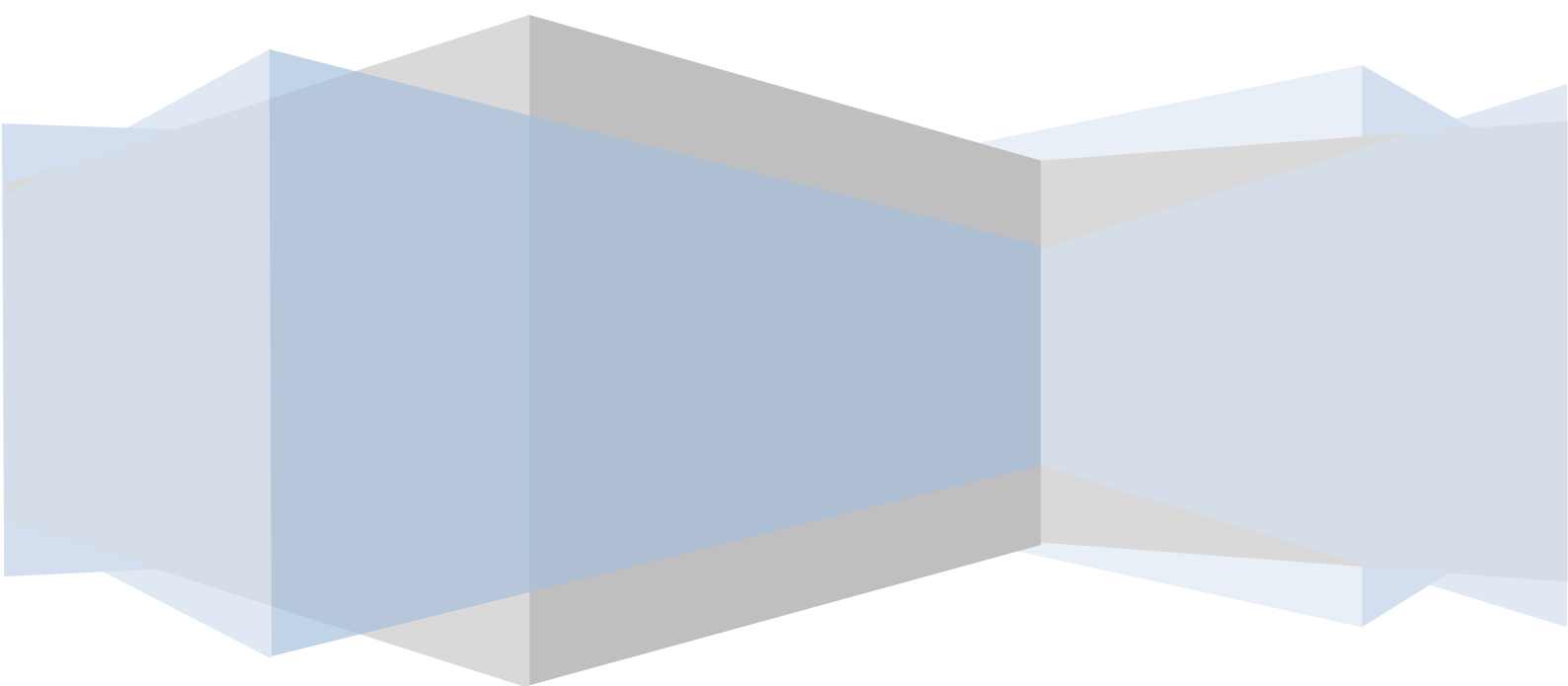


Policía Nacional

**Plan Estratégico
2016-2020**



Edición preparada por:

Jefatura de la Policía Nacional

Mayor General Nelson Ramón Peguero Paredes, Jefe de la Policía Nacional

General de Brigada Alejandro Dipré Sierra, SubJefe de la Policía Nacional

General de Brigada Rafael Atahualpa Cabrera Sarita, Inspector General de la Policía
Nacional

Dirección de Planificación y Desarrollo

General de Brigada Claudio M. Peguero Castillo, Director

Asistencia técnica:

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

Programa Internacional de Asistencia para el Entrenamiento en Investigación Criminal
(ICITAP)

Diseño y diagramación:

Teniente Coronel Geovanny Gallardo Peña

Imprenta Policía Nacional

Enero de 2016

TABLA DE CONTENIDO

i. MENSAJE DEL JEFE DE LA POLICÍA NACIONAL.....	5
ii. INTRODUCCIÓN.....	7
1. PRIMERA PARTE: EL CONTEXTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL.....	10
1.1 ANTECEDENTES.....	11
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	12
1.3 BASE LEGAL.....	14
2 SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA POLICÍA NACIONAL.....	17
2.1 LA SEGURIDAD CIUDADANA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA.....	18
2.2 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA POLICÍA NACIONAL.....	26
3 TERCERA PARTE: METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	30
3.1 LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN, LA IMPLEMENTACIÓN Y EL SEGUIMIENTO	31
3.2 IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	33
4 CUARTA PARTE: EL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020	38
4.1 PREMISAS FUNDAMENTALES	39
4.2 VISIÓN Y MISIÓN	41
4.3 METAS Y OBJETIVOS.....	43
5 QUINTA PARTE: EL CONTEXTO REVISITADO	91
5.1 ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL RESPECTO DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO 2030	92

5.2	ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL RESPECTO DEL PLAN NACIONAL PLURIANUAL DEL SECTOR PÚBLICO 2013-2016	96
5.3	ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL RESPECTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO DE INTERIOR Y POLICÍA	101
5.4	ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL RESPECTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO PÚBLICO.....	103
6	SEXTA PARTE: IMPLEMENTACIÓN Y CRONOGRAMA	105
6.1	PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	106
6.2	CRONOGRAMA	108

MENSAJE DEL JEFE DE LA POLICÍA NACIONAL

El cumplimiento de la misión que la Constitución de la República Dominicana establece para la Policía Nacional, solo será posible a partir de una transformación institucional integral y profunda. Hemos iniciado esta tarea, necesaria y urgente como pocas, con un proceso de análisis y planificación estratégico que culmina con el presente Plan Estratégico 2016-2020.

En efecto, el propósito principal de este Plan Estratégico es provocar y gestionar el cambio de la institución en su tránsito, hasta convertirse en la organización policial que merece la ciudadanía dominicana: un cuerpo de policía capaz de brindar un servicio de seguridad preventiva: efectivo, eficaz y con altos estándares de calidad; así como ejercer sus funciones de investigación y de inteligencia, con total apego a la ley, con el fin de evitar que se cometan delitos sin que el sistema de administración de justicia los penalice.

Es evidente que este proceso demandará un gran esfuerzo de educación y capacitación de los recursos humanos, de intervención y mejora de los procesos y las estructuras institucionales, así como de fortalecimiento de las estructuras gerenciales y de gobernanza.

Sabemos que se trata de una labor compleja y de largo alcance en tiempo y trascendencia, que requiere del compromiso y del enfoque del liderazgo de la Policía Nacional en los años por venir. El Plan Estratégico constituye una expresión de este compromiso del liderazgo institucional con el sostenimiento de la voluntad y de los esfuerzos de transformación por el tiempo necesario, hasta alcanzar las metas de excelencia en el servicio que el propio Plan Estratégico establece.

Como servidores públicos, es importante que entendamos que nuestra atención debe estar orientada a garantizar los objetivos por los cuales fuimos llamados. Por tanto, el Plan Estratégico debe ser mucho más que un documento consultivo. Está llamado a constituirse en la herramienta de trabajo por excelencia en el día a día de nuestras operaciones, y en el enfoque principal en lo administrativo y gerencial.

Asimismo, es importante entender que para que este proceso de transformación institucional, surta efectos a mediano y largo plazo, necesita contar con el apoyo de todas las entidades involucradas en la provisión de seguridad ciudadana, especialmente del sujeto principal de nuestra misión institucional: la ciudadanía.

Desarrollar este nivel de confianza requiere de un ejercicio transparente y ético, de forma que nuestra conducta se caracterice por el compromiso permanente con las

buenas prácticas de administración pública, las cuales condicionan de forma directa el objetivo final, que es la seguridad ciudadana.

El Plan Estratégico 2016-2020, contó con el apoyo de profesionales de alto nivel y con vasta experiencia, tanto a lo interno de nuestra institución, a través de nuestra Dirección de Planificación y Desarrollo, como a lo externo, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Programa Internacional de Asistencia al Entrenamiento en Investigación Criminal (ICITAP) del Departamento de Justicia de los Estados Unidos. El trabajo conjunto entre nuestras instituciones permitió construir este Plan Estratégico 2016-2020, el cual constituye el mapa de ruta fundamental para el desarrollo institucional de esta y futuras direcciones de nuestra Policía Nacional. Así lo esperamos.

Mayor General Nelson Peguero Paredes
Jefatura Policía Nacional dominicana

INTRODUCCIÓN

El *Plan Estratégico de la Policía Nacional 2016-2020* parte de las siguientes premisas:

- I. La Policía Nacional está llamada a someterse a un proceso de profunda transformación institucional para poder cumplir el rol que la ciudadanía dominicana espera y necesita de ella.
- II. Este rol está claramente definido por la Constitución Dominicana proclamada el 13 de junio de 2015. La Ley Institucional de la Policía Nacional (96-04) y otras leyes vigentes (si bien son anteriores a la Carta Magna) complementan la normativa relevante para la institución. Al momento de elaborarse este Plan Estratégico, se estudiaba en el Congreso Nacional un proyecto de ley sometido por el Poder Ejecutivo para una nueva Ley Orgánica de la Policía Nacional, que deberá adecuar la normativa policial a los preceptos constitucionales. Se reconoce la necesidad de adaptar la estructura institucional de la Policía Nacional (así como su Plan Estratégico) a lo que establezca la nueva ley una vez sea promulgada. En cualquier caso, del mandato constitucional emana todo el marco conceptual del presente Plan Estratégico.
- III. El desarrollo institucional de la Policía Nacional es uno de los factores esenciales para el sostenimiento de la seguridad ciudadana. Si bien otros factores inciden en el grado de seguridad en las calles (los niveles de equidad y cohesión social, la cultura de cumplimiento de la ley y el desarrollo institucional de otras instancias del Estado) la hipótesis sobre la cual descansa este Plan Estratégico es la siguiente: la seguridad ciudadana depende del grado de *desarrollo institucional* de la Policía Nacional, por lo que cualquier intento de mejorar la seguridad ciudadana debe abordar la gobernanza y la fortaleza institucional a fin de lograr un mayor impacto .
- IV. El Plan Estratégico de la Policía Nacional debe convertirse en la guía por excelencia para el proceso de transformación institucional.

En este sentido, el Plan Estratégico debe:

- Atender las causas raíz de las situaciones institucionales que constituyen brechas de desarrollo,
- Garantizar la coherencia institucional con el marco legal nacional, así como el cumplimiento de los estándares establecidos por las leyes y normas en cuanto a la función pública, la gobernanza institucional, la transparencia en los procesos públicos, la rendición de cuentas y el acceso a la información,
- Apoyar de manera directa y contundente la consecución de los objetivos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (Ley 1-12, del 25 de enero de 2012)
- Dirigir los esfuerzos y los recursos hacia la construcción de las capacidades necesarias para que la organización pueda cumplir su rol de manera eficiente.

V. Se reconocen en la misión de la Policía Nacional dos fuentes de sus servicios, a saber:

- La ciudadanía, que recibe la seguridad ciudadana como un resultado del servicio provisto por la Policía Nacional, incluyendo la protección para el ejercicio de sus derechos.
- La Ley, como elemento fundacional para la vida en sociedad y el sostenimiento institucional de la nación.

El Plan Estratégico procura, por lo tanto, dirigir la transformación de la Policía Nacional hacia el cumplimiento del deber constitucional frente a ambos "clientes"¹: la ciudadanía y sus derechos, y el imperio de la ley².

¹ El Plan Estratégico de la Policía Nacional les confiere tratamiento de "clientes" tanto al ciudadano (en su calidad de sujeto de derechos) como al cumplimiento de la ley.

² Precisamente, el Objetivo General 1.2 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 se titula "Imperio de la ley y seguridad ciudadana", dentro del Primer Eje, que procura un Estado Social Democrático de Derecho.

El documento *Plan Estratégico 2016-2020* está organizado en seis partes:

- La primera parte provee el contexto en el que se elabora el Plan Estratégico, tanto desde el punto de vista legal como institucional.
- La segunda parte muestra el análisis de la situación actual de la Policía Nacional que sirve de justificación para muchas de las acciones propuestas en el Plan Estratégico, pues identifica las brechas claves que deben ser superadas para que la Policía Nacional pueda cumplir su misión a cabalidad.
- La tercera parte contiene una descripción de la metodología utilizada para la elaboración del Plan Estratégico, de forma que pueda ser usada como referencia para futuros procesos de planificación, siempre con un enfoque de mejora continua.
- La cuarta parte muestra el Plan Estratégico en detalle, partiendo de las premisas fundamentales, el marco estratégico institucional, y los planes de trabajo para cada objetivo estratégico.
- La quinta parte contrasta el contenido del Plan Estratégico de la Policía Nacional con los lineamientos establecidos por la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, por el Plan Nacional Multianual del Sector Público 2013-2016, por el Plan Estratégico del Ministerio de Interior y Policía y por el Plan Estratégico del Ministerio Público.
- La sexta parte detalla las fases y los procesos para la implementación, el cronograma propuesto y el presupuesto general del Plan Estratégico, así como la matriz de implementación y seguimiento.

