estatal de resolución de infracciones penales.
- Se aprecia un incremento de los delitos contra la seguridad vial, violencia de género y contra la libertad e indemnidad sexual.
- Respecto a las personas detenidas o investigadas, se aprecia una importante mayoría de población masculina y aunque es mayor el número de población nacional, teniendo en cuenta que según el INE hay un 10,9% aproximadamente de extranjeros en Navarra, la proporción de detenidos o investigados es superior en la población extranjera.

2.2.2 EVOLUCIÓN DE LA ACCIDENTALIDAD

Una de las funciones más relevantes de la Policía Foral recogida en la Ley Foral 23/2018, de las Policías de Navarra es “La protección y el auxilio de personas y bienes”. Dentro de esta función encomendada, la Policía Foral desarrolla una importante labor en la atención en accidentes, principalmente de tráfico y en menor medida laborales y domésticos con resultado de fallecidos o heridos graves.

En relación con los accidentes de tráfico, Policía Foral despliega una actividad muy relevante, atendiendo más de tres mil accidentes al año. La siguiente tabla muestra la evolución de casos atendidos por la Policía Foral, en relación con el total de Navarra. Como puede observarse, los ratios alcanzan rangos de entre el 65% y el 68% del total.

| ACCIDENTES TRÁFICO POR TIPO DE VÍCTIMAS | | | | | | |
|---|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | POLICÍA FORAL | | | NAVARRA | | |
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Accidentes mortales | 15 | 14 | 19 | 25 | 26 | 30 |
| Accidentes con heridos graves | 546 | 566 | 554 | 706 | 846 | 795 |
| Resto accidentes | 2580 | 2752 | 2637 | 3840 | 4179 | 4074 |
| TOTAL ACCIDENTES | 3141 | 3332 | 3210 | 4571 | 5051 | 4899 |

Accidentes de tráfico por tipo de víctimas 2016-2018

Fuente: Jefatura Provincial de Tráfico y Sistema de Información policial

En cuanto a los accidentes con víctimas, la atención de la Policía Foral en el total de esta tipología en Navarra oscila entre el 65% y el 75% del total existente.

| ACCIDENTES DE TRÁFICO CON VÍCTIMAS POR TIPOLOGÍA | | | | | | |
|--|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | POLICÍA FORAL | | | NAVARRA | | |
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Accidentes por atropello con víctimas | 51 | 48 | 38 | 166 | 181 | 175 |
| Accidentes por atropellos a animal con víctimas | 29 | 17 | 17 | 14 | 8 | 8 |
| Accidentes por colisión con víctimas | 217 | 221 | 219 | 341 | 432 | 402 |
| Accidentes por salida de vía con víctimas | 133 | 157 | 162 | 136 | 147 | 151 |
| Vuelcos, caídas con víctimas | 42 | 48 | 39 | 3 | 1 | 1 |
| Otros accidentes con víctimas | 89 | 89 | 98 | 71 | 103 | 88 |
| TOTAL ACCIDENTES | 561 | 580 | 573 | 731 | 872 | 825 |

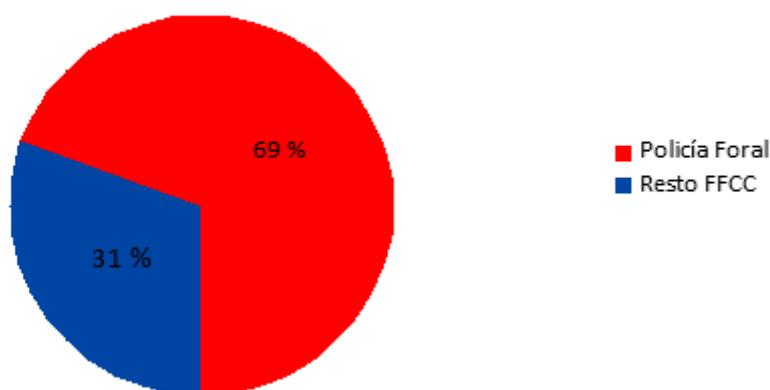
Accidentes de tráfico con víctimas por tipología 2016-2018

Fuente: Jefatura Provincial de Tráfico y Sistema de Información policial

En relación con el análisis de las tendencias, y dada la variación existente entre años, se observa un 2017 donde las tasas crecieron, mientras que, en 2018, los accidentes disminuyeron en todas las categorías excepto en la de salidas de vías.

La seguridad vial es una competencia compartida con Guardia Civil, además de con las policías locales en sus municipios. En este sentido, la atención de Policía Foral en los accidentes con víctimas mortales o heridos graves es mayoritaria, alcanzando en el año 2018 un 69% del total de accidentes graves de tráfico de Navarra.

TOTAL ACCIDENTES DE TRÁFICO GRAVES



Atención de accidentes de tráfico graves 2018

Fuente: Jefatura Provincial de Tráfico y Sistema de Información policial

Respecto a los accidentes laborales, Policía Foral interviene únicamente en los accidentes con fallecidos o con heridos graves. Cuando se trata de heridos leves, solo se acude en ocasiones, por su especial trascendencia.

| ACCIDENTALIDAD LABORAL - POLICÍA FORAL | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Accidentes mortales | 3 | 2 | 4 |
| Accidentes con heridos graves | 10 | 13 | 8 |
| Accidentes con heridos leves | 104 | 111 | 102 |
| TOTALES | 117 | 126 | 114 |

Accidentabilidad laboral 2016-2018

Fuentes: Jefatura Provincial de Tráfico, Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra, Sistema de Información policial de Policía Foral

2.2.3 ENCUESTA DE PERCEPCIÓN CIUDADANA

Tal y como se ha expuesto en el apartado 1.3 de Metodología para la realización del Diagnóstico, entre los meses de septiembre y octubre de 2019 se ha llevado a cabo por la empresa CIES SL, una encuesta de percepción ciudadana, con participación de una muestra representativa de la ciudadanía.

El objeto de este estudio es conocer la imagen de la Policía Foral entre la ciudadanía, percepción de la misma, de sus servicios y de la seguridad ciudadana. Más concretamente, el estudio tiene los siguientes objetivos específicos:

- Grado de conocimiento que posee la ciudadanía navarra de la actividad y los servicios policiales de la Policía Foral y de distintos aspectos como número de efectivos, ubicación de la oficina más cercana, teléfono de atención al público, etc.
- Utilización de la Policía Foral por parte de la ciudadanía: ha realizado alguna denuncia, ha visitado alguna dependencia o comisaría, ha llamado por teléfono a alguna oficina de atención al público, etc.
- Imagen de la Policía Foral en cuanto a cercanía, trato recibido, rapidez en la respuesta, accesibilidad, amabilidad, comunicación.
- Valoración de los distintos servicios que ofrece la Policía Foral: tráfico, delincuencia-robos, agresiones, droga, orden público, terrorismo, juego, medio ambiente, delitos informáticos, agresiones sexuales, catástrofes naturales, etc.
- Valoración comparativa de los servicios que ofrece la Policía Foral con respecto a otros cuerpos policiales que operan en la Comunidad Foral de Navarra.
- Valoración de la seguridad ciudadana entre los principales problemas (% personas que la consideran un problema a nivel personal y de Navarra).
- Valoración de la seguridad ciudadana en Navarra y su evolución en los últimos años: elementos positivos y negativos. Cuestiones a mejorar.

El documento asociado a la encuesta de participación ciudadana, se puede encontrar en el portal de Gobierno Abierto de Gobierno de Navarra.

VALORACIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN CIUDADANA

En conclusión, tanto la seguridad ciudadana como la Policía Foral están bien valoradas por la ciudadanía navarra, si bien se deberían aumentar las acciones divulgativas para incrementar el conocimiento sobre las actuaciones que ofrece. No obstante, existe cierta preocupación por los delitos contra la libertad sexual.

La situación actual de competencias compartidas de la Policía Foral con otros cuerpos policiales también está bien valorada, siendo de hecho la posición preferida por la mayoría de personas entrevistadas, aunque existe un alto porcentaje que desea que existan competencias exclusivas, principalmente en medio ambiente, tráfico y control de juegos y espectáculos.

2.2.4 ESTUDIO PROSPECTIVO DEL ENTORNO

El objetivo de esta parte del estudio es conocer el entorno en el que desarrolla su trabajo la Policía Foral, cuáles son las tendencias futuras sociales y delincuenciales y previsiones para el período 2020-2023. Más concretamente, los objetivos específicos son los siguientes:

- Situar la acción policial en un entorno social, económico, demográfico y ambiental para los próximos años.
- Nuevas formas o patrones delincuenciales, derivadas de las nuevas formas de comunicación como las redes sociales, internet y la información que se deriva de la utilización de la red.
- Amenazas transnacionales (terrorismo y delincuencia organizada).
- Tendencias en cuanto a flujos migratorios y problemas derivados de la inserción de inmigrantes sobre todo de los jóvenes.
- Impactos y problemas medioambientales, derivados del cambio climático
- Incidencia en la seguridad vial con la posible construcción y/o modificación de nuevas infraestructuras, nuevas tendencias de movilidad sostenible y segura en zonas urbanas e interurbanas.
- Las tecnologías de la comunicación e información emergentes y los programas de I+D en esta materia. En qué medida pueden cambiar la forma de trabajar de la policía.
- Incremento de las denuncias por violencia de género o delitos sexuales.

El estudio, así como sus conclusiones pueden descargarse en el portal de gobierno abierto de Gobierno de Navarra.

3

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO



3 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

3.1 ASPECTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.1 TALENTO Y PERSONAS

A través de los resultados obtenidos en los diferentes análisis y procesos de participación interna, se infiere que, a nivel general, existe un moderado grado de **satisfacción personal y profesional** en el **desempeño de las funciones policiales**.

En cuanto al nivel de **capacitación profesional** de cara a posibles cambios organizativos y/o de funciones, de los informes de situación y dinámicas de participación interna, a nivel general se obtienen valores aceptables, aunque con márgenes de mejora.

Se pone de manifiesto de la información recabada a nivel interno, que la formación recibida para el desempeño de las funciones del puesto de trabajo parece mejorable; si bien en este ámbito se detecta disparidad de apreciaciones entre la escala básica y la escala superior de mando, valorando esto últimos que la formación impartida es muy adecuada o suficiente.

Tanto de los informes de situación emitidos por los jefes de las unidades, como de las dinámicas de grupo internas, se desprenden algunas carencias formativas tanto en reciclaje y actualización de conocimientos como en el manejo y adaptación a las nuevas tecnológicas de la información y comunicación (TIC), además de la falta de programación de acciones de intercambio de experiencias y aprendizaje con unidades especializadas de otros cuerpos policiales. También se revela la falta de metodología apropiada para evaluar el aprovechamiento profesional de la formación recibida.

Asimismo, se deduce cierta **debilidad en la cohesión interna** y trabajo en equipo, además de déficit en las relaciones profesionales entre los integrantes de diferentes unidades. Algunos datos apuntan a que esta falta de cohesión entre unidades puede estar motivada por un insuficiente impulso organizacional.

Como aspecto positivo habría que resaltar que las **relaciones “horizontales”** son valoradas como buenas a nivel general, aunque se patentiza la falta de un modelo de liderazgo que facilite la participación e implicación de los puestos más básicos en la toma de decisiones.

Se considera como un punto de debilidad importante interno, la percepción de **falta del aprovechamiento de las capacidades, habilidades y talento profesional** de las personas de la organización; así como la ausencia de valoración de las competencias profesionales para la promoción profesional.

Lo anterior se hace más evidente e impacta más negativamente en la organización cuando determinadas **funciones policiales muy especializadas** se concentran en torno a pequeños grupos de trabajo o incluso de forma unipersonal, produciéndose situaciones de “dependencia funcional” para la ejecución de tareas muy específicas.

Tampoco dispone la organización de un proceso o plan de **evaluación del desempeño** laboral de sus recursos humanos y/o de los equipos de trabajo. Esta gestión interna de las personas es un aspecto fundamental en las organizaciones modernas y de vanguardia, para reconocer tanto las actitudes y esfuerzos realizados, como los resultados logrados durante la trayectoria profesional.

Respecto a la calidad del **clima laboral** de los resultados obtenidos de los análisis internos, se deduce que es aceptable pero también mejorable. Algunos de los **factores** que se han identificado que pueden estar **contribuyendo al deterioro del ambiente interno** pueden ser; el desempeño de tareas rutinarias, las sobrecargas de trabajo, la realización de tareas administrativas y burocráticas, la alta rotación de personas, el envejecimiento de la plantilla, los altos porcentajes de puestos interinos, la falta de oportunidades para la promoción profesional, la falta de herramientas y formación para el manejo de conflictos interpersonales, el no fomento de la cohesión entre unidades, etc.

3.1.2 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

La Policía Foral en el momento de la confección del presente estudio, está **confirmada por 1077 policías**, de un total de 3.914 personas que se estima realizan funciones policiales en Navarra, es decir, la Policía Foral supone una cuarta parte del total de policías de la Comunidad Foral. Este total de recursos policiales desplegados en Navarra, supone una ratio de 6,1 policías por mil habitantes, muy superior a la media estatal de 4,9 policías y a la media europea de 4,4 policías por mil habitantes.

Desde un punto de vista **organizacional**, Policía Foral está estructurada en cinco áreas, de la que dependen las Divisiones, Brigadas y Grupos, además de las Comisarías territoriales. Esta estructura no se cuestiona y no se aprecian correcciones urgentes o críticas imprescindibles para mejorar la eficiencia de la organización, aunque del análisis de situación realizado por la dirección de Policía Foral, se revela la necesidad de creación de nuevas unidades orgánicas para dar cobertura a funciones que de facto se vienen realizando (cooperación policial, custodia y traslado de detenidos, etc.). Sin embargo, la encuesta interna puso de manifiesto que el 85% de las personas encuestadas dieron valoraciones muy negativas sobre su ajuste, rigidez e insuficiencia para dar respuesta a las necesidades actuales y cambios del entorno.

Del análisis de situación se evidencia el **alto grado de concentración en la Comisaría Central de Pamplona de servicios policiales especializados**, aspecto que incide negativamente en la respuesta operativa (eficacia y eficiencia) y en la calidad de atención al ciudadano en general y específicamente a las víctimas y testigos.

Adicionalmente, la **interinidad** en las jefaturas de determinadas unidades orgánicas, que alcanza en torno al 40% en empleos de inspector e inspectora en adelante, afecta negativamente tanto al desempeño, como al clima laboral por ser nombramientos no regulados. El análisis de situación realizado por los jefes de unidad también pone de manifiesto esta desestructuración de la plantilla, además del **inadecuado dimensionamiento** de alguna de las unidades.

Respecto a la plantilla en general, se mantiene consolidada entre los 1.050 y 1.087 policías en los últimos años, con una media de edad de 45,9 años, lo que se considera muy elevada para un colectivo de seguridad. Este **envejecimiento** resulta más acusado en determinadas unidades como puede ser el Área de Investigación Criminal donde el 72% de la plantilla superan los 45 años y el Área de Seguridad Interior y Policía Administrativa donde el 85% también supera los 45 años.

La diferencia en la plantilla entre los que pertenecen al sistema de pasivos del Montepío y las nuevas incorporaciones que dependen de la Seguridad Social, hace más aventurada la estimación de la evolución de la plantilla, máxime, cuando se está pendiente de unificar la edad de jubilación en los 60 años. De ser así y dentro del escenario que más incidiría en el número de personas activas, para 2023 se producirían unas 98 **bajas por jubilación**, que, junto con las bajas producidas por otras causas, deberían reponerse mediante las correspondientes Ofertas Públicas de Empleo.

El **absentismo laboral** no es un problema manifiesto, salvo en algunas unidades concretas, debido probablemente a deficiencias en el clima laboral por problemas organizativos, retributivos, etc. En concreto, la variable de **motivación** de la encuesta interna es alarmante por su percepción negativa en un 90% de la plantilla, llegando al 97% en el personal adscrito al Área de Seguridad Interior y Policía Administrativa.

Respecto a la **carrera profesional**, se constata mejorable los sistemas de promoción vertical y horizontal, bien por su carácter devaluado como se menciona en el informe de situación o por ser considerada reducida o limitada la promoción por parte del 70% de los participantes en la encuesta interna.

También se pone de manifiesto a través de los informes de situación la instauración en parte del colectivo del pensamiento de “destino atractivo” para el acceso a determinadas unidades especializadas (Brigada de Juegos y Espectáculos, Protección Medio Ambiental, etc.), que cuentan con un sistema actual de provisión devaluado mediante concurso, lo que sin duda repercute negativamente en la prestación de servicios y motivación del personal tanto cuantitativamente como cualitativamente.

Enlazado con el anterior punto se detecta una vulnerabilidad organizativa importante en cuanto a la nula o baja **transferencia del conocimiento** entre el personal de la propia organización. Probablemente debido tanto a factores personales y culturales (rotación entre unidades, jubilaciones, egoísmo profesional, sentimiento de amenaza de estabilidad laboral si enseña sus conocimientos, etc.) como a aspectos organizativos (falta de modelos y herramientas tecnológicas para facilitar el proceso de transmisión, etc.).

Si se analiza la **innovación** tanto interna como en la “abierta” se patentizan importantes carencias organizativas. En el contexto interno no se da el entorno propicio ni las condiciones necesarias para que el personal de la organización dedique parte del tiempo a reflexionar, aportar sugerencias, elaborar ideas innovadoras, en definitiva, a desarrollar sus capacidades y talento.

En este sentido resulta sorprendente que, en la encuesta interna llevada a cabo en 2016, un 41% de los encuestados indique conocer la existencia del buzón de sugerencias pero que no se tienen en cuenta las aportaciones realizadas y un 31,6% refirió incluso desconocer que hubiese un canal interno de comunicación de sugerencias

Por otro lado, el actual procedimiento de **sugerencias** se muestra insuficiente para realizar una gestión integral y sistemática de las ideas de mejora o proyectos innovadores, dado que no establece una metodología para la recepción, análisis, evaluación y priorización de las sugerencias, para su posterior desarrollo a través de proyectos de innovación. Del mismo modo el actual soporte tecnológico para promover y gestionar la creatividad e innovación se revela insuficiente.

En cuanto a la **perspectiva de género**, la Policía Foral es una organización en la que la presencia de la mujer es muy baja, e inexistente en la escala de mando superior, a pesar de que el concepto de igualdad de oportunidades está muy consolidado en los procesos de recursos humanos. La presencia femenina no llega en la actualidad al 9% del total, si bien, en los últimos años se está viendo un interés mayor de las mujeres por esta profesión. De hecho, en las últimas promociones, la cifra de mujeres que obtienen plaza se acerca al 20%, todavía lejos de un equilibrio razonable.

En la promoción vertical, el único caso analizado, promoción a Agente Primero, tampoco se aprecia una participación femenina relevante. En dicho concurso-oposición, solo el 7% de los candidatos eran mujeres, si bien ascendieron las dos mujeres que participaron, que suponía el 13% del total de las plazas ofertadas.

Tras la adopción por la organización del **Modelo de Gestión Avanzada (MGA)** en el año 2018, se constata un nivel de avance moderado en las prácticas de gestión de Policía Foral. Es preciso por tanto un impulso en este ámbito para generar mejores resultados en la actividad policial y avanzar hacia unos niveles de calidad sostenidos y equilibrados.

A nivel de **planificación estratégica**, se revela como una carencia importante la falta de sistematización de los procesos de reflexión estratégica y seguimiento y evaluaciones de los planes anuales de gestión. Tampoco se dispone de un mapa estratégico configurado por perspectivas que ayude a identificar las relaciones causa-efectos entre los diferentes objetivos de nivel superior.

Adicionalmente se revelan déficits importantes en la **medición y monitorización de los resultados**, dado que los actuales cuadros de mandos, registran únicamente datos estadísticos de actividad policial, no estado asociados a objetivos ni metas concretas.

Asimismo, se evidencia como un punto débil organizativo la **gestión de la actividad policial por procedimientos**, resultando ineludible orientarla a una gestión por procesos, que redundara sin duda en la mejora en la prestación de servicios a la ciudadanía y colectivos de interés.

3.1.3 MEDIOS TÉCNICOS Y MATERIALES

Los recursos materiales se dividen en tres importantes apartados: **inmuebles, vehículos y otros recursos**.

Respecto a los **inmuebles**, la Policía Foral desarrolla sus funciones en 14 instalaciones distintas. Todas requieren de inversiones continuas más o menos importantes para su mantenimiento y en ocasiones para mejoras estructurales. De estos inmuebles, hay tres que requieren una especial atención. Por un lado, la Comisaría Central de Pamplona, edificio antiguo que ha sufrido numerosas e importantes adaptaciones pero que presenta deficiencias en su estado y dimensiones. Por este motivo, en la actualidad se está trabajando en el cambio de instalaciones con la construcción de una nueva Comisaría Central en el Valle de Aranguren.

Por otro lado, hay que poner el foco en las comisarías de Alsasua y Sangüesa. En ambos casos están ubicadas en antiguas casas del servicio de caminos y su estructura es difícilmente adaptable a las funciones policiales de una comisaría, además de compartir infraestructuras con servicios públicos no relacionados con la seguridad.

Otro importante apartado para tener en cuenta es el de la **flota de vehículos** de Policía Foral, donde el dato más llamativo es que el 44% del total de los vehículos tienen una antigüedad de al menos 11 años, cifra que a todas luces constata un excesivo envejecimiento del parque móvil.

Y finalmente, en relación con otros recursos, la situación actual, siendo mejorable, es aceptable para el eficiente desempeño de las funciones policiales, salvo en el **campo del desarrollo tecnológico**, en especial en las aplicaciones informáticas núcleo, donde hay una preocupante situación de obsolescencia. Las grandes organizaciones y especialmente las que velan por aspectos críticos para la población, como es el caso de la seguridad, necesitan en el siglo XXI disponer de unos sistemas de información, robustos y eficaces. En el análisis de situación ya se planteaba esta necesidad, pero la misma viene recogida de forma explícita en el informe emitido por el Jefe de la Brigada de Desarrollo Tecnológico donde se definen tres elementos de calado a desarrollar en próximas fechas, sin los cuales, será imposible desplegar el presente Plan Estratégico.

3.1.4 SERVICIOS

La Policía Foral, como **servicio policial** desarrolla una gran variedad de **funciones relacionadas con la seguridad pública**.

Una de las más habituales es la relacionada con los **delitos conocidos e investigados**. En este campo y a pesar de contar con la cuarta parte de efectivos del total existente en Navarra, el cuerpo autonómico investiga más del 40% de los delitos conocidos en la Comunidad Foral, poniendo de manifiesto una sobrecarga respecto a otros cuerpos policiales. En los últimos años se investiga en torno a los 4.000 delitos anuales de los que resultan unas 2.000 personas investigadas o detenidas, cifras que se mantiene en el tiempo.

Las **denuncias administrativas** por infracciones a normativa no penal sí que han visto un incremento notable en los últimos años, registrándose un total de 71.473 denuncias en todo el año 2018, marcadamente superior al de años precedentes.

De forma relacionada con este incremento de denuncias, un papel muy importante lo tiene la **actividad preventiva de seguridad vial**, donde se ha desarrollado un incremento notable en los controles policiales y pruebas de drogas. Este aumento se debe principalmente a la intensificación de la vigilancia vial debido a la atención prestada frente al repunte de accidentes graves producidos en los últimos años.

Un factor que pone de manifiesto el aumento de la carga de trabajo de la Policía Foral es el aumento de **llamadas registradas** en el Centro de Mando y Coordinación, que en los últimos tres años se ha incrementado en un 30%. Como se indica en el análisis situacional de los Jefes de Unidad, esto genera una imprevisibilidad en la demanda de servicios y tareas provenientes de entidades externas que afectan directamente en la planificación del trabajo ordinario, repercutiendo negativamente en la calidad de los prestados.

Si se analiza la **cercanía con la comunidad**, hay indicadores que ponen de manifiesto un proceso de aproximación y participación conjunta en materia de seguridad. En concreto, la participación en acciones formativas a colectivos interesados ha crecido considerablemente desde 2013, aunque ha habido cierta desaceleración de este crecimiento en los últimos tres años. Otro indicador relevante que incide en esta cercanía, además de en la modernización de la organización, es el **importante incremento en el uso de la oficina virtual**, que facilita los trámites de la ciudadanía con la Policía Foral, además de dar una imagen de profesionalidad y modernización a la organización policial.

3.2 ASPECTOS EXTERNOS

3.2.1 POSICIONAMIENTO Y PERCEPCIÓN GRUPOS DE INTERÉS

En relación con el posicionamiento estratégico de la organización dentro del sistema de seguridad pública de la Comunidad Foral, habría que resaltar en primer lugar, que **Policía Foral coexiste con otros cuerpos policiales de ámbito estatal** (Guardia Civil y Cuerpo Nacional de Policía) y municipal (Cuerpos de Policía Local).

El despliegue de profesionales en el territorio de la Comunidad Foral por parte de Policía Foral supone una **cuarta parte del total de recursos policiales** que operan dentro del Sistema de Seguridad Pública. Sin embargo, tal y como hemos venido señalando, proporcionalmente con respecto al resto de cuerpos de seguridad, Policía Foral adquiere un **papel protagonista en cuanto al conocimiento e investigación** tanto de infracciones penales (un 40% del total) como en la atención e investigación de accidentes (un 69% del total de accidentes graves).

Si se considera por un lado la ratio policial en Navarra: 6,1 policías por 1.000 habitantes, y por otro los elevados índices en criminalidad y accidentabilidad vial en la Comunidad Foral, se deduce, por cuestiones de eficiencia, que el incremento de policías de un cuerpo debería conllevar necesariamente la reducción en otro u otros cuerpos policiales.

Respecto a la **percepción de seguridad de la ciudadanía** residente en la Comunidad Foral, se obtienen valoraciones positivas con una media de 7,4 sobre 10, aunque la población manifiesta que en los últimos años la situación va en detrimento o no ha mejorado.

En cuanto al conocimiento de la organización por parte de la población, de la encuesta percepción ciudadana se pone de manifiesto que un 50% habría tenido contacto directo con Policía Foral y un 31% de forma indirecta, resultando los servicios más contactados el relacionado con el tráfico y seguridad vial (en un 68%) y la investigación criminal (en un 25%).

Por otro lado, la encuesta muestra que el **índice de satisfacción de la ciudadanía con Policía Foral es elevado**, con valores del 7,6 sobre el 10, obteniendo además valoraciones positivas en cuanto a la rapidez de respuesta (7,6), trato a la ciudadanía (7,7) y eficacia en la resolución de problemas (7,5). Únicamente el 4% de la población que ha contactado directamente con Policía Foral, le otorga una valoración negativa.

Estos índices de satisfacción con la organización en los diferentes aspectos analizados, se mantienen en niveles similares a los obtenidos en la encuesta ciudadana efectuada en el año 2016. De esta forma se podría concluir que, pese al aumento de criminalidad y accidentabilidad en Navarra, durante los últimos años, **la organización de Policía Foral goza credibilidad y prestigio**, con buenas valoraciones en su conjunto por parte de la población residente en la Comunidad Foral.

Comparativamente con el resto de los cuerpos policiales que operan en el territorio de la Comunidad Foral, en base a los datos obtenidos en la encuesta ciudadana, cabría subrayar que, en determinados servicios, **la Policía Foral sería el servicio de seguridad preferente**. Y en concreto en materia de accidentabilidad vial, donde el 50% de los encuestados recurriría a la Policía Foral, en el ámbito de la violencia contra la mujer (violencia de género en un 49% y agresiones sexuales en un 45%), control de manifestaciones (en un 38%) y de emergencias, robos, etc. (con valores del 44%).

Respecto al **futuro y el posicionamiento de Policía Foral**, en el sistema de seguridad pública de Navarra, de los resultados extraídos de la encuesta ciudadana, se evidencia como opción predominante la del mantenimiento de la situación actual, es decir, la de compartir competencias con el resto de los cuerpos policiales en materia de tráfico (opción mayoritaria en un 53%) y en el ámbito de juegos y espectáculos y protección medio ambiental (opción mayoritaria en un 49%).

Un aspecto negativo, evidenciado en los informes de situación es la **intromisión de otros cuerpos policiales locales y estatales, en labores de inspección y control del juego y espectáculos públicos**, ámbitos competenciales propios y exclusivos de la Policía Foral, que ejecuta a través de sus unidades especializadas.

En estos mismos informes se manifiesta una alta demanda de **requerimientos de las entidades locales** que carecen de cuerpos de policía municipal, para atender asuntos de seguridad. Esta circunstancia también pondría de manifiesto que Policía Foral es un servicio con un posicionamiento importante a nivel local.

Respecto a que Policía Foral **desarrolle en exclusiva las competencias en seguridad pública**, se obtienen valoraciones más bajas, específicamente el 34% opina que debería ser en materia de tráfico, el 35% en medio ambiente, control del juego y espectáculos en un 34%, en orden público en un 29% y en investigación en un 26%.

3.2.2 ACCIDENTALIDAD

En el marco de la **accidentalidad vial**, las funciones que más desarrolla la Policía Foral son las **actuaciones preventivas y de investigación con motivo de accidentes de tráfico**. En este sentido, hay que remarcar que, a pesar de los importantes esfuerzos realizados por todos los agentes encargados de reducir la siniestralidad en las vías públicas de Navarra, nos encontramos ante un **repunte de más del 15% en los accidentes graves** en los últimos dos años.

Estos esfuerzos preventivos en la reducción de la siniestralidad se han visto reflejados en el **incremento de la interposición de denuncias**, que han aumentado un 33% en los últimos tres años, a pesar de no haber sido un elemento corrector del incremento de los accidentes graves.

La vigilancia de las carreteras es una competencia compartida con Guardia Civil. En lo que respecta a la atención e investigación de los accidentes, Policía Foral participa directamente en el 69% de los accidentes, siendo el resto atendidos por Guardia Civil y Policía Local; resultando que **Policía Foral es un referente en la investigación especializada de accidentes de tráfico en Navarra**, con la consiguiente carga de trabajo, que no se corresponde en proporción al reparto competencial establecido ni a las personas desplegadas por cada cuerpo policial.

3.2.3 CRIMINALIDAD

La **criminalidad** registrada por la Policía Foral en Navarra, con una tramitación media anual de unos 4.000 expedientes (diligencias policiales), representa el 40% del total de las infracciones penales conocidas, constituyendo la policía de referencia para la mayoría de hechos penales, y relacionando este dato, con una plantilla que supone aproximadamente una cuarta parte del total de agentes policiales que operan en el territorio.

El hecho de que **proporcionalmente, Policía Foral sea la organización que más hechos penales gestiona**, está en consonancia con el alto porcentaje de la ciudadanía que muestra su preferencia para acudir a la organización tal y como se ha mencionado anteriormente en relación con la encuesta de percepción ciudadana.

Así, las cifras de atención en asuntos de violencia de género y sexual alcanza entre el 45-49% del total, los robos en domicilio el 41%, los hurtos de cartera el 38% y la estafa en internet el 34%.

La tasa de criminalidad en la Comunidad Foral de Navarra en el año 2018 se situó en 42,2 infracciones cometidas por cada 1.000 habitantes, resultando ser **la más alta del entorno** (Comunidades Autónomas limítrofes). Este **elevado índice de criminalidad** contrasta con la valoración general que hace la población de Navarra, sobre la seguridad ciudadana con una evaluación media de 7,4 sobre 10.

En el mismo sentido, el elevado índice de criminalidad registrado en el año 2018 contrasta con los datos obtenidos en la **encuesta de victimización**, donde únicamente el 6,4% de las personas entrevistadas manifestó haber sufrido un delito. Al realizar un estudio longitudinal de la tasa de criminalidad durante los tres últimos años, es decir en el periodo 2016-2018, se pone de manifiesto una tendencia creciente y mantenida en el tiempo.

La **tasa de esclarecimiento de hechos penales** en la Comunidad Foral de Navarra, se sitúa en 2018 entorno 31,7% sobre el total de ilícitos conocidos, idéntica a la de la comunidad de Aragón (31,7%) y notoriamente inferior a la de la Comunidad de La Rioja (41,7%). Respecto a la media estatal (31,6%) se mantiene en similares valores de resolución.

Por tipologías delictivas, se verifica en general una **tendencia a la baja en la comisión de delitos del bloque estratégico**, en la serie histórica 2016-2018, principalmente los delitos contra el patrimonio, aunque repuntan notablemente los delitos contra la libertad sexual. En el **resto de las tipologías delictivas, se verifica un ligero incremento** especialmente en materia de seguridad vial y violencia de género. Estas tendencias delictivas objetivadas a través de datos estadísticos están en concordancia con los datos obtenidos en la encuesta de percepción de seguridad, donde la tipología delictiva que más preocupa al conjunto de los entrevistados resulta ser las agresiones sexuales (48%) muy por encima de los robos en vivienda (24%), la violencia de género (22%), los accidentes de circulación (16%) y las agresiones físicas (14%)

En cuanto a las personas detenidas o investigadas, se aprecia una importante mayoría de población masculina y de nacionalidad española. Por tipo delictivos, los **índices más elevados de personas detenidas o investigadas** se producen en los delitos contra la seguridad colectiva destacando los de seguridad vial, así como los delitos contra las personas. También habría que resaltar la **tendencia creciente, en torno al 10% anual, del número detenidos e investigados en el ámbito de la violencia de género**.

3.2.4 PROSPECTIVA Y TENDENCIAS EN SEGURIDAD CIUDADANA

Hay que significar que los resultados obtenidos del sondeo prospectivo de tipo cualitativo, en el ámbito de la seguridad ciudadana están respaldados y alineados con los datos estadísticos recopilados de la actividad de Policía Foral y por los estudios de criminalidad y accidentabilidad aportados en el presente diagnóstico.

La **delincuencia como factor que influye negativamente en la seguridad ciudadana** es considerada por la ciudadanía de la Comunidad Foral, como el quinto problema que más inquietud genera, tras el paro, crisis económica, pensiones y sanidad. Por perfil de población entrevistada, para las mujeres supone una mayor preocupación, así como para la población con un rango de edad de entre 30-45 años.

Estos datos estarían en consonancia con la **tendencia creciente, a nivel cuantitativo, de los delitos contra la mujer** (violencia de género y contra la libertad sexual), así como con las valoraciones de la ciudadanía en la encuesta de opinión. En esta misma encuesta se revela que las agresiones sexuales y la violencia de género son los dos delitos que más preocupan a las mujeres y a los jóvenes.

Específicamente, en **violencia de género**, la Comunidad Foral ha experimentado un **importante aumento de las tasas de victimización**, que está afectando notoriamente a la población joven (menos de 30 años). La misma tendencia se muestra con los delitos relativos a la libertad sexual, con altas cifras de denuncias. Según los expertos si no se adoptan estrategias conjuntas entre los cuerpos policiales y agentes sociales, especialmente entre la población adolescente y juvenil, donde persisten y se normalizan actitudes y modelos de comportamiento “machistas”, estos tipos delictivos se incrementarán notablemente a corto y medio plazo.

Estas **tendencias de criminalidad** son también corroboradas a nivel cualitativo en el estudio prospectivo, por expertos en la materia, que además inciden sobre que esta realidad delictiva está afectando notablemente a la población adolescente de Navarra. Otras actividades delictivas que según los expertos experimentarán un significativo incremento son el tráfico de sustancias estupefacientes, a través de la acción de organizaciones criminales itinerantes asentadas en otras comunidades, con mercados ilícitos relacionados con la cocaína y hachís (a medio plazo) y de drogas de síntesis y psicoactivas (a largo plazo).

Las **agresiones físicas en contextos festivos y con uso de instrumentos peligrosos** es otro tipo delictivo que está aumentando cuantitativamente y genera mucha alarma social.

Como **fenómenos delictivos emergentes** en Navarra, se destaca la trata de seres humanos en su modalidad de explotación sexual y los derivados del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y las redes sociales, tales como estafas, usurpaciones de identidad, revelación y descubrimientos de secretos, coacciones, amenazas y delitos de odio.

En materia de **delitos económicos**, se subraya que pueden surgir nuevas formas delictivas de fraude fiscal que deberán abordarse de forma coordinada con los servicios competentes de la Hacienda Foral de Navarra.

Respecto del **terrorismo** se incide en la prevención y anticipación de posibles amenazas proveniente del entorno yihadista.

Como otras problemáticas sociales y de seguridad y emergentes en Navarra, se incide en la violencia ejercida en el contexto escolar, familiar (filio parental), las adicciones (tabaco, alcohol, drogas, juego, etc.) y especialmente el suicidio consumado y las tentativas sobre todo en la población joven.

En el ámbito del tráfico y seguridad vial, **se prevé una mayor siniestralidad** si no se abordan cuestiones relativas al necesario mantenimiento de conservación de la red carreteras de la Comunidad Foral de Navarra y a la seguridad del parque de vehículos, actualmente muy envejecido. También se pronostica que impactará en el tráfico y la seguridad vial el envejecimiento de la población y la dependencia para los desplazamientos del transporte público y privado.

3.3 RETOS ESTRATÉGICOS

Para alcanzar la **sostenibilidad y competitividad** de Policía Foral, dentro del sistema de seguridad público de Navarra, uno de los desafíos más trascendentes pasa por orientar la actividad de la organización hacia la consecución de unos resultados estratégicos equilibrados. Para ello es preciso evolucionar en la **implantación de sistemas de gestión** que contengan mecanismos y herramientas de evaluación y medición de resultados.

En el **plano organizacional** uno de los retos futuros más importante pasa por el **redimensionamiento y la estabilidad** de las diversas unidades policiales, dotándolas de los recursos humanos y técnicos necesarios para su plena operatividad y rendimiento, evitando en la medida de lo posible las sobrecargas de trabajo generadas por déficit estructurales. Para alcanzar este objetivo se hace preciso afianzar y estabilizar la plantilla orgánica, reduciendo en la medida de lo posible el porcentaje de puestos interinos tanto en la escala básica como en la de mando.

Igualmente, se tendrá que acometer una **progresiva descentralización** de los servicios especializados en ámbitos como violencia de género, la investigación de delitos medioambientales, la instrucción de diligencias por infracciones penales, el análisis e inteligencia policial, etc., para ganar en eficiencia y calidad.

Respecto al **factor humano**, uno de los retos más importantes se centra en la **optimización y racionalización de los recursos de Policía Foral**, para la prestación de un servicio eficiente y de altos estándares calidad, que cubra las demandas y necesidades seguridad pública de la comunidad. Para avanzar hacia esa optimización del servicio policial se hace necesario la **derivación de cometidos** que no estén vinculados estrictamente con la función policial (tareas

de gestión administrativa, burocráticas, de mecanización de datos, etc.) hacia personal técnico en ramas como la administrativa, jurídica, económica, tecnológica, etc.

En este ámbito, también es primordial abordar y planificar en el medio y largo plazo el **relevo generacional** de la plantilla de Policía Foral, tanto en su escala básica como en la escala de mando, dado su marcado envejecimiento, así como la **incorporación de más mujeres** en todos los empleos y especialidades.

La **renovación y modernización tecnológica** a todos los niveles de la organización, supone uno de los desafíos estratégicos más trascendentales por el impacto positivo que puede generar. En esta materia se hace forzoso evolucionar el actual sistema de registros y explotación de información de interés policial, así como el destinado a la gestión de los servicios policiales.

En el **marco relacional externo** resulta clave la identificación, segmentación y priorización de los grupos de interés, así como la sistematización tanto de las relaciones como de los procedimientos para la identificación de sus necesidades y expectativas, desarrollando marcos de cooperación. Igualmente hay que avanzar para afianzar y potenciar las relaciones de confianza con la ciudadanía y colectivos más vulnerables desde el punto de vista policial

Respecto a los retos estratégicos a corto y medio plazo, en el ámbito del tráfico y emergencias, se determina en el informe prospectivo, la necesidad de **reducir los tiempos de respuesta e incrementar la eficacia en la intervención** ante situaciones de emergencia y/o excepcionales, además de realizar una gestión integral del tráfico rodado en esos incidentes de carácter extraordinario. También se plantea incidir en la **vertiente preventiva**, tanto a nivel de cumplimiento y sanción en su caso por la normativa de seguridad vial, como en la detección y notificación de puntos o circunstancias de peligro en la red viaria.

A nivel criminal, los desafíos futuros van dirigidos a la **reducción de las tasas delincuenciales** en las actividades criminales que tienen una peor proyección (tráfico de estupefacientes, agresiones físicas, robos con fuerza,) y las que están emergiendo como la trata de seres humanos y el fraude fiscal.

En las modalidades delictivas relacionadas con el uso de las **nuevas tecnologías** y comunicaciones, cometidas a través de internet y redes sociales se hace hincapié en **políticas preventivas para incentivar el uso seguro y responsable**.

Como prioridad a abordar de forma urgente, en el ámbito de la **violencia contra la mujer**, en todas sus manifestaciones, se deben centrar los esfuerzos en **estrategias preventivas y educacionales** dirigidas a promover un cambio cultural, para erradicar comportamientos machistas. Para ello es necesario avanzar en los mecanismos de cooperación y coordinación entre Policía Foral y otras entidades y agentes sociales que trabajan en la materia

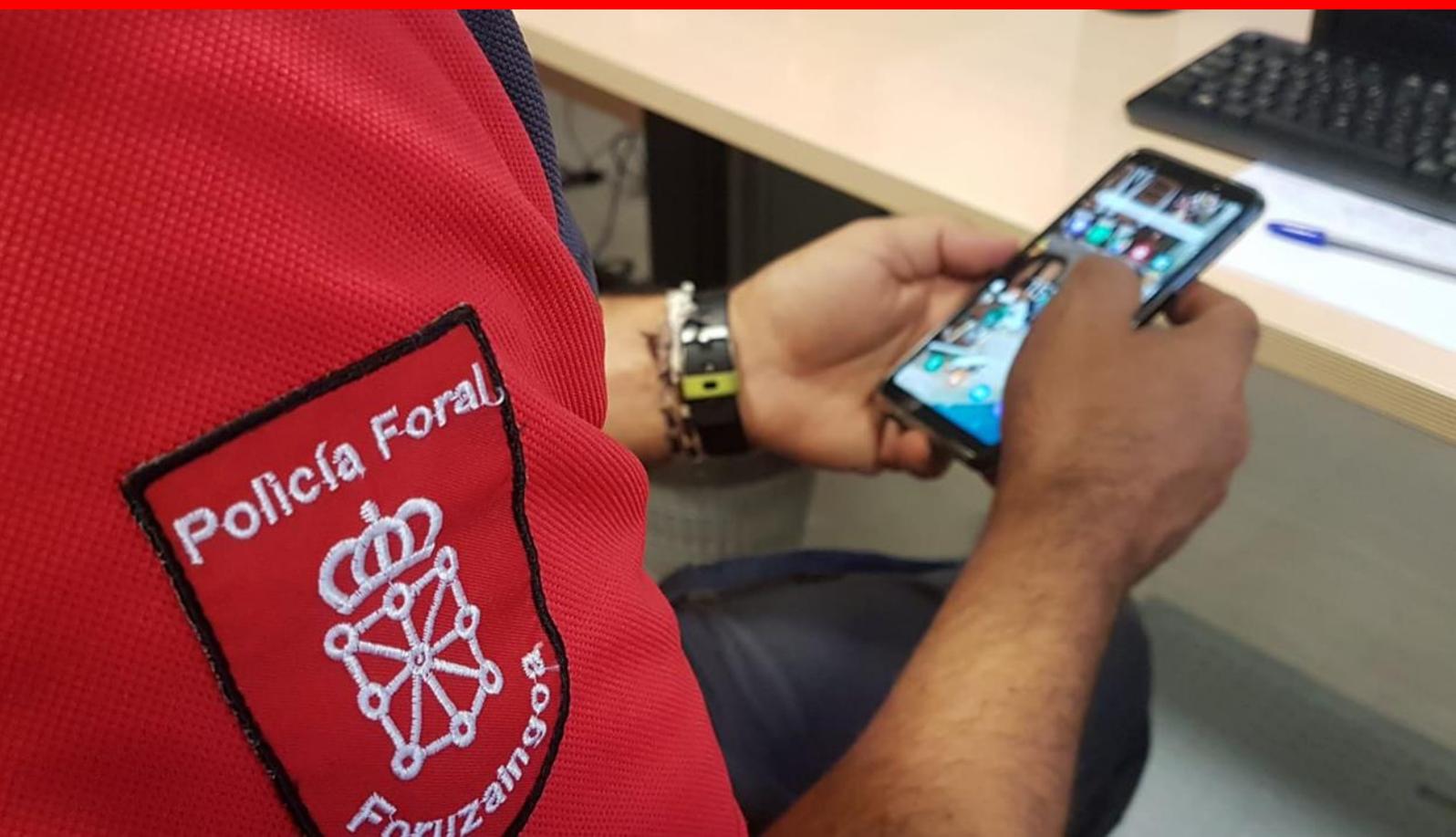
Respecto al tratamiento de las víctimas, los retos de futuro se centran en **incentivar la interposición de denuncias**, especialmente en el colectivo más joven y en disponer de medios tecnológicos para su protección.

Por último y en relación con el entorno exterior en el que opera la organización, se hace necesario **reforzar el compromiso social y de sostenibilidad medioambiental**, promoviendo e implantando buenas prácticas en el desarrollo de la actividad policial.

En definitiva, retos que conciten una modernización y evolución interna con nuevas fórmulas que acerquen a la Policía Foral a las demandas y necesidades de la ciudadanía, apostando por la prevención y el enfoque técnico en los servicios y desarrollando nuevas estrategias de cooperación y relación con los grupos de interés, en consonancia con la evolución social.

4

ESTRATEGIA 2020-2023



4 ESTRATEGIA 2020-2023

El Plan Estratégico de Policía Foral (en adelante, PEPF 20-23), ha sido elaborado recopilando, contrastando y consolidando los datos obtenidos a través de diferentes herramientas de diagnóstico y análisis, contando para ello, con una amplia participación de los integrantes de la organización, en diferentes sesiones de trabajo.

El PEPF 20-23, debe alinear el trabajo de la organización y conectarlo con la realidad social en la que se desenvuelve, ofreciendo respuestas efectivas y eficientes a los problemas y necesidades de seguridad presentes y futuras, desde su propia identidad organizacional.

Los elementos principales que configuran el PEPF 20-23 de Policía Foral, son los siguientes:

4.1 MODELO POLICIAL

El término “modelo policial” hace referencia al “*concepto ideal de la policía existente en un país o territorio, integrando aquellos principios de los que se ha partido en el momento de su creación y desarrollo*”³. Constituye el marco teórico e ideológico de la organización o marco de referencia que debe guiar el trabajo policial y la toma de decisiones tanto a nivel estratégico como en los niveles tácticos-operativos.

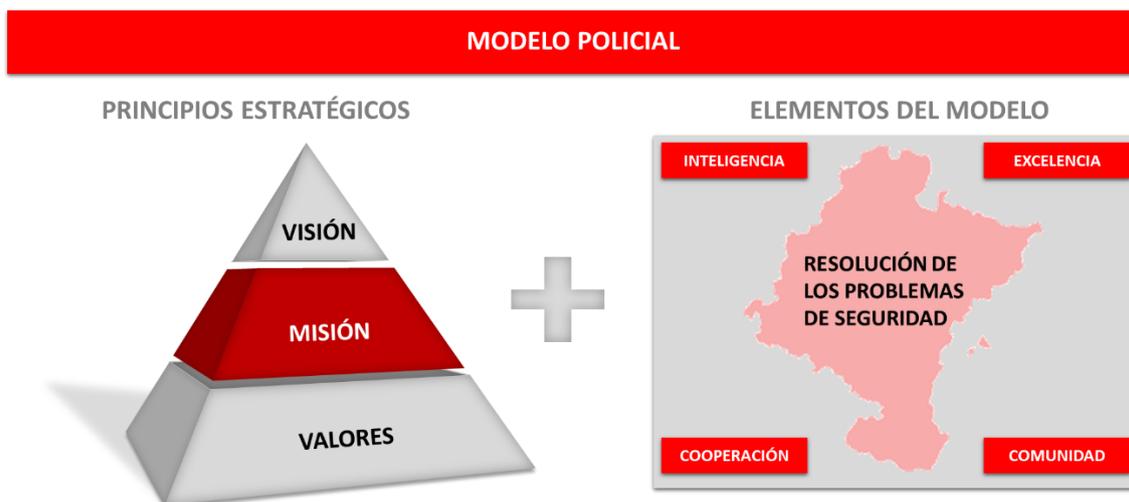
En primera instancia, como base de la estrategia del periodo, es importante señalar que el modelo policial fue revisado, tras un proceso de reflexión, debate y consenso de la Jefatura y equipo directivo de Policía Foral, llevado a cabo en los meses de octubre y noviembre del año 2019.

La Policía Foral apuesta por un **modelo organizacional integrador de diversas estrategias y principios provenientes de diferentes modelos de referencia**: Policía orientada a la comunidad (Policía de proximidad o comunitaria), Policía orientada a la resolución de problemas y Policía guiada por la inteligencia. El resultado de la integración es un modelo propio, donde coexisten elementos de los tres modelos de referencia, adaptados a la naturaleza y visión de la organización.

Este modelo policial debe constituir el marco de referencia indispensable en el que se deben basar todas las actuaciones y toma de decisiones estratégicas u operativas, que adopten los miembros de la Policía Foral en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, el modelo debe permitir la adaptación constante de la organización a su entorno, así como a los desafíos presentes y futuros en el contexto de la seguridad pública.

³ (Ponsaers, 2001).

El modelo policial consta de los principios estratégicos y los elementos que lo fundamentan, quedando representado de forma gráfica y simplificada en la siguiente figura:



*Modelo organizacional de Policía Foral
Fuente: Elaboración propia*

4.1.1 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

Los principios estratégicos son los primeros aspectos fundamentales del pensamiento estratégico que constituyen la base cultural, identitaria y aspiracional sobre la que definir y desplegar el posterior marco general estratégico de la Policía Foral para el horizonte temporal 2020-2023.

1. Visión

La visión trazará el futuro deseable, es decir, establece hacia donde aspira dirigirse la organización y explicita los cambios que se desean alcanzar. La visión debe ser coherente y estar alineada con el modelo policial adoptado por la institución y ser la guía para el establecimiento de estrategias posteriores.

La visión de Policía Foral se resume en el siguiente concepto:

“Lideraremos el auxilio y protección de la ciudadanía en aquellos problemas de seguridad propios de la Comunidad Foral, desarrollando las funciones y competencias que permitan ofrecer un mejor servicio a la misma, contribuyendo proactivamente a la cooperación y coordinación efectiva con el resto de cuerpos policiales, e incorporando la mejora continua y la excelencia en la gestión de todos nuestros procesos”.

2. Misión.

La misión organizacional se entiende como “una declaración duradera de propósitos que distingue a la institución de otras similares” La misión es una expresión del ámbito en el que la organización desarrolla sus actividades, en un contexto de existencia dentro del entorno social en el que opera. Representa la razón de ser de la organización, su identidad, y la justificación social de su existencia.

La misión de la Policía Foral para el periodo 2020-2023 se resume en el siguiente concepto:

“Somos el servicio de policía de referencia en Navarra, comprometido con la resolución de los problemas y necesidades de la ciudadanía mediante la participación de la comunidad, la cooperación con otros grupos de interés y la inteligencia como mecanismo de prevención y anticipación de amenazas”.

3. Valores

Los valores son el conjunto de principios, creencias y reglas fundamentales que orientan el comportamiento de las personas de la organización. Los valores reflejan y son la base de la cultura interna de la institución.

Los valores definidos para la Policía Foral en el periodo 2020-2023 son:

1. **Transparencia:** Actuamos con ejemplaridad e integridad tanto con la comunidad como con nuestros propios compañeros y compañeras, con una actitud honesta, cercana y abierta con todas las personas. Daremos cuenta de nuestras actuaciones de forma transparente tanto a la organización como a la sociedad a la que servimos.
2. **Excelencia:** Apostamos firmemente por ofrecer un servicio público eficaz y eficiente, con un alto nivel de calidad y en permanente mejora, como única forma de alcanzar la excelencia. Adquirimos también un fuerte compromiso para reducir el impacto medioambiental y social con la puesta marcha de buenas prácticas, en cooperación con otras organizaciones y agentes sociales.
3. **Progreso:** Promovemos la evolución de nuestra forma de actuar, favoreciendo la innovación, apostando por el desarrollo tecnológico y la modernización de la organización como forma de enfrentar los cambios sociales y la evolución en las demandas de nuestros grupos de interés.
4. **Cohesión:** Desarrollamos nuestra profesión cohesionados, mediante el trabajo en equipo, guiados por un liderazgo activo y motivador, fomentando la igualdad de oportunidades y con un alto sentido de pertenencia a la institución. En la ejecución de nuestras funciones alcanzaremos un mayor grado de autonomía e iniciativa, respetando el principio de jerarquía.

- 5. Vocación de servicio:** Mantendremos nuestro compromiso con la sociedad, con una firme vocación solidaria, aseguraremos la protección y asistencia a la ciudadanía, con especial dedicación a los colectivos más vulnerables en términos de seguridad.

4.1.2 ELEMENTOS DEL MODELO POLICIAL

Los elementos que caracterizan el modelo policial son los siguientes:

1. Orientación hacia la resolución de problemas de seguridad.

El primer elemento del modelo organizacional de la Policía Foral es la orientación de su actividad a la resolución de los problemas y necesidades de seguridad presentes y futuras que afecten a la Comunidad Foral de Navarra. En este sentido el término “problema” se contemplará desde una perspectiva amplia, no limitándose en exclusiva a la comisión de ilícitos penales, sino que se hará extensible a otros comportamientos incívicos o antisociales que afecten o provoquen daño a la comunidad.

Los procesos investigativos tendrán un enfoque preventivo poniendo especial atención a la ayuda y apoyo de víctimas y testigos tanto de ilícitos penales como de otros sucesos traumáticos (desapariciones, catástrofes, accidentes, etc.), evitando generar victimizaciones secundarias con nuestras actuaciones durante todo el procedimiento.

Para el abordaje de los problemas de seguridad de una forma eficiente, no es suficiente con dar respuestas rápidas o articular acciones meramente reactivas. Se hace preciso por tanto desarrollar estrategias y marcos metodológicos de gestión en la resolución de problemas, para su detección precoz, análisis, implementación de medidas y evaluación de los resultados obtenidos.

2. Función policial pilotada por la inteligencia

Toda la actividad policial estará permanentemente guiada por la inteligencia⁴, constituyendo este principio transversal el segundo elemento del modelo de la Policía Foral. Esta filosofía de función policial será aplicable a todo el conjunto de la organización, tanto en las funciones operacionales de base (patrullaje preventivo, protección de instituciones, etc.) como en los servicios más especializados (recepción de denuncias, investigación criminal, intervención en incidentes de orden público, etc.) y en las tareas de soporte (captación, gestión y tratamiento de la información, etc.).

⁴ Aun no existiendo definiciones únicas para el concepto de inteligencia organizacional, podríamos aproximar un concepto basado en los elementos básicos que están presentes en la mayoría de las mismas. Se definiría inteligencia organizacional como la capacidad de las organizaciones para comprender y crear conocimiento relevante para su propósito.

Como función policial, la inteligencia genera y transforma el conocimiento necesario para abordar la prevención e investigación de los hechos delictivos, amenazas y otros problemas (hechos antisociales, etc.) que provocan inseguridad a la comunidad, de forma más predictiva, tratando de anticiparse a los hechos o de ser capaces de una rápida detección, para generar respuestas y soluciones adecuadas.

La finalidad última de este elemento es la de situar “la inteligencia” a disposición de toda la organización, con vistas a la mejora en las acciones policiales y por ende en la seguridad pública. En este proceso de generación de inteligencia es especialmente importante la gestión, sistematización y análisis integral e integrado de la información interna, a la que se incorporarán las demandas y otros análisis externos. Todo ello permitirá centrar los esfuerzos de la organización hacia la prevención y la protección de la sociedad de una forma más proactiva y eficiente.

3. Disposición externa hacia la comunidad

El tercer elemento que fundamenta el modelo de Policía Foral, es el de potenciar una función policial de proximidad con una vocación clara hacia la comunidad. Tiene como objetivo central instaurar y mantener interacciones de confianza con toda la ciudadanía y grupos de interés. En la medida en que alcance este propósito la comunidad participará e implicará activamente en la resolución de incidentes y problemas de seguridad, y la policía se convertirá en parte integrada en la sociedad.

Las personas integrantes de la Policía Foral, actuarán en todo momento con cercanía, honestidad, integridad y con clara vocación asistencial; estando estas actuaciones sometidas a control interno y externo, fomentándose los procesos de mediación como método alternativo para la resolución de conflictos de forma más positiva y satisfactoria, para todas las partes implicadas.

4. Camino hacia la excelencia en la actividad policial

El camino hacia la excelencia como parte de la visión de la organización, constituye el cuarto elemento del modelo. Para ello la Policía Foral desarrollará sistemas de gestión con una clara orientación hacia los resultados y la búsqueda constante de la mejora y la modernización de la organización.

La transparencia de la gestión será un valor fundamental de la organización, por lo que se apuesta activamente por la publicación de datos y la rendición de cuentas internas y a la sociedad.

En este marco de perfeccionamiento continuo, los y las agentes deberán operar con mayor autonomía e iniciativa, involucrándose activamente en los procesos de decisión y rindiendo cuentas de su gestión.

5. Compromiso firme en la cooperación y coordinación policial

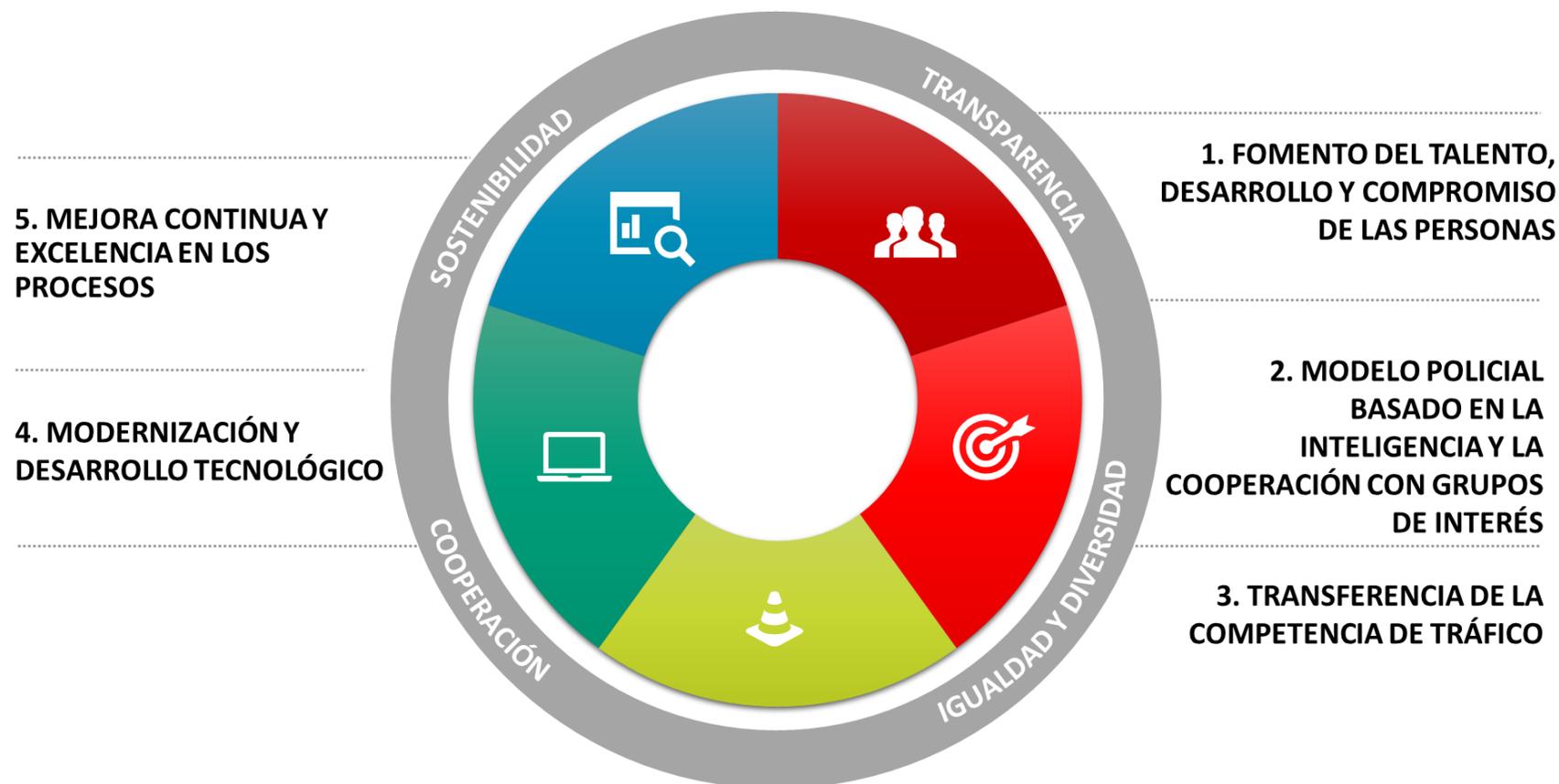
La Policía Foral como servicio público de seguridad de referencia en la Comunidad Foral de Navarra, que coexiste y comparte algunas competencias y funciones en el territorio con otros cuerpos de seguridad de ámbito estatal y local, desplegará su actividad en un marco de cooperación y coordinación efectiva, constituyendo el quinto elemento fundamental del modelo policial adoptado en este escenario.

La organización se involucrará activamente en la generación de mecanismos de coordinación con el resto de actores que intervienen en el mantenimiento de la seguridad pública en Navarra, para que las actuaciones policiales se desarrollen bajo criterios de eficiencia, racionalidad, optimización y calidad.

4.2 MARCO ESTRATÉGICO 2020-2023

El marco estratégico de Policía Foral que contribuirá a alcanzar la visión definida para el periodo 2020-2023, se representa gráficamente en el siguiente esquema, con los 5 ejes estratégicos asociados y las 4 palancas transversales.

MARCO ESTRATÉGICO POLICÍA FORAL 2020-2023



Marco estratégico Policía Foral 20-23
Fuente: Elaboración propia

La estrategia de Policía Foral se estructura en 5 ejes sobre los que se articulan los objetivos y proyectos a lograr en el periodo 2020-2023:

Los 5 ejes estratégicos son:

1. Fomento del talento, desarrollo y compromiso de las personas
2. Modelo policial basado en la inteligencia y cooperación con grupos de interés.
3. Transferencia de la competencia de tráfico
4. Modernización y desarrollo tecnológico
5. Mejora continua y excelencia en los procesos

Cada uno de los 5 ejes estratégicos descritos en los anteriores apartados, se despliega conforme a los siguientes niveles:

- **Línea de trabajo (LT):** Categorización interna sobre las temáticas fundamentales que proyecta desarrollar la organización en el periodo.
- **Objetivos:** Retos o metas específicas asociadas a cada línea de trabajo y ejes, a los que dar cumplimiento para alcanzar la visión definida en el Plan.
- **Proyecto:** Conjunto de acciones principales por líneas de trabajo que deberán ponerse en marcha y ejecutarse para dar cumplimiento a los objetivos
- **Acciones:** Iniciativas concretas a desarrollar con una duración determinada, como parte de los proyectos.

El esquema general del marco estratégico se detalla a continuación:



Esquema general marco estratégico Policía Foral 20-23

Fuente: Elaboración propia

En los siguientes apartados se detalla el despliegue de cada uno de los ejes del plan. Asimismo, el plan cuenta con cuatro palancas transversales, que afectan a varias líneas de trabajo y proyectos, y que se han tenido en consideración para el desarrollo de todo el marco.

1. SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad, entendida como un principio para el desarrollo de la actividad que tenga en cuenta las necesidades actuales y no comprometa las necesidades futuras, estará presente en todos los ámbitos de la estrategia. Este criterio puede impactar directamente por ejemplo en cómo sean las nuevas infraestructuras, la nueva flota de movilidad o en prácticas más operativas orientadas a la disminución de recursos no necesarios en el desempeño de la tarea, o prácticas orientadas a la involucración de las personas y por tanto a la sostenibilidad social de la organización.

2. IGUALDAD Y DIVERSIDAD

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y el empoderamiento de las mujeres se consideran prioritarios como parte de los planes de las organizaciones. Policía Foral quiere hacer de la gestión y promoción de la igualdad de oportunidades y el fomento de la diversidad, vectores transversales de afección general, alineados con las nuevas políticas de gobierno y con las demandas de la ciudadanía, como reto social ineludible.

En el ámbito de las políticas de igualdad de género, los criterios de igualdad y diversidad se trasladarán directamente a marcos de empleo y promoción profesional, políticas específicas de inclusión, conciliación y corresponsabilidad, así como marcos más concretos para la erradicación de la violencia de género.

3. COOPERACIÓN

La cooperación se torna en este periodo como una palanca necesaria, tanto por los cambios organizativos y de servicio que van a acontecer en el mismo, derivados de nuevas relaciones con otros cuerpos de seguridad, como en las relaciones con grupos de interés y la ciudadanía.

Sólo apostando por modelos más cooperativos, se tendrá la capacidad de atender de forma eficaz y eficiente las nuevas demandas en materia de seguridad actuales y futuras. Esta palanca supone un reto que debe ser desplegado en toda la organización.

4. TRANSPARENCIA

Policía Foral apuesta por una gestión transparente, con altas dosis de comunicación interna y externa, que promuevan una orientación al escrutinio público, al control y gestión de la actividad policial y hacia una mayor rendición de cuentas, en línea con la evolución de las organizaciones de servicio público y los marcos generales de gobierno abierto en los que se lleva años trabajando. Todo ello con una correcta coordinación y equilibrio frente a las necesidades de confidencialidad, prudencia y secreto de parte de la actividad policial, que, no obstante, permite establecer líneas de trabajo claras sin comprometer dichas necesidades.

4.2.1 EJE1: FOMENTO DEL TALENTO, DESARROLLO Y COMPROMISO DE LAS PERSONAS

Este eje se orienta hacia los y las profesionales de Policía Foral como principales impulsores de la organización, apostando por programas de gestión del talento y desarrollo de su potencial interno. Se pretende, además incentivar el sentimiento de pertenencia a la organización tanto por la satisfacción en el trabajo que realizan ante la sociedad, como por el apoyo y reconocimiento que el cuerpo policial les proporcione. Se tomarán las medidas necesarias para conseguir que este sentimiento identitario permanezca una vez finalice la vida laboral.

Se fomentará la cohesión del equipo, donde la igualdad de oportunidades, el reconocimiento de la diversidad y el trabajo en equipo serán valores irrenunciables. Para ello, la dirección policial ejercerá un liderazgo motivador, facilitando el trabajo y proporcionando la suficiente autonomía a sus colaboradores y equipos de trabajo, promoviendo el crecimiento personal y profesional de éstos y el desarrollo de la organización.

Igualmente, se apostará por la implementación de políticas activas de igualdad, por una regeneración equilibrada de la plantilla a través de un dimensionamiento racional de la misma, por marcos de gestión del conocimiento que mejoren el desempeño y eficacia de la actividad policial, y por una gestión activa de todo el ciclo del talento impulsando prácticas orientadas a la evaluación y administración del mismo.

Las actuaciones en este eje se enmarcan en cuatro líneas de trabajo, con 13 objetivos en total y 10 proyectos estratégicos en el periodo.

LT 1.1: Gestión del potencial y talento de las personas: Conseguir incorporar, desarrollar, promocionar y evaluar el talento bajo un modelo de liderazgo claro.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Fomentar el liderazgo en la línea de mando.
- Impulsar y desarrollar el currículo y carrera profesional desde la competencia y las capacidades.
- Favorecer la motivación hacia el desempeño de los profesionales.

LT 1.2: Adecuación de la estructura organizativa: Impulsar la adecuación de la estructura organizativa, flexibilizándola y permitiendo que se adapte a las necesidades actuales y futuras.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Apoyar la incorporación de nuevos efectivos.
- Apoyar la adecuación de puestos y permanencia en los mismos para la estabilización de unidades.
- Potenciar y adaptar la segunda actividad a la experiencia y valía de las personas.
- Flexibilizar la configuración de las unidades organizativas.

LT 1.3: Fomento de la vinculación y el sentido de pertenencia: Alinear a la organización con los valores, generando y fomentando entre las personas la vinculación a la misma.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Alinear a las personas con los valores.
- Favorecer la relación de los profesionales más allá de la actividad policial.
- Fomentar el sentimiento de orgullo y pertenencia.

LT 1.4: Cultura hacia la igualdad y diversidad: Promover el cambio cultural de la organización, mejorando su capacidad de atracción de nuevos perfiles para equilibrar la presencia de la mujer en el mismo y favorecer la diversidad.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Promover la incorporación de la igualdad en todos los aspectos de la organización.
- Equilibrar la presencia de la mujer en la organización.
- Favorecer la diversidad y el alineamiento del cuerpo con la realidad social.

4.2.2 EJE 2: MODELO POLICIAL BASADO EN LA INTELIGENCIA Y LA COOPERACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

El modelo que propugna la organización gira en torno a dos ámbitos principales; la anticipación a las problemáticas de seguridad y su abordaje efectivo, a través de una gestión transversal y compartida de la inteligencia policial. El otro ámbito que prioriza el modelo pone el foco en la mejora de las relaciones policiales y gestión de sus grupos de interés.

La inteligencia entendida como una filosofía de función policial, debe impregnar a todos los niveles de la organización tanto operativos como directivos. Con la adopción de un modelo específico adaptado a las necesidades y peculiaridades de la organización, se pretende generar un cambio de enfoque en el trabajo policial, en el que, aparte de ofrecer soluciones reactivas a corto plazo, prevalezca la detección y anticipación de potenciales conflictos de seguridad.

Para la articulación e implementación de respuestas eficaces a las problemáticas de seguridad, anticipadas y analizadas mediante el proceso de inteligencia, resulta imprescindible involucrar y hacer partícipes a organismos y administraciones externas y a la misma ciudadanía, epicentro del servicio policial.

Por lo tanto, se anticipa un cambio en las relaciones de la policía con sus grupos de interés, de tal forma que se fomenten mayores grados de interrelación y feedback con los mismos, favoreciendo el impulso coordinado hacia marcos de prevención de delincuencia y promoviendo la participación de la comunidad en la resolución de problemas.

Por otro lado, la cooperación y coordinación con otros cuerpos de seguridad, cobra en el periodo especial importancia, siendo fundamental una relación cercana y basada en la confianza mutua, donde Policía Foral pueda liderar las actuaciones en colaboración con otros cuerpos en las temáticas de su competencia, y constituya un soporte eficaz para las actuaciones lideradas por otras organizaciones.

Las actuaciones en este eje se enmarcan en tres líneas de trabajo, con 9 objetivos en total y 6 proyectos estratégicos en el periodo.

LT 2.1: Inteligencia como fórmula de resolución de problemas: Promover la inteligencia como marco de conocimiento y anticipación a los problemas de seguridad de la ciudadanía.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Impulsar un modelo policial basado en la inteligencia.
- Lograr que se trabaje con modelos de prospección, anticipación y predicción.

LT 2.2: Cooperación estable con grupos de interés policiales e institucionales: Fomentar la cooperación y coordinación con grupos de interés tanto profesionales como civiles, haciéndoles partícipes activos el modelo policial.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Mejorar la calidad de servicio y el funcionamiento a través de coordinaciones estables con grupos de interés.
- Fomentar la cooperación con otros cuerpos de seguridad.

LT 2.3: Marcos de relación con la ciudadanía: Promover la eficacia de la comunicación con grupos de interés, involucrando a la sociedad y haciéndoles partícipes en su función como parte del sistema.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Dar a conocer la institución a la ciudadanía.
- Impulsar marcos estables de relación con la sociedad civil estructurada.
- Mejorar la calidad de la atención a la ciudadanía.
- Facilitar los trámites de la ciudadanía con la administración.
- Fomentar la vinculación y pertenencia.

4.2.3 EJE 3: TRANSFERENCIA DE TRÁFICO Y SEGURIDAD VIAL

La planificación ordenada y efectiva de la transferencia de la competencia de tráfico en exclusiva a la Policía Foral, constituirá una de las prioridades del periodo, al ser una iniciativa con alto impacto en la organización en talento, recursos, infraestructuras y la ampliación y ejecución en exclusiva de todas las funciones relacionadas con el tráfico y seguridad vial.

El plan integrará las estrategias y actuaciones necesarias para ordenar y organizar dicha transferencia de forma práctica, realista y efectiva; diseñando las primeras acciones necesarias para que se materialice según los plazos convenidos en Gobierno.

Las actuaciones en este eje se enmarcan una línea de trabajo, con 3 objetivos en total y 2 proyectos estratégicos en el periodo.

LT 3.1: Modelo y despliegue de la competencia: Favorecer una asunción y una transición ordenada en la transferencia y despliegue de la competencia de tráfico y seguridad vial, que incorpore los medios y los recursos adecuados.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Favorecer una transición ordenada de la transferencia de tráfico.
- Adecuar las infraestructuras a las necesidades organizativas.
- Dotar de medios técnicos y humanos para la plena asunción de la competencia.

4.2.4 EJE 4: MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

La organización se enfrenta a un reto de modernización y desarrollo tecnológico. Bajo este paraguas se incluye la planificación ordenada de nuevos medios y recursos necesarios: infraestructuras físicas, plataformas y desarrollos tecnológicos y medios básicos para el buen desarrollo de la actividad policial.

En este contexto, la organización, al mismo tiempo, debe estar en proceso de evolución constante con el fin de agilizar los procesos y hacer una gestión que incorpore las novedades técnicas y de conocimiento más modernas e innovadoras.

Este eje estará coordinado y alineado con el Plan General de Modernización de la Dirección General de Interior, lo que permitirá la optimización de sinergias con otros servicios y organizaciones, en el diseño y uso compartido de ciertos recursos, maximizando y multiplicando el potencial de renovación tecnológica.

Las actuaciones en este eje se enmarcan en tres líneas de trabajo, con 8 objetivos en total y 5 proyectos estratégicos en el periodo.

LT 4.1: Renovación de infraestructuras: Impulsar la renovación de espacios y sedes físicas, adecuándolas con criterios de habitabilidad, escalabilidad y eficiencia.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Impulsar la renovación de espacios y sedes adecuándolas a las nuevas necesidades.
- Promover la eficiencia energética y la sostenibilidad en los nuevos espacios.

LT 4.2: Modernización y desarrollo tecnológico: Favorecer la transformación digital de la organización, asegurando el despliegue de los sistemas críticos.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Favorecer la transformación digital.
- Asegurar la integración de los sistemas y de la información.
- Desplegar tecnología para la movilidad.
- Asegurar la calidad de la información y los datos.

LT 4.3: Impulso a la sostenibilidad: Promover un impulso a la sostenibilidad, en materia de movilidad, gestión interna de recursos y fomento hábitos y prácticas sostenibles.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Desplegar la sostenibilidad en toda la organización.
- Promover hábitos y cultura sostenibles.

4.2.5 EJE 5: MEJORA CONTINUA Y EXCELENCIA EN LOS PROCESOS

Tras el inicio en legislaturas pasadas de marcos de trabajo orientados a la sistematización de la gestión, en este periodo se quiere fomentar la misma, abogando por la implantación progresiva de una cultura de gestión por procesos.

Se desplegarán modelos de gestión referentes de aplicación general, así como marcos específicos necesarios en algunas actividades especializadas, todo ello siempre dentro del contexto de la mejora continua y la excelencia en los procesos.

Será necesario formar y desarrollar capacidades de liderazgo y gestión por parte de la estructura de mando, de forma que ésta sea efectiva y pueda desplegarse de forma global, para lo que se iniciará una cultura hacia la medición y los resultados, de forma que se pueda controlar, evaluar y contrastar la eficacia de las acciones.

Asimismo, se considera que el fomento de la innovación, también en el cuerpo de policía Foral, puede suponer un revulsivo para el impulso de nuevas soluciones y formas de hacer, basado en el talento y las capacidades humanas existentes y poco explotadas de la propia organización.

También se plantea el diseño de un sistema para la gestión y transmisión del conocimiento organizacional. Para alcanzar este objetivo es necesaria la creación y el establecimiento de un banco de potencial interno, que al mismo tiempo sirva como motor de búsqueda del talento de los y las profesionales de Policía Foral.

Las actuaciones en este eje se enmarcan en 2 líneas de trabajo, con 6 objetivos en total y 4 proyectos estratégicos en el periodo.

LT 5.1: Sistema de gestión por procesos y mejora continua: Establecer un modelo de gestión por procesos y mejora continua basados en las mejores prácticas externas existentes y las necesidades internas de gestión.

Son objetivos para esta línea de trabajo:

- Dotar a la organización de un sistema de gestión.
- Implantar la gestión por procesos.
- Promover la mejora continua.
- Mejorar el liderazgo de la organización.

LT 5.2: Cultura de innovación y mejora continua: Desplegar mecanismos orientados a la gestión del conocimiento existente y la promoción de nuevo conocimiento y actividad innovadora.

- Favorecer la innovación en la organización.
- Apoyar la gestión del conocimiento y evitar su fuga.

4.3 DESPLIEGUE DEL MARCO ESTRATÉGICO 20-23

El despliegue del marco estratégico se articula por tanto en 5 ejes, con objetivos, líneas de trabajo y proyectos cuya descripción básica y planificación preliminar se exponen de forma agrupada en las tablas que se incluyen a continuación. En el capítulo 5, se detallan las fichas de proyectos asociados al plan de acción.

4.3.1 EJE 1: FOMENTO DEL TALENTO, DESARROLLO Y COMPROMISO DE LAS PERSONAS

| EJE 1: FOMENTO DEL TALENTO, DESARROLLO Y COMPROMISO DE LAS PERSONAS | | | | | | |
|--|---|--|------|------|------|------|
| LINEA DE TRABAJO 1.1: GESTIÓN DEL POTENCIAL Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS | | | | | | |
| Objetivos | 1 | Fomentar el liderazgo en la línea de mando | | | | |
| | 2 | Impulsar y desarrollar el currículo y carrera profesional desde la competencia y las capacidades | | | | |
| | 3 | Favorecer la motivación hacia el desempeño de los y las profesionales | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 1.1.1 | Implantación sistema evaluación del desempeño | El proyecto diseñará y desplegará un sistema de evaluación de desempeño orientado a que las personas consigan el rendimiento óptimo en sus puestos de trabajo, así como la mejora de la motivación, promover el desarrollo de capacidades, etc. Se propone un proyecto con una primera fase de definición del sistema, que se aplicará en una unidad piloto, para posteriormente ser revisado y extendido a toda la organización | | | | |
| P 1.1.2 | Planes de carrera basados en homologaciones educativas | El proyecto desarrollará iniciativas para obtener las equivalencias de los empleos de agente 1º, Subinspector, Inspector, Comisario y Comisario Principal con las titulaciones oficiales del sistema educativo. | | | | |
| P 1.1.3 | Cambio y flexibilización de los sistemas de promoción y permanencia | En este proyecto se analizarán los actuales sistemas de promoción vertical y horizontal, para introducir cambios en las promociones y permanencias alineados con desempeño y otros criterios, incluyendo el estudio para la regulación normativa de la designación de empleos interinos en la escala de mando y asignaciones de comisiones de servicio. | | | | |
| P 1.1.4 | Definición y puesta en marcha de un modelo de liderazgo | Este proyecto supondrá la identificación de las competencias y de los rasgos esenciales y diferenciadores del modelo de liderazgo de Policía Foral a implantar tanto en la escala básica (liderazgo natural) como en la escala de mando (liderazgo formal) | | | | |

Plan de acción Eje 1

LINEA DE TRABAJO 1.2: ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

| Objetivos | 4 | Apoyar la incorporación de nuevos efectivos. | | | | |
|-----------|--|--|------|------|------|------|
| | 5 | Apoyar la adecuación de puestos y permanencia en los mismos para la estabilización de unidades | | | | |
| | 6 | Potenciar y adaptar la segunda actividad a la experiencia y valía de las personas | | | | |
| | 7 | Flexibilizar la configuración de las unidades organizativas | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 1.2.1 | Plan de OPEs | El proyecto desarrollará un estudio para cuantificar en el periodo 2020-2023 la necesidades de recursos humanos que deberán proveerse mediante la incorporación de personal de nuevo ingreso, y su previsión en presupuestos. | | | | |
| P 1.2.2 | Rediseño de itinerarios para jubilación anticipada y segunda actividad | Este proyecto aspira a abordar definitivamente el apoyo a la regulación de la segunda actividad en la organización. También se incluye en este proyecto el apoyo para el abordaje de la jubilación anticipada en Policía Foral, para personas en el régimen de Seguridad Social. | | | | |
| P 1.2.3 | Rediseño organizativo: nuevas unidades y puestos | Se trabajará en el rediseño de la estructura organizativa motivada por los cambios que se aspira a acometer en el modelo policial, la asunción de nuevas competencias y el enfoque del plan estratégico. | | | | |

LINEA DE TRABAJO 1.3: FOMENTO DE LA VINCULACIÓN Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA

| Objetivos | 8 | Alinear a las personas con los valores | | | | |
|-----------|----------------------|--|------|------|------|------|
| | 9 | Favorecer la relación de los profesionales más allá de la actividad policial | | | | |
| | 10 | Fomentar el sentimiento de orgullo y pertenencia | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 1.3.1 | Club deportivo Leyre | Recuperación y reimpulso del proyecto del club deportivo Leyre de Policía Foral, mediante el cual y a través de la organización y desarrollo de actividades deportivas conjuntas se incidirá positivamente en aspectos de cohesión, relación y valores culturales internos de la organización. | | | | |

Plan de acción Eje 1

EJE 1: FOMENTO DEL TALENTO, DESARROLLO Y COMPROMISO DE LAS PERSONAS

LINEA DE TRABAJO 1.4: CULTURA HACIA LA IGUALDAD Y LA DIVERSIDAD

| Objetivos | 11 | Promover la incorporación de la igualdad en todos los aspectos de la organización | | | | | |
|-----------|-----------------------------------|---|-------------|------|------|------|------|
| | 12 | Equilibrar la presencia de la mujer en la organización | | | | | |
| | 13 | Favorecer la diversidad y el alineamiento del cuerpo con la realidad social | | | | | |
| | COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 1.4.1 | Plan de igualdad de oportunidades | Definición y despliegue de un Plan de Igualdad, en cumplimiento tanto de lo establecido en el artículo 44.1 de la Ley Foral 17/2019, de 4 de abril, de igualdad entre hombres y mujeres, por la que Policía Foral debe contar con un Plan de Igualdad, como de las palancas transversales del PE PF 20-23. | | | | | |
| P 1.4.2 | Plan de atención a la diversidad | Plan que incorpore acciones positivas y proactivas para que la organización refleje en su composición la diversidad de la sociedad a la que sirve para avanzar en la integración de las minorías y miembros de las comunidades de diferentes culturas, nacionalidades, orientaciones e identidades sexuales, discapacidades, etc. | | | | | |

Plan de acción Eje 1

4.3.2 EJE 2 MODELO POLICIAL BASADO EN LA INTELIGENCIA Y LA COOPERACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

| EJE 2: MODELO POLICIAL BASADO EN LA INTELIGENCIA Y LA COOPERACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS | | | | | | |
|---|--|--|------|------|------|------|
| LINEA DE TRABAJO 2.1 Inteligencia como fórmula de resolución de problemas | | | | | | |
| Objetivos | 14 | Impulsar un modelo policial basado en la inteligencia | | | | |
| | 15 | Lograr que se trabaje con modelos de prospección, anticipación y predicción | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 2.1.1 | Definición del modelo de inteligencia | Este proyecto establecerá el marco teórico-conceptual sobre el que se apuntalará el modelo de inteligencia de Policía Foral, anticipando recursos y necesidades asociadas. | | | | |
| P 2.1.2 | Despliegue del modelo de inteligencia | Tras el desarrollo del marco conceptual del modelo de inteligencia, con este proyecto se organizará su despliegue de forma ordenada y progresiva en la organización a través de la revisión del proceso de inteligencia y el catálogo de productos de inteligencia asociado. | | | | |
| LINEA DE TRABAJO 2.2 Cooperación con grupos de interés policiales e institucionales | | | | | | |
| Objetivos | 16 | Mejorar la calidad de servicio y el funcionamiento a través de coordinaciones estables con grupos de interés | | | | |
| | 17 | Fomentar la cooperación con otros cuerpos de seguridad | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 2.2.1 | Definición y despliegue de marcos de cooperación | El proyecto parte de un análisis de marcos de cooperación y relación existentes, para diseñar una evolución de las mismas en la cooperación con grupos de interés de carácter policial e institucional, mejorando su diseño, organización y eficacia. | | | | |

Plan de acción Eje 2

EJE 2: MODELO POLICIAL BASADO EN LA INTELIGENCIA Y LA COOPERACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

LINEA DE TRABAJO 2.3 Marcos de relación con la ciudadanía

| Objetivos | 18 | Dar a conocer la institución a la ciudadanía | | | | | |
|------------------|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| | 19 | Impulso a marcos estables de relación con la sociedad civil estructurada | | | | | |
| | 20 | Fomento de la vinculación y pertenencia | | | | | |
| | 21 | Facilitar los trámites de la citu | | | | | |
| | 22 | Fomentar la vinculación y pertenencia | | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| P 2.3.1 | Plan de grupos de interés | Policía Foral analizará las relaciones formales con los grupos de interés y diseñará una estructura ordenada de diálogo, escucha, interacción y relación dentro de un marco global, que además identifique puntos de contacto y mejoras sobre la situación inicial existente. | | | | | |
| P 2.3.2 | Plan para la mejora de la atención a la ciudadanía | Proyecto que profundizará en los mecanismos de atención a la ciudadanía, combinando el análisis en puntos de contacto tanto físicos como digitales, para un posterior despliegue y rediseño de procesos, organización y espacios asociados | | | | | |
| P 2.3.3 | Fundación social sin ánimo de lucro | Se creará una fundación que articule como misión actividades de relación con la ciudadanía, que hoy en día se realizan de forma desorganizada, puntual y voluntarista por parte tanto de personas en activo, como personas ya prejubiladas o jubiladas en el cuerpo, y diseñará su puesta en marcha y lanzamiento de actividades asociadas. | | | | | |

Plan de acción Eje 2

4.3.3 EJE 3 TRANSFERENCIA DE TRÁFICO Y SEGURIDAD VIAL

| EJE 3: TRANSFERENCIA DE TRÁFICO Y SEGURIDAD VIAL | | | | | | |
|--|--|---|------|------|------|------|
| LINEA DE TRABAJO 3.1 Modelo operativo de tráfico | | | | | | |
| Objetivos | 23 Favorecer una transición ordenada de la transferencia de tráfico | | | | | |
| | 24 Adecuar las infraestructuras a las necesidades organizativas | | | | | |
| | 25 Dotar de medios técnicos y humanos para la plena asunción de la competencia | | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 3.1.1 | Modelo operativo de tráfico | El proyecto desarrollará el modelo operativo de tráfico, con base en los cambios necesarios motivados por la transferencia total de la competencia, que requiere de una conceptualización del mismo y una anticipación de recursos y necesidades asociadas. | | | | |
| P 3.1.2 | Despliegue de recursos e implantación del modelo | Despliegue progresivo del modelo previamente definido y aprobado, que vaya incorporando y reorganizando medios técnicos y humanos para la asunción de la competencia. | | | | |

Plan de acción Eje 3

4.3.4 EJE 4 MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

| EJE 4: MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO | | | | | | |
|---|---|---|------|------|------|------|
| LINEA DE TRABAJO 4.1 Renovación de infraestructuras | | | | | | |
| Objetivos | 26 | Impulsar la renovación de espacios y sedes adecuándolas a las nuevas necesidades | | | | |
| | 27 | Promover la eficiencia energética y la sostenibilidad en los nuevos espacios | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 4.1.1 | Construcción de sede central | El proyecto conformará un equipo de trabajo que interactúe con los equipos encargados del diseño y ejecución de obra en Gobierno de Navarra, para transmitir las necesidades reales de las distintas unidades que albergarán la nueva sede central de policía foral, que sustituirá y ampliará las capacidades existentes en la sede actual de Beloso. | | | | |
| P 4.1.2 | Estudio Comisarías Sangüesa y Alsasua | Se propone analizar las necesidades de las comisarías de Sangüesa y Alsasua, con claras deficiencias actuales, y finalizar el periodo con proyectos básicos asociados a dichas sedes que puedan desarrollarse y ejecutarse en periodos posteriores. | | | | |
| LINEA DE TRABAJO 4.2 Modernización y desarrollo tecnológico | | | | | | |
| Objetivos | 28 | Favorecer la transformación digital | | | | |
| | 29 | Asegurar la integración de los sistemas y de la información | | | | |
| | 30 | Desplegar tecnología para la movilidad | | | | |
| | 31 | Asegurar la calidad de la información y los datos | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 4.2.1 | Implantación del Plan de Desarrollo Tecnológico | El plan de Desarrollo Tecnológico supone una hoja de ruta en el despliegue de sistemas e infraestructuras TIC para la modernización tecnológica de la organización. El plan incorpora el desarrollo ordenado de evoluciones y nuevas implantaciones de aplicaciones, infraestructuras y sistemas en coordinación y colaboración con los departamentos y empresas encargados de sus despliegues: DGTD y TRACASA. | | | | |

Plan de acción Eje 4

EJE 4: MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

LINEA DE TRABAJO 4.3 Impulso a la sostenibilidad medio ambiental

| Objetivos | 32 | Desplegar la sostenibilidad en toda la organización | | | | |
|-----------|-------------------------------------|---|------|------|------|------|
| | 33 | Promover hábitos y cultura sostenible | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 4.3.1 | Impulso a la movilidad sostenible | Proyecto por el que se definirán y desplegarán nuevos modelos de movilidad sostenible, que incluyan tanto la electrificación progresiva de una parte de la flota de automóviles de la organización, como la introducción de vehículos de movilidad personal. | | | | |
| P 4.3.2 | Plan de impulso a la sostenibilidad | Desarrollo de un plan estructurado que analice la situación actual en materia de sostenibilidad y despliegue un plan de acción para la promoción de actuaciones que fomenten unos hábitos y cultura más sostenible con afección transversal a toda la organización. | | | | |

Plan de acción Eje 4

4.3.5 EJE 5 MEJORA CONTINUA Y EXCELENCIA EN LOS PROCESOS

| EJE 5: MEJORA CONTINUA Y EXCELENCIA EN LOS PROCESOS | | | | | | |
|--|--|--|------|------|------|------|
| LINEA DE TRABAJO 5.1 Sistema de gestión por procesos y mejora continua | | | | | | |
| Objetivos | 34 | Dotar a la organización de un sistema de gestión | | | | |
| | 35 | Implantar la gestión por procesos | | | | |
| | 36 | Promover la mejora continua | | | | |
| | 37 | Mejorar el liderazgo de la organización | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 5.1.1 | Definición y despliegue del sistema de gestión | Conceptualización, definición y despliegue de un sistema de gestión de Policía Foral que se enmarque en los modelos de gestión avanzada y vaya favoreciendo una implantación de la gestión por procesos y la cultura de mejora continua. | | | | |
| P 5.1.2 | Despliegue de cuadros de mando y control | El proyecto diseñará cuadros de mando con indicadores orientados a soportar una mejor gestión, desplegados en las diferentes unidades organizativas: funcionales, territoriales, etc. | | | | |
| LINEA DE TRABAJO 5.2 Cultura de innovación y mejora continua | | | | | | |
| Objetivos | 38 | Favorecer la innovación en la organización | | | | |
| | 39 | Apoyar la gestión del conocimiento y evitar su fuga | | | | |
| COD. | Proyectos | Descripción | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| P 5.2.1 | Sistema de innovación | Se definirá un sistema de gestión de la innovación que despliegue los procesos específicos para favorecer una innovación estructurada dentro de policía foral, anticipando en el tiempo un despliegue inicial de un proceso de gestión de sugerencias y mejoras. | | | | |
| P 5.2.2 | Sistema de gestión del conocimiento | El proyecto definirá e implantará un sistema de gestión del conocimiento existente a nivel interno en la propia organización y establecerá los mecanismos para su transferencia estructurada. | | | | |

Plan de acción Eje 5

5

PLAN DE ACCIÓN



5 PLAN DE ACCIÓN

En este capítulo se desarrollan las fichas de los proyectos estratégicos del periodo. Cada ficha describe a alto nivel su fundamentación, referencia los objetivos a los que da respuesta, despliega sus actividades y establece una planificación y demanda de recursos. En las fichas se incluyen también los indicadores con los que se realizará el seguimiento asociado en el cuadro de mando estratégico.

La ficha de proyectos cuenta con los siguientes campos:

- **Proyecto:** Título del proyecto.
- **Código:** Codificación de los 27 proyectos en referencia a los ejes estratégicos y las líneas de trabajo asociadas.
- **Descripción:** Breve presentación de la fundamentación y alcance general.
- **Eje estratégico:** Eje principal en el que se enmarca el proyecto, siendo relevante resaltar que algunos proyectos se ubican en un eje, pero contribuyen o están relacionados con otros ejes o líneas de trabajo. Su ubicación, por tanto, y, a efectos de claridad en la gestión, se enmarca en el eje principal, aunque pueda darse esa casuística.
- **Objetivos:** Retos o metas a los que da respuesta el proyecto.
- **Acciones principales:** Actividades a alto nivel con su planificación relacionada, en la ficha de carácter trimestral.
- **Responsable:** Persona responsable del proyecto.
- **Participantes:** Resto de miembros del equipo de proyecto. Se reflejan las siglas, cuyo significado se puede consultar en el anexo 8.4, para la línea de mando. Los códigos que comienzan con NIP, hacen referencia a los números de identificación profesional y van vinculados a personas concretas.
- **Colaboradores externos:** Participantes que pueden ser necesarios de carácter externo a la organización. En algunos casos departamentos de Gobierno de Navarra y en otros casos personas expertas que pueden participar en el proyecto previa contratación. En algunos casos se reflejan las siglas de entidades, cuyo significado se puede consultar en el anexo 8.4.
- **Hitos del proyecto:** Principales momentos donde se produce un hecho destacable, una entrega o un logro asociado al proyecto.
- **Presupuesto:** Gasto previsto en el periodo de vigencia del plan. Es importante señalar que en el plan no se han imputado gastos de estructura o gastos recurrentes existentes, sino gastos adicionales que el proyecto requiere. En el caso del presupuesto se dan diferentes circunstancias:
 - Celda vacía: El proyecto no tiene programación en ese periodo y por tanto no hay gasto asociado.
 - N/A: No aplica. Aunque el proyecto tiene programación, se considera que no requerirá de recursos adicionales.

- N/D: No Disponible. Se estima que se requerirán recursos, pero en el momento de confección de este plan no se dispone de la información asociada.
- A determinar: Equivalente a no disponible. Se requerirán recursos, pero no se dispone de la información asociada.
- Asociado a los planes: el proyecto tiene coste, pero su importe viene asociado a otros proyectos del plan.
- Importes en €: Estimaciones del coste anual asociado.
- Celdas con *: En algunos proyectos se aclara que incluye el coste o qué aspectos está considerando en el importe referenciado.
- **Indicadores:** Indicadores asociados al cumplimiento del proyecto. En algunos casos son indicadores existentes para los que se establecerán metas y en otros suponen métricas nuevas asociadas a la ejecución del Plan.

5.1 FOMENTO DEL TALENTO, DESARROLLO Y COMPROMISO DE LAS PERSONAS

| | | | | |
|---|--|---------------------------|---|-------------|
| PROYECTO | Implantación de un sistema de evaluación del desempeño | CÓDIGO | 1.1.1 | |
| DESCRIPCIÓN | <p>Se puede considerar la evaluación del desempeño como un proceso que afecta a todos los miembros de la organización y que implica a toda la plantilla desde los niveles de dirección hasta los escalones mas básicos. Con la implantación del sistema de evaluación del desempeño se orientará las actuaciones de los profesionales para conseguir la adecuación de las personas a sus puestos de trabajo y como medio para obtener un rendimiento óptimo, y en consecuencia, obtener la máxima eficiencia de la organización. Este proceso sistemático y periódico de análisis permitirá determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización, detectando áreas de mejora y de desarrollo personal/ profesional. Además proporcionará un pronóstico del potencial de desarrollo de la persona evaluada, así como una previsión de necesidades formativas. Por otra parte, este instrumento también debe contribuir a incrementar la motivación, mejorar el clima laboral, así como promover y potenciar las capacidades y oportunidades de reconocimiento y promoción interna de las personas, para lo que dada su importancia es conveniente desarrollar de forma sólida.</p> | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 1. Fomento del talento, desarrollo y compromiso de las personas | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 1.1 Gestión del talento y potencial de las personas | | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Fomentar el liderazgo en la línea de mando 2 Impulsar y desarrollar el currículo y carrera profesional desde las competencias y las capacidades 3 Favorecer la motivación hacia el desempeño de los profesionales | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T |
| 1. Identificación de los aspectos y competencias asociadas a cada puesto en una unidad piloto | | | | |
| 2. Análisis y recopilación de estos indicadores de cada puesto de esta unidad | | | | |
| 3. Determinación del método de medición de desempeño con alcance global pero aplicación a la unidad piloto y confección de índice | | | | |
| 4. Lanzamiento de las evaluaciones en unidad y puestos piloto | | | | |
| 5. Análisis y correcciones sobre el sistema, incluyendo ajustes informáticos | | | | |
| 6. Extensión de las evaluaciones a toda los integrantes de la organización | | | | |
| 7. Elaboración de Planes de desarrollo individual | | | | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO | |
| JDPC (posible unidad piloto policía científica) | JBCMC NIP 38 NIP 57 NIP 513 | Consultora INAP FCS | Método definido para U. piloto 2T21 Implantación en U. piloto 2T22 Disponibilidad método 2T23 | |

| | | | |
|-----------------|---|---------------|--------------|
| PROYECTO | Implantación de un sistema de evaluación del desempeño | CÓDIGO | 1.1.1 |
|-----------------|---|---------------|--------------|

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| % puestos de trabajo con indicadores sobre el total | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº evaluaciones realizadas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº planes de desarrollo individual elaborados | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice general de desempeño | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|---------------|--------------|
| PROYECTO | Planes de carrera basados en homologaciones educativas | CÓDIGO | 1.1.2 |
| DESCRIPCIÓN | El desarrollo y homologación de la carrera profesional continúa siendo un problema común a todas las Fuerzas y Cuerpos de seguridad del Estado, que sufren continuas modificaciones en sus planes de carrera sin lograr una consolidación en las homologaciones con los itinerarios educativos oficiales del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. En los Cuerpos de Policía de Navarra la única equivalencia que está reconocida es la referente al empleo de Policía con respecto al título de técnico correspondiente de la formación profesional del sistema educativo, mediante la Orden EFP/1241/2019 de 19 de diciembre del Ministerio de Educación y Formación profesional. Este proyecto llevará a cabo las acciones necesarias para obtener el resto de equivalencias de los empleos de agente 1º y escalas superiores con las titulaciones oficiales del sistema educativo. | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 1: Fomento del talento y potencial de las personas | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 1.1 Gestión del talento y potencial de las personas | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Fomentar el liderazgo en la línea de mando 2 Impulsar y desarrollar el currículum y carrera profesional desde las competencias y las capacidades 3 Favorecer la motivación hacia el desempeño de los profesionales | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Análisis de itinerarios y convalidaciones existentes en otros cuerpos de seguridad, estatales e internacionales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Identificación y desarrollo de los planes de carrera profesional para los diferentes puestos de Policía Foral | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Establecimiento de convenios con la UPNA para el desarrollo de la carrera profesional | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Firma de acuerdos con los órganos del Ministerio de Educación para las convalidaciones correspondientes | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Diseño de los currículos profesionales obligatorios para el acceso a las especialidades, contemplando aspectos de seguridad jurídica | | | | | | | | | | | | | | | | |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|------------------------|------------------------------|---|
| JCS | JBCC JGF NIP 301 | ESEN UPNA DEGN MECD | Logro acuerdo para convalidación 2T21 Despliegue reglamentario de los currículos profesionales 22-23 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº convenios existentes con universidades | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº personas en itinerarios de convalidación | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº personas con itinerarios de convalidación finalizados | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|---|---|---------------------------|---|-------------|
| PROYECTO | Cambio y flexibilización de los sistemas de promoción y permanencia | CÓDIGO | 1.1.3 | |
| DESCRIPCIÓN | <p>Por "carrera profesional" se entiende el conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad. Los actuales sistemas de promoción vertical y horizontal de Policía Foral no contemplan entre sus criterios valorativos el desempeño laboral, ya que únicamente evalúan méritos basados en antigüedad, en la prestación de servicios, recompensas, titulaciones oficiales, docencia, conocimiento de idiomas, etc. En este sentido en el diagnóstico interno se evidencia como una debilidad importante la ausencia de valoración de las competencias y ejercicio de funciones para cambios internos. En este proyecto se analizarán los actuales sistemas de promoción vertical y horizontal, tanto para introducir otros criterios valorativos mas alineados con el desempeño laboral y estudiar la posibilidad de establecer un itinerario de promoción interna vertical, así como criterios de permanencia asociados a promociones, pero también a cambios potenciales necesarios. Se incluye también en este proyecto el estudio para la regulación normativa de la designación de empleos interinos en la escala de mando, así como las asignaciones de comisiones de servicio.</p> | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 1: Fomento del talento y potencial de las personas | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 1.1 Gestión del talento y potencial de las personas | | | |
| OBJETIVOS | 1 Fomentar el liderazgo en la línea de mando | | | |
| | 2 Impulsar y desarrollar el currículo y carrera profesional desde las competencias y las capacidades | | | |
| | 3 Favorecer la motivación hacia el desempeño de los profesionales | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T |
| 1. Estudio de los actuales sistemas de promoción y permanencia | | | | |
| 2. Determinación de criterios de permanencia para unidades especializadas | | | | |
| 3. Elaboración documento propuesta base de regulación de nombramientos interinos y comisiones de servicio | | | | |
| 4. Redacción de la propuesta definitiva | | | | |
| 5. Reglamentación nombramientos interinos y comisiones de servicio | | | | |
| 6. Elaboración de documento de propuesta base de modificación de los sistemas de promoción profesional | | | | |
| 7. Redacción de la propuesta definitiva | | | | |
| 8. Reglamentación sistemas de promoción y criterios de permanencia | | | | |
| 9. Implantación y puesta en marcha | | | | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO | |
| JASC | JCT JBJE JBDEC NIP 352 | DGFP INAP TAPJ | Propuesta base regulación interinos y comisiones de servicio 2T21 Propuesta base modificación sistemas de promoción 3T22 Aprobación reglamentación 2T23 | |

| | | | |
|-----------------|--|---------------|--------------|
| PROYECTO | Cambio y flexibilización de los sistemas de promoción y permanencia | CÓDIGO | 1.1.3 |
|-----------------|--|---------------|--------------|

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº puestos afectados por criterios de permanencia | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº puestos escala de mando afectados por sistema de promoción | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % personas que superan criterios permanencia en pruebas de validación | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº puestos interinos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº puestos en comisión de servicios | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|---|---------------|--------------|
| PROYECTO | Definición y puesta en marcha de un modelo de liderazgo | CÓDIGO | 1.1.4 |
| DESCRIPCIÓN | Las organizaciones públicas requieren de personas capaces de liderar, generando influencia en sus equipos y facilitando el trabajo a las personas que están bajo su mando. Fortalecer y desarrollar esa capacidad de liderazgo ha de ser una preocupación continua. Este proyecto supondrá la identificación de las competencias y de los rasgos esenciales y diferenciadores del modelo de liderazgo de Policía Foral a implantar tanto en la escala básica (liderazgo natural) como en la escala de mando (liderazgo formal). Igualmente se aspira a apoyar el crecimiento personal, capacidades y competencias de los integrantes de la organización. Finalmente la implementación de este modelo de liderazgo deberá contribuir a regular y ordenar tanto la transmisión de la información a nivel interno como las relaciones con la ciudadanía y los grupos de interés. | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E.1 Fomento del talento, desarrollo y compromiso de las personas | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 1.1 Gestión del talento y potencial de las personas | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Fomentar el liderazgo en la línea de mando 2 Impulsar y desarrollar el currículo y carrera profesional desde las competencias y las capacidades 3 Favorecer la motivación hacia el desempeño de los profesionales | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Conocimiento y estudio de modelos de liderazgo aplicados en otros cuerpos policiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Análisis interno de percepción y situación de liderazgo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Definición de como se debería ejercer el liderazgo en la organización (competencias, valores, rasgos) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Desarrollo y documentación del modelo escogido | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Construcción de índice de valoración de liderazgo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Despliegue del modelo en la organización (incluye formación) con alcance parcial. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Establecimiento de sistemas de evaluación del ejercicio de liderazgo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Despliegue, análisis y mejora del sistema | | | | | | | | | | | | | | | | |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HTOS DE PROYECTO |
|-------------|--|-----------------------------------|---|
| JBCMC | JBDECP NIP 58 NIP 333 NIP 603 | INAP FCS ESEN Consultora | Presentación modelo adoptado 2T21 Despliegue modelo liderazgo 2T22 Implantación sistema evaluación 4T22 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº personas que superan evaluación | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice de valoración de liderazgo (actividad 5) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº de puestos incluidos en el sistema | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|---|--------------|
| PROYECTO | Plan de OPEs | CÓDIGO | 1.2.1 |
| DESCRIPCIÓN | <p>En el diagnóstico interno, se ha puesto de manifiesto como un aspecto crítico organizativo el acusado envejecimiento de la plantilla, de lo que se infiere que en los próximos años y de forma progresiva se producirá un descenso importante del personal en activo. Este factor unido a los actuales déficits en recursos humanos detectados en las unidades policiales y la previsión a medio plazo de la asunción en exclusiva de ámbitos competenciales como el tráfico y seguridad vial, hace necesario una intervención urgente para dotar a la organización de los recursos humanos imprescindibles para la ejecución de las funciones policiales con unos óptimos estándares de calidad y de eficiencia. Mediante este proyecto se realizará un estudio riguroso y ajustado para cuantificar en el periodo 2020-2023 las necesidades de recursos humanos que deberán proveerse mediante la incorporación de personal de nuevo ingreso, y su previsión en presupuestos. Estas necesidades de nuevos efectivos deberán ser objeto de las correspondientes oferta de empleo público negociadas entre el Gobierno de Navarra y la Administración General del Estado.</p> | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 1: Fomento del talento, desarrollo y potencial de las personas | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 1.2 Adecuación de la estructura organizativa | | |
| OBJETIVOS | 1 | Apoyar la incorporación de nuevos efectivos | |
| | 2 | Apoyar la adecuación de puestos y permanencia en los mismos para la estabilización de unidades | |
| | 3 | Potenciar y adaptar la segunda actividad a la experiencia y valía de las personas | |
| | 4 | Flexibilizar la configuración de las unidades organizativas | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Estudio de necesidades de recursos humanos en Policía Foral para cubrir las actuales y futuras carencias. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Estudio específico de necesidades de recursos humanos para la asunción en exclusiva de la competencia de tráfico y seguridad vial | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Traslado de Proyecto de OPEs a D.G Interior y D.G Función Pública | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Despliegue progresivo de OPEs | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Incorporación de nuevos agentes a plantilla | | | | | | | | | | | | | | | | |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|--------------------------|--------------------|--|
| JAIG | JATSV JGRH NIP 670 | DGFP TAPJ | Presentación estudio dimensionamiento actual y futuro 4T20 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº plazas ofertadas por año | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % plazas cubiertas sobre necesidades detectadas para la asunción de la competencia de tráfico | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % plazas cubiertas sobre necesidades detectadas en todas las unidades | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto adicional asociado a nuevas plazas | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|---|---|-------------------------------|--|-------------|
| PROYECTO | Rediseño de itinerarios para la segunda actividad y anticipación de la edad de jubilación | CÓDIGO | 1.2.2 | |
| DESCRIPCIÓN | Este proyecto acometerá definitivamente el apoyo a la regulación de la segunda actividad en la organización. Esto significa el pase de los funcionarios policiales que por diferentes motivos (accidentes, enfermedades u otras circunstancias sobrevenidas) no pueden prestar los servicios operativos propios o los pueden realizar sometidos a ciertas limitaciones, a una situación administrativa que permita que se mantengan en una situación de servicio activo, aunque desempeñando ciertas funciones o tareas que no son las propias o habituales del cuerpo. También se incluye en este proyecto el apoyo para el abordaje de la jubilación, mediante la cual la edad ordinaria de jubilación puede ser rebajada o anticipada para las personas funcionando bajo el régimen de Seguridad Social, tal y como está ocurriendo en otros cuerpos policiales. | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 1: Fomento del talento, desarrollo y compromiso de las personas | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 1.2 Adecuación de la estructura organizativa | | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Apoyar la incorporación de nuevos efectivos 2 Apoyar la adecuación de puestos y permanencia en los mismos para la estabilización de unidades 3 Potenciar y adaptar la segunda actividad a la experiencia y valía de las personas 4 Flexibilizar la configuración de las unidades organizativas | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T |
| 1. Estudio de legislación para la anticipación de la edad de jubilación para policías bajo el régimen de Seguridad social | | | | |
| 2. Estudio organizativo y de necesidades sobre los posibles destinos a ocupar por policías en segunda actividad y criterios asociados | | | | |
| 3. Determinación del catálogo de puestos de trabajo de segunda actividad policial | | | | |
| 4. Determinación de las funciones y tareas a desarrollar en segunda actividad por empleo | | | | |
| 5. Definición del procedimiento de adscripción a la segunda actividad policial | | | | |
| 6. Apoyo para preparación del borrador del Decreto Foral regulador de la segunda actividad | | | | |
| 7. Reglamentación | | | | |
| 8. Seguimiento y evaluación de la aplicación de la segunda actividad policial | | | | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO | |
| JCT | JCEL NIP 406 NIP 670 | DGFP TAPJ SPRL INSPL | Publicación legislación para la anticipación edad de jubilación 1T21 Disponibilidad del borrador del decreto para segunda actividad 4T21 Publicación del decreto de segunda actividad 2T22 | |

| | | | |
|-----------------|--|---------------|--------------|
| PROYECTO | Rediseño de itinerarios para la segunda actividad y anticipación de la edad de jubilación | CÓDIGO | 1.2.2 |
|-----------------|--|---------------|--------------|

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº Personas vinculadas a la anticipación de la edad de jubilación | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº Puestos catalogados como de 2ª actividad | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº Personas vinculadas a segunda actividad (y segmentación según supuestos legales) | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|---------------|--------------|
| PROYECTO | Rediseño organizativo: nuevas unidades y puestos | CÓDIGO | 1.2.3 |
| DESCRIPCIÓN | <p>En el diagnóstico interno no se revela la necesidad urgente de realizar grandes transformaciones en la estructura organizacional desde la operativa actual, si bien se pone de manifiesto la necesidad de un rediseño organizativo con la creación de nuevas unidades orgánicas y puestos de trabajo. Todo ello para dar cobertura orgánica a funciones que de facto se vienen desarrollando, como para adaptarse y dar respuesta a las necesidades actuales y futuras en materia de seguridad pública. En este sentido también se detecta un alto grado de concentración en la Comisaría Central de Pamplona de servicios policiales especializados, aspecto que podría incidir negativamente en la respuesta operativa (eficacia y eficiencia) y en la calidad de atención a la ciudadanía en general y específicamente a las víctimas y testigos.</p> <p>Los cambios que se proyectan en el modelo policial y la asunción de nuevas competencias, también motivan una revisión general de la adecuación de la estructura organizativa, que es el propósito central de este proyecto.</p> | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 1: Fomento del talento, desarrollo y compromiso de las personas | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 1.2 Adecuación de la estructura organizativa | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Apoyar la incorporación de nuevos efectivos 2 Apoyar la adecuación de puestos y permanencia en los mismos para la estabilización de unidades 3 Potenciar y adaptar la segunda actividad a la experiencia y valía de las personas 4 Flexibilizar la configuración de las unidades organizativas | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Estudio de necesidades para el rediseño de la estructura organizativa | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 2. Definición de nueva estructura | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 3. Reglamentación cambios internos | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 4. Despliegue de cambios organizativos | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 5. Estudio para determinar los puestos técnicos para el acceso externo de personal | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 6. Estudio de necesidades de personal externo para funciones no estrictamente policiales | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 7. Reglamentación puestos externos | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|----------------------|--------------------|--|
| JAIG | JDGT JBCL JGRH | DGFP TAPJ | Definición necesidades internas 4T20 Reglamentación oficial interna 4T20 Definición necesidades externas 2T21 Reglamentación personas externas 3T21 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº puestos no policiales identificados | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % Reducción de agentes en funciones no policiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % Cobertura de puestos no policiales con personal externo | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|---------------|--------------|
| PROYECTO | Club Deportivo Leyre | CÓDIGO | 1.3.1 |
| DESCRIPCIÓN | <p>En el diagnóstico interno, se detectó cierta debilidad en la cohesión interna y trabajo en equipo, además de déficit en las relaciones profesionales entre los integrantes de diferentes unidades. Precisamente uno de los valores internos que se quiere potenciar dentro del modelo policial definido para el periodo 2020-2023 es la cohesión social interna y el sentimiento de pertenencia al cuerpo. Para incentivar estos valores se ha decidido recuperar y reimpulsar el proyecto del Club Deportivo Leyre de Policía Foral. Se entiende que a través de la organización y desarrollo de actividades deportivas conjuntas se puede incidir de forma constructiva en la tendencia grupal de los integrantes de la organización para mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos. Aspecto que sin duda repercutirá también de forma positiva en el desempeño de la actividad profesional.</p> | | |
| EJE ESTRATÉGICO | EJE 1: FOMENTO DEL TALENTO, DESARROLLO Y COMPROMISO DE LAS PERSONAS | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 1.3 Fomento de la vinculación y sentido de pertenencia. | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Alinear a las personas con los valores 2 Favorecer la relación de los profesionales más allá de la actividad policial 3 Fomentar el sentimiento de orgullo y pertenencia | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Revisión de la situación del Club Deportivo Leyre | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Convenio con entidad patrocinadora externa | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Catálogo de actividades deportivas 2021-2023 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Acciones para incentivar participación interna | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Desarrollo de las actividades deportivas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Evaluación anual de impacto en cohesión interna | | | | | | | | | | | | | | | | |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|---|--------------------|--|
| NIP 88 | NIP 884 NIP 900 NIP 919 NIP 1215 | SPON | Presentación catalogo actividades deportivas 1T21 Firma del convenio con entidad patrocinadora externa 1T21 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº participantes en actividades planificadas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº eventos implementados anualmente | | | | | | | | | | | | | | | | |
| índice satisfacción en cohesión (encuesta interna) | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|---|---|---------------------------|--|-------------|
| PROYECTO | Plan de igualdad de oportunidades | CÓDIGO | 1.4.1 | |
| DESCRIPCIÓN | <p>En el diagnóstico interno ha quedado patentizado que la Policía Foral es una organización en la que la presencia de la mujer es muy baja, e inexistente en la escala de mando superior, a pesar de que el concepto de igualdad de oportunidades está muy consolidado en los procesos de recursos humanos. En este sentido se deberá analizar en el marco de este plan si existen barreras invisibles "techo de cristal" que obstaculicen y/o limiten la promoción vertical de las mujeres en Policía Foral. Estas barreras invisibles se puede desglosar en dos tipos de obstáculos o limitaciones a la promoción profesional:</p> <p>a) las impuestas por complejos entramados de estructuras, o normas no escritas, existentes en organizaciones tradicionalmente dominadas por hombres.</p> <p>b) las limitaciones profesionales que se imponen a sí mismas muchas mujeres con objeto de poder conciliar el trabajo fuera del hogar con las responsabilidades familiares y el trabajo doméstico.</p> <p>Con este proyecto se dará cumplimiento a lo establecido en el artículo 44.1 de la Ley Foral 17/2019, de 4 de abril, de igualdad entre hombres y mujeres. En el citado precepto se establece que se deberá elaborar un plan de igualdad de oportunidades destinado al personal del Gobierno de Navarra, Las Administraciones Públicas, los organismos públicos vinculados o dependientes, así como las entidades públicas o privadas que gestionan servicios públicos y que tengan 50 o más trabajadores/as. Además, el plan desarrollará acciones encaminadas a prevenir y combatir la violencia contra las mujeres, dado que constituye un atentado a los derechos fundamentales de las personas. Considerando que este fenómeno es estructural, complejo y multicausal, precisa de un abordaje multidisciplinar y coordinado desde diferentes ámbitos, con actuaciones protocolarizadas para mejorar la detección, asistencia e intervención.</p> | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 1: Fomento del talento, desarrollo y compromiso de las personas | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 1.4 Cultura hacia la igualdad y diversidad | | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Promover la incorporación de la igualdad en todos los aspectos de la organización 2 Equilibrar la presencia de la mujer en la organización 3 Favorecer la diversidad y el alineamiento del cuerpo con la realidad social de Navarra | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T |
| 1. Análisis del marco de igualdad que se está trabajando en la Dirección General de Interior y G.N | | | | |
| 2. Identificación y contratación con entidad externa para el desarrollo del plan | | | | |
| 3. Diagnóstico de situación de igualdad en la organización bajo una perspectiva de género | | | | |
| 4. Formulación del plan con objetivos concretos en igualdad a alcanzar, estrategias y prácticas para su consecución y sistema de seguimiento y evaluación | | | | |
| 5. Negociación con representación del personal | | | | |
| 6. Implementación del Plan de igualdad | | | | |
| 7. Evaluaciones intermedias del Plan | | | | |
| 8. Evaluación de impacto del plan (1,5 años) | | | | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO | |
| JDPJ | JGGAE JGEV NIP 1079 NIP 1119 | INAI | Presentación diagnóstico 1T21 Presentación plan de igualdad 2T21 Implementación plan igualdad 3T21 | |

| | | | |
|-----------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| PROYECTO | Plan de igualdad de oportunidades | CÓDIGO | 1.4.1 |
|-----------------|-----------------------------------|---------------|--------------|

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº personas en formación materia igualdad | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº acciones ejecutadas vs planificadas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % incremento de mujeres en escala básica | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % incremento de mujeres en puestos de mando | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % incremento de mujeres en unidades especializadas | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|---|---------------|--------------|
| PROYECTO | Plan de atención a la diversidad | CÓDIGO | 1.4.2 |
| DESCRIPCIÓN | <p>En el estudio de prospectiva realizado por CIES (empresa de análisis sociológico), integrado en el diagnóstico externo, se evidencian aspectos de evolución social vinculados al aumento de la inmigración en Navarra, debido a múltiples factores asociados a condiciones sociales del país origen. Este es uno de los factores que refleja la evolución social de nuestra comunidad. Ante esta nueva realidad uno de los retos a los que se enfrenta la Comunidad Foral de Navarra es facilitar la inclusión e integración de todas las personas, con una acogida efectiva orientada al mercado laboral. Por lo tanto, la diversidad es ya una característica fundamental de nuestra composición social y resulta imprescindible que sea percibida por todas y todos como una fortaleza y un valor añadido, evitando y previniendo actitudes y comportamientos de desconfianza o rechazo.</p> <p>En este contexto social, este proyecto definirá acciones positivas y proactivas para que la organización refleje en su composición la diversidad de la sociedad a la que sirve. Todo ello como forma para avanzar en la integración de las minorías y miembros de las comunidades de diferentes culturas, nacionalidades, orientaciones e identidades sexuales, discapacidades, etc. En el ámbito externo se deben promover también acciones dirigidas a favorecer y gestionar policialmente la sociedad y comunidad diversa en sus diferentes ámbitos (multicultural, sexual, género, discapacidad, etc)</p> | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 1: Fomento del talento, desarrollo y compromiso de las personas | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 1.4 Cultura hacia la seguridad, igualdad y la diversidad. | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Promover la incorporación de la igualdad en todos los aspectos de la 2 Equilibrar la presencia de la mujer en la organización 3 Favorecer la diversidad y el alineamiento del cuerpo con la realidad social de Navarra | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Acuerdo con UPNA o instituto de estudios sociológicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Diagnóstico para conocimiento de la diversidad en Navarra | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Conocimiento de la gestión de la diversidad en otros cuerpos policiales | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Análisis de gestión de la diversidad desde perspectiva interna | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Diseño de acciones positivas para favorecer el ingreso en Policía Foral de personas pertenecientes a colectivos minoritarios | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Implementación de dichas acciones para la OPE del 2023 y para cambios internos | | | | | | | | | | | | | | | | |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|--------------------------------------|--------------------|--|
| JBA | JGF NIP 320 NIP 408 NIP 313 | UPNA | Diagnóstico 2T22 Presentación del Plan 1T23 |

| | | | |
|-----------------|---|---------------|--------------|
| PROYECTO | Plan de atención a la diversidad | CÓDIGO | 1.4.2 |
|-----------------|---|---------------|--------------|

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº acciones positivas para acceso PF puestas en marcha | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº personas con discapacidad incorporadas a puestos de PF (vía externa) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº personas de otras nacionalidades/colectivos de nuevo ingreso en PF (OPE 23) | | | | | | | | | | | | | | | | |

5.2 MODELO POLICIAL BASADO EN LA INTELIGENCIA Y COOPERACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

| | | | | |
|--|--|---------------------------|---|-------------|
| PROYECTO | Definición del modelo de inteligencia | CÓDIGO | 2.1.1 | |
| DESCRIPCIÓN | <p>Uno de los pilares básicos sobre el que se sustenta el modelo policial propugnado por Policía Foral, lo constituye la "inteligencia" como una "palanca" transversal que influirá en todos los procesos y actividades de la organización, desde las funciones táctico-operativas como a las de soporte y más especializadas. Con este proyecto se definirá el marco teórico-conceptual sobre el que se apuntalará el modelo de inteligencia de Policía Foral. En la definición del modelo de inteligencia, se determinará las necesidades de inteligencia, la estructura organizativa y territorial adecuada para el despliegue del modelo, las funciones a desarrollar por los analistas, una previsión de recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios y la metodología de trabajo adecuada para el abordaje y análisis de los problemas de seguridad.</p> <p>* La acción 4, se desarrolla en el Proyecto "P 1.2.3 rediseño organizativo: nuevas unidades y puestos"</p> <p>** La acción 6, se desarrolla en la en el Proyecto "P.4.2.1 Implantación del Plan de desarrollo tecnológico"</p> | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 2. Modelo policial basado en la inteligencia y la cooperación con grupos de interés | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 2.1 Inteligencia como fórmula de resolución de problemas | | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Impulsar un modelo policial basado en la inteligencia 2 Lograr que se trabaje con modelos de prospección, anticipación y predicción | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T |
| 1. Estudio definitivo de necesidades de inteligencia de todas las unidades de Policía Foral (bidireccional) | ■ | | | |
| 2. Estudio comparado de otros modelo de inteligencia de fuerzas y cuerpos de seguridad | ■ | | | |
| 3. Determinación de las funciones a desarrollar por la estructura organizativa de inteligencia | | ■ | | |
| 4. Determinación del tipo estructura organizativa central y territorial necesaria para el despliegue del modelo adoptado * | | ■ | | |
| 5. Fijación de los recursos humanos necesarios | | ■ | | |
| 6. Identificación de recursos tecnológicos ** | | ■ | | |
| 7. Redacción de propuesta modelo inteligencia | | | ■ | |
| 8. Validación y respaldo normativo del modelo | | | ■ | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO | |
| JAIC | JBAI NIP 302 NIP 373 NIP 549 NIP 462 | FCS Consultora | Disponibilidad borrador interno definición del modelo de inteligencia en 2T21 | |

| | | | |
|-----------------|---------------------------------------|---------------|--------------|
| PROYECTO | Definición del modelo de inteligencia | CÓDIGO | 2.1.1 |
|-----------------|---------------------------------------|---------------|--------------|

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº de demandas de inteligencia detectadas en el estudio de necesidades | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % de unidades organizativas con demandas | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|---|---------------|--------------|
| PROYECTO | Despliegue del modelo de inteligencia | CÓDIGO | 2.1.2 |
| DESCRIPCIÓN | Tras el desarrollo del marco conceptual del modelo de inteligencia, con este proyecto se acometerá su despliegue en la organización de forma ordenada y progresiva. Todo ello a través del correspondiente proceso y la difusión de los productos de inteligencia que se definan. Una de las características esenciales del modelo de inteligencia es que del tratamiento al que se someta la información, previamente recopilada a través de múltiples fuentes, se obtendrán diversos productos analíticos genéricos o específicos. Los productos de inteligencia servirán de ayuda para la toma de decisiones en la gestión de toda la actividad policial, tanto proactiva (anticipación), preventiva como reactiva, al objeto de reducir las oportunidades para la comisión de hechos delictivos y conductas antisociales, apoyar las investigaciones criminales, además de incrementar la percepción de seguridad en la ciudadanía. | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 2. Modelo policial basado en la eficiencia, la inteligencia y la cooperación con grupos de interés | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 2.1 Inteligencia como fórmula de resolución de problemas | | |
| OBJETIVOS | 1 Impulsar un modelo policial basado en la inteligencia 2 Lograr que se trabaje con modelos de prospección, anticipación y predicción | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Diseño del proceso de inteligencia policial | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Definición de los productos de inteligencia genéricos y específicos y las unidades de destino | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Determinación de las fuentes de obtención de información conforme a las necesidades detectadas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Determinación del procedimiento y canales de solicitud y difusión de los productos analíticos genéricos y específicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Establecimiento del sistema de recogida de aportaciones y mejoras | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Despliegue operativo de los productos de inteligencia (difusión). | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Transferencia al sistema de gestión de la organización con evaluación de impacto de los productos (incluida definición de índice de Resolución de problemas) | | | | | | | | | | | | | | | | |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|--|--------------------|--|
| JAIC | JBAI NIP 302 NIP 373 NIP 549 NIP 462 | FCS | Disponibilidad de un catálogo de productos analíticos 4T21 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº productos inteligencia nuevos añadidos a catálogo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº solicitudes de productos de inteligencia | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice de resolución de problemas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % de solicitudes implementadas | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|---------------------------|---|-------------|--|--|
| PROYECTO | Definición y despliegue de marcos de cooperación | CÓDIGO | 2.2.1 | | | |
| DESCRIPCIÓN | <p>Una cooperación policial eficaz resulta indispensable para que tengamos un espacio de libertad, seguridad y justicia basado en el respeto de los derechos fundamentales. Es por ello que participamos en diversos foros de cooperación y coordinación junto con el resto de servicios policiales. También las relaciones interinstitucionales e interdepartamentales facilitan nuestra eficacia.</p> <p>Es por ello que debemos relacionar las comisiones, grupos de coordinación y cooperación en los que participa Policía Foral, analizar aquellas en las que, no participando, parece necesario contar con nuestra presencia y aquellas otras que creamos necesario impulsar para mejorar nuestro trabajo. Tendremos que definir que funciones tienen, a qué parte de la organización afectan y quien debe ser el interlocutor adecuado.</p> <p>Por otra parte, tendremos que impulsar también los acuerdos y convenios existentes y definir los flujos de esta cooperación y coordinación policial.</p> | | | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 2. Modelo policial basado en la inteligencia y la cooperación con grupos de interés | | | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 2.2 Cooperación con grupos de interés policiales e institucionales | | | | | |
| OBJETIVOS | <p>1 Mejorar la calidad de servicio y el funcionamiento a través de coordinaciones estables con grupos de interés</p> <p>2 Fomentar la cooperación con otros cuerpos de seguridad</p> | | | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | | |
| 1. Prospección de marcos de cooperación existentes en otros cuerpos policiales | | | | | | |
| 2. Elaboración de catálogo de los grupos de coordinación y cooperación en los que participa Policía Foral, funciones y unidades implicadas | | | | | | |
| 3. Estudio de los grupos policiales e institucionales en los que debería participar PF, y actualmente no se hace | | | | | | |
| 4. Definición y dimensionamiento de nuevo marco de relación con grupos de interés. | | | | | | |
| 5.. Dimensionamiento y funciones del grupo de enlace | | | | | | |
| 6. Actualización de los protocolos de coordinación policial | | | | | | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO | | | |
| JDI | JDIT JGPACTA NIP 278 NIP 714 | FCS | Disponibilidad catalogo actualizado grupos de cooperación 4T20 Estudio definitivo nuevo marco relación con grupos de interés 2T21 Creación grupo orgánico enlace 2T21 | | | |

| | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| INDICADORES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T |
| Nº de G.I policiales e institucionales incorporados al catálogo | | | | |
| Nº Participaciones en foros de cooperación policial | | | | |
| Nº Reuniones formales con G.I policiales e institucionales | | | | |
| Nº Convenios G.I implementados | | | | |
| Índice satisfacción G.I por segmento (encuesta percepción) | | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|---------------|--------------|
| PROYECTO | Plan de grupos de interés | CÓDIGO | 2.3.1 |
| DESCRIPCIÓN | La relación con los grupos de interés de carácter más social (ni institucionales ni policiales), es un aspecto prioritario e importante en el desarrollo del modelo policial en el periodo. Policía Foral debe normalizar las relaciones formales con los grupos de interés y se tienen que desarrollar procedimientos e instrumentos para identificar, priorizar y ordenar el marco de relaciones, para conocimiento de expectativas y necesidades, renovación acuerdos, etc., y para gestionar el marco de relaciones y actividades, en parte de las cuales ya se viene trabajando desde hace tiempo. Este marco de relaciones formales se combinará con un marco más informal que forma parte natural del ejercicio de la función policial. | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 2. Modelo policial basado en la inteligencia y la cooperación con grupos de interés | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 2.3 Marcos de relación con la ciudadanía | | |
| OBJETIVOS | 1 Dar a conocer la institución a la ciudadanía 2 Impulso a marcos estables de relación con la sociedad civil estructurada | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Identificación de grupos de interés a través de relaciones actuales y futuras de las Áreas | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| 2. Análisis de necesidades de información de inteligencia en relación a los grupos de interés | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| 3. Definición del Plan Director de relaciones con grupos de interés | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 3.1. Definición de necesidades y expectativas | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| 3.2. Priorización y evaluación de GI prioritarios | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| 3.3. Firma o revisión de convenios o protocolos existentes | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 4. Despliegue del Plan director Grupos Interés | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|-------------------------|------------------------------------|---|
| JDPAC | JBPJN JCA NIP 287 | UPNA (colaboración con sociología) | Disponibilidad Plan Director Grupos Interés 2T21 Comienzo ejecución Plan Director Grupos de Interés 3T21 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº G.I incorporados al catálogo por unidades | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº Reuniones mantenidas con G.I | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Índice satisfacción (encuesta ciudadana) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº convenios o protocolos revisados con G.I | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº convenios implementados con G.I | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº acciones policiales implementadas en base a necesidades y expectativas trasladadas por G.I | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|---|---------------|--------------|
| PROYECTO | Plan para la mejora de la atención a la ciudadanía | CÓDIGO | 2.3.2 |
| DESCRIPCIÓN | <p>Generalmente el primer contacto de la ciudadanía con los cuerpos policiales se produce a través de las oficinas y puntos de atención, siendo por tanto dichos puntos de contacto, la cara visible de la organización. Adicionalmente, ese primer contacto puede producirse por otros medios, como a través de las patrullas o de forma telemática, una fórmula que está adquiriendo importancia en los últimos años. El interés de este proyecto es mejorar la atención a esta ciudadanía que interactúa con Policía Foral, facilitándoles en la medida de lo posible, todos los trámites que deseen realizar, aportando toda la información necesaria. Esta atención debe abordarse con un carácter integral y de calidad, que otorgue un importante grado de satisfacción a la ciudadanía</p> <p>*Las acciones 1 y 2, se desarrollan en el Proyecto "4.2.1 Implantación del Plan de desarrollo tecnológico"</p> <p>** La acción 3, se desarrolla en el Proyecto "1.2.3 Rediseño organizativo: nuevas unidades y puestos"</p> | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 2. Modelo policial basado en la inteligencia y la cooperación con grupos de interés | | |
| LINEA DE TRABAJO | 2.3 Marcos de relación con la ciudadanía | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Mejorar la calidad de la atención a la ciudadanía 2 Facilitar los trámites de la ciudadanía con la administración | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Desarrollo-mejora de la aplicación de recogida de denuncias, mediante un enfoque integral * | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 2. Desarrollo-mejora de la oficina virtual * | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 3. Adaptación de la estructura organizativa ** | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 4. Diseño del proceso de atención a la ciudadanía | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 5. Análisis de los espacios de las ODACs adecuándolos a las necesidades de la ciudadanía | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 6. Encuesta de satisfacción ciudadana | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 7. Confección del manual de relación con la ciudadanía | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|--|--------------------|---|
| JAIC | JBDECP JGODACP JGODACT NIP 424 NIP 866 | DGTD FCS | Desarrollo recogida denuncias 4T20 Desarrollo Oficina Virtual 4T20 Proceso de atención a la ciudadanía 4T21 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Grado de satisfacción de la ciudadanía | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº de trámites telemáticos realizados | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|---|---------------|--------------|
| PROYECTO | Fundación Social sin ánimo de lucro | CÓDIGO | 2.3.3 |
| DESCRIPCIÓN | Con este proyecto se constituirá una fundación social que aglutine y ordene las actividades de relación con la ciudadanía, que hoy en día se realizan de forma desorganizada, puntual y voluntarista por parte tanto de personas en activo, como personas ya prejubiladas o jubiladas en el cuerpo. El proyecto serviría de órgano de coordinación y gestión estructurada de actividades basadas en marcos de voluntariado, fomentando así el sentimiento de pertenencia de personal jubilado de Policía Foral, multiplicando la capacidad de actuación para marcos de relación con la ciudadanía, con respecto a las posibilidades actuales desde el cuerpo y favoreciendo modelos de relación más cercanos y menos formales. Dicha fundación seguiría la LEY 50/2002, DE 26 DE DICIEMBRE, DE FUNDACIONES, así como la reglamentación existente al respecto, de forma que se ordenarían sus fines fundacionales, garantizando un correcto desarrollo de actividades y servicios. | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 2. Modelo policial basado en la inteligencia y la cooperación con grupos de interés | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 2.3 Marcos de relación con la ciudadanía | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Dar a conocer la institución a la ciudadanía 2 Impulsar marcos estables de relación con la sociedad civil estructurada 3 Fomentar la vinculación y pertenencia | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Análisis de fundaciones similares existentes en otros cuerpos de seguridad | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 2. Definición modelo, alcance y funcionamiento general de la Fundación | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 3. Contacto y primeras reuniones con personas clave para puesta en común del enfoque y articular la puesta en marcha, para garantizar masa crítica inicial | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 4. Desarrollo del plan director de la Fundación | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 5. Constitución y puesta en marcha | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| 6. Despliegue de actividades | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|
| JGCPC | JBPA NIP 100 NIP 195 NIP 396 NIP 905 | Personal jubilado (JUB) TAPJ | Constitución de la fundación 4T21 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº voluntarios asociados a la Fundación | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº actividades realizadas con trascendencia social | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº participantes en las acciones de carácter social | | | | | | | | | | | | | | | | |

5.3 TRANSFERENCIA DE LA COMPETENCIA DE TRÁFICO Y SEGURIDAD VIAL

| | | | | | | | |
|---|---|---------------------------|---|-------------|-------------|-------------|--|
| PROYECTO | Definición del modelo operativo de tráfico | CÓDIGO | P 3.1.1 | | | | |
| DESCRIPCIÓN | <p>Por acuerdo entre el Gobierno de España y el de Navarra, se acuerda transferir en exclusiva la competencia de tráfico y seguridad vial.</p> <p>Para realizar la función de la vigilancia del tráfico en exclusiva en todo el territorio foral, es necesario determinar cómo se va a realizar de la forma más eficiente esta función policial, por lo que es imprescindible realizar un estudio de las posibles alternativas con indicación de sus ventajas e inconvenientes para su posterior valoración y aprobación del definitivo modelo operativo de tráfico.</p> <p>El modelo adoptado va a ser clave para fijar los recursos materiales y humanos necesarios para ejercer en exclusiva la vigilancia y control del tráfico en Navarra.</p> | | | | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 3. Transferencia en exclusiva de la competencia de tráfico | | | | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 3.1. Modelo operativo de tráfico | | | | | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Favorecer una transición ordenada de la transferencia de tráfico 2 Adecuar las infraestructuras a las necesidades organizativas 3 Dotar de medios técnicos y humanos para la plena asunción de la competencia | | | | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | | |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | | | |
| 1. Determinación del modelo operativo de tráfico | | | | | | | |
| 2. Establecimiento de las necesidades de recursos humanos y materiales para plena implementación del modelo | | | | | | | |
| 3. Desarrollo y documentación del modelo adoptado | | | | | | | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO | | | | |
| JATSV | JASC JCT JDPC JBTT NIP 276 | TAPE FCS | Determinación RRHH 3T20 Determinación flota vehículos 3T20 Presentación documento modelo 4T20 | | | | |
| PRESUPUESTO | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | | |
| | N/A | | | | | | |
| INDICADORES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | | |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | |
| N/A | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|---------------|----------------|
| PROYECTO | Despliegue de recursos e implantación del modelo | CÓDIGO | P 3.1.2 |
| DESCRIPCIÓN | <p>Una vez establecido el modelo operativo de tráfico, hay que implantarlo en todo su extensión. Lógicamente, este despliegue supone una importante inversión para la adecuación de infraestructuras, adquisición de vehículos, desarrollo de aplicaciones tecnológicas y ampliación y modificación de la plantilla orgánica. No obstante, estas inversiones son definidas y desarrolladas en los ejes 1 y 4 del presente plan estratégico.</p> <p>También va a ser necesario la definición del proceso de accidentalidad y seguridad vial, para ordenar todas las actuaciones derivadas de la función de la vigilancia del tráfico. Este proceso, deberá ir incardinado dentro del eje 5 sobre mejora continua y excelencia.</p> <p>* La acción 4 se desarrolla en el Proyecto "P 4.2.1 Implantación plan desarrollo tecnológico" ** La acción 5 se desarrolla en el Proyecto "P 1.2.1 Plan OPes" ***No se programa la acción 6, ya que la misma se formula en el Proyecto "P 1.2.3. Rediseño organizativo: nuevas unidades y puestos".</p> | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 3. Transferencia en exclusiva de la competencia de tráfico | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 3.1. Modelo operativo de tráfico | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Favorecer una transición ordenada de la transferencia de tráfico 2 Adecuar las infraestructuras a las necesidades organizativas 3 Dotar de medios técnicos y humanos para la plena asunción de la competencia | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Establecimiento del proceso de accidentalidad y seguridad vial | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Adecuación de infraestructuras | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Adquisición de vehículos y otras inversiones | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Implementación de aplicaciones informáticas* | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Ampliación plantilla orgánica ** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Adaptación de estructura organizativa *** | | | | | | | | | | | | | | | | |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DEL PROYECTO |
|-------------|------------------------------|---|--|
| JATSV | JASC JCT JDSV JGSVT | TAPJ TAPE NASUVINSA Arquitecto DGI | Diseño proceso accidentalidad y seguridad vial 4T21 Evolución tecnológica SIP para 1T21 Cumplimiento OPES tráfico 21-23 Adecuación infraestructuras 21-23 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| % de personas trabajadoras incorporadas a funciones de tráfico sobre lo planificado en modelo operativo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % de servicios ejecutados sobre lo planificado en modelo operativo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % de territorio con cobertura operativa de tráfico | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % de accidentes de tráfico atendidos sobre el total | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº incidencias derivadas a FCSE por falta de recursos | | | | | | | | | | | | | | | | |

5.4 MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------------|---------------|----------------|-----------------------------|-------------|----|----|--|-------------|----|----|----|-------------|----|----|----|--|--|--|
| PROYECTO | Construcción de sede central | | CÓDIGO | P 4.1.1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN | <p>La sede central de la Policía Foral está constituida por unos edificios antiguos que conforme crecía el cuerpo policial, se han ido adecuando y adaptando a las necesidades que han ido surgiendo con el desarrollo de las unidades policiales. Sin embargo, actualmente se han quedado pequeñas y poco adecuadas para las exigencias legales y de eficacia que se exigen hoy. De hecho, desde la legislatura pasada se ha trabajado en el proyecto de nuevas instalaciones e incluso en la compra de los terrenos, ya adquiridos. En el marco del Plan Reactivar Navarra 2020/2023, se plantea una acción dirigida al impulso de un Centro de Coordinación de la Seguridad Navarra (CCSN) que concentre todos los servicios relacionados con las emergencias y seguridad pública de Navarra. Por lo tanto, la construcción de la nueva sede central de Policía Foral, se abordará durante la presente legislatura como un área de actuación específica incardinada en el citado CCSN. Aunque la edificación de las instalaciones que conformaran la nueva sede son dirigidas y ejecutadas en parte por otros departamentos del Gobierno de Navarra, se hace necesario conformar un equipo de trabajo que interactúe con otros equipos encargados del diseño y ejecución de obra, para transmitir las necesidades reales de las distintas unidades que albergarán las nuevas instalaciones.</p> <p>Además, será necesario establecer un dimensionamiento con la previsión de crecimiento de la Policía Foral, teniendo en cuenta las nuevas competencias que puedan ser asignadas a este cuerpo de seguridad.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 4. Modernización y desarrollo tecnológico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 4.1. Renovación de infraestructuras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Impulsar la renovación de espacios y sedes adecuándolas a las nuevas necesidades 2 Promover la eficiencia energética y la sostenibilidad en los nuevos espacios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | | | | |
| | | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | | | |
| 1. Determinación de necesidades y coordinación con equipo de desarrollo de la nueva sede central | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Redacción del Proyecto básico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Redacción del Proyecto de detalle | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Licitación para ejecución obra | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Ejecución de obra | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Organización traslado a nueva sede central | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | | | | COLABORADORES EXT. | | | | INDICADORES | | | | | | | | | | | |
| JDGT | JDSV JBCL | | | | NASUVINSA Arquitecto DGI | | | | Redacción proyecto básico 2T21 Redacción proyecto detalle 4T21 Comienzo obra ABR22 Fin obra SEP23 | | | | | | | | | | | |
| INDICADORES | | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | | | | |
| | | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | | | |
| % grado avance obra | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|-------------------------------------|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|---------------|----------------|----|----|----|----|----|----|----|
| PROYECTO | Estudio comisarías Alsasua y Sangüesa | | | | | | | | | | | | | | | | CÓDIGO | P 4.1.2 | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN | <p>Con el despliegue territorial finalizado en la primera década de este siglo, se ha configurado una red de comisarías policiales distribuidas por la geografía navarra. De ellas, las comisarías territoriales de Alsasua y Sangüesa se constituyeron aprovechando antiguos edificios del Gobierno de Navarra que fueron adecuados de forma básica para la realización de las funciones policiales cotidianas. Sin embargo, en ambas comisarías nunca se abordó una reforma integral que obedezca a una realización de funciones eficientes y con la seguridad necesarias.</p> <p>Por este motivo, es urgente dar una solución a este problema. Sin embargo, como quiera que ya está en marcha la edificación de la comisaría central, se pospone la intervención de estas instalaciones a fechas posteriores al presente plan estratégico, si bien, antes de la finalización del mismo se indica la necesidad de contar con un informe riguroso sobre la conveniencia de actuación y tipo de ésta en las comisarías de Alsasua y Sangüesa.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 4. Modernización y desarrollo tecnológico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 4.1. Renovación de infraestructuras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Impulsar la renovación de espacios y sedes adecuándolas a las nuevas necesidades 2 Promover la eficiencia energética y la sostenibilidad en los nuevos espacios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | | | | | | | | | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2023 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Realización estudio de necesidades C.T Alsasua | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Realización estudio de necesidades C.T Sangüesa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | | | | COLABORADORES EXT. | | | | HITOS DE PROYECTO | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JCA JCS | JDGT | | | | TAPE NASUVINSA Arquitecto D.G.I | | | | Entrega de los estudios 3T23 y 4T23 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INDICADORES | | | | | | | | | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2023 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T |
| No aplica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|--|---|---------------------------|--|-------------|
| PROYECTO | Implantación del Plan de Desarrollo Tecnológico | CÓDIGO | P 4.2.1 | |
| DESCRIPCIÓN | <p>Del diagnóstico realizado con motivo del presente plan estratégico, se ha detectado un manifiesta obsolescencia en los desarrollos tecnológicos que soportan la actividad de la Policía Foral. Por este motivo, es necesario y crítico la actualización y modernización de estos aplicativos.</p> <p>La mayor parte de los desarrollos que se ve necesario abordar, requieren la coordinación de la Dirección General de Telecomunicaciones y Digitalización, por lo que es necesario la coordinación entre ambos organismos públicos. Esta coordinación, que viene de años atrás, ya tiene planteados los desarrollos necesarios para modernizar tecnológicamente a la Policía Foral, constituyendo el Plan de Desarrollo Tecnológico para la Policía Foral.</p> <p>Además, este necesario desarrollo tecnológico, está encardinado dentro del Plan de Modernización que lidera la Dirección General de Interior.</p> <p>En el presente proyecto, no se incluye ni el servicio SILC ni Zaldico, por ser una prestación de servicios, así como la renovación de su infraestructura, por ser inherente a tal servicio y carecer de valor estratégico.</p> | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 4. Modernización y desarrollo tecnológico | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 4.2. Desarrollo tecnológico | | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Favorecer la transformación digital 2 Asegurar la integración de los sistemas y de la información 3 Garantizar la calidad de la información y de los datos 4 Desplegar tecnología para la movilidad | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T |
| 1. Implementación SIP para entrada de datos | | | | |
| 2. Implementación SIP para explotación de resultados | | | | |
| 3. Implantación SIP para gestor de servicios | | | | |
| 4. Implantación Sistema almacenamiento multimedia | | | | |
| 5. Implementación Módulo de Movilidad | | | | |
| 6. Implantación Base de datos de personas y armas | | | | |
| 7. Implementación Modulo gestión de evidencias | | | | |
| 8. Puesta en marcha de un servicio de RPAS (drones) | | | | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO | |
| JBDC | | DGTD TRACASA | Cumplimiento de la programación de las acciones. | |
| INDICADORES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T |
| Nº de proyectos tecnológicos en curso | | | | |
| Nº de proyectos tecnológicos finalizados/total | | | | |

A continuación, se detalla una breve descripción del fundamento y alcance de cada subproyecto:

| | |
|--|---|
| Implementación SIP para entrada de datos | Tras una primera fase de desarrollo del Sistema de Información Policial (SIP), la integración de los procesos de trabajo en la aplicación solo se adaptó principalmente a los trabajos de Policía Judicial, quedando muchas unidades con su gestión fuera del SIP. Se desarrollarán funcionalidades que permitan a todas las unidades desarrollar su trabajo operativo de generación de informes y expedientes administrativos desde la plataforma SIP, además de interactuar con la aplicación de gestión de expedientes del Gobierno de Navarra Extra@. |
| Implementación SIP para explotación de resultados | El modelo policial basado en la inteligencia requiere una explotación ágil y precisa, de todos los datos obrantes en la organización. Asimismo, el sistema de gestión adoptado requiere un compromiso de resultados que sólo se pueden medir con unos cuadros de mando que representen claramente los indicadores y el logro de las metas propuestas. Para este fin, debe desarrollarse un sistema integral de consultas y cuadros de mando estratégicos y operativos que permitan hacer inteligencia y comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos predefinidos. |
| Implantación SIP para gestor de servicios | La planificación de servicios es una metodología necesaria para que la actuación de los policías sea lo más eficiente posible. Se desarrollará una aplicación donde puedan incluirse los servicios que se programen y se asigne a cada policía o grupo de policías, los recursos materiales necesarios y las tareas que deben realizar. Esta aplicación interactuará con las bases de datos del Sistema de Información Policial (SIP), para integrar en el sistema toda la información y facilitar la gestión y grabación de la misma. |
| Implantación Sistema almacenamiento multimedia | La actividad policial genera una gran cantidad de archivos multimedia que saturan los servidores documentales y dificultan su gestión y el control de la protección de datos. Por este motivo, se desarrollará un sistema que permita el archivo de las fotografías y videos, con vinculación al SIP y que cumpla con las exigencias de seguridad y de la Ley de Protección de Datos. |
| Implementación Módulo de Movilidad | Por tratarse de un colectivo en el que la mayor parte de su actividad se realiza fuera de las instalaciones policiales y con el ánimo de facilitar la grabación de toda la información que se obtiene en el trabajo diario, así como la gestión de los expedientes iniciados por las y los agentes; se integrarán en el Sistema de Información Policial, tecnologías que permitan la consulta en tiempo real y la grabación de datos, bien desde vehículos o incluso desde dispositivos móviles. |
| Implantación Base de datos de personas y armas | Actualmente, la gestión de los datos del personal de Policía Foral se registra en una base de datos tipo Access que ya no se somete a mantenimiento. Se desarrollará una nueva versión de esta base de datos con tecnología más moderna e integrada en el Sistema de Información Policial, ampliándose los campos para poder registrar mayor información de cada empleado, incluyéndose además, información de las armas asignada a cada uno de ellos. Además, se implementarán mecanismos de integración con otras bases de datos y sistemas externos como pueden ser la Escuela de Seguridad y Emergencias (ESEN), el Instituto Navarro de Administración Pública (INAP), entre otros, para la consulta de información profesional (formación, etc.). |
| Renovación Sistema de control de accesos | Hasta 2020, Policía Foral contaba con un sistema obsoleto de control de accesos a sus dependencias mediante el aplicativo propietario DORLET. A partir de este año, se iniciará un proceso de migración por fases a la nueva versión del sistema DASS NET, además de su alojamiento en el CPD de Gobierno de Navarra, que facilitará mucho el sistema de acceso, además de mejorará en gran medida la seguridad de la gestión del sistema y de la información registrada. Por otra parte, se debe considerar otras potencialidades tecnológicas del sistema de control de accesos, para su estudio futuro, en aspectos relativos a la lectura automatizada de placas de matrícula, lectores de huellas dactilares, control de acceso biométrico, detección automática de temperatura facial, etc. |

| | |
|--|--|
| <p>Implementación Modulo gestión de evidencias</p> | <p>En la actividad policial es de gran valor la gestión y la trazabilidad de las evidencias, pruebas de convicción u objetos recuperados con motivo de la comisión de un hecho criminal o en otro tipo de escenarios. Desde el momento de la recogida de la evidencia, debe existir un proceso que individualice y permita saber cada evidencia donde se encuentra, que tratamiento está recibiendo, lugar de custodia final, informes asociados, etc., de tal manera que se asegure su cadena de custodia. Para esta gestión y trazabilidad se desarrollará una aplicación que refleje con garantías legales estos pasos y las relacione dentro de sus respectivos expedientes y con sus entidades asociadas.</p> |
| <p>Puesta en marcha de un servicio de RPAS (Drones)</p> | <p>En 2019 se creó el Equipo de Drones en Policía Foral, dotando al mismo de medios tecnológicos para el vuelo de drones y grabación de imágenes, empezándose a practicar las primeras pruebas y servicios a nivel interno. Se implementarán herramienta que gestionen todas las imágenes grabadas, facilitando su archivo y acceso controlado; así como permitir la gestión de la protección de datos. Por otra parte, se pretende dar un servicio a otros organismos del Gobierno de Navarra, aportando soluciones de visionado en streaming, especialmente útil en situaciones de catástrofes y otros riesgos que afecten a la protección civil.</p> |

| | | | |
|------------------------|---|---------------|----------------|
| PROYECTO | Impulso a la movilidad sostenible | CÓDIGO | P 4.3.1 |
| DESCRIPCIÓN | <p>Policía Foral es una organización que no ha reflexionado hasta la fecha en la implantación de sistemas de movilidad que sean más respetuosos con el medio ambiente. Lógicamente y con más necesidad si se trata de la administración pública, es imprescindible hacer guiños a la conservación del planeta, por lo que este plan estratégico va a ser la oportunidad para adaptar la movilidad a tecnologías más respetuosas con el medio ambiente a las utilizadas hasta la fecha.</p> <p>Dentro de la movilidad, se pretende abarcar tanto el transporte en vehículos convencionales, tipo turismos, como los vehículos de movilidad personas (VMP).</p> <p>Durante la vigencia del presente plan estratégico, se trata de experimentar con estas nuevas formas de movilidad más respetuosas con el medio ambiente, no siendo la pretensión del proyecto, introducir estos medios en las unidades operativas. Por lo tanto, una vez implementados los distintos sistemas de movilidad sostenible, será necesario hacer un seguimiento y estudio de su operatividad, consumo y eficacia.</p> <p>Lógicamente, la inversión hecha en vehículos en este apartado, debería descontarse de la inversión en la renovación de la flota de vehículos.</p> | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 4. Modernización y desarrollo tecnológico | | |
| TEMA | 4.3. Impulso a la sostenibilidad medioambiental | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Desplegar la sostenibilidad en toda la organización 2 Promover hábitos y cultura sostenible | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Elaboración estudio vehículos movilidad personal | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Despliegue vehículos de movilidad personal | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Elaboración estudio uso vehículo híbrido-eléctrico | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Despliegue vehículo híbrido-eléctrico | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Seguimiento y análisis de eficiencia y conveniencia | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Fomento de sistema movilidad para acudir al puesto | | | | | | | | | | | | | | | | |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | INDICADORES |
|-------------|---------------------------------------|------------------------|--|
| JBSI | NIP 360 JGPA NIP 306 NIP 453 | SPON Arquitecto DGI | Disposición estudio movilidad personal 3T20 Disposición estudio uso vehículo híbrido-eléctrico 4T20 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº vehículos de movilidad personal en uso | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº vehículos híbridos operativos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº vehículos eléctricos operativos | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|---------------|----------------|
| PROYECTO | Plan impulso a la sostenibilidad | CÓDIGO | P 4.3.2 |
| DESCRIPCIÓN | <p>La mejora de la sostenibilidad forma parte de los retos a los que se enfrentan todas las organizaciones. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) actúan como referencia, de la evolución hacia la mejora de la sostenibilidad, siendo necesario un despliegue específico de cumplimiento adaptado a la naturaleza de las organizaciones. La implicación de la Policía Foral por implementar en sus instalaciones criterios de eficiencia energética ha sido muy puntual y ha supuesto que ha día de hoy no hay un plan que permita la evolución hacia la eficacia energética en los edificios donde desempeña sus funciones.</p> <p>De la misma manera, la preocupación para que los integrantes de la Policía Foral asimilen unos hábitos y una cultura de mayor respeto con el medio ambiente ha sido mínima, siendo de gran interés impulsar la concienciación en este sentido, así como facilitar herramientas que induzcan a mejorar la sostenibilidad medioambiental en la actividad diaria de la Policía Foral.</p> | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 4. Modernización y desarrollo tecnológico | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 4.3. Impulso a la sostenibilidad medioambiental | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Desplegar la sostenibilidad en toda la organización 2 Promover hábitos y cultura sostenible | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Elaboración diagnóstico sostenibilidad | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Análisis y priorización de oportunidades | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Despliegue de plan de acción | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Establecimiento de métricas e indicadores de seguimiento | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Seguimiento eficacia del plan | | | | | | | | | | | | | | | | |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | INDICADORES |
|-------------|------------------------------|------------------------------|--|
| JBPMA | NIP 68 NIP 530 NIP 855 | Consultora Arquitecto DGI | Disposición diagnóstico eficiencia energética 4T20 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|-------------------------------------|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Emisión Tn. CO2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Indicadores a determinar en el plan | | | | | | | | | | | | | | | | |

5.5 MEJORA CONTINUA Y EXCELENCIA

| | | | | |
|---|---|---|--|-------------|
| PROYECTO | Definición y despliegue del sistema de gestión | CÓDIGO | 5.1.1 | |
| DESCRIPCIÓN | <p>En las conclusiones del diagnóstico estratégico se pone de relieve la necesidad de un impulso importante de las prácticas de gestión de la organización para generar mejores resultados en la actividad policial y progresar hacia unos niveles de calidad sostenidos y equilibrados. Con este proyecto se aborda como acción clave la implantación de forma duradera y efectiva un sistema de gestión ordinaria basada en el logro de objetivos (dirección por objetivos), que deberá mejorar continuamente la efectividad y eficiencia del desempeño de la organización. El sistema de gestión deberá estar orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y grupos de interés a partir de la definición de procesos comprensibles, gestionables y mejorables. Como un paso previo e imprescindible por parte de la organización para poder adoptar el enfoque de gestión por procesos es necesario la identificación de todas las actividades o grupos de actividades que aportan valor al servicio y su representación gráfica en el mapa de procesos. Con el objetivo de no esperar a tener el sistema de gestión completo y avanzar con la gestión en las áreas, hay unos planes de gestión iniciales, con los que comenzar la gestión en el periodo, que se irán mejorando conforme avance el despliegue del sistema. Este proyecto deberá continuar desplegando procesos claves a partir del horizonte temporal del 2023.</p> | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 5. Mejora continua y excelencia | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 5.1 Sistema de gestión por procesos y mejora continua | | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Dotar a la organización de un sistema de gestión 2 Implantar la gestión por procesos 3 Promover la mejora continua 4 Mejorar el liderazgo de la organización | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T |
| 1. Definición de un esquema para Planes de Gestión anuales (punto de partida), en base a funcionamiento básico de las áreas, para implantación a 2021 | | | | |
| 2. Elaboración y puesta en marcha del Plan Director anual de Gestión por Áreas Funcionales y Comisarias Territoriales | | | | |
| 3. Evaluaciones intermedias de la ejecución del plan | | | | |
| 4. Definición e implantación progresiva del sistema de gestión | | | | |
| 4.1. Elaboración Mapa de procesos y manual de gestión asociado | | | | |
| 4.2. Implementación de un primer proceso clave | | | | |
| 4.3. Implementación de un segundo proceso clave | | | | |
| 4.4. Implementación de un tercer proceso clave | | | | |
| 4.5. Auditorias sobre los procesos claves implantados | | | | |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO | |
| JCTU | JBRI JGDI JGDA NIP 858 NIP 246 | Consultora externa para elaboración Planes de Gestión | Presentación Planes Directores de Gestión anual 4T20 Presentación propuesta del sistema de gestión 1T21 Implantación de procesos 21-23 | |

| | | | |
|-----------------|--|---------------|-------|
| PROYECTO | Definición y despliegue del sistema de gestión | CÓDIGO | 5.1.1 |
|-----------------|--|---------------|-------|

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº Áreas con plan director | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº procesos desplegados | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % de la organización afectado por sistema gestión | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|---|---------------|--------------|
| PROYECTO | Despliegue de cuadros de mando y control | CÓDIGO | 5.1.2 |
| DESCRIPCIÓN | <p>Para que la organización tenga un crecimiento estable y duradero en el tiempo tiene que disponer de un sistema de evaluación y monitorización de sus resultados, que cubran todos los ámbitos relevantes de la actividad y procesos desplegados. Además el sistema deberá ser fiable, aportando información precisa y periódica. En este aspecto en el diagnóstico estratégico se evidencia que los actuales cuadros de mando y control no cumplen con los anteriores criterios, ya que únicamente aportan datos cuantitativos y estadísticos de actividad policial, no estando asociados con objetivos ni metas organizacionales. Con este proyecto se implementarán como herramienta clave de gestión los cuadros de mando y control tanto por unidades funcionales como por comisaria territoriales. En los cuadros de mando deberán definirse los indicadores relevantes tanto de resultados como de actividad (inductores) que permitan monitorizar, controlar y gestionar toda los procesos y actividad de la organización a través de códigos semafóricos y establecer alertas con la que disponer de una visión global del rendimiento de la organización.</p> | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 5. Mejora continua y excelencia | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 5.1 Sistema de gestión por procesos y mejora continua | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Dotar a la organización de un sistema base de gestión 2 Implantar la gestión por procesos 3 Promover la mejora continua 4 Mejorar el liderazgo | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Definición de las unidades funcionales y territoriales que deberán disponer de un cuadro de mando con un sistema de indicadores específicos | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 2. Lanzamiento de cuadro de mando estratégico | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 3. Identificación y selección de indicadores | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 4. Diseño y documentación de indicadores (ficha) | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 5. Elección de plataforma de apoyo | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 6. Elaboración guía de ayuda de Cuadros de Mando | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 7. Puesta en marcha sistema indicadores en relación con el sistema de gestión desplegado | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 8. Revisión y validación de indicadores y Cuadros de Mando | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 9. Aplicación de mejoras en Cuadros de Mando | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|---|-------------------------------|--|
| JCE | JGPACT JGT NIP 513 NIP 100 NIP 1079 | DGTD Consultora plataforma | 1ª versión cuadros de mando 4T20 2ª versión cuadros de mando 4T21 3ª versión cuadros de mando 4T22 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº Cuadros de mando operativos definidos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº Cuadros de mando operativos implantados | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº de indicadores en cuadros de mando | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % de indicadores con obtención automática de sistemas | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|---------------|--------------|
| PROYECTO | Sistema de innovación | CÓDIGO | 5.2.1 |
| DESCRIPCIÓN | <p>En el diagnóstico estratégico se evidencia un importante déficit tanto en la gestión de la innovación interna como en la "abierta" tanto a nivel de contexto organizacional como de procedimientos y plataformas tecnológicas adecuados para facilitar y aprovechar el reporte de ideas, sugerencias y proyectos innovadores provenientes del personal de Policía Foral. Asimismo, se muestra inadecuado el actual procedimiento de sugerencias como soporte para llevar a cabo una gestión integral y estructurada de las aportaciones de mejora. Es preciso por lo tanto, una vez que se vaya consolidando el sistema de gestión de la organización avanzar en marcos de innovación. En el proyecto se adelanta un acción puntual de gestión de sugerencias, ya que se considera una actividad compatible con el despliegue del sistema de gestión. El sistema requerirá la generación de condiciones óptimas para que las personas puedan dedicar parte de su tiempo a explorar, experimentar y construir propuestas innovadoras, aprovechando sus capacidades, conocimientos y talento.</p> | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 5. Mejora continua y excelencia | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 5.2 Cultura de innovación y mejora continua | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Favorecer la innovación en la organización 2 Apoyar la gestión del conocimiento y evitar su fuga | | |

| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| 1. Rediseño del actual sistema de sugerencias | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 2. Despliegue del sistema de sugerencias | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 3. Definición de un sistema de gestión de innovación | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 3.1. Definición de procesos básicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2. Lanzamiento de marcos de innovación abierta con grupos de interés y centros de investigación | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| 3.3. Lanzamiento de sesiones de creatividad y vigilancia | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 3.4. Gestión de cartera y selección de proyectos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.5. Puesta en marcha de proyectos innovadores | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO |
|-------------|--|--|--|
| JGGC | JGAT NIP 858 NIP 966 NIP 1101 | Consultora Universidades y Centros tecnológicos | Puesta en marcha del sistema de sugerencias 2T21 Firma de proyectos con terceros 4T23 Selección de proyectos a ejecutar 4T23 |

| INDICADORES | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Nº de sugerencias | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº de propuestas internas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº de proyectos en cartera | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº proyectos en colaboración con terceros | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|---|---|---------------------------|---|-------------|
| PROYECTO | Sistema de gestión del conocimiento | CÓDIGO | 5.2.2 | |
| DESCRIPCIÓN | <p>La gestión del conocimiento en el ámbito organizacional se entiende como el proceso por el cual una organización, facilita la trasmisión de informaciones, habilidades, experiencia a sus trabajadores, de una manera sistemática y eficiente. En el diagnóstico estratégico se detecta una vulnerabilidad importante a nivel interno en esta materia, debido probablemente a múltiples factores personales, culturas y organizativos. La gestión del conocimiento es un proceso que se impulsa en organizaciones modernas, que entienden el conocimiento residente en las personas como el principal activo y que apuestan por la capacidad de compartir la información, experiencias y los conocimientos individuales y colectivos. Con el presente proyecto se implantará un sistema de gestión del conocimiento existente a nivel interno en la propia organización y se establecerán los mecanismos para su transferencia estructurada.</p> | | | |
| EJE ESTRATÉGICO | E 5. Mejora continua y excelencia | | | |
| LÍNEA DE TRABAJO | 5.2 Cultura de innovación y mejora continua | | | |
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none"> 1 Favorecer la innovación en la organización 2 Apoyar la gestión del conocimiento y evitar su fuga | | | |
| ACCIONES PRINCIPALES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T |
| 1. Evaluación inicial del proceso u operativa existente para la transmisión del conocimiento | | | ■ | |
| 2. Identificación y mapeo del conocimiento crítico de la organización | | | ■ | |
| 3. Análisis del conocimiento de base de los agentes (formaciones y titulaciones previas) susceptible de ser puesto en valor (Hojas de servicio) | | | ■ | |
| 4. Plan de acción para la implantación de un sistema de gestión del conocimiento organizacional | | | | ■ |
| 5. Despliegue del sistema | | | | ■ |
| RESPONSABLE | PARTICIPANTES | COLABORADORES EXT. | HITOS DE PROYECTO | |
| JBDPC | NIP 38 NIP 1133 | Consultora ESEN | Mapa de conocimiento 4T22 Inventario conocimiento base agentes 4T22 Plan de acción 3T23 | |
| INDICADORES | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T | 1T 2T 3T 4T |
| Nº de personas implicadas en mapeo conocimiento | | | | |
| Nº de agentes con conocimiento previos valorizable | | | | |
| Nº acciones plan | | | | |

6

PROYECCIONES



6 PROYECCIONES

6.1 DIMENSIONAMIENTO ORGANIZATIVO

El periodo enfrenta unos retos incuestionables que requieren de la incorporación de más personas trabajadoras a Policía Foral, siendo algunos de ellos, como es el caso de la Transferencia de Tráfico (eje 3), de un impacto relativo muy relevante, puesto que las necesidades de nuevos puestos supondrían un crecimiento de la organización en niveles próximos al 15-20% sobre la dimensión actual.

En el momento de elaboración del plan, existen cuestiones pendientes asociadas a los tiempos y posibilidades de publicación de las próximas OPEs, por lo que se transfiere a los proyectos de la línea de trabajo 1.2 de adecuación de la estructura organizativa, y que abordan, tanto el diseño de nuevas OPEs, como la revisión de la estructura organizativa existente y la gestión de jubilaciones y segunda actividad, todo ello con un lanzamiento previsto para 2020 tras la aprobación de este plan.

6.2 DIMENSIONAMIENTO PRESUPUESTARIO

Finalmente, y en lo que respecta al aspecto económico del Plan procede destacar que estamos en un momento de incertidumbre económica (fondos europeos y nacionales, déficit, endeudamiento...) que unido a que las medidas recogidas en el Plan tenderán a ejecutarse en el periodo 2020-2023 y que algunas de ellas no requieren de gasto, **se ha elaborado desde un enfoque muy realista, ciñéndose a la disponibilidad presupuestaria existente, sin requerir recursos económicos extraordinarios.**

7

GOBERNANZA



7 GOBERNANZA

7.1 GESTIÓN Y COORDINACIÓN DEL PLAN

El Plan Estratégico de Policía Foral será la referencia de actuaciones y proyectos del periodo 2020-2023, en combinación con la gestión ordinaria de la organización. El plan, articulado en proyectos, conllevará una dinámica de gestión de diferentes equipos de trabajo, asociados a cada proyecto, tal y como se ha expuesto en las fichas.

La gestión y coordinación del plan requiere de cuatro estructuras distintas con diferentes funciones asociadas:

Comité Estratégico: Comité orientado a la toma de decisiones asociado al plan y conformado por la Directora General de Interior, el equipo de dirección de Policía Foral: Jefatura y Comisarios responsables de área, y un representante de la Unidad de Desarrollo Estratégico⁵.

Son funciones del comité estratégico:

- Asegurar y velar por el cumplimiento eficaz de los proyectos expuestos en este plan.
- Monitorizar a través del seguimiento de proyectos y la evolución de indicadores del cuadro de mando estratégico, la correcta ejecución del plan.
- Coordinar las actuaciones del plan con otros planes o actividades que puedan gestarse en el seno de Policía Foral o en la Dirección General de Interior.
- Identificar las variables externas que motivarían cambios de relevancia del plan, y que originaran o pudieran requerir de una revisión del mismo.
- Dotar al plan con los medios y recursos necesarios para su desarrollo.

Los miembros del comité estratégico se reunirán con carácter trimestral en reuniones formales de seguimiento y reporte, pudiendo, no obstante, participar más directamente en el seguimiento de los proyectos, si por su relevancia o importancia, así se considera necesario.

Para mantener informadas y hacer partícipe a las organizaciones sindicales con representación en Policía Foral del avance del PEPF 20-23, se confeccionará y remitirá por el equipo de gestión un informe resumen ad hoc con las decisiones más relevantes adoptadas en el seno del Comité Estratégico.

Equipo de gestión: Formado por el equipo asociado a la Unidad de Desarrollo Estratégico, funcionando como una oficina de proyectos y con las siguientes funciones:

- Coordinar la puesta en marcha y funcionamiento de los equipos de trabajo.
- Facilitar el desarrollo de las reuniones de trabajo, consiguiendo que los proyectos avancen en plazo y forma.

⁵ En el momento de redacción de este plan, la Unidad de Desarrollo Estratégico no existe formalmente y ese puesto se atribuirá a la Brigada de Desarrollo Tecnológico y Calidad.

- Asegurar el cumplimiento de los hitos, plazos y presupuesto de los proyectos.
- Monitorizar el funcionamiento operativo y evolución de los proyectos.
- Asegurar la obtención y disponibilidad de indicadores de seguimiento.
- Elaborar informes trimestrales de seguimiento que se difundirán al Comité estratégico.
- Comunicar y elevar al comité estratégico cuantas decisiones sobre cambios y/o aspectos de relevancia hubiera que adoptar.

Asistencia técnica: Figura externa de apoyo a la puesta en marcha, dinamización y facilitación de la gobernanza del plan. Se propone la contratación de un equipo de consultoría con el que apoyar al equipo de gestión en el lanzamiento y establecimiento del sistema de gestión y gobernanza del plan.

Equipos de proyectos: Formados por un responsable y miembros directos y existiendo un equipo por cada proyecto estratégico. Son los responsables de la ejecución directa del proyecto, en coordinación y colaboración con agentes externos y bajo la coordinación del equipo de gestión y la dirección y supervisión del comité estratégico.

A propuesta de las organizaciones sindicales con representación en Policía Foral y como forma de participación directa en el PEPF 20-23 se ha considerado de gran interés, que un miembro de las mismas, se integre de forma efectiva en los equipos de proyecto vinculados con el Eje Estratégico 1, referente al fomento del talento, desarrollo y compromiso de las personas.

Son funciones de los equipos de proyecto:

- Liderar la ejecución de los proyectos.
- Conseguir que las actividades se realicen en plazo y forma, implicando a los departamentos y recursos internos y externos necesarios para su ejecución.
- Identificar y elevar los cambios o variables que condicionen el correcto desarrollo de los proyectos.
- Preparar el estado de situación general trimestral para la integración por parte del comité estratégico.
- Informar a instancias superiores ante requerimientos de información asociados a la ejecución de los proyectos.
- Proponer los cambios o reajustes necesarios de los proyectos al equipo de gestión.
- Monitorizar los indicadores asociados.

7.2 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para el seguimiento del plan, se han establecido descripciones de los proyectos anticipando sus actividades y la planificación asociada.

El seguimiento se realizará combinando dos dimensiones:

1. Un seguimiento general de ejecución de proyectos: Cumplimiento de la realización de las actividades programadas, su planificación asociada, así como la consecución de los hitos del proyecto.

Para este seguimiento el equipo de gestión realizará reuniones mensuales de seguimiento de los proyectos, de carácter individual, de forma que pueda ir valorándose el desarrollo de actividades y su grado de avance.

Posteriormente el equipo de gestión, agregará la información para la preparación del reporte trimestral que se presentará en el comité estratégico.

2. Un seguimiento de los indicadores de proyectos como fórmula de análisis del cumplimiento de objetivos. Estos indicadores tienen el objetivo de monitorizar de forma integral el desempeño del plan. A estos indicadores se añadirán los derivados del cuadro de mando estratégico. Para asegurar su puesta en marcha, se ha establecido una actividad específica enmarcada en el proyecto 5.1.2 de cuadros de mando.

El cálculo de indicadores se realizará en base a las estadísticas internas y de fuentes secundarias disponibles y su obtención debe ser razonable y reflejar el marco estratégico de desarrollo requerido.

El equipo de gestión monitorizará la evolución de los indicadores, y con periodicidad trimestral, elaborará un informe de seguimiento que podrá incluir, además de los indicadores principales recogidos en el presente plan, otros de carácter más operativo que pueda considerar de interés.

8

ANEXOS



8 ANEXOS

8.1 METODOLOGÍA

8.1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

1. Procesos de participación internos.

En la fase de análisis interno y como parte de las actividades realizadas, se llevaron a cabo dos procesos de participación internos. Una de las actividades se basó en la metodología de pensamiento creativo denominada “seis sombreros para pensar”, con el objetivo de la generación de debate y fomento de la participación y aportaciones de los asistentes. En dicha actividad, desarrollada a lo largo de una jornada, se realizaron un total de seis (6) dinámicas grupales de trabajo hasta, versando sobre las siguientes temáticas:

- Promoción profesional vertical y horizontal.
- Formación y capacitación para el desempeño del trabajo.
- Participación en la toma de decisiones.
- Relaciones internas-clima laboral
- Plan Estratégico de la organización y modelo policial
- Relaciones externas con la comunidad, otras instituciones y otros cuerpos policiales.

2. Encuesta de percepción ciudadana.

Para la realización efectiva del análisis externo, se llevaron a cabo diversas actividades, entre ellas una encuesta de percepción ciudadana, contando para la misma con la asistencia técnica y metodológica de la empresa “*CIES Estudios de mercado y opinión*”.

La encuesta se realizó a una muestra representativa de la población de 18 y más años, que supuso 500 entrevistas, seleccionadas de manera aleatoria y proporcional al sexo, a la edad y a la distribución comarcal. Igualmente se tuvo en cuenta el tamaño de los municipios en los que realizar entrevistas, para que correspondiese a la distribución de la realidad navarra (entorno urbano o rural).

Para el desarrollo del estudio se tuvo en cuenta el universo obtenido a partir de los datos públicos del INE (Instituto Nacional de Estadística) sobre el Padrón de Navarra a fecha 1-1-2019. Dicha fuente establece que la población total residente en Navarra era a dicha fecha de 649.966 habitantes, constituyendo el grupo de personas de 18 y más años un total de 528.714 habitantes.

La ficha técnica de la encuesta se detalla a continuación:

- **Universo:** 528.714 residentes en Navarra de 18 y más años.
- **Muestra realizada:** 500.

- **Selección de los individuos:** Proporcional a la población según sexo, edad, zona geográfica y tamaño del municipio, según el padrón a 01/01/2018
- **Nivel de confianza:** 95%.
- **Margen de error:** $\pm 4,5\%$.
- **Técnica de la entrevista:** Entrevistas telefónicas asistidas por ordenador (CATI-INTEGRA).
- **Fecha del trabajo de campo:** Del 12 al 15 de noviembre de 2019.

En relación con el perfil encuestado, la siguiente tabla muestra la caracterización horizontal de la muestra, realizada de forma proporcional a la población de Navarra.

| | Frecuencias | Porcentajes |
|---|-------------|-------------|
| Total | 500 | 100 |
| SEXO | | |
| HOMBRE | 244 | 49 |
| MUJER | 256 | 51 |
| EDAD | | |
| 18-29 AÑOS | 74 | 15 |
| 30-45 AÑOS | 141 | 28 |
| 46-65 AÑOS | 172 | 34 |
| 66-75 AÑOS | 113 | 23 |
| ZONA GEOGRÁFICA | | |
| MONTAÑA | 59 | 12 |
| MEDIA | 58 | 12 |
| RIBERA | 112 | 22 |
| PAMPLONA Y COMARCA | 271 | 54 |
| HÁBITAT | | |
| MENOS DE 5000 HAB | 157 | 31 |
| DE 5000 A 10000 | 50 | 10 |
| MÁS DE 10.000 | 139 | 28 |
| PAMPLONA | 154 | 31 |
| ACTIVIDAD | | |
| TRABAJA POR CUENTA PROPIA | 39 | 8 |
| TRABAJA POR CUENTA AJENA | 219 | 44 |
| ESTOY EN PARO | 36 | 7 |
| ESTUDIANTE | 37 | 7 |
| INACTIVOS (jubilado/as, trabaja en el hogar) | 169 | 34 |
| NIVEL DE ESTUDIOS | | |
| PRIMARIOS | 103 | 21 |
| SECUND 1ER CICLO | 113 | 23 |
| SECUN 2º CICLO | 159 | 32 |
| UNIVERSITARIOS | 125 | 25 |

Ficha de la encuesta de población

Fuente: Encuesta participación ciudadana CIES

3. Estudio de prospectiva.

El estudio de prospectiva se basó en la realización de una técnica cualitativa, consistente en la realización de 15 entrevistas semiestructuradas a personas expertas o líderes de opinión en los distintos aspectos económicos y sociales que influyen y definen la actividad policial.

En concreto se trabajó con líderes de opinión en entorno empresarial y social, nuevas tecnologías, inmigración, clima, movilidad y tráfico, infraestructuras, movimientos sociales,

inmigración, delincuencia, violencia de género, juego, drogas, terrorismo, etc., a los que se remitió un cuestionario basado en el método Delphi.

A partir de los cuestionarios recibidos de las personas expertas y de los datos que las personas participantes del equipo de CIES han recogido de las distintas bases de datos, se ha conformado el estudio de prospectiva que analiza la realidad actual y los retos que en los próximos años tiene Navarra y la Policía Foral.

Las áreas de estudio principales de estudio de prospectiva son las siguientes:

- Cambios sociales y económicos: nuevas formas de familia, envejecimiento de la población, migraciones, nuevas tecnologías y digitalización, flexibilidad del empleo, desigualdades sociales, conflictos sociales.
- Nuevas Tecnologías: nueva economía, cambios en el empleo.
- Cambio climático y emergencias: posibles emergencias ante el cambio climático.
- Tráfico y seguridad vial: nuevas formas de movilidad urbana e interurbana, coche eléctrico y autónomo, estado de las carretas y problemas de congestión en algunas vías.
- Delincuencia y seguridad ciudadana: nuevas formas de delincuencia a través de internet, amenazas transnacionales, tráfico de droga y trata de mujeres terrorismo y colaboración entre policías.
- Delitos contra la mujer: incremento de las denuncias por violencia de género o delitos sexuales.
- La salud mental: el suicidio prevención y formas de actuar. El suicidio en la adolescencia.

Las personas expertas participantes han sido:

| ENTREVISTADO/A | CARGO | AREAS |
|---------------------------|---|------------------------------------|
| Juan María Sánchez Prieto | Director del Departamento de Sociología y Trabajo Social de la UPNA | CAMBIOS SOCIALES Y ECONÓMICOS |
| Raquel Trincado Ochoa | Gerente de AJE | |
| Rafael Doria Bajo | Socio de la consultora IKEI | |
| Juan Gutiérrez | Presidente del Consejo de la Juventud | |
| Lucía Martínez Virto | Profesora de Trabajo Social de la UPNA | MEDIO AMBIENTE |
| Iñaki Cortes Martincorena | Director gerente de Kaizen Gestión | |
| Santiago Pangua Cerrillo | Director gerente de Tesicnor | CAMBIO CLIMÁTICO Y EMERGENCIAS |
| Peio Oria Iriarte | Delegado de AEMET en Navarra | |
| Eva Puértolas Buisan | Delegada del Colegio de Geógrafos | |
| Bienvenido León Anguiano | Profesor de Comunicación de la Universidad de Navarra | |
| Eduardo Ruiz de Erenchun | Abogado penalista | DELINCUENCIA Y SEGURIDAD CIUDADANA |
| Eduardo Sainz de Murieta | Comisario de la Policía Foral de Navarra | |
| Ángel Alonso Miranda | Director General de CITCO | TRÁFICO Y MOVILIDAD |
| Carmen Labraza | Responsable de RACVN | |
| Isidoro Fraile | Jefe del Servicio Técnico de TIGLOO | NUEVAS TECNOLOGÍAS |

Personas expertas en el estudio de prospectiva.

Fuente: Estudio prospectiva CIES

8.1.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

1. Fase de trabajo con equipos de trabajo interno en la AIN

El proceso de participación interna se organizó con doce sesiones de trabajo que se llevaron a efecto durante los meses de febrero y marzo de 2020, en las instalaciones de la Asociación de Industria Navarra (AIN) de Cordovilla (Navarra), contando con la asistencia técnica, metodológica y dinamización del equipo de trabajo interno y AIN.

Las sesiones se organizaron en torno a 6 temáticas, con 6 equipos de trabajo y dos sesiones por equipo. En la primera sesión, desarrollada en el mes de febrero de 2020, en las instalaciones de la Asociación de Industria Navarra (AIN), se asignó a cada uno de los equipos de trabajo una prioridad temática, que se relacionan a continuación, generando dinámicas de reflexión, debate y aportación individual y grupal.

Las temáticas estratégicas en torno al cual giraron los debates fueron las siguientes:

- Fomento del talento, desarrollo y compromiso de las personas
- Inteligencia policial como medio de resolución de problemas.
- Transferencia de la competencia de tráfico
- Mejora continua y excelencia en los procesos.
- Modernización y Desarrollo tecnológico
- Relación y conexión con la ciudadanía y los grupos de interés.

En relación con cada una de las temáticas descritas, los equipos de trabajo se centraron en la primera sesión en aportar propuestas para la definición de los objetivos estratégicos del periodo, la identificación de acciones y proyectos para avanzar hacia el logro de éstos y la priorización de objetivos y proyectos.

En el siguiente paso, el equipo interno y personal especializado de AIN, efectuaron sobre las aportaciones iniciales, trabajos técnicos de ajuste, estructuración y procesado, para su integración en las fichas de proyectos diseñadas “ad hoc” para el Plan Estratégico.

En la segunda sesión de trabajo, desarrollada durante el mes de marzo de 2020, se procedió por los diferentes equipos de trabajo a la depuración, validación y priorización de los objetivos y proyectos estratégicos, así como sus actividades asociadas y una primera identificación de las personas que podrían participar en la ejecución de los proyectos.

2. Fase de procesamiento y depuración de información

En la segunda fase de trabajo, que tuvo lugar durante los meses de marzo a mayo de 2020, se realizaron tareas de ajuste y procesamiento sobre toda la información recopilada de los equipos de trabajo internos. En esta fase se confeccionaron las fichas de los proyectos estratégicos con sus diferentes apartados (descripción, acciones principales, cronogramas de ejecución, estimación presupuestaria, diseño de indicadores e identificación de responsables y participantes). La propuesta de las fichas de los proyectos fue remitida a los integrantes de los equipos de trabajo internos para su revisión y aportación de sugerencias.

3. Fase de revisión interna de objetivos y proyectos por eje estratégico

En esta fase, tras la recopilación de las aportaciones efectuadas por los integrantes de los grupos internos de trabajo, se realizó una revisión interna de objetivos y proyectos estratégicos agrupados en torno a cada uno de los 5 ejes estratégicos definidos.

En el siguiente paso se elaboró una propuesta de equipos de proyecto, identificando a los posibles responsables y participantes en los mismos. En un paso posterior en el mes de abril se remitieron las fichas de los proyectos a los responsables propuestos para su revisión y validación tanto del contenido como de los integrantes de los equipos de proyecto.

4. Fase de validación de la estrategia por la alta dirección de Policía Foral

la formulación de la estrategia para el periodo 2020-2023, se presenta en el mes de mayo, en una sesión celebrada con la Jefatura y los Jefes de las Áreas, para su revisión y validación definitiva, y tras haber realizado las fases previas de revisión y ajuste definitivo de los objetivos y proyectos por cada eje estratégico, integrando las aportaciones finales recibidas de los responsables de los proyectos estratégicos, así como los desarrollos de proyecciones y gobernanza asociada.

8.2 PARTICIPACIÓN

En las diferentes actividades llevadas a cabo para la elaboración del presente Plan Estratégico, se ha contado con la participación y colaboración de un amplio número de personas y organismos vinculados con el ámbito de la seguridad pública de una u otra forma. El listado de participantes se detalla a continuación:

8.2.1 PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

- Jefatura de Policía Foral
- Comisarios responsables de las cinco Áreas.
- Jefes de las seis Comisarias Territoriales.
- Comisarios responsables de cinco Divisiones
- Un total de 18 Inspectores.
- Un total de 33 Subinspectores.
- Un total de 27 Agentes 1º.
- Un total de 104 Agentes escala básica.

8.2.2 PERSONAL EXTERNO

- D. Juan María Sánchez Prieto, Director del Departamento de Sociología y Trabajo social de la Universidad Pública de Navarra (UPNA).
- D. Raquel Trincado Ochoa, Gerente de AJE
- D. Rafael Doria Bajo, representante de la consultora IKEI
- Doña Lucia Martínez Virto, profesora de trabajo social de la Universidad Pública de Navarra (UPNA).
- D. Juan Gutiérrez, presidente del Consejo de la Juventud
- D. Iñaki Cortes Martincorena, Director Gerente de Kaizen Gestión.
- D. Santiago Pangua Cerrillo, Director de Tesicnor.
- D. Pello Oria Iriarte, delegado de la Agencia Española de Meteorología (AEMET) en Navarra.
- Doña Eva Puértolas Buisán, Delegada del Colegio de Geógrafos.
- D. Bienvenido León Anguiano, profesor de comunicación de la Universidad de Navarra.
- D. Eduardo Ruiz de Erenchun, abogado penalista.
- D. Ángel Alonso Miranda, Director General del Centro de Inteligencia y Contra el Crimen Organizado (CITCO).
- Doña Carmen Labranza, responsable del Real Automóvil Club Vasco Navarro (RACVN)
- D. Isidoro Fraile, Jefe del Servicio Técnico del grupo TIGLOO.

8.2.3 ORGANISMOS OFICIALES Y ENTIDADES

- Dirección General de Interior del Gobierno de Navarra.
- Asociación Industria Navarra (AIN).
- Fundación Navarra para la Excelencia (FNE).
- CIES Estudios de Mercado y Opinión.
- Consultora Formacció.

8.3 FUENTES UTILIZADAS

8.3.1 PLANES ESTRATÉGICOS

- PLAN DIRECTOR DE POLICIA FORAL DE NAVARRA 2017-2021
https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/plan_director_2020_con_portada_y_comp.pdf.
- ENCUESTA INTERNA PERSONAL DE POLICIA FORAL 2016.
https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/participacion/resultados_policias.pdf.
- ESTUDIO DE CONOCIMIENTO Y OPINIÓN CIUDADANA 2019 y ESTUDIO PROSPECTIVO 2019 (CIES)
Pendiente enlace Gobierno Abierto

8.3.2 INFORMES DE REFERENCIA

- Informes de situación confeccionados por Comisarios Responsables de Área (2019)
- Informe diagnóstico externo para el modelo de gestión avanzada (FNE, 2018)
- Informe valoración encuesta proceso de participación interna (Formació, 2019)
- Informe sobre ratios policiales (Servicio Desarrollo Políticas de Seguridad, 2018)
- Desarrollo tecnológico de la Policía Foral: Seguridad y Gestión de la Información de interés policial (2019)
- Estudio conocimiento y valoración ciudadana del Servicio de Policía Foral (CIES, 2019)
- Estudio de prospectiva del entorno (CIES, 2019).

8.3.3 SISTEMAS Y BASES DE DATOS

- Sistema de información Policía Foral (SIP)
- Base de datos internas de Policía Foral.
- Sistema Estadístico de Criminalidad (SEC) del Ministerio del Interior
- Jefatura Provincial de Tráfico en Navarra.
- Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra.

8.4 TABLAS DE ACRÓNIMOS

8.4.1 PERSONAL POLICÍA FORAL

| ACRÓNIMOS | |
|-----------|--|
| ACRÓNIMO | CARGO |
| JAIG | Jefe Área Inspección General |
| JASIPA | Jefe Área Seguridad interior y Policía Administrativa |
| JATSV | Jefe Área Tráfico y Seguridad Vial |
| JASC | Jefe Área Seguridad Ciudadana |
| JAIC | Jefe Área Investigación Criminal |
| JCTU | Jefe Comisaría Tudela |
| JCT | Jefe Comisaría Tafalla |
| JCE | Jefe Comisaría Estella |
| JCA | Jefe Comisaría Alsasua |
| JCEL | Jefe Comisaría Elizondo |
| JCS | Jefe Comisaría Sangüesa |
| JDGT | Jefe División General Técnica |
| JDI | Jefe División Información |
| JDPC | Jefe División Policía Científica |
| JDPAC | Jefe División Prevención y Atención Ciudadana |
| JDPJ | Jefe División Policía Judicial |
| JDIT | Jefe División Intervención |
| JDSV | Jefe División Seguridad Vial |
| JBDC | Jefe Brigada Desarrollo Tecnológico y Calidad. |
| JBJE | Jefe Brigada de Juego y Espectáculos |
| JBAI | Jefe Brigada Atestados e Investigación |
| JBPMA | Jefe Brigada Protección Medio Ambiental |
| JBCMC | Jefe Brigada Comunicación y Enlace Operativo |
| JBSI | Jefe Brigada de Seguridad Interior |
| JBDECP | Jefe Brigada Delitos Económicos y Contra el Patrimonio |
| JBDCP | Jefe Brigada Delitos Contra la Personas |
| JBA | Jefe Brigada Asistencial |
| JBPJN | Jefe Brigada de Policía Judicial Norte |

| ACRÓNIMOS | |
|------------------|--|
| ACRÓNIMO | CARGO |
| JBCL | Jefe Brigada Criminalística Laboratorio |
| JBCC | Jefe Brigada Criminalística de Campo |
| JBTT | Jefe Brigada Trafico Tudela |
| JBRI | Jefe Brigada Régimen Interno |
| JGDI | Jefe Grupo Delitos Informáticos |
| JGDE | Jefe Grupo Desarrollo Estratégico |
| JGAT | Jefe Grupo Apoyo Tecnológico |
| JGCPC | Jefe Grupo Comunicación y Participación Ciudadana |
| JGRH | Jefe Grupo Recursos Humanos |
| JGF | Jefe Grupo Formación |
| JGEV | Jefe Grupo Educación Vial |
| JGSPS | Jefe Grupo Seguridad Privada y Sistemas |
| JGGAE | Jefe Grupo Gestión Administrativa y Económica |
| JGAM | Jefe Grupo de Administración de Medios |
| JBPA | Jefe Brigada Protección Autoridades |
| JGGC | Jefe Grupo Guías Caninos |
| JGPA | Jefe Grupo Parlamento |
| JGPACTA | Jefe Grupo Protección y Atención Ciudadana Tafalla |
| JGPACT | Jefe Grupo Protección y Atención Ciudadana Tudela |
| JGSVT | Jefe Grupo Seguridad Vial Tudela |
| JGT | Jefe Grupo Transportes |
| JGDA | Jefe Grupo Delincuencia del Automóvil |
| JGDE | Jefe Grupo Delincuencia Económica |
| JGODACP | Jefe Grupo ODAC Pamplona |
| JGODACT | Jefe Grupo ODAC Tudela |
| JGDE | Jefe Grupo Delincuencia Económica |

8.4.2 ORGANISMOS Y ENTIDADES EXTERNAS

| ACRÓNIMOS | |
|----------------|--|
| ACRÓNIMO | ENTIDAD |
| ARQUITECTO DGI | Arquitecto Dirección General de Interior. |
| ESEN | Escuela de Seguridad Emergencias de Navarra. |
| DGTD | Dirección General de Telecomunicaciones y Digitalización |
| UPNA | Universidad Pública de Navarra |
| AIN | Asociación de la Industria Navarra |
| DGFP | Dirección General de Función Pública |
| TAPE | Técnico Administración Pública Económico |
| TAPJ | Técnico Administración Pública Jurídico |
| MECD | Ministerio de Educación, Cultura y Deporte |
| DEGN | Departamento de Educación del Gobierno de Navarra |
| INAP | Instituto Navarro de Administración Pública |
| FCS | Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado |
| INAI | Instituto Navarro de Igualdad |
| NASUVINSA | Navarra de Suelo y Vivienda |
| INSPL | Instituto Salud Pública y Laboral de Navarra |
| SPON | Patrocinador externo |