

DIRECCION GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL

DESPACHO DEL DIRECTOR GENERAL



DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

INFORME EJECUTIVO

República Dominicana

Noviembre 2016

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
1. ANTECEDENTES	4
2. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO.	6
3. PROYECTOS PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE DESARROLLO HUMANO.	9
4. CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO.	13

PRESENTACIÓN

Uno de los propósitos del Programa de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional y la Transparencia para la Reforma Policial en República Dominicana (USAID-ICITAP) es el mejoramiento de los recursos humanos.

El *Desarrollo Humano* busca articular las capacidades del personal de la Policía Nacional al cumplimiento de la misión institucional; a la provisión de oportunidades de aprendizaje para el mejoramiento del desempeño laboral, el crecimiento personal y la construcción de sociedad.

Como instrumentos metodológicos para la construcción del modelo de desarrollo humano se utilizan el Análisis Funcional y el enfoque de Competencias Laborales.

El *Análisis Funcional* es un método de cuestionamiento y de enfoque que, a partir del propósito clave de un área ocupacional o funcional, una empresa o institución, facilita la identificación y correlación de los resultados laborales que deben lograr los grupos de trabajo y las personas. El resultado se plasma en un *Mapa Funcional*, que es el insumo fundamental para la elaboración de descripciones estandarizadas de los desempeños requeridos para el logro del propósito clave del área ocupacional o funcional o de la misión institucional.

El uso del *enfoque de competencias* facilita la descripción estandarizada de los requerimientos laborales, con indicadores verificables, que sirvan como referente para la evaluación objetiva del desempeño de las personas, la identificación de necesidades de formación, la incorporación y promoción en las estructuras ocupacionales y la gestión de remuneración y beneficios. Las descripciones de competencias son una guía específica de lo que un trabajador necesita demostrar en el desempeño exitoso o aprender para postularse a un cargo.

La implementación de un modelo de desarrollo humano en la Policía Nacional de República Dominicana exige la ejecución de varios proyectos que se enuncian en una "Hoja de Ruta".

Este informe sintetiza:

- La propuesta de estructura de la Dirección de Desarrollo Humano.
- Los proyectos necesarios para implementar un modelo de desarrollo humano.
- Las necesidades de capacitación para el personal de la Dirección de Desarrollo Humano.

1. ANTECEDENTES

La “Ley Orgánica de la Policía Nacional” (Ley N°590-16) establece y regula la organización, funcionamiento y principios de actuación de la Policía Nacional, los derechos, deberes, el estatuto de carrera, de la seguridad social y el régimen disciplinario de sus miembros. Entre sus considerandos, enuncia:

“... constituye una prioridad del Estado dominicano construir un clima de seguridad ciudadana, mediante la conformación de una Policía Nacional profesionalizada, eficiente y eficaz, al servicio de la ciudadanía para la prevención del delito y la violencia, con pleno respeto a los principios democráticos y derechos humanos” (*Considerando Tercero*).

“...La sociedad dominicana demanda de un cuerpo policial eficiente, profesional y confiable, cuyas acciones se enmarquen dentro del más estricto respeto a la Constitución, a la ley y a los convenios internacionales; por lo tanto, resulta imperativo crear un marco jurídico institucional que defina un régimen de carrera policial en el que se establezcan las condiciones para una adecuada promoción social de los miembros de la Policía Nacional, fomentando su desarrollo profesional y personal” (*Considerando Cuarto*).

Cumplir el mandato de ser *profesionalizada, eficiente y eficaz*, implica mejorar el desempeño individual y grupal del personal de la Policía Nacional.

Uno de los objetivos del Programa de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional y la Transparencia para la Reforma Policial en República Dominicana (USAID-ICITAP) es desarrollar un modelo de gestión y mejora de los recursos humanos (Subcomponente 2.1. Desarrollo de Recursos Humanos).

A partir del análisis de los componentes articulados en el “Programa de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional y la Transparencia para la Reforma Policial en República Dominicana (USAID-ICITAP)”, del plan estratégico de la PN/RD y de las prioridades que se han identificado con la Dirección de la PN/RD, se viene trabajando en la implementación de un modelo de desarrollo humano para la PN/RD.

En reuniones con el Director de la PN/RD, General Nelson Peguero Paredes, que se llevaron a cabo en julio de 2016, se determinaron como prioridades para el desarrollo de este subcomponente la implementación del SIATH y la Reestructuración del área de Recursos Humanos:

- Respecto a la transferencia tecnológica del SIATH, se avanza en el desarrollo y prueba de los módulos informáticos. Es indispensable cumplir los requerimientos de infraestructura, asignación de recurso humano y validación de la base de datos de información laboral actual.
- En lo referente al modelo de desarrollo humano, con la participación de un grupo de funcionarios de la PN/RD y el consultor designado por ICITAP, se elaboró la “Propuesta de Estructura de la Dirección de Desarrollo Humano”, que está en proceso de ajustes y aprobación, previa a su implementación.

- Se llevaron a cabo acciones de capacitación de nivel estratégico y de aplicación del Job Task Analysis
- Se han identificado necesidades de capacitación para el personal de la Dirección de Desarrollo Humano.
- Se han enunciado 9 proyectos en una hoja de ruta para el mejoramiento del recurso humano en la PN/RD.

Como **trabajo inmediato**, hay que asumir:

- La adopción e implementación de la estructura de la Dirección de Desarrollo Humano, con los ajustes pertinentes.
- El diseño y desarrollo del Modelo de Desarrollo Humano de la PN/RD.
- La capacitación del personal de la Dirección de Desarrollo Humano
- La gestión de la información laboral de la PN/RD.

Los desarrollos deben ser armónicos con la promulgación de reglamentos, la elaboración y documentación de procesos y procedimientos, la actualización y renovación de planes de formación y, en síntesis, la construcción de un Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional.

2. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO.¹

El Desarrollo Humano en la Policía Nacional es un enfoque estratégico de búsqueda de la excelencia en el cumplimiento de la misión de la Policía Nacional y de promoción del progreso de su personal a través del trabajo.

La propuesta de estructura de la Dirección de Desarrollo Humano, articula cuatro componentes:

El *Mapa Funcional*: Función clave, funciones principales, enunciados de competencia (Resultados laborales).

Los *Grupos Funcionales*: Dirección, Subdirección, Subdirecciones Adjuntas, Departamentos, Divisiones, Secciones. (ver Figura 1)

Las *Descripciones de Cargos*: Identificación, propósito, competencias y requisitos para cada cargo.

Las *Descripciones de las Competencias*: Enunciado, criterios de desempeño, conocimientos esenciales, evidencias de competencia.

Las funciones en el mapa y las competencias se describen como resultados laborales verificables, los grupos se conforman por afinidad del trabajo y de los productos que elaboran las personas, y los cargos se conciben como espacios laborales donde se ejercen funciones completas en contextos variables, cubriendo un rango más amplio que un puesto de trabajo rígido y limitante.

Las descripciones de cargos son referente fundamental para llevar a cabo procesos de *Gestión de Empleo* (selección, inducción, integración), *Gestión del Desarrollo* (evaluación de desempeño, planes de desarrollo laboral, itinerarios de aprendizaje) y *Gestión de la Compensación* (remuneración, estímulos, beneficios, bienestar, seguridad en el trabajo) que satisfagan los propósitos de profesionalización en el desempeño y desarrollo humano del personal de la Policía Nacional. (Ver Figura 2)

Se debe avanzar en el diseño e implementación de un Modelo de Desarrollo Humano que, articulado con el Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, asegure la excelencia en el cumplimiento de la misión institucional, fundamentada en el desempeño competente de su personal y en la provisión de oportunidades para su aprendizaje y desarrollo a lo largo de la vida.

¹ Documentada en “*Propuesta de Estructura de la Dirección de Desarrollo Humano*” (Septiembre de 2016)

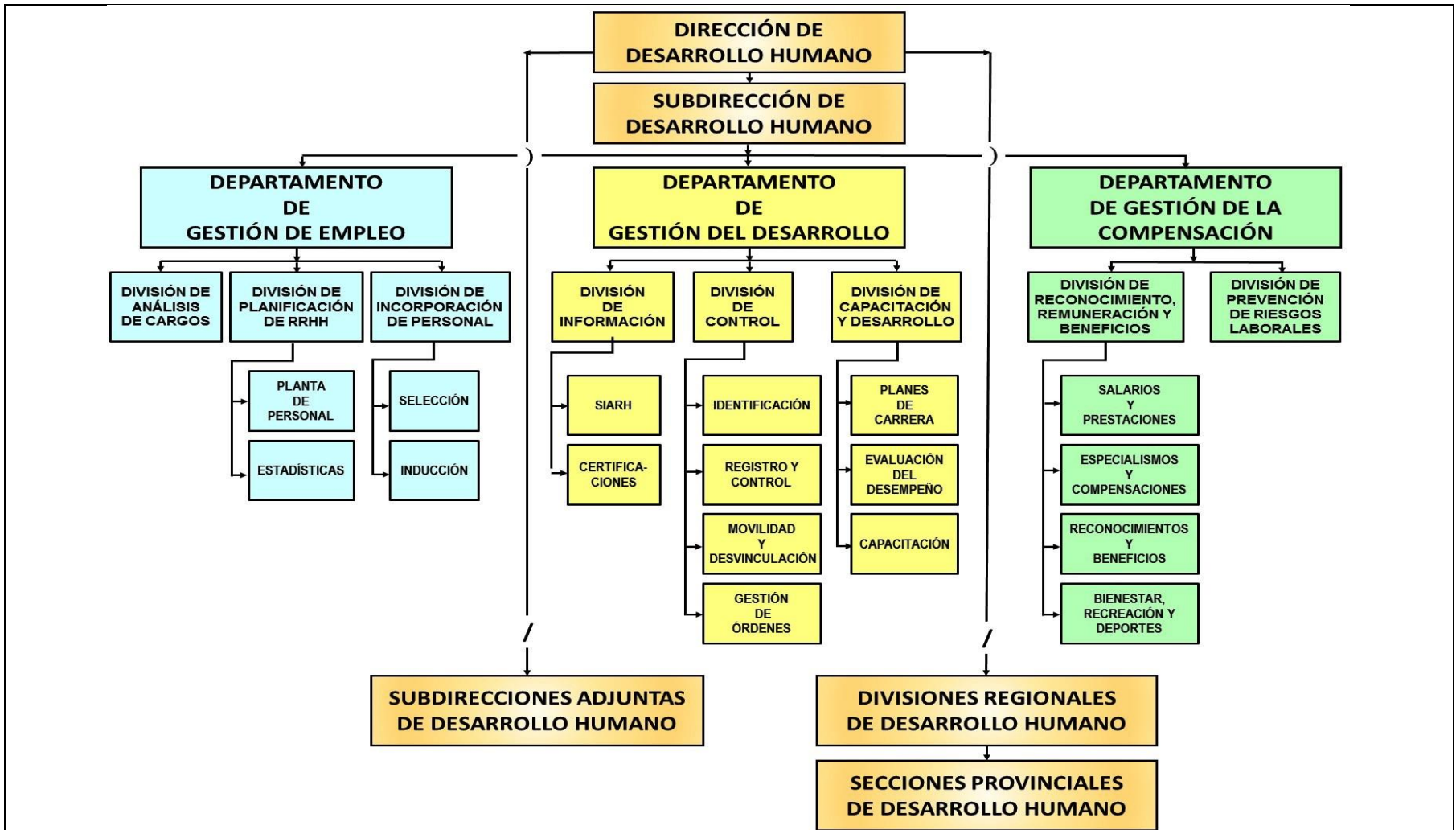
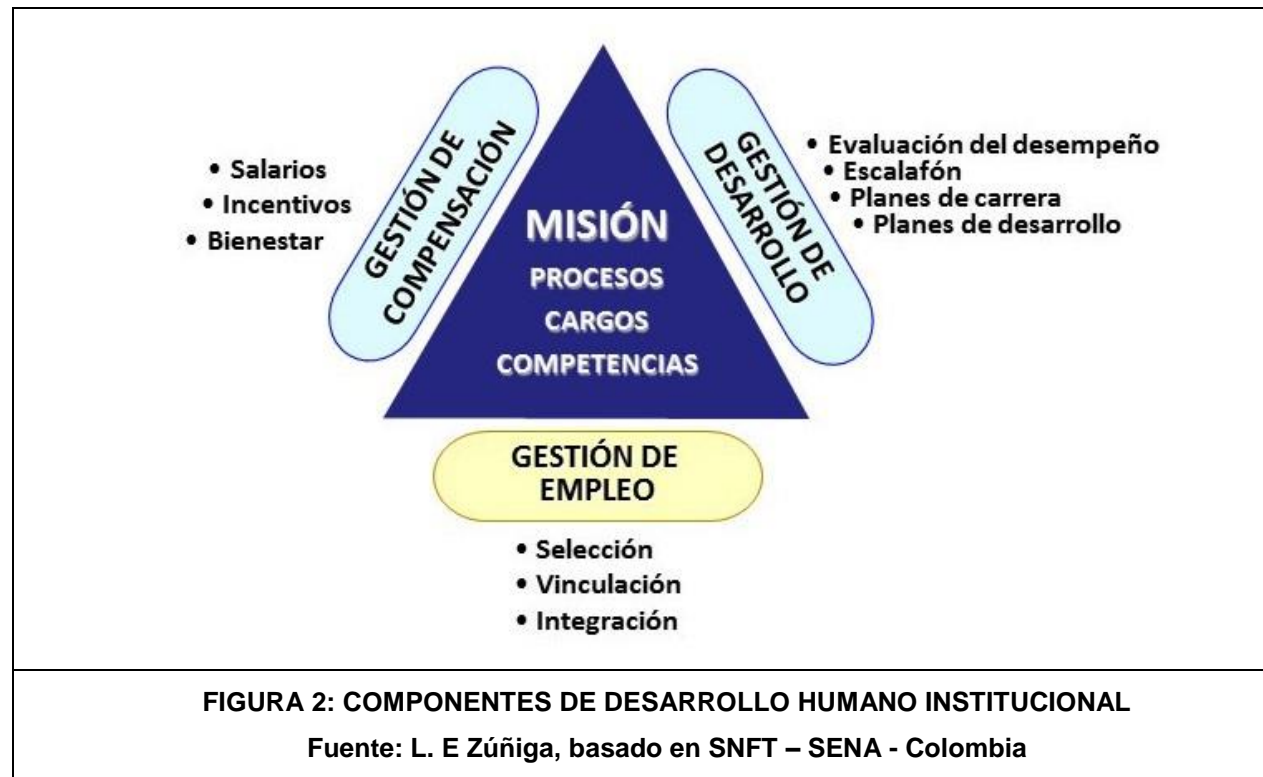


Figura 1: Organigrama propuesto para la Dirección de Desarrollo Humano

Fuente: Equipo de trabajo PN/RD – Consultor ICITAP



3. PROYECTOS PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE DESARROLLO HUMANO. ²

Se proponen 9 proyectos. El punto de partida es la implementación de la estructura de la Dirección de Desarrollo Humano.

La Fase 1 se focaliza en la reestructuración de la Dirección de Desarrollo Humano (Proyectos 1 y 2).

La Fase 2 diseñará e implementará el Modelo de Desarrollo Humano en la PN/RD (Proyectos 3, 4, 5, 6 y 7).

El Proyecto 8 fortalecerá las capacidades del personal de la Dirección de Desarrollo Humano para el ejercicio de sus funciones y proveerá conocimiento para generalizar el proceso de capacitación en la PN/RD.

El proyecto 9 asegurará que la PN/RD cuente con una base de datos íntegra y actualizada de su personal, como herramienta fundamental para la generación de información ocupacional indispensable en la gestión institucional.

PROYECTOS	TIEMPO
FASE 1: REESTRUCTURACIÓN DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO	NOV - DIC
1. Adopción de la estructura de la Dirección de Desarrollo Humano.	3 semanas
2. Conformación del grupo de trabajo de la Dirección de Desarrollo Humano	3 semanas
FASE 2: MODELO DE DESARROLLO HUMANO	FEB - AGO
3. Diseño del Modelo de Desarrollo Humano de la PN/RD	4 semanas
4. Elaboración del Manual de Organización y Funciones de la PN/RD	12 semanas
5. Elaboración de Planes de carrera	5 semanas
6. Evaluación de las competencias del personal de la PN/RD	16 semanas
7. Elaboración de planes de reconocimiento, reubicación, reconversión, retiro	8 semanas
8. Capacitación al personal de la Dirección de Desarrollo Humano	2016 – 2017
9. Asesoría para la Gestión de la Información Laboral en la PN/RD	CONTINUO

² El detalle de la secuencia de proyectos, las áreas responsables y su duración se puede ver en el documento “*Hoja de Ruta para la implementación de un Modelo de Desarrollo Humano en la Policía Nacional de República Dominicana*”

A continuación se enuncian las actividades de cada uno de los proyectos.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
1. Adopción de la estructura de la Dirección de Desarrollo Humano.	1.1. Presentación de la propuesta de estructura de la Dirección de Desarrollo Humano
	1.2. Recopilación de aportes para el mejoramiento de la propuesta
	1.3. Ajustes a la propuesta de estructura de la Dirección de Desarrollo Humano
	1.4. Aprobación de la propuesta
	1.5. Expedición de acto administrativo de adopción de la estructura de la Dirección de Desarrollo Humano
2. Conformación de los grupos de trabajo de la Dirección de Desarrollo Humano	2.1. Designación del equipo de evaluadores del personal de la Dirección de Desarrollo Humano
	2.2. Definición de procedimiento e instrumentos de evaluación
	2.3. Inducción a la evaluación del personal de la Dirección de Desarrollo Humano
	2.4. Recopilación de evidencias
	2.5. Emisión de conceptos de evaluación del personal de la Dirección de Desarrollo Humano (Perfiles ocupacionales v/s Descripciones de Cargos)
	2.6. Presentación del informe de evaluación
	2.7. Asignación de personal a la Dirección de Desarrollo Humano: Nombramientos, traslados
3. Diseño del Modelo de Desarrollo Humano	3.1. Definición de Principios, Esquema conceptual, descripción de componentes
	3.2. Verificación
	3.3. Ajustes
	3.4. Aprobación
	3.5. Prescripción de nuevos componentes para sistema de información de Desarrollo Humano: contenido de cargos, evaluaciones de desempeño, planes de carrera, planes de desarrollo.
4. Elaboración de Manual de Organización y Funciones de la	4.1. Priorización de áreas y cargos.
	4.2. Designación de los facilitadores metodológicos para las áreas priorizadas.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
PN/RD	4.3. Taller de metodología para el análisis funcional y ocupacional a los facilitadores.
	4.4. Descripciones de cargos y competencias
	4.5. Mejoramiento de las descripciones: Validación y ajustes.
	4.6. Aprobación de las descripciones de cargos y competencias
5. Elaboración de planes de carrera	5.1. Criterios, metodología, herramientas.
	5.2. Diseño
	5.3. Verificación
	5.4. Ajustes
	5.5. Aprobación
6. Evaluación de competencias del personal de la PN/RD	6.1. Criterios, metodología, instrumentos de evaluación.
	6.2. Consolidación de información institucional: datos ocupacionales, situación laboral, personas por cargos.
	6.3. Definición de cargos prioritarios
	6.4. Asignación de competencias objeto de evaluación
	6.5. Definición de modalidad de evaluación (externo, interno)
	6.6. Alistamiento para evaluación: Selección de evaluador o conformación de equipos de evaluación, inducción, construcción de instrumentos
	6.7. Valoración de candidatos
	6.8. Informes de evaluación
7. Elaboración de Planes de reconocimiento, reubicación, reconversión, retiro	7.1. Establecimiento de criterios de transición para funcionarios
	7.2. Reubicaciones laborales
	7.3. Planes de mejoramiento
	7.4. Planes de retiro
	7.5. Planes de reconversión laboral

PROYECTOS	ACTIVIDADES
8. Capacitación al personal de la Dirección de Desarrollo Humano	8.1. Definición de necesidades de capacitación prioritarias: <i>Planificación institucional; Desarrollo de políticas, planes, programas y proyectos institucionales; Análisis de Cargos; Evaluación del desempeño; Diseño de planes de carrera y planes de compensación; Selección de Talento Humano; Gestión de la planta de personal en la PN; Gestión de la capacitación; Producción de información institucional; Gestión de información para el desarrollo humano en la PN</i>
	8.2. Obtención de ofertas de capacitación
	8.3. Selección de ofertas de capacitación
	8.4. Desarrollo de procesos formativos
	8.5. Evaluación de aprendizajes
	8.6. Documentación de proceso de capacitación: Necesidades, ofertas, aprendizajes, evaluación
9. Asesoría para la Gestión de la información laboral en la PN/RD	9.1. Seguimiento al proceso de actualización de historias laborales del personal de la PN/RD
	9.2. Documentación de metodología de auditoría de RRHH

4. CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO. ³

Contar con una PN/RD profesional e idónea, obliga a desarrollar procesos de formación que fortalezcan las capacidades de las personas para su desempeño laboral exitoso y su crecimiento individual y social.

Estas son las áreas temáticas y destinatarios de acciones prioritarias de aprendizaje.

ÁREAS TEMÁTICAS	Dirigida a directivos y profesionales de:
Planificación institucional	Todas las áreas
Desarrollo de políticas, planes, programas y proyectos institucionales	Todas las áreas
Diseño de planes de carrera y planes de compensación	DESARROLLO, COMPENSACIÓN
Análisis de Cargos	EMPLEO
Selección de Talento Humano	EMPLEO
Gestión de la planta de personal en la PN	PLANIFICACIÓN
Evaluación del desempeño	DESEMPEÑO
Gestión de la capacitación	DESARROLLO
Generación de Información institucional	Todas las áreas
Gestión de la información laboral	SIATH, NÓMINA, CARRERA

³ Los lineamientos, áreas temáticas, competencias y destinatarios de la capacitación están detallados en el documento “Bases para procesos de capacitación en la Dirección de Desarrollo Humano”. (Octubre de 2016)