PRIMERA PARTE

EL CONTEXTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

El área de Planificación Estratégica de la Policía Nacional tiene sus orígenes en la Orden General No.19, del año 1968. Durante las primeras cuatro décadas transcurridas desde su creación, el área de Planificación Estratégica funcionó como soporte para algunas decisiones tomadas por la Jefatura de la Policía Nacional³ sin que la institución (ni, desde luego, el área de Planificación Estratégica) se abocara a la elaboración de un Plan Estratégico que estableciera el sentido de dirección de la misma.

Solo en 2008, en el marco de un programa de cooperación con la Sección de Narcóticos de la Embajada de los Estados Unidos de América⁴ y con el Departamento de Policía de Colombia, se interviene el área de Planificación Estratégica de la Policía Nacional, la cual es convertida en una Dirección de Planificación Estratégica, con departamentos, secciones y personal asignado para ser entrenado en pensamiento estratégico y en las herramientas modernas de planificación estratégica y gestión de proyectos. Este hecho marca la primera vez, desde la fundación de la Policía Nacional en 1937, que la institución cuenta con un área funcional para ser dedicada, en la práctica, al direccionamiento estratégico organizacional

También, como parte de esta cooperación, se realizó el *Plan Estratégico de la Policía Nacional 2009-2012*, el cual constituyó el primer plan estratégico realizado en toda la historia de la institución. Este Plan, realizado en coordinación con la Dirección de Planificación Estratégica, sirvió de insumo principal para otros intentos posteriores:

- En 2012, la Dirección de Planificación Estratégica produjo una versión de Plan Estratégico, en el cual se identificaron ejes estratégicos generales para una transformación institucional.
- En 2013, como parte de un programa de asistencia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID⁵) y del Programa Internacional de Asistencia al Entrenamiento en Investigación Criminal (ICITAP⁶) del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, se elaboró un documento titulado *Propuesta de Plan Estratégico 2013-2016*, el cual ha servido como matriz principal

³ De 1968 a 2008 hubo más de una veintena de jefes de la Policía Nacional. La mención de la Jefatura se refiere más bien a la oficina de los jefes de la Policía en el período indicado. En otro orden, el contenido de la labor de soporte rendida en este período por el área de Planificación Estratégica era decidida a discreción de cada jefe de la Policía.

⁴ Narcotics Affairs Section (NAS). Actualmente, esta agencia lleva el nombre de International Narcotics and Law Enforcement Affairs (INL).

⁵ United States Agency for International Development, USAID

⁶ International Criminal Investigative Training Assistance Program, ICITAP

para (a partir de un proceso de socialización interna, validación y actualización) producir el presente *Plan Estratégico 2016-2020*.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En toda nación, el cumplimiento de los mandatos constitucionales y legales solo es posible si este cuenta con instituciones fuertes, transparentes y alineadas con la visión nacional de largo plazo.

En los últimos años, en República Dominicana se está construyendo el consenso social respecto de cuál es esa visión de nación, y se viene completando el proceso de reflejar tal visión en el marco constitucional y legal. De esta forma, la Constitución Dominicana proclamada el 13 de junio de 2015, establece en su Artículo 7:

“Estado social y democrático de derecho: La República Dominicana es un Estado social y democrático de derecho, organizado en forma de república unitaria, fundado en el respeto de la dignidad humana, los derechos fundamentales, el trabajo, la soberanía popular y la separación e independencia de los poderes públicos.”

Asimismo, el Artículo 8 de la Constitución establece la función del Estado:

“Función esencial del Estado: Es función esencial del Estado, la protección efectiva de los derechos de la persona, el respeto de su dignidad y la obtención de los medios que le permitan perfeccionarse de forma igualitaria, equitativa y progresiva, dentro de un marco de libertad individual y de justicia social, compatibles con el orden público, el bienestar general y los derechos de todos y todas.”

De igual forma, de la Constitución de 2010 emana directamente la Ley Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República

Dominicana 2030⁷, la cual establece, en su Artículo 5, la visión de la nación a largo plazo⁸:

“República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social, que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global”.

El Artículo 6 de esta Ley indica la articulación de la Estrategia Nacional de Desarrollo en torno a cuatro ejes estratégicos, con sus correspondientes objetivos y líneas de acción. El Artículo 7, describe el primer eje, que procura un Estado social democrático de derecho:

“Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local”.

Evidentemente, la consecución de esta visión de nación requiere que todas las instancias del Estado se aboquen a un profundo proceso de desarrollo institucional para lograr –cada una en su área de acción e influencia– cumplir con sus aportes al sentido de dirección nacional establecido en la Constitución y las leyes.

Sin dudas, la Policía Nacional⁹ es una de las instituciones que más retos enfrenta para adecuarse a la función que el marco legal le asigna y que, es necesario señalar, la ciudadanía dominicana anhela.

En tal sentido, el pensamiento estratégico y las herramientas de planificación estratégica puestos al servicio del desarrollo institucional

⁷ Ley número 1-12, del 25 de enero de 2012.

⁸ La Ley número 1-12 indica la aspiración de que esta *visión* de la nación a largo plazo sea alcanzada para el año 2030.

⁹ Al momento de la elaboración de este Plan Estratégico, el Congreso Nacional estudiaba el proyecto de Ley Orgánica de la Policía Nacional sometido por el Poder Ejecutivo, el cual adecuará el marco legal de la Policía a la Constitución dominicana de 2015.

constituyen el vehículo idóneo para facilitar este proceso de transformación a lo interno de la organización¹⁰.

Precisamente, es el propósito de este Plan Estratégico servir de elemento conductor para el liderazgo de la institución, de cara al arduo proceso de transformación que el cumplimiento del mandato constitucional requiere.

1.3 BASE LEGAL

La misión de la Policía Nacional está definida en la Constitución de la República proclamada el 13 de junio de 2015 y en la Ley Institucional número 96-04 de fecha 5 de febrero del año 2004¹¹.

La Constitución, en su Artículo 255, establece:

La Policía Nacional es un cuerpo armado, técnico, profesional, de naturaleza policial, bajo la autoridad del Presidente de la República, obediente al poder civil, apartidista y sin facultad, en ningún caso, para deliberar. La Policía Nacional tiene por objeto:

- 1) Salvaguardar la seguridad ciudadana;
- 2) Prevenir y controlar los delitos;
- 3) Perseguir e investigar las infracciones penales, bajo la dirección legal de la autoridad competente;
- 4) Mantener el orden público para proteger el libre ejercicio de los derechos de las personas y la convivencia pacífica, de conformidad con la Constitución y las leyes.

Se reconoce que la aplicación de las políticas públicas para garantizar la seguridad ciudadana debe ser un proceso integral y coordinado entre diferentes instancias del Estado, encabezadas por el Ministerio de Interior y Policía. Estas instancias son: la Procuraduría General de la República, la Policía Nacional, las Fuerzas Armadas, el Ministerio de Medio Ambiente y

¹⁰ No es casual que el propio Congreso Nacional haya elegido el uso de las herramientas de planificación estratégica (reflejadas en la Estrategia Nacional de Desarrollo) para facilitar el tránsito de la nación hacia la definición establecida en la Constitución.

¹¹ Se reconoce que la inminente aprobación de la nueva Ley Orgánica de la Policía Nacional requerirá adaptaciones importantes, tanto en la institución como en su *Plan Estratégico 2016-2020*.

Recursos Naturales, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el Ministerio de Educación y la Dirección Nacional de Control de Drogas, entre otras.

No obstante, la Constitución Dominicana confiere un rol especial a la Policía Nacional frente a las demás instituciones que deben intervenir en las políticas de seguridad ciudadana.

Por otro lado, la Ley Institucional de la Policía Nacional (número 96-04 de fecha 5 de febrero del año 2004) define la organización de la estructura policial:

Art. 6 Ubicación orgánica. La Policía Nacional es una dependencia orgánica de la Secretaría de Estado de Interior y Policía (léase del Ministerio de Interior y Policía)

Párrafo.- Mando supremo.- Al Presidente de la República, en su condición de jefe supremo de la Policía Nacional, le corresponde el mando supremo de la institución y, como tal, adoptar, a través del Secretario de Estado de Interior y Policía, como Presidente del Consejo Superior Policial, quien someterá a éste las disposiciones que estime convenientes, en cuanto a nombramientos, designaciones, traslados, pensiones, separaciones, organización territorial y distribución de la fuerza de seguridad pública autorizada, entre otras, observando las disposiciones de esta ley.

Art. 7.- Consejo Superior Policial.-

Se crea el Consejo Superior Policial, el cual estará integrado por:

- a) El Secretario(a) de Estado de Interior y Policía;
- b) El Procurador(a) General de la República (Ex - Oficio);
- c) El Jefe(a) de la Policía Nacional;
- d) El Subjefe(a) de la Policía Nacional;
- e) El Inspector(a) General de la Policía Nacional;
- f) El Director(a) Central de Operaciones Policiales;
- g) El Director(a) Central de Soportes y Servicios;

- h) El Director(a) Central de Investigaciones Criminales;
- i) El Director(a) de Educación y Entrenamiento;
- j) El Director(a) Central de la Policía Comunitaria;
- k) El Director(a) de Recursos Humanos;
- l) El Director(a) de Asuntos Legales (Secretario);
- m) El Director(a) Central de Asuntos Internos;
- n) Director(a) de Sanidad Policial;
- ñ) Director de la Reserva de la Policía Nacional;
- o) Presidente del Consejo Asesor de la Reserva de la Policía;
- p) Director(a) del Instituto de Seguridad Social Policía Nacional (ISSPOL).

En base a las normativas citadas, la Policía Nacional es el organismo encargado de velar y preservar la seguridad y el bienestar social de las personas que forman la sociedad dominicana, sin distinción de raza, color, género, religión, lengua, o cualquier otra característica.

Se reconoce la necesidad de que la Policía Nacional sea sometida a un proceso de reforma integral para convertirla en un cuerpo de seguridad ciudadana que se ajuste a lo establecido en la Constitución y en las leyes, con capacidad de prevenir el delito y garantizar los derechos humanos en el ejercicio de sus funciones.

El alcance de este proceso de reforma debe abarcar el rediseño de los procesos y de las estructuras operacional y administrativa de la institución, así como el direccionamiento de la ejecución presupuestal, de forma que se garantice el cumplimiento del rol constitucional de la Policía.

SEGUNDA PARTE

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA POLICÍA NACIONAL

2.1 LA SEGURIDAD CIUDADANA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

De acuerdo con el *Informe sobre Desarrollo Humano 2013*, publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)¹², la República Dominicana tiene una de las percepciones más bajas en cuanto a seguridad ciudadana entre los 47 países clasificados en la categoría de Desarrollo Humano Medio. Dentro de esta categoría, solo cinco países tienen una percepción más baja¹³.

Igualmente (según establece el mismo informe) solo cinco países de la categoría Desarrollo Humano Medio tienen más homicidios por cada 100,000 habitantes que la República Dominicana.

País	Homicidios por cada 100,000 habitantes	Lugar en el ranking (dentro de la categoría <i>Desarrollo Humano Medio</i> , 47 países en la categoría) ¹⁴
Honduras	91.6	47
El Salvador	69.2	46
Belice	41.4	45
Guatemala	38.5	44
Sudáfrica	31.8	43
República Dominicana	25.0	42

Las cifras de homicidios en el país y su evolución pueden tomarse como un indicador de la tendencia que se verifica en las últimas dos décadas en cuanto a seguridad ciudadana en la República Dominicana, y pueden sostener el argumento de que la

¹² *Informe sobre Desarrollo Humano 2013. El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso*, 2013, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

¹³ Estos países son Botsuana, Namibia, Gabón, Sudáfrica y Paraguay. La percepción se establece a partir del porcentaje de entrevistados que responden "sí" a la pregunta de la Encuesta Mundial Gallup: "¿Se siente seguro al caminar solo de noche por la ciudad o área donde vive?". En el caso dominicano, solo 38% de los encuestados respondieron que sí. Los datos a los que alude el IDH corresponden a los resultados publicados por Gallup en 2012.

¹⁴ Ver nota 12. En este caso, la fuente de los datos publicados por el IDH es el informe correspondiente al 2012 de la Oficina de las Naciones Unidas sobre Drogas y Crimen (UNDOC, por sus siglas en inglés). Dicho informe presenta, a su vez, los datos correspondientes al año 2011.

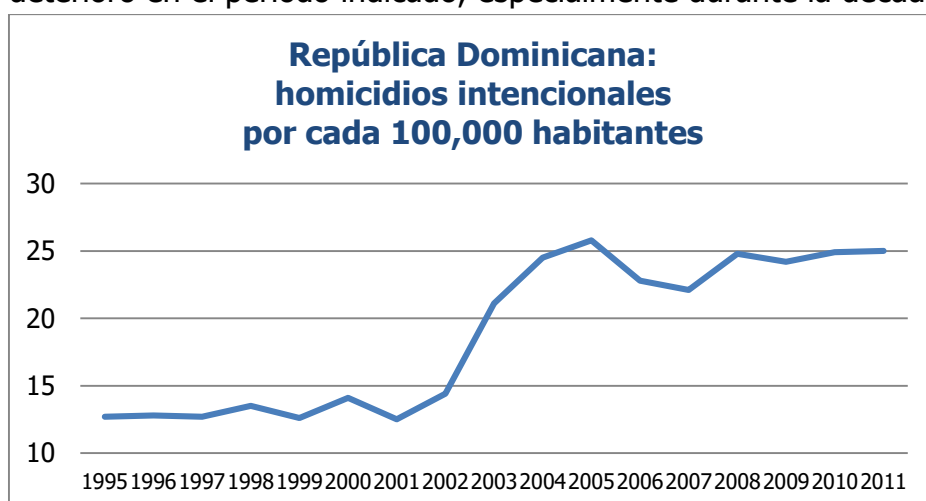
percepción de inseguridad que reportan los ciudadanos tiene un asidero en la realidad.

La Oficina de las Naciones Unidas sobre Drogas y Crimen (UNDOC¹⁵) ofrece los siguientes datos sobre los homicidios intencionales reportados en la región Centroamericana y del Caribe¹⁶:

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
República Dominicana	12.7	12.8	12.7	13.5	12.6	14.1	12.5	14.4	21.1	24.5	25.8	22.8	22.1	24.8	24.2	24.9	25.0
Jamaica	31.7	37.2	41.4	33.9	33.4	34.4	43.7	39.8	36.8	55.2	62.4	49.7	58.5	59.5	61.6	52.7	41.2
Puerto Rico	23.3	23.3	19.3	17.2	15.6	18.2	19.6	20.5	20.7	21.0	20.4	19.8	19.4	21.5	23.8	26.2	
Costa Rica	5.3	5.3	5.8	6.0	6.4	6.4	6.4	6.3	7.2	6.6	7.8	8.0	8.3	11.3	11.4	11.3	10.0
El Salvador	139.1	117.3	112.6	95.0	65.0	59.8	60.2	47.3	55.9	64.6	62.5	64.6	57.3	51.9	71.1	64.4	70.2
Guatemala	32.5	35.3	38.1	30.9	24.2	25.8	28.1	30.8	35.0	36.3	42.0	45.1	43.3	46.0	46.3	41.4	38.5
Honduras					42.1	51.1	55.0	56.0	33.6	32.0	35.1	43.0	45.6	61.3	70.7	82.1	91.6
Nicaragua	15.2	14.0	14.1	13.0	11.2	9.4	10.4	10.6	12.0	12.1	13.4	13.1	12.8	13.1	14.0	13.6	12.6
Panamá	14.1	9.1	11.3	9.9	9.8	10.1	10.2	12.4	10.8	9.7	11.2	11.3	13.3	19.2	23.6	21.6	21.3
México	16.9	15.5	14.2	14.1	12.4	10.7	10.2	9.8	9.7	8.9	9.3	9.7	8.1	12.7	17.7	22.7	23.7
Colombia	69.7	71.8	67.2	60.1	62.3	66.7	68.9	70.2	56.4	47.7	42.1	40.0	38.8	35.9	34.6	33.4	33.2
Venezuela	20.3	22.0	18.4	19.4	25.0	32.9	32.1	38.1	44.1	37.1	37.4	45.2	47.7	52.0	49.0	45.1	

Fuente: Oficina de las Naciones Unidas sobre Drogas y Crimen (UNDOC¹⁷)

Una mirada más cercana a los datos muestra, para el caso dominicano, un dramático deterioro en el período indicado, especialmente durante la década 2002-2011.



Fuente: Oficina de las Naciones Unidas sobre Drogas y Crimen (UNDOC¹⁸)

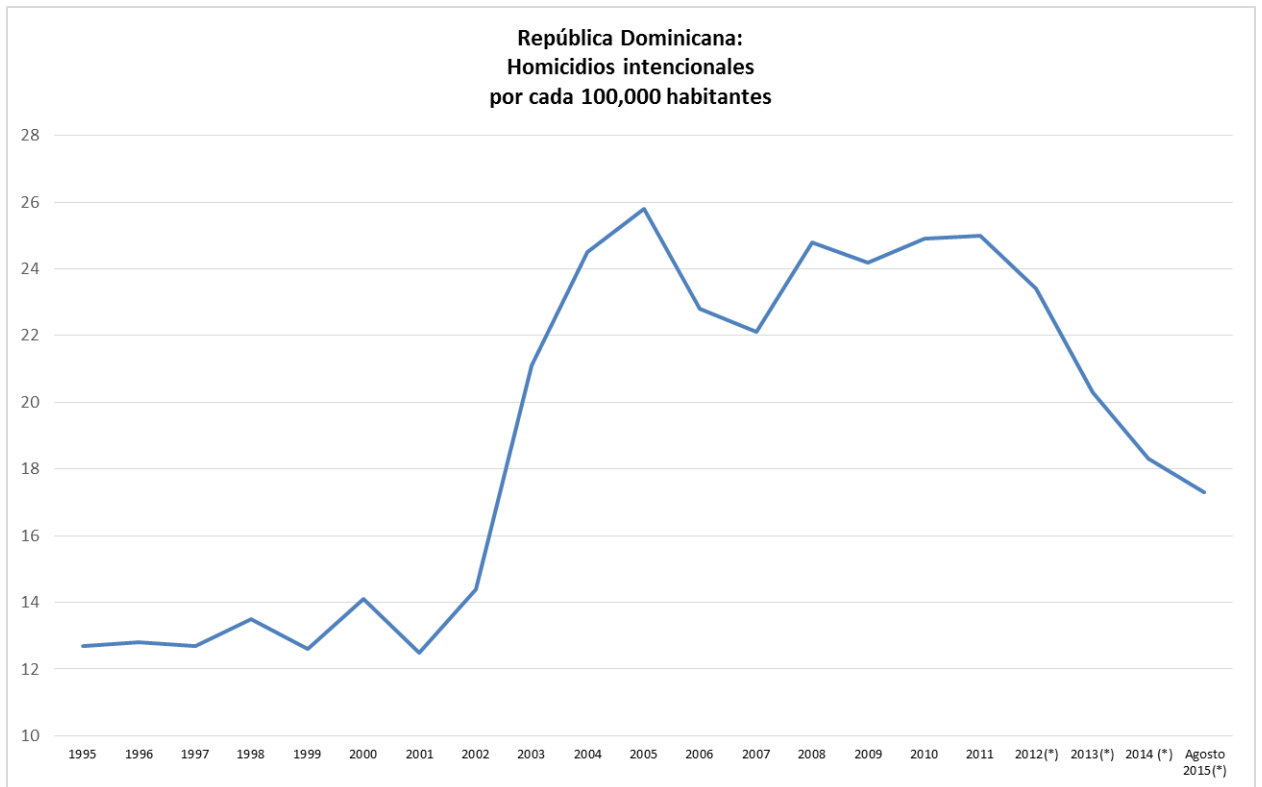
¹⁵ United Nations Office on Drugs and Crime (UNDOC)

¹⁶ Datos extraídos del Informe *Intentional homicide, count and rate per 100,000 population (1995-2011)*, de la UNDOC. Homicidio intencional se define, según el reporte, como "muerte infringida a propósito y al margen de la ley por una persona a otra persona". La tabla muestra una selección de datos regionales.

¹⁷ United Nations Office on Drugs and Crime (UNDOC)

¹⁸ Oficina de las Naciones Unidas sobre Drogas y Crimen (UNDOC, por sus siglas en inglés: *United Nations Office on Drugs and Crime*)

Es preciso señalar, sin embargo, que a partir de 2012, las estadísticas internas de la institución indican que se ha experimentado una mejoría notable en cuanto al indicador específico de homicidios por cada 100,000 habitantes, si bien no se alcanzan aún los niveles previos al deterioro acelerado de la seguridad ciudadana que sucedió a partir de 2002. La siguiente gráfica muestra esta reversión de la tendencia.



Fuente: UNDOC, de 2012 en adelante, Departamento de Información y Estadísticas de la Policía Nacional.

A pesar de este descenso, otras cifras de la UNDOC refuerzan la tesis de la inseguridad ciudadana en la República Dominicana.

En cuanto a la tasa de robos reportados¹⁹, ya para el 2006²⁰ las cifras de la República Dominicana²¹ la hacían figurar en el cuartil superior²² dentro de un grupo de 112 países.

En cuanto a la tasa de asaltos²³, para la misma fecha, el país figuraba en el tercer cuartil²⁴ del grupo de países clasificados.

En adición a estas estadísticas, cabe destacar que diversas encuestas realizadas en los últimos años establecen claramente que la inseguridad se ha convertido en una de las principales fuentes de inquietud para la ciudadanía dominicana. Como muestra, se presentan los resultados de las Encuestas Gallup-Hoy realizadas en septiembre de 2013 y en mayo de 2014.

Respuestas a la pregunta: ¿Cuál es el principal problema de la República Dominicana?		
Respuesta	Porcentaje Septiembre 2013	Porcentaje Mayo 2014
Costo de la vida	60.8%	50.7%
Inseguridad (robos y asaltos)	53.3%	68.0%
Desempleo	40.0%	47.0%

Fuente: Encuesta Gallup-HOY, septiembre 2013 y mayo 2014

Un reportaje periodístico sobre la encuesta Gallup-Hoy²⁵ da cuenta que "... más del 70% (de los encuestados) entiende que el país no está siendo exitoso en la lucha contra el consumo de drogas, en la disminución de las diferencias entre ricos y pobres, en el desempleo, la inseguridad ciudadana y la corrupción".

¹⁹ Datos extraídos del *informe International Statistics on Crime and Justice*, editado en 2010 por S. Harrendorf, M. Heiskanen y S. Malby; para la UNDOC y para el *European Institute for Crime Prevention and Control (HEUNI)*, affiliated with the United Nations. La tasa de robos es la cantidad de robos reportados a la policía por cada 100,000 habitantes).

²⁰ Últimos datos disponibles para el informe.

²¹ Se reconoce que los datos oficiales están probablemente subestimados, pues existen fuertes indicios de un sub-reportaje por parte de la población de los robos y los asaltos.

²² Esto es, en el 25 por ciento de los países con más robos reportados.

²³ Cantidad de asaltos reportados en la policía por cada 100,000 habitantes.

²⁴ Esto es, en el grupo de 50 % de los países con mayor tasa de asaltos.

²⁵ Los resultados de la Encuesta Gallup-Hoy fueron publicados por el periódico *Hoy*, en varios reportajes durante la tercera semana de septiembre de 2013.

Por otro lado, el *Informe Global de Competitividad* del Foro Económico Mundial²⁶ para el 2013-2014 reporta los siguientes valores para la República Dominicana²⁷:

Indicador	Valor	Lugar en el Ranking
Índice Global de Competitividad	3.76 ²⁸	105 de 148 ²⁹
Índice de competitividad Pilar No. 1: Instituciones ³⁰	3.23	124 de 148
Puntuación Indicador 1.05: (Pagos irregulares y sobornos)	3.2	111 de 148
Puntuación Indicador 1.14: (Costos del crimen y la violencia para los negocios)	3.2	131 de 148
Puntuación Indicador 1.15: (Crimen organizado)	4.2	110 de 148
Puntuación Indicador 1.16: (Confiabilidad de los servicios policiales)	2.3	143 de 148
Índice de competitividad Pilar No. 4: Salud y Educación Primaria ³¹	5.07	110 de 148

Las puntuaciones de la República Dominicana en estos indicadores muestran el largo camino que deben recorrer las instituciones del país, para sustentar el cumplimiento

²⁶ *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, editado por el Prof. Klaus Schwab para el World Economic Forum (Foro Económico Mundial)

²⁷ Los valores que se indican son una muestra extraída del documento indicado. Una versión íntegra del documento puede obtenerse en

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

²⁸ En base a una escala de puntuación de 1 a 7. El país con mejor puntuación fue Suiza (5.67) y el de menor puntuación, Chad (2.85)

²⁹ En el Informe Global de Competitividad 2012-2013 la República Dominicana ocupó el lugar 103 de un total de 144 países.

³⁰ El valor indicado es la puntuación general que reúne los 21 indicadores del Pilar No.1 del Índice Global de Competitividad: Instituciones.

³¹ El valor indicado es la puntuación general que reúne los 10 indicadores del Pilar No. 4 del Índice Global de Competitividad: Salud y Educación primaria.

de los mandatos de la Constitución y las leyes. Particularmente, es notorio el hecho de que en una muestra de 148 países, los resultados de la encuesta indican que solo 5 cuerpos de policía son *menos confiables* que la policía dominicana.

Reconociendo estas realidades y partiendo, para fines del análisis situacional; de ellas, es preciso reconocer también que en los años posteriores a 2011³² el tinglado institucional del país, incluyendo a la Policía Nacional, ha realizado esfuerzos importantes para atender la problemática de la seguridad ciudadana.

Estos esfuerzos (que en muchos casos han tomado la forma de operativos, programas o fuerzas de tarea) han tenido un impacto positivo y apreciable en algunos indicadores, no tanto así en la percepción ciudadana³³.

Por ejemplo, en 2014 y 2015³⁴, los resultados en cuanto a homicidios y heridos violentos en el Distrito Nacional, Provincia Santo Domingo, Santiago, La Altagracia y San Cristóbal, las cinco provincias intervenidas por el Plan Integral de Seguridad Ciudadana, lanzado por la Presidencia de la República en marzo de 2013, fueron los siguientes:

Indicador	2014	2015	Variación
Muertes violentas	128	89	-30.47%
Heridos violentos	397	238	-40.05%

Estos resultados, cuyas causas probables se analizan más adelante en esta sección, si bien son ciertamente prometedores de cara a la provisión de un servicio de seguridad ciudadana más confiable, aún están distantes de los niveles que se tenían *antes* de que la escalada de violencia e inseguridad se hiciera presente en la sociedad dominicana.

³² Se reconoce, además, que las estadísticas “duras” más recientes que manejaron los organismos internacionales para sus informes de 2013 corresponden al 2011. Por tanto, en esta sección del documento se amplía el análisis para incluir los indicadores correspondientes al 2012 y al 2013. En cuanto a las estadísticas provenientes de encuestas de percepción de los ciudadanos – de las cuales se presentan resultados tan recientes como de septiembre de 2013 – se acepta que reflejan la realidad actual.

³³ Los datos de las Encuestas Gallup-HOY, de septiembre de 2013 y de mayo de 2014, indican que el tema de la inseguridad ciudadana sigue siendo una preocupación principal para la población.

³⁴ La fuente de las estadísticas que se presentan en el resto de esta sección es el Departamento de Información y Estadísticas de la Policía Nacional. Las cifras correspondientes al 2015 están actualizadas al 15 de agosto, y han sido proyectadas para el año completo.

Sin embargo, a partir de los esfuerzos desplegados recientemente, es posible establecer la nada desdeñable conclusión de que el grado de violencia e inseguridad que aún existe en las calles del país es reversible. Las implicaciones sobre el sostenimiento y la ampliación de estos esfuerzos se tratan también más adelante en la presente sección.

Además de las mejoras en los indicadores mostrados, a partir de 2013 se verificaron mejoras en casi todas las estadísticas de seguridad. La explicación para estas mejoras hay que buscarlas en la implementación, a partir de ese año, del Plan Integral de Seguridad Ciudadana (PISC).

El PISC comprende una intervención en sectores específicos ubicados en cinco provincias claves del país, a saber: Distrito Nacional, provincia Santo Domingo, Santiago, La Altagracia y San Cristóbal. El análisis en detalle de los resultados obtenidos por el PISC durante sus primeros ocho meses de operación escapa al objetivo de este documento. Sin embargo, algunos aspectos que se destacan en esta sección sí son relevantes para el mismo.

Una comparación entre los indicadores correspondientes a los períodos comprendidos de 2014 al 31 de agosto de 2015, ofrece una visión bastante clara del resultado del PISC.

Las reducciones en muertes violentas y en heridos violentos en los sectores intervenidos por el PISC sugieren lo siguiente:

- En la mayoría de los sectores intervenidos, el PISC ha tenido un impacto notable en los niveles de violencia e inseguridad.
- A nivel nacional se verificó, en el período de estudio, una reducción en las muertes violentas y en los heridos violentos. Esta reducción no se explica solamente por la reducción que tuvo lugar en los sectores intervenidos. Una hipótesis que explicaría este resultado es el incremento generalizado del patrullaje como parte del PISC³⁵.
- El PISC pone en evidencia que la violencia y la inseguridad pueden ser atendidas y reducidas (aún en las zonas más violentas del país) a partir de un mayor y eficaz patrullaje y una mejor coordinación interinstitucional. La clave para la reducción sostenida de la violencia y la inseguridad está en

³⁵ Se sugiere una profundización del análisis estadístico para tratar de establecer causalidad en los resultados, de forma que puedan replicarse las experiencias y las buenas prácticas.

determinar cómo ampliar y mantener en el tiempo esfuerzos como el PISC³⁶. Esto requiere de una transformación organizacional profunda en la Policía Nacional.

Plan Integral de Seguridad Ciudadana						
Sectores intervenidos³⁷						
Comparación al 31 de agosto, 2014 y 2015						
Provincia	Muertes violentas			Heridos violentos		
	2014	2015	Variación	2014	2015	Variación
Distrito Nacional	32	17	-46.88%	107	64	-40.18%
Provincia Santo Domingo	77	55	-28.57%	229	145	-36.68%
Santiago	14	14	0.00%	48	27	-43.75%
La Altagracia	3	2	-33.33%	3	2	-33.33%
San Cristóbal	2	1	-50.00%	10	N/D	N/D
Totales	128	89	-30.47%	397	238	-40.05%

³⁶ Esto es una hipótesis del presente documento con el propósito de brindar un servicio de seguridad ciudadana confiable y estable a nivel nacional.

³⁷ Las cifras presentadas no corresponden a las provincias en su totalidad, sino a barrios específicos en cada una. Estos barrios son: En el Distrito Nacional: Domingo Sabio, La Zurza, Cristo Rey, Los Ríos y Ciudad Colonial; en la Provincia Santo Domingo: Los Mina Norte, Los Tres Brazos, Los Guaricanos, Los Alcarrizos; en Santiago: Pekín, Cienfuegos, La Yagüita; en La Altagracia: Mamá Tingó, Friusa; en San Cristóbal: Las Flores y Jeringa.

2.2 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA POLICÍA NACIONAL

Una de las premisas fundamentales de este plan estratégico (que es consistente con la visión de los organismos multilaterales respecto de los factores de desarrollo de una sociedad) es que el grado de desarrollo institucional de la Policía Nacional es uno de los determinantes principales en la calidad de la seguridad ciudadana.

Ciertamente, este factor no es el único determinante de la seguridad en las calles. Otros factores, como el nivel de equidad social, la calidad y fortaleza del tejido social, la cultura de cumplimiento de la ley por parte de la ciudadanía y el desarrollo institucional de otras entidades del Estado, también inciden poderosamente.

Sin embargo, desde la perspectiva de la Policía Nacional (esto es, a la hora de decidir el curso de acción de la organización, cuando solo importan aquellos factores sobre los que la misma puede ejercer algún tipo de influencia directa) el único curso de acción posible para cumplir con sus mandatos de ley es el fortalecimiento institucional. De aquí que, a la hora de diagnosticar el estado actual de cosas a lo interno de la Policía Nacional, los aspectos institucionales cobren primacía.

Un resumen de este estado actual de cosas en la Policía Nacional, visto desde la perspectiva externa, esto es, desde la óptica de la ciudadanía, puede ser el siguiente:

- Altos índices de inseguridad ciudadana, que reflejan la débil capacidad de la Policía Nacional para ejercer su función.
- Vulnerabilidad de la Policía Nacional frente al crimen organizado.
- Mala imagen pública de la Policía Nacional.

Se reconoce, desde luego, que estos tres elementos agrupan una gran cantidad de síntomas organizacionales de muy diversa índole.

Un análisis causal de la situación plantea, como hipótesis, las siguientes causas³⁸:

ESTADO DE COSAS

INSEGURIDAD
CIUDADANA:
ALTOS INDICES
DE
DELINCUENCIA
COMÚN

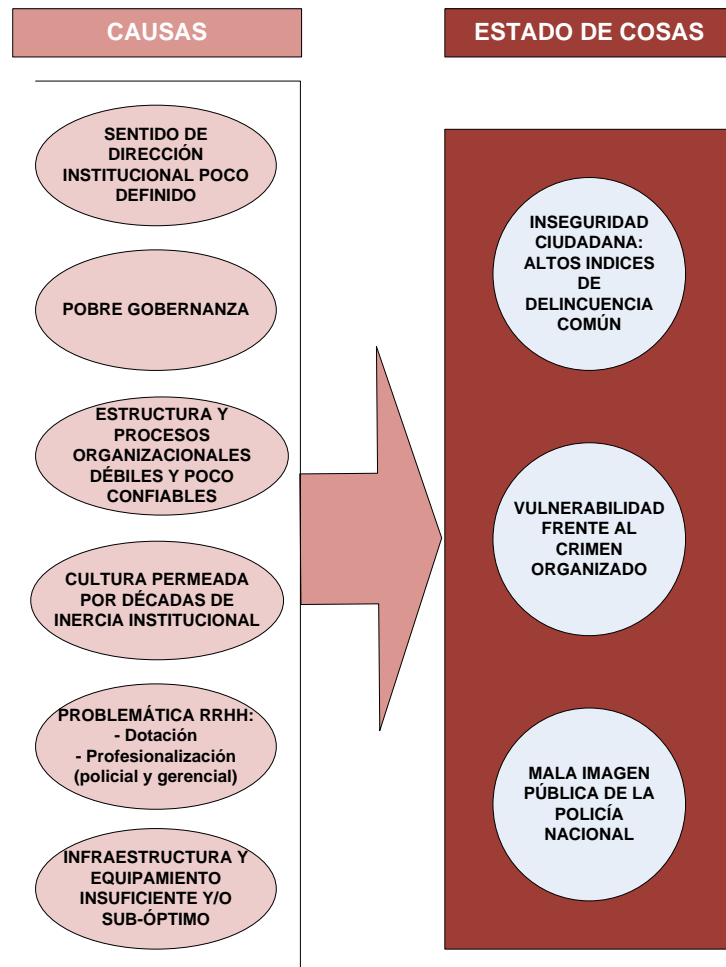
VULNERABILIDAD
FRENTE AL
CRIMEN
ORGANIZADO

MALA IMAGEN
PÚBLICA DE LA
POLICÍA
NACIONAL

³⁸ Se presentan sin ningún orden particular.

- **Sentido de dirección institucional poco definido:**

Los intentos recientes (como el Plan Estratégico 2009-2012 y las acciones tomadas desde el Consejo Superior Policial, la Comisión de Reforma Policial y las últimas jefaturas de la institución) constituyen un buen punto de partida. Sin embargo, la institución aún carece de un sentido de dirección claro, a nivel de todas sus instancias, en cuanto a su proceso de transformación.



- **Pobre Gobernanza:**

La institucionalidad de la Policía Nacional es muy débil, y se refleja en la inconsistencia en el cumplimiento del marco legal (desde su propia ley institucional hasta las demás leyes que reglamentan la gestión pública) así como de las disposiciones de sus propios estatutos de gobierno institucional.

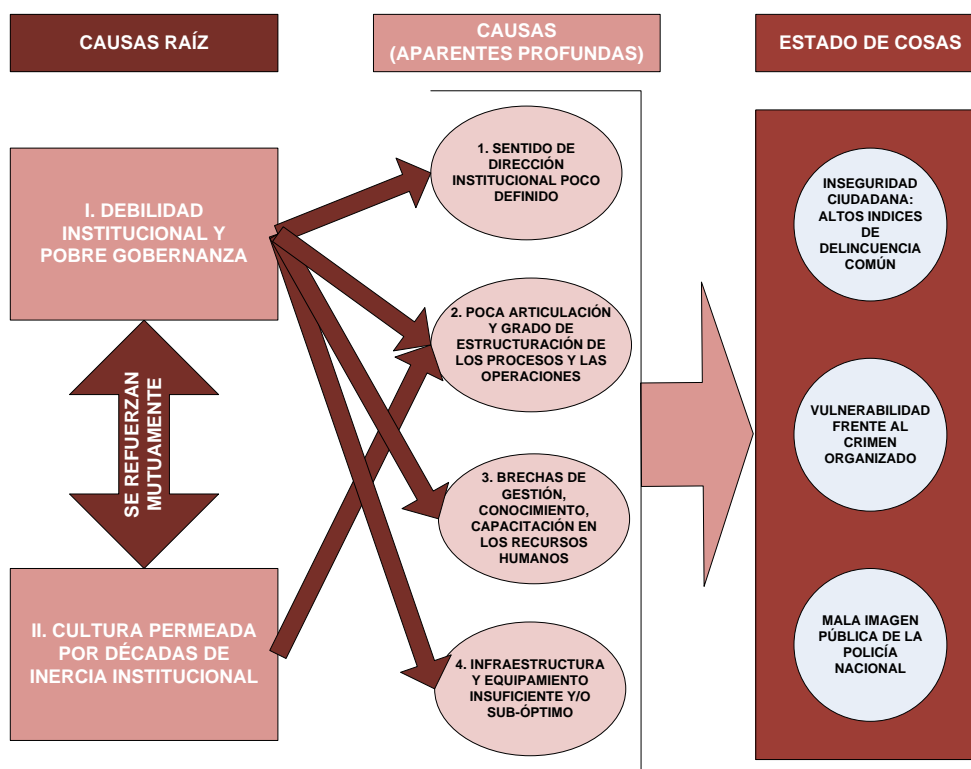
- **Estructura y procesos organizacionales débiles y poco confiables:**

Muchos procesos operacionales y administrativos son inconsistentes, o presentan grandes debilidades de desempeño. En cuanto a la estructura organizacional, es excesivamente centralizada ³⁹ y no necesariamente responde a los requerimientos que la provisión del servicio policial demanda.

³⁹ Un análisis de la estructura realizado como parte de la elaboración del Plan Estratégico, arrojó que el jefe de la Policía Nacional tiene más de 40 reportes directos.

- Cultura permeada por décadas de inercia institucional:**
 La cultura de la Policía Nacional requiere de una intervención urgente, pues arrastra creencias y actitudes (tanto hacia lo externo como hacia lo interno de la institución) propias de etapas anteriores, y ampliamente superadas, de la vida nacional.
- Seria problemática en cuanto a los recursos humanos:**
 Existen grandes brechas organizacionales en cuanto a las políticas de recursos humanos (dotación, condiciones de trabajo y compensación, perfiles y planes de carrera) y el grado de desarrollo de las personas.
- Infraestructura y equipamiento insuficiente o sub-óptimo:**
 Si bien se han atendido algunas necesidades de infraestructura y de equipamiento, en general la Policía Nacional requiere, para cumplir cabalmente su rol, mejorar la disponibilidad y la idoneidad de su infraestructura y de los recursos logísticos.

Reconociendo que algunas de estas causas interactúan entre sí, el diagnóstico profundizó en el análisis de causalidad para establecer (como hipótesis de trabajo) algunas relaciones causa-efecto entre ellas. El siguiente gráfico muestra los resultados de esta fase del análisis.



Se reconocen, por tanto, dos causas raíz que interactúan entre sí, reforzándose mutuamente, a saber⁴⁰:

- I. Debilidad institucional y pobre gobernanza.
- II. Cultura permeada por décadas de inercia institucional.

Las causas aparentes profundas⁴¹ identificadas son:

- 1. Sentido de dirección institucional poco definido.
- 2. Poca articulación y grado de estructuración de los procesos y las operaciones.
- 3. Brechas de gestión, conocimiento y capacitación en los recursos humanos.
- 4. Infraestructura y equipamiento insuficiente o subóptimo.

⁴⁰ La numeración de las causas raíz (I y II) y de las causas aparentes profundas (1 a 4) servirá de referencia a cada una en la Cuarta Parte del Documento, *El Plan Estratégico 2016-2020*

⁴¹ Si bien las causas aparentes profundas son consecuencias de las causas raíz, su incidencia directa en una gran cantidad de síntomas y brechas organizacionales es lo que determina que deban ser consideradas, para los fines de la aplicación del diagnóstico organizacional, tan importantes como las causas raíz.

TERCERA PARTE

METODOLOGÍA



3.1 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO

El presente acápite describe la metodología utilizada para la elaboración del Plan Estratégico y para los procesos de implementación, seguimiento y ajustes al mismo.

La metodología general comprende nueve pasos, mostrados en el gráfico 3.1, que abarcan desde la preparación del proceso, hasta la implementación de los ajustes.

La descripción de los pasos 1 y 2 está contenida en el acápite 3.2 de la presente sección. Para los pasos del 3 al 9 (que constituyen los procesos de aplicación del Plan) se presentan sugerencias específicas en los acápites sucesivos de esta sección.

Además, los pasos 2 y 3 tienen naturaleza interactiva; es decir, la elaboración del Plan se retroalimenta de la revisión previa a la aprobación cuantas veces se considere necesario.

Es importante destacar que los pasos 4 y 8 (Aprobación del Plan Estratégico y Aprobación de los Ajustes al Plan Estratégico) implican un grado de articulación con las instancias de Gobierno de la institución. En esta tercera parte del documento, se incluyen políticas sugeridas, tanto para la implementación como para el seguimiento, así como para la aprobación de los ajustes al Plan Estratégico.

De manera más detallada, el siguiente gráfico muestra los procesos del ciclo completo de elaboración, implementación y gestión del Plan Estratégico, relacionado con el ciclo genérico de la Planificación: *Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)*.

PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA POLICÍA NACIONAL

1. PLANIFICAR	ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DEL DOCUMENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO				
	COORDINACIÓN DE LA ELABORACIÓN	LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN	INVESTIGACIÓN (RESEARCH)	REVISIÓN ESTÁNDARES METODOLÓGICOS	REDACCIÓN

2. HACER	IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO		
	COORDINACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN	IMPLANTACIÓN DE OBJETIVOS DE SEGURIDAD CIUDADANA	IMPLANTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

3. VERIFICAR	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO			
	COORDINACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN	LEVANTAMIENTO DE MEDICIONES Y RESULTADOS	ANÁLISIS DE MEDICIONES Y RESULTADOS	ELABORACIÓN DE RECOMENDACIONES

4. ACTUAR	AJUSTES AL PLAN ESTRATÉGICO	
	APROBACIÓN DE AJUSTES AL PLAN ESTRATÉGICO	COORDINACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS AJUSTES

3.2 IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez aprobado el Plan Estratégico⁴², la responsabilidad de la implementación y el seguimiento del Plan residirá en cada uno de los mandos⁴³ indicados en la descripción detallada de los Objetivos Estratégicos.

Se reconoce que la coordinación para la implementación y el seguimiento se realizará principalmente, desde la Dirección de Planificación y Desarrollo. Una descripción detallada de estos procesos se presenta a continuación.

3.2.1 Gobierno y seguimiento del Plan Estratégico:

Se sugieren las siguientes políticas para la aplicación y seguimiento del Plan Estratégico:

- Sobre la aprobación del Plan Estratégico:
- El Plan Estratégico de la Policía Nacional será presentado por la Jefatura de la Policía al Consejo Superior Policial. La aprobación del Plan Estratégico será potestad del mencionado Consejo.
- Previo a la presentación del Plan Estratégico, la Jefatura de la Policía Nacional (con el soporte de la Dirección de Planificación y Desarrollo), realizará las coordinaciones pertinentes para asegurar que las instancias del Gobierno Central que tengan algún rol esperado dentro del Plan Estratégico estén enteradas y alineadas con los objetivos y estrategias planteados por el Plan. Dentro de las instancias con las que debe coordinarse el Plan Estratégico antes de su aprobación están:
 - Ministerio de Interior y Policía
 - Ministerio de la Presidencia
 - Ministerio Administrativo de la Presidencia

⁴² La aprobación del Plan Estratégico debe suceder al más alto nivel de la institución. Ver acápite *Gobierno y seguimiento del Plan Estratégico*. La aprobación también implicará la asignación de la responsabilidad por cada uno de los Objetivos Estratégicos a los oficiales indicados en el despliegue del Plan.

⁴³ O áreas funcionales identificadas como responsables en el despliegue de los Objetivos Estratégicos.

- Consejo Superior Policial

- La aprobación del Plan Estratégico de la Policía Nacional se realizará a través de una resolución del Consejo Superior Policial. Esta resolución implicará que se aprueban los Ejes Estratégicos, los Objetivos Estratégicos, el despliegue de actividades de los Objetivos Estratégicos, así como las funciones y los funcionarios responsables de cada uno de los Objetivos Estratégicos y sus actividades.

- La responsabilidad de la implementación del Plan Estratégico recaerá directamente sobre las funciones y los funcionarios indicados, sin que se requiera ningún pronunciamiento o directiva adicional por parte de la Jefatura de la Policía Nacional para la puesta en marcha de la implementación.

- Sobre la implementación y el seguimiento del Plan Estratégico:
 - La Jefatura de la Policía Nacional es la responsable frente al Consejo Superior Policial por la implementación del Plan Estratégico. La coordinación para la implementación será delegada por la Jefatura de la Policía a la Dirección de Planificación y Desarrollo.

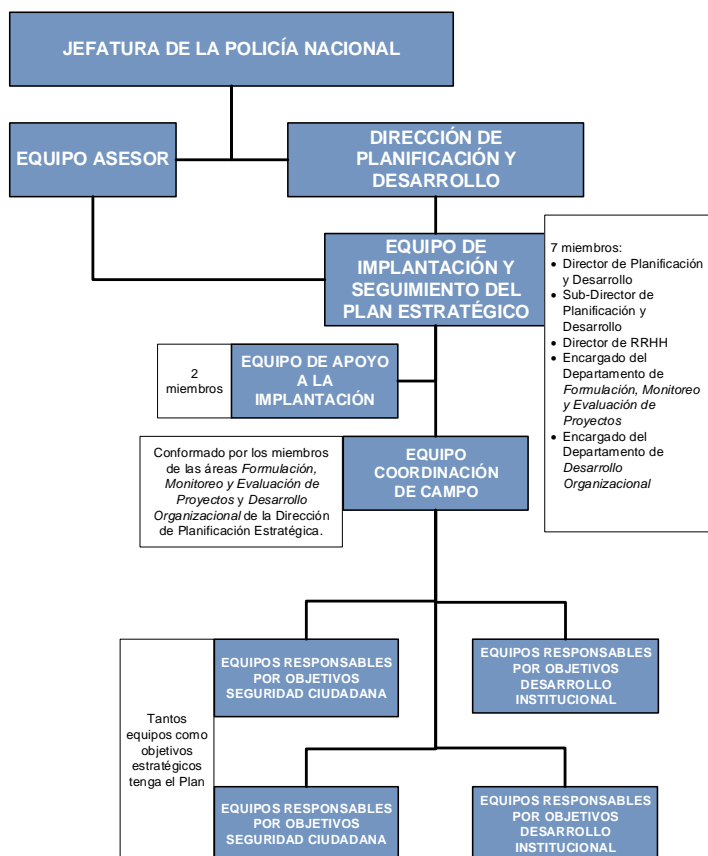
 - La Dirección de Planificación y Desarrollo coordinará los trabajos de implementación del Plan Estratégico e informará periódicamente a la Jefatura de la Policía Nacional de la marcha de la misma.

 - La Jefatura de la Policía Nacional creará las directivas que sean necesarias a todas las instancias y departamentos internos para facilitar la implementación del Plan Estratégico de la Policía Nacional.

 - La Dirección de Planificación y Desarrollo presentará a la Jefatura de la Policía Nacional un reporte trimestral, respecto al proceso de implementación del Plan Estratégico 2016-2020. Este reporte será presentado durante el mes que sucede al cierre de cada trimestre.

- La Jefatura de la Policía Nacional presentará al Consejo Superior Policial un reporte trimestral relativo al proceso de implementación de dicho Plan. Este reporte será presentado entre 30 y 60 días después del cierre de cada trimestre.

- La Dirección de Planificación y Desarrollo realizará todas las coordinaciones pertinentes para la implementación del Plan Estratégico con todas las instancias dentro de la institución, responsables de cada uno de los Objetivos Estratégicos y de sus actividades.



pertinentes para la implementación del Plan Estratégico con todas las instancias dentro de la institución, responsables de cada uno de los Objetivos Estratégicos y de sus actividades.

- La Dirección de Planificación y Desarrollo producirá periódicamente (idealmente de forma trimestral) las recomendaciones para los ajustes en la ejecución del Plan Estratégico. Estas recomendaciones se basarán en análisis factuales provenientes de la propia ejecución de los planes. Las recomendaciones de

la Dirección de Planificación y Desarrollo se presentarán por escrito a la Jefatura de la Policía Nacional, la cual decidirá sobre la presentación de las recomendaciones para los ajustes del Plan Estratégico al Consejo Superior Policial.

3.2.2 Metodología para la implementación del Plan Estratégico:

El Plan Estratégico se implementará a partir de equipos de trabajo que asumirán la responsabilidad por cada uno de los Objetivos Estratégicos planteados por el Plan, o por las actividades indicadas en el despliegue detallado de los mismos.

En muchos casos, la responsabilidad de la implementación (debido al contenido particular del Objetivo Estratégico) recaerá sobre un área funcional específica. En estos casos, se recomienda que el oficial a cargo

del área funcional, designe un equipo de trabajo que interactuará con las instancias de coordinación del Plan para su desarrollo e implementación.

La gráfica de funciones, muestra la estructura sugerida para la coordinación de la implementación del Plan Estratégico de la Policía Nacional.

3.2.3 Procesos claves para la implementación y el seguimiento.

El énfasis del Plan Estratégico 2016-2020 está claramente puesto en el desarrollo institucional de la Policía Nacional, por lo que los procesos claves para su implementación serán, precisamente, los que más directamente están relacionados con la construcción de fortalezas institucionales.

En este punto, es preciso recordar que una de las premisas fundamentales del Plan Estratégico es que el cumplimiento de la función constitucional de la Policía depende (para los fines del ámbito de competencia y ejercicio del cuerpo policial) directamente del grado de fortaleza y confiabilidad de la institución.

Los procesos claves para la implementación del Plan Estratégico, por tanto, son los que conforman las siguientes funciones:

- Planificación Estratégica
- Gestión de Procesos y Desarrollo Organizacional
- Educación

Ciertamente, la interacción entre estas tres funciones (sugerida en la gráfica) será clave para la implementación práctica de la mayor parte de los Objetivos Estratégicos del Plan.

Específicamente, los procesos de cada función que constituirán la clave para la implementación son los siguientes:

En cuanto a Planificación Estratégica: los procesos claves son Programación de Proyectos, Gestión de Proyectos, Gestión de Portafolios de Proyectos y Evaluación de Proyectos.

- En cuanto a Gestión de Procesos y Desarrollo Organizacional: los procesos claves son Análisis y Rediseño de Procesos, Implementación de Procesos Rediseñados.
- En cuanto a Educación: los procesos claves son Diseño de Currículos, Desarrollo de Programas Educativos, así como todos los procesos de apoyo a la creación de una nueva cultura institucional.



En la gráfica se muestran, de manera genérica, los roles de cada una de estas funciones y sus aportes en la construcción del cambio organizacional a gran escala en la Policía Nacional.

3.2.4 Rol de la Dirección de Planificación y Desarrollo:

Se ha establecido el rol de coordinación principal de la Dirección de Planificación y Desarrollo en la implementación y el seguimiento del Plan Estratégico.

En efecto, es clave para el éxito de la implementación del Plan, garantizar que la Dirección de Planificación y Desarrollo cuente con los recursos (humanos y de otras índoles) para cumplir efectivamente con este rol.

CUARTA PARTE

EL PLAN ESTRATÉGICO

2016-2020

4.1 PREMISAS FUNDAMENTALES

Las premisas sobre las que descansa el *Plan Estratégico 2016 –2020* son las siguientes:

- I. La Policía Nacional está llamada a someterse a un proceso de profunda transformación institucional para poder cumplir el rol que la ciudadanía espera y necesita de ella.
- II. Este rol está claramente definido por la Constitución dominicana proclamada el 13 de junio de 2015. . La Ley Institucional de la Policía Nacional (número 96-04) y otras leyes vigentes (si bien son anteriores a la Carta Magna) complementan la normativa relevante para la institución. Al momento de elaborarse este Plan Estratégico, se estudia en el Congreso Nacional un proyecto de ley sometido por el Poder Ejecutivo para una nueva ley orgánica de la Policía Nacional, que deberá adecuar la normativa policial a los preceptos constitucionales. Se reconoce la necesidad de adaptar la estructura institucional de la Policía Nacional (así como su Plan Estratégico) a lo que establezca la nueva ley, una vez sea ésta promulgada. En cualquier caso, del mandato constitucional emana todo el marco conceptual del presente Plan Estratégico.
- III. El desarrollo institucional de la Policía Nacional es uno de los factores esenciales para el sostenimiento de la seguridad ciudadana. Si bien otros factores inciden en el grado de seguridad en las calles (los niveles de equidad y cohesión social, la cultura de cumplimiento de la ley y el desarrollo institucional de otras instancias del Estado) la hipótesis sobre la cual descansa este Plan Estratégico es la siguiente: la seguridad ciudadana depende del grado de desarrollo institucional de la Policía Nacional, por lo que cualquier intento de mejorar la seguridad ciudadana que no aborde la gobernanza y la fortaleza institucional tendrá poco o ningún impacto duradero. En otras palabras, desde la Policía Nacional el camino por mejorar la seguridad ciudadana pasa por el desarrollo y el fortalecimiento institucional.
- IV. El Plan Estratégico de la Policía Nacional debe convertirse en la guía por excelencia para el proceso de transformación institucional. En este sentido, el Plan Estratégico debe:

- a. Atender las causas raíz y las causas aparentes profundas de las situaciones institucionales que constituyen brechas de desarrollo.
 - b. Garantizar la coherencia institucional con el marco legal nacional, así como el cumplimiento de los estándares establecidos por las leyes y normas en cuanto a la función pública, la gobernanza institucional, la transparencia en los procesos públicos, la rendición de cuentas y el acceso a la información.
 - c. Apoyar de manera directa y contundente la consecución de los objetivos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (Ley número 1-12, del 25 de enero de 2012)
 - d. Dirigir los esfuerzos y los recursos hacia la construcción de las capacidades necesarias para que la organización pueda cumplir su rol de manera eficiente.
- V. Se reconocen en la misión de la Policía Nacional dos fundamentos de sus servicios, a saber:
- a. La ciudadanía, que recibe la seguridad ciudadana como un resultado del servicio provisto por la Policía Nacional, incluyendo la protección para el ejercicio de sus derechos.
 - b. La ley, como elemento fundacional para la vida en sociedad y el sostenimiento institucional de la nación.

El Plan Estratégico procura, por lo tanto, dirigir la transformación de la Policía Nacional hacia el cumplimiento del deber constitucional frente a ambos actores sociales "clientes"⁴⁴: la ciudadanía y sus derechos, y el imperio de la ley⁴⁵.

⁴⁴ El Plan Estratégico de la Policía Nacional les confiere tratamiento de "clientes" tanto al ciudadano (en su calidad de sujeto de derechos) como al cumplimiento de la ley.

⁴⁵ Precisamente, el Objetivo General 1.2 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 se titula "Imperio de la ley y seguridad ciudadana", dentro del Primer Eje, que procura un Estado social, democrático de derecho.

4.2 VISIÓN Y MISIÓN

Partiendo del mandato constitucional y de lo establecido en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, la Policía Nacional ha definido su visión estratégica y su misión como sigue:

VISIÓN:

Para el 2030, año de la culminación de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, la Policía Nacional será:

- Una institución que maneje sus procesos gerenciales y administrativos con un criterio de clara gobernanza institucional, siempre apegados a su misión principal, consignada en la Constitución de la República.
- Una institución confiable y valorada, reconocida por la ciudadanía como garante del clima de paz y convivencia, así como de los derechos y libertades fundamentales de los ciudadanos.
- Una institución cuya labor permite que los ciudadanos y ciudadanas sean los verdaderos dueños de las calles y de los espacios públicos, dentro de un ambiente de paz y cumplimiento de la Ley y de las normas de convivencia.
- Una institución con procesos confiables y estructuras – físicas y tecnológicas – modernas, que cumplan, de manera verificable, con los más altos estándares de gestión y con un uso idóneo de las tecnologías de punta.
- Una institución con una fuerte cultura de planificación y de seguimiento, con un ambiente laboral sano y dedicado al desarrollo de sus recursos humanos, de forma que se posicione en uno de los tres (3) primeros lugares de la clasificación de las organizaciones preferidas para desarrollar una carrera profesional en la República Dominicana.
- Una institución cuya labor permita que la República Dominicana cumpla o supere los indicadores de seguridad ciudadana establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y que sean comparables con los de las mejores prácticas de toda la región.

- Una institución conformada por hombres y mujeres de alta formación profesional, de comportamiento ético intachable y operando bajo un régimen de consecuencias respetuoso de la Ley, con tolerancia cero para las violaciones de los derechos humanos.
- Una institución conformada por hombres y mujeres con condiciones laborales dignas y coherentes con la estructura salarial del Estado, así como con los niveles de riesgo, complejidad y formación que demanden las diferentes posiciones, y con un plan de beneficios equiparable a las mejores prácticas de la región.
- Una institución completamente integrada con la comunidad, conformando con ella un solo cuerpo, con propósitos y aspiraciones comunes; y con una relación de altísima calidad y confianza recíproca con las instituciones y organizaciones de la sociedad civil.

MISIÓN

Mantener las condiciones necesarias para el libre ejercicio de los derechos de la población, a través de sistemas planificados de prevención e investigación bajo la autoridad competente para el control del crimen, el delito y las contravenciones, con la participación activa de la comunidad y que permitan salvaguardar la seguridad ciudadana en todo el territorio nacional.

4.3 METAS Y OBJETIVOS

Focos estratégicos:

La siguiente tabla muestra las causas raíz y las causas aparentes profundas identificadas durante el diagnóstico institucional:

No.	CAUSA RAÍZ	RELACIÓN CAUSA-EFECTO	No.	CAUSA APARENTE PROFUNDA
I.	Debilidad institucional y pobre gobernanza.		1	Sentido de dirección institucional poco definido.
			2	Poca articulación y grado de estructuración de los procesos y las operaciones.
II.	Cultura permeada por décadas de inercia institucional.		3	Brechas de gestión, conocimiento y capacitación en los recursos humanos.
			4	Infraestructura y equipamiento insuficiente o subóptimo.

Para abordar estas causas del actual estado de cosas, se identifican, en el Plan Estratégico 2016-2020, 5 focos Estratégicos, que se muestran en la siguiente tabla.

No. EDT ⁴⁶	Foco Estratégico	Descripción	Causa Raíz/Causa aparente-profunda que atiende
1.0	Gobernanza y Desarrollo Institucional.	Aborda todos los temas de gobernanza y desarrollo institucional y organizacional.	I, II, 1,2,3,4
2.0	Calidad del servicio policial.	Aborda todos los temas del servicio policial.	I, II, 1,2,3,4
3.0	Desarrollo de la función de Recursos Humanos.	Aborda todos los temas de desarrollo de la función Recursos Humanos.	I,II, 1,2,3
4.0	Educación y capacitación de los Recursos Humanos.	Abarca todos los temas relacionados a la formación y capacitación de los Recursos Humanos de la institución.	I, II, 1,2,3,4
5.0	Transformación de la Cultura Institucional.	Aborda la transformación de la cultura institucional.	I, II, 1,2

⁴⁶ EDT son las siglas "Estructura para el Despiece del Trabajo" traducción del concepto en inglés *Work Breakdown Structure*. En el campo de la Gestión de Proyectos, el número de EDT identifica los niveles de actividad, asignando a cada una un número único que la individualiza frente al resto de actividades de un proyecto.

Objetivos Estratégicos:

A partir de los Focos Estratégicos, se identificaron 24 objetivos estratégicos. La siguiente tabla muestra la distribución de los objetivos estratégicos en cada foco estratégico.

No. EDT	Foco Estratégico	Cantidad de Objetivos Estratégicos
1.0	Gobernanza y Desarrollo Institucional	8
2.0	Calidad del Servicio Policial	9
3.0	Desarrollo de la función de Recursos Humanos	3
4.0	Educación y capacitación de los Recursos Humanos	1
5.0	Transformación de la Cultura Institucional	3
	Total:	24

Los 24 objetivos estratégicos se presentan, de manera enunciativa, en la siguiente tabla:

No. EDT	Foco Estratégico/Objetivo Estratégico
1.0	Gobernanza y Desarrollo Institucional
1.1	Desarrollar un Plan de Actualización y Estandarización de los procesos, las políticas y procedimientos de la institución, con énfasis en los procesos misionales de servicio (procesos de identidad) y en los procesos de soporte directo a los procesos misión.
1.2	Fortalecer la Dirección Central de Asuntos Internos.
1.3	Diseñar e implementar un Plan de estandarización salarial para el personal de la Policía Nacional, que se ajuste a los estándares metodológicos del Ministerio de Administración Pública.
1.4	Desarrollar un Plan de Inversiones en la Policía Nacional que permita sostener el Plan Estratégico de la institución.

No. EDT	Foco Estratégico/Objetivo Estratégico
1.0	Gobernanza y Desarrollo Institucional, continuación:
1.5	Fortalecer la institucionalidad y las normativas de la Policía Nacional, así como las instancias de consulta o decisión colegiada de la institución, Asegurar el cumplimiento del marco legal y normativo vigente de la institución e interinstitucional.
1.6	Adaptar las prácticas de la Policía Nacional a los estándares de transparencia y rendición de cuentas establecidos por el marco legal y reglamentos existentes.
1.7	Fortalecer el plan de la seguridad social para el personal policial, de forma que se atiendan las necesidades de salud, vivienda y cobertura de riesgos (laborales, previsionales y de otra índole).
1.8	Desarrollar un Plan de Comunicación Institucional con estándares claros en cuanto a la calidad, la cantidad y la oportunidad de la información publicada por la institución.
2.0	Calidad del Servicio Policial
2.1	Mejorar la calidad del patrullaje policial a nivel nacional de forma que se cumpla con estándares mínimos establecidos para tener capacidad de respuesta.
2.2	Eficientizar los procesos de las áreas de investigación criminal, para mejorar la capacidad de respuesta.
2.3	Eficientizar los procesos de las áreas de inteligencia delictiva, para mejorar la capacidad de respuesta.
2.4	Mejorar los procesos de logística de la Policía Nacional, de forma que cumplan y apoyen los estándares en cuanto a dotación, confiabilidad, tiempo y calidad de respuesta.
2.5	Mejorar y diversificar los canales de recepción de denuncias de la Policía Nacional, de forma que cumplan con las mejores prácticas internacionales en cuanto a tiempo y calidad de respuesta.
2.6	Mejorar la calidad de la supervisión desplegada en las operaciones policiales.

No. EDT	Foco Estratégico/Objetivo Estratégico
2.0	Calidad del Servicio Policial, continuación:
2.7	Implementar un plan para la efectiva aplicación de las Leyes de Tránsito a nivel nacional, de forma que mejore el grado del cumplimiento de la ley y se reduzca la ocurrencia de muertes y lesionados por accidentes de tránsito.
2.8	Mejorar y actualizar la plataforma tecnológica de la Policía Nacional, para optimizar los procesos internos, con énfasis en las funciones de prevención, investigación e inteligencia, así como en las funciones que dan soporte directo a estas.
2.9	Desarrollar un Plan de proximidad y articulación permanente y coherente con la comunidad y con instituciones de la sociedad civil a nivel nacional (Regional, Provincial y Municipal).
3.0	Desarrollo de la función de Recursos Humanos
3.1	Desarrollar un Plan de Carrera para el personal de la Policía Nacional, de forma que se establezcan criterios y estándares para la evaluación y las promociones; incluyendo la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño laboral para toda la institución.
3.2	Implementar los manuales, reglamentos y códigos ya aprobados que regulan las destrezas habilidades.
3.3	Desarrollar un manual de políticas para el servicio policial, de forma que se normalicen y estandaricen las condiciones de trabajo de los Recursos Humanos.
4.0	Educación y capacitación de los Recursos Humanos
4.1	Fortalecer el Proyecto educativo policial orientado a la optimización de las destrezas y habilidades. para el cumplimiento efectivo de la misión institucional.
5.0	Transformación de la Cultura Institucional
5.1	Diseñar e implementar un Plan de Intervención en la Cultura Institucional de la Policía Nacional, de forma que se identifiquen los valores, actitudes y conductas que desean promoverse; así como los valores, actitudes y conductas que desean desincentivarse.

No. EDT	Foco Estratégico/Objetivo Estratégico
5.0	Transformación de la Cultura Institucional, continuación:
5.2	Implementar el Código de Ética de la Policía Nacional, de forma que se convierta en un elemento fundamental en la vida de la institución; incluyendo las instancias para su seguimiento y evaluación.
5.3	Desarrollar un Plan de Comunicación Institucional con estándares establecidos en cuanto a la calidad, la cantidad y la oportunidad de la información publicada por la institución.

FOCO 1.0

GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
	1.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	1.1	Desarrollar un plan de actualización y estandarización de los procesos, las políticas y procedimientos de la institución, con énfasis en los procesos misionales de servicio (procesos de identidad) y en los procesos de soporte directo a los procesos misión.
Descripción:		<p>Este plan de actualización y estandarización incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mecanismos de medición y de evaluación de los procesos. · Cumplir con los estándares de los sistemas de certificación ISO. · Diseño y la implementación de los cambios a la estructura organizacional de la institución. · Cumplir con los requerimientos del modelo CAF. · Implementación de Carta Compromiso al Ciudadano.
¿Quién es el responsable?		Dirección de Planificación y Desarrollo. (Departamento de Desarrollo Organizacional).
¿Cuál es el resultado esperado?		<ul style="list-style-type: none"> · Lograr la eficiencia administrativa y sostenibilidad gerencial de los procesos. · Tener definidos los estándares de administración de activos fijos, en cuanto a marca y características para la adquisición (homologación de marcas). · Identificación de los procesos de identidad y de prioridad. · Núcleo de procesos de identidad y de prioridad re-diseñados, estandarizados e implantados. · Mejorar en los tiempos de respuestas y la confiabilidad del servicio policial · Tiempo de respuesta 1 (a definir): Unidad patrullera ante una llamada de emergencia 911, unidad patrullera ante una llamada de no emergencia. · Mejora en los índices de seguridad ciudadana, a nivel nacional y por zona geográfica: <p>Índice de seguridad 1 (a definir) percepción ciudadana a través de encuestas.</p>

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
	1.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	1.1	Desarrollar un plan de actualización y estandarización de los procesos, las políticas y procedimientos de la institución, con énfasis en los procesos misionales de servicio (procesos de identidad) y en los procesos de soporte directo a los procesos misión.
¿Para cuándo?		Primera etapa: mayo 2016 Segunda etapa: septiembre 2016 Tercera etapa: noviembre 2017 Cuarta etapa: agosto 2018
¿Cómo se va a medir?		<p>Mediciones de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de procesos de identidad rediseñados e implementados. • Cantidad de procesos de prioridad rediseñados e implementados <p>Mediciones de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de respuesta del servicio policial • Índices de seguridad ciudadana, por zona geográfica • Encuestas de percepción ciudadana, realizadas periódicamente.

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
	1.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	1.2	Fortalecer la Dirección Central de Asuntos Internos.
Descripción:		<ul style="list-style-type: none"> · Fortalecer la Dirección Central de Asuntos Internos de forma que cumpla a cabalidad lo establecido en la nueva Ley Orgánica de la Policía Nacional. · Fortalecer la capacidad de investigación e inteligencia de esta dirección, así como la capacidad de sostener procesos investigativos de manera independiente y continua sobre el accionar de los miembros de la Policía Nacional.
¿Quién es el responsable?		Director (a) Central de Asuntos Internos.
¿Cuál es el resultado esperado?		Reducción de los niveles de infracciones cometidas por miembros de la Policía Nacional. Establecimiento de un sistema de consecuencia (sometimiento por parte del Ministerio Público) para los miembros de la Policía Nacional que cometan infracciones.
¿Para cuándo?		Dic-16
¿Cómo se va a medir?		<p>Mediciones de proceso:</p> <p>Cantidad de casos investigados por la Dirección. Cantidad de miembros de la Policía Nacional sometidos a investigación por el Ministerio Público.</p> <p>Mediciones de efectividad:</p> <p>Cantidad de casos que involucran miembros de la Policía Nacional de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Extorsión y soborno Amenazas de muerte Agresión física Robo y asaltos Uso excesivo de la fuerza Homicidio Abuso de autoridad Enriquecimiento ilícito y lavado de activos Falsificación de documentos Asociación o contubernio con delincuentes Dopaje y alcoholismo

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
	1.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	1.3	Diseñar e implantar un Plan de Estandarización Salarial para el personal de la Policía Nacional, que se ajuste a los estándares metodológicos del Ministerio de Administración Pública.
Descripción:		<ul style="list-style-type: none"> · El Plan de estandarización Salarial debe incluir una valoración integral de los riesgos y las condiciones de trabajo propias de las funciones policiales. · De forma que para el año 2016 la escala salarial de la institución sea coherente con las prácticas del Estado en cuanto a valoración de puestos y compensaciones.
¿Quién es el responsable?		Dirección Central de Recursos Humanos (elaborar el plan)
Involucrados		Dirección de Planificación y Desarrollo, Gerencia Financiera.
¿Cuál es el resultado esperado?		Para 2016 la Policía tendrá implantada una escala salarial coherente con las prácticas del Estado en cuanto a valoración de puestos y compensaciones, y que sea comparable con los estándares de países del área, como Colombia, Costa Rica, Ecuador.
¿Para cuándo?		Implementación gradual hasta junio 2017.
¿Cómo se va a medir?		<p>Mediciones de proceso:</p> <p>Escala salarial y de compensación elaborada y aprobada por el Consejo Superior Policial y por la instancia de supervisión estatal correspondiente (Ministerio de Administración Pública o similar).</p> <p>Escala salarial y de compensación implantada en la institución.</p>

	EDT	
FOCO ESTRATÉGICO:	1.0	GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	1.4	Desarrollar un Plan de Inversiones en la Policía Nacional que permita sostener el Plan Estratégico de la institución.
Descripción:		<ul style="list-style-type: none"> · Este objetivo recoge los presupuestos de todos los objetivos estratégicos del presente Plan, además de las inversiones ordinarias y extraordinarias de la Policía durante la vigencia del Plan. · Siempre cumpliendo con los estándares descritos en el Objetivo Estratégico 1.3. Este objetivo incluye los proyectos de construcciones ya aprobadas o en proceso, tales como el nuevo edificio a construirse en los terrenos del Palacio de la Policía Nacional, así como el edificio que albergará la Dirección de Operaciones Especiales.
¿Quién es el responsable?		Dirección de Planificación y Desarrollo.
Involucrados:		Consejo de Veeduría de Compras y Contrataciones de la Policía Nacional.
¿Cuál es el resultado esperado?		Un Plan de Inversiones comprensivo y vinculado al Plan Estratégico 2016-2020 y a sus objetivos.
¿Para cuándo?		Febrero 2016
¿Cómo se va a medir?		<p>Mediciones de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Plan de inversiones. • Aprobación del Plan de Inversiones. <p>Mediciones de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del Plan de Inversiones. • Ejecución del Plan Estratégico. • Consecución de las mejoras esperadas en los indicadores establecidos en el Objetivo 1.2

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 1.0	GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	1.5	Fortalecer la institucionalidad y las normativas de la Policía Nacional, así como las instancias de consulta o decisión colegiada de la institución, asegurar el cumplimiento del marco legal y normativo vigente de la institución e interinstitucional.
Descripción:	<p>Establecer un sistema de seguimiento al cumplimiento del marco normativo (reglamentos, políticas) de todas las instancias de gobierno, consulta o decisión colegiada de la institución.</p> <p>Revisar la normativa y crear los mecanismos de apoyo para el cumplimiento de los reglamentos, políticas y funcionamiento práctico, de acuerdo a lo establecido en el marco legal vigente, de cara a fortalecer los órganos de dirección, como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Consejo Superior Policial · Comité de Retiro · Consejo Directivo del Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL) · Consejo Académico del Instituto Especializado de Estudios Superiores de la Policía Nacional (IEESPON) · Consejo Directivo del Instituto de Dignidad Humana (IDIH) · Comisión de Reforma Policial. · Comisión de Ética de la Policía Nacional. <p>Crear una comisión de estándares conformada por personalidades de la sociedad civil y miembros de la Policía Nacional para vigilar el cumplimiento de los estándares establecidos.</p>	
¿Quién es el responsable?	Dirección de Asuntos Legales.	
Involucrados:	Dirección de Planificación y Desarrollo. Inspectoría General.	
¿Cuál es el resultado esperado?	Fortalecimiento de la gobernanza y la confiabilidad de las instancias mencionadas. El objetivo se considerará logrado cuando:	

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 1.0	GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	1.5	Fortalecer la institucionalidad y las normativas de la Policía Nacional, así como las instancias de consulta o decisión colegiada de la institución, asegurar el cumplimiento del marco legal y normativo vigente de la institución e interinstitucional.
	<ul style="list-style-type: none"> · Cada una de las instancias cuente con un mecanismo de medición y seguimiento respecto al cumplimiento de su propia normativa, incluyendo la generación de reportes periódicos de evaluación. · Cada una de las instancias mencionadas cuente con Reglamentos y Políticas revisadas y actualizadas con el marco legal vigente. · Grado de cumplimiento de las normativas de cada instancia. · Mejoren los indicadores de seguridad ciudadana (tasas de hechos delictivos, tasa de resolución de casos, percepción de inseguridad y grado de confianza con respecto a la Policía Nacional). 	
¿Para cuándo?	<p>Aprobación de Reglamentos y Políticas revisadas: Mayo 2016</p> <p>Primera evaluación de cumplimiento: Agosto 2016</p>	
¿Cómo se va a medir?	<p>Cantidad de Documentos elaborados para el fortalecimiento de los Reglamentos y Políticas (incluyendo las herramientas para el seguimiento y la evaluación) entregados, revisados por la Dirección de Planificación y Desarrollo, y aprobados por el Consejo Superior Policial.</p> <p>Mecanismos de seguimiento y evaluación implantados.</p> <p>Cantidad de reportes de cumplimiento emitidos puntualmente.</p>	

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
	1.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	1.6	Adaptar las prácticas de la Policía Nacional a los estándares de transparencia y rendición de cuentas establecidos por el marco legal y reglamentos existentes.
Descripción:		<p>Adaptar las prácticas de la Policía Nacional a lo indicado en las leyes siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ley orgánica de la Policía Nacional. · Ley General Sobre Compras y Contrataciones (Ley 360-04) y sus reglamentos. · Ley General de Libre Acceso a la Información Pública (Ley 200-04) y sus reglamentos. · Cualquier otra ley o reglamento referente a la transparencia y a la rendición de cuentas del sector público. <p>Incorporar a la Comisión de Veeduría de la Policía Nacional al seguimiento efectivo de las prácticas administrativas de la institución.</p>
¿Quién es responsable?		Dirección de Planificación y Desarrollo.
¿Cuál es el resultado esperado?		Adecuación de las prácticas de transparencia.
¿Para cuándo?		Mayo- Diciembre 2016
¿Cómo se va a medir?		<p>Mediciones de proceso:</p> <p>Realización de las evaluaciones de los procesos, reglamentos y políticas de las instancias correspondientes.</p> <p>Mediciones de efectividad:</p> <p>Reportes de Auditoría de la Cámara de Cuentas.</p> <p>Reportes de auditoría del Observatorio de Seguridad Ciudadana.</p> <p>Publicación de memorias institucionales que cumplan los estándares de la Ley de Libre Acceso a la Información Pública.</p>

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 1.0	GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	1.7	Fortalecer el plan de la seguridad social para el personal policial, de forma que se atiendan las necesidades de salud, vivienda y cobertura de riesgos (laborales, previsionales y de otra índole).
Descripción:	<p>El objetivo pasa por diseñar y proponer una reestructuración del Sistema de Seguridad Social de la Policía, así como todos los programas y todas las políticas con incidencia laboral o de seguridad social, tales como: Plan de bienestar social (Planes de viviendas, prestamos, becas de estudios, asistencia familiar, planes últimos gastos, pensiones).</p> <p>Riesgo laboral. Plan de salud.</p>	
¿Quién es el responsable?	Dirección del ISSPOL	
Involucrados	Dirección Central de Sanidad Médica y Policial, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de HOSGEPOL.	
¿Cuál es el resultado esperado?	Un Sistema de Seguridad Social de la Policía Nacional unificado, coherente, comprensivo (que incluya todos los riesgos) y que cumpla con estándares de cobertura y prestaciones comparables a las mejores prácticas de cuerpos policiales del área.	
¿Para cuándo?	jun-16	
¿Cómo se va a medir?	<p>Mediciones de proceso: Estructuras rediseñadas. Estándares revisados. Propuesta de gestión del Sistema de Seguridad Social de la Policía Nacional elaborada.</p> <p>Mediciones de efectividad: Estructuras implantadas. Estándares implantados. Gestión del Sistema de Seguridad Social de la Policía Nacional implantado.</p>	

EJE ESTRATÉGICO:	EDT	GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
	1.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	1.8	Desarrollar un Plan de Comunicación Institucional con estándares claros en cuanto a la calidad, la cantidad y la oportunidad de la información publicada por la institución.
Descripción:		<p>El Plan de Comunicación Institucional debe incluir los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Estrategia general de comunicación, incluyendo mensajes claves y cómo se construirán dichos mensajes, así como la estrategia para la gestión de la imagen institucional. ·Estándares y protocolos claros de comunicación institucional, incluyendo manejo de imagen gráfica, gestión de voceros institucionales, manejo de comunicación electrónica y de redes sociales. ·Atención a los procesos de comunicación interna, especialmente los ligados a la transformación institucional y a la construcción de una nueva cultura policial. <p>Además, el Plan de Comunicación Institucional debe cumplir con los estándares establecidos por la Ley General de Libre Acceso a la Información Pública.</p>
¿Quién es el responsable?		Dirección Central de Información y Relaciones Públicas.
¿Cuál es el resultado esperado?		<ul style="list-style-type: none"> • Mejoría de la calidad de la comunicación institucional, tanto interna como externa. • Mejoría de la imagen institucional.
¿Para cuándo?		Junio 2016 (Plan Elaborado).
¿Cómo se va a medir?		<p>Mediciones de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación Institucional elaborado e implantado. • Cantidad de visitas al sitio de Internet de la Policía Nacional. • Cantidad de seguidores en las redes sociales. <p>Mediciones de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la imagen institucional medida a través de encuestas de percepción. • <i>Klout</i> (o medición similar) de la gestión de las informaciones a través de las redes sociales.

FOCO 2.0

CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
	2.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.1	Mejorar la calidad del patrullaje policial a nivel nacional de forma que se cumpla con estándares mínimos establecidos para tener capacidad de respuesta.
Descripción:		<p>Incluye los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotación, turnos, horarios. • Motivación e incentivo de los agentes. • Sectorización y división territorial para el patrullaje y la supervisión. • Estándares en cuanto a tiempo y calidad de respuesta. • Patrullaje virtual o remoto. • Estándares en cuanto a entrenamiento de los agentes, la atención y respeto de los derechos de los ciudadanos, al respeto a la Ley, al manejo de incidentes de cara a la calidad de la investigación (manejo de evidencias, escenas de crimen, etc). • Estándares en cuanto a equipamiento y avituallamiento idóneo de las patrullas, incluyendo transportación, equipos de comunicación y de grabación, equipos informáticos, armamento y uniformes. • Estándares en cuanto a reportes de patrullaje, incluyendo novedades, incidentes, etc. Incluye la indexación y almacenaje inteligente de esta información.
¿Quién es el responsable?		Dirección Nacional de Seguridad Preventiva.
Involucrados		Inspectoría General, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección Central Policía Comunitaria, Dirección Policía Auxiliar, Dirección Central de Recursos Humanos, Dirección Central de Soporte y Servicio, Intendencia General, Dirección Central de Educación y Entrenamiento Policial.
¿Cuál es el resultado esperado?		Un sistema de patrullaje que cumpla con estándares y que reduzca de manera efectiva los índices de criminalidad.

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
	2.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.1	Mejorar la calidad del patrullaje policial a nivel nacional de forma que se cumpla con estándares mínimos establecidos para tener capacidad de respuesta.
¿Para cuándo?		Piloto: Junio 2016 Primera etapa: Junio 2017 Segunda etapa: Junio 2018 Tercera etapa: Junio 2019
¿Cómo se va a medir?		Mediciones de proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de agentes por sector(es). • Satisfacción y grado de motivación de los agentes, medida a través de encuestas periódicas. • Sectorización del patrullaje implementada. • Estándares de tiempo y calidad de respuesta implementados. • Estándares de entrenamiento implementados. • Horas de entrenamiento impartidas. • Agentes entrenados. • Cumplimiento de estándares de equipamiento y avituallamiento. • Base de datos de patrullaje implementado. • Cantidad de reportes estandarizados en la realización del patrullaje. Mediciones de efectividad: <ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción y confianza de la población (por sectores), medida a través de encuestas periódicas. • Cumplimiento de los estándares de tiempo de respuesta. • Cumplimiento de los estándares de calidad de respuesta. • Reducción de violencia, crímenes y delitos por sector(es).

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
	2.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.2	Eficientizar los procesos de las áreas de investigación criminal, para mejorar la capacidad de respuesta.
Descripción:		<p>Incluye los siguientes aspectos para mejorar el funcionamiento de los procesos y la capacidad de respuesta de las áreas de Investigación Criminal e Inteligencia Delictiva de la Policía, de forma que se obtenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Procesos y estándares del área. ·Capacitación del personal del área. ·Colocación del personal en el área. ·Equipamiento para la función. ·Relaciones interinstitucionales (Ministerio Público, Superintendencia de Bancos, Ministerio del Interior, Dirección Nacional de Control de Drogas, etc.). ·Coordinación con los organismos de inteligencia (DINTEL, Departamento Nacional de Investigaciones, J-2 (G-2, A-2, M-2), etc.). ·Coordinación con organismos internacionales y multilaterales (Interpol, FBI, DEA y otros). ·Gobernanza e integridad en el manejo de las informaciones.
¿Quién es el responsable?		DICRIM, DICAN y DINTEL.
¿Cuál es el resultado esperado?		<p>Incremento en la cantidad de casos resueltos del área.</p> <p>Reducción de la cantidad de casos que se caen producto de deficiencias investigativas.</p> <p>Una mejora sustancial en los resultados de las investigaciones, incluyendo investigaciones sobre homicidios, secuestros, tráfico y trata de personas, delitos contra la propiedad y de alta tecnología.</p> <p>Una mejoría sustancial en la imagen de la Policía Nacional.</p> <p>Una mejora sustancial en la interacción con las entidades (ciudadanos, instituciones) afectadas por sucesos delictivos.</p> <p>Efectividad de los procesos de solicitud y ejecución de órdenes de arresto.</p>
		Efectividad de los procesos de recepción de denuncias.

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
	2.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.2	Eficientizar los procesos de las áreas de investigación criminal, para mejorar la capacidad de respuesta.
¿Para cuándo?		jun-2018
¿Cómo se va a medir?		<p>Mediciones de proceso: Cantidad de procesos estandarizados e implementados. Cumplimiento de las políticas de gobernanza en el manejo de las informaciones. Cantidad de personal capacitado y entrenado. Dotación efectiva del equipamiento.</p> <p>Mediciones de efectividad: Cantidad y porcentaje de casos resueltos Cantidad y porcentaje de sometimientos que no se sostienen ante la justicia por deficiencias en la investigación adjudicables a la Policía. Grado de satisfacción de la ciudadanía con los procesos de investigación de la Policía, medida en base a encuestas periódicas.</p>

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.0	2.3
Descripción:		<p>Eficientizar los procesos de las áreas de inteligencia delictiva, para mejorar la capacidad de respuesta.</p> <p>Incluye los siguientes aspectos para mejorar el funcionamiento de los procesos y la capacidad de respuesta de las áreas de Inteligencia delictiva de la Policía, de forma que se obtenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Procesos y estándares del área. · Capacitación del personal del área. · Colocación del personal en el área. · Equipamiento para la función de inteligencia. · Relaciones interinstitucionales: Ministerio Público, Superintendencia de Bancos, Ministerio del Interior y Policía y Dirección Nacional de Control de Drogas. · Coordinación con los organismos de inteligencia: Departamento Nacional de Investigaciones, DNI, J-2, G-2, A-2, M-2, etc. · Coordinación con organismos internacionales y multilaterales: Interpol, FBI, DEA y otros. · Gobernanza e integridad en el manejo de las informaciones.
¿Quién es el responsable?		DINTEL.
Involucrados:		DICRIM, DICAN
¿Cuál es el resultado esperado?		<p>Mejora de la inteligencia prospectiva y proactiva.</p> <p>Incremento de la información de inteligencia recolectada y procesada.</p> <p>Servir de soporte a las demás áreas, tales como: DICRIM, DICAN, DICA y la Policía Preventiva.</p> <p>Una mejoría sustancial en la imagen de la Policía Nacional.</p> <p>Una mejora sustancial en la interacción con las entidades (ciudadanos, instituciones) afectadas por los sucesos delictivos.</p> <p>Una mejoría sustancial en la labores de inteligencia sensitiva y estratégica.</p>
¿Para cuándo?		jun-2018

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.0	Eficientizar los procesos de las áreas de inteligencia delictiva, para mejorar la capacidad de respuesta.
¿Cómo se va a medir?	2.3	<p>Mediciones de proceso:</p> <p>Cantidad de procesos estandarizados e implementados.</p> <p>Cumplimiento de las políticas de gobernanza en el manejo de las informaciones.</p> <p>Cantidad de personal capacitado y entrenado.</p> <p>Dotación efectiva del equipamiento.</p> <p>Mediciones de efectividad:</p> <p>Cantidad y porcentaje de casos resueltos</p> <p>Cantidad y porcentaje de sometimientos que no se sostienen ante la justicia por deficiencias en la investigación adjudicables a la Policía.</p> <p>Grado de satisfacción de la ciudadanía con los procesos de investigación de la Policía, medida en base a encuestas periódicas.</p>

FOCO ESTRATÉGICO:	2.0	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.4	Mejorar los procesos de logística de la Policía Nacional, de forma que cumplan y apoyen los estándares en cuanto a dotación, confiabilidad, tiempo y calidad de respuesta.
Descripción:	<p>Realizar una intervención extensiva en los procesos de logística de la Policía Nacional, para adecuarlos a las mejores prácticas internacionales en cuanto a dotación, confiabilidad, tiempo y calidad de respuesta. Este objetivo cubre las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Conceptualización general de la logística de la Policía Nacional, de sus procesos y de sus estructuras. · Transportación · Comunicación · Armamento · Indumentaria y avituallamiento · Equipos · Alimentación 	
¿Quién es el responsable?	Dirección de Planificación y Desarrollo	
¿Cuál es el resultado esperado?	Núcleo logístico de la Policía Nacional reimplantado, cumpliendo estándares correspondientes a las mejores prácticas internacionales.	
¿Para cuándo?	jun-2017	
¿Cómo se va a medir?	<p>Mediciones de proceso: Procesos revisados y/o rediseñados, aprobados, e implementados. Estructuras organizacionales revisadas y/o rediseñadas, aprobadas, e implementadas.</p> <p>Cumplimiento de estándares internacionales en cuanto a dotación de recursos humanos especializado, equipamiento (incluyendo Comunicación) y alimentación.</p> <p>Mediciones de efectividad: Confiabilidad de la respuesta de la Policía Preventiva. Tiempo de respuesta de la Policía Preventiva. Reducción de los índices de criminalidad, por departamento: Robos</p>	
	<p>Homicidios Violaciones</p>	

FOCO ESTRATÉGICO:	2.0	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.4	Mejorar los procesos de logística de la Policía Nacional, de forma que cumplan y apoyen los estándares en cuanto a dotación, confiabilidad, tiempo y calidad de respuesta.
		<p>Riñas</p> <p>Hurto</p> <p>Suicidio</p> <p>Delito Sexual</p> <p>Violencia Intrafamiliar</p> <p>Maltrato de niños, niñas y adolescente</p> <p>Secuestro</p>

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 2.0	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.5	Mejorar y diversificar los canales de recepción de denuncias de la Policía Nacional, de forma que cumplan con las mejores prácticas internacionales en cuanto a tiempo y calidad de respuesta.
Descripción:		<p>Incluye la atención a las siguientes rutas del proceso de recepción de denuncias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Atención de denuncias en casos de flagrancia ·Atención de denuncias presenciales en las dotaciones policiales (puestos, destacamentos y departamentos policiales). ·Atención de denuncias realizadas a través de la vía telefónica. ·Atención a denuncias realizadas a través de los medios de prensa (escrita, radial, televisiva, Internet). · Atención de denuncias realizadas a través de medios electrónicos (correo electrónico, redes sociales). <p>Incluye el diseño y la implementación de un sistema de seguimiento a la atención y resolución de todas y cada una de las denuncias realizadas y recibidas por todas y cada una de las vías de recepción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluye además el entrenamiento al personal de contacto, de forma que se cumplan los siguientes propósitos: • Calidad de la atención al ciudadano. • Respeto a la Ley. • Calidad de la información procesada, puesta a disposición de las áreas de investigación.
¿Quién es el responsable?		Dirección Nacional de Seguridad Preventiva, Dirección Central de Investigaciones Criminales.
¿Cuál es el resultado esperado?		Un sistema de recepción de denuncias que cumpla con estándares internacionales y que incida en la calidad de las investigaciones policiales.

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
	2.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.5	Mejorar y diversificar los canales de recepción de denuncias de la Policía Nacional, de forma que cumplan con las mejores prácticas internacionales en cuanto a tiempo y calidad de respuesta.
¿Para cuándo?	Diciembre 2017	
¿Cómo se va a medir?	<p>Mediciones de proceso: Procesos rediseñados e implementación de recepción de denuncias por las diferentes rutas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal entrenado en los nuevos procesos y estándares. Grado de satisfacción de los usuarios de los procesos (ciudadanos y ciudadanas), medida a través de Formularios de Evaluación y encuestas periódicas. • Cantidad (porcentaje) de denuncias atendidas y resueltas. • Cantidad (porcentaje) de sometimientos realizados a partir de denuncias realizadas. • Cantidad (porcentaje) de casos sometidos que fallan por deficiencias en la recepción de denuncias. • Cantidad de llamadas atendidas en el tiempo de respuesta establecido. 	

	EDT	
FOCO ESTRATÉGICO:	2.0	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.6	Mejorar la calidad de la supervisión desplegada en las operaciones policiales.
Descripción:	Incluye la actualización de los procedimientos y protocolos de supervisión, así como el aseguramiento de la claridad en el direccionamiento de los procesos de supervisión. El alcance de este objetivo es a nivel nacional.	
¿Quién es el responsable?	Dirección Nacional de Seguridad Preventiva	
¿Cuál es el resultado esperado?	Reducción de los índices de criminalidad (robos, homicidios, violaciones, riñas).	
¿Para cuándo?	dic-2017	
¿Cómo se va a medir?	<p>Mediciones de proceso:</p> <p>Manual de Supervisión actualizado y re-implantado.</p> <p>Cantidad de supervisores entrenados y en funciones (en comparación con el estándar).</p> <p>Evaluaciones de desempeño de los supervisores realizadas de manera regular.</p> <p>Mediciones de efectividad:</p> <p>Reducción de los índices de criminalidad, por Departamento:</p> <p>Robos</p> <p>Homicidios</p> <p>Violaciones</p> <p>Riñas</p> <p>Hurto</p> <p>·Realización de campañas de educación vial, tanto al ciudadano como a los miembros de la Policía Nacional y sus departamentos, así como a los miembros de las Fuerzas Armadas.</p>	

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
	2.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.7	Implementar un plan para la efectiva aplicación de las leyes de tránsito a nivel nacional, de forma que mejore el grado del cumplimiento de la ley y se reduzca la ocurrencia de muertes y lesionados por accidentes de tránsito.
Descripción:		<p>Este objetivo incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Implementación de estrategias para mejorar la aplicación de las leyes de tránsito, en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> · Cumplimiento universal (aplicación de la ley para todos los ciudadanos, sin excluir los miembros de la Policía Nacional, miembros de las Fuerzas Armadas, funcionarios del Gobierno, personalidades de alto perfil, etc.). · Cumplimiento en el tiempo y espacio (en todo el país). · Autoridad y seguridad de los agentes encargados de hacer cumplir las leyes de forma justa. · Disponibilidad de Recursos Humanos para la cobertura del territorio. <ul style="list-style-type: none"> · Capacitación de los Recursos Humanos encargados de hacer cumplir las Leyes. · Crear condiciones seguras y de motivación para la realización de las funciones. · Soporte logístico (transportación, equipos, Comunicación) del personal encargado de hacer cumplir las Leyes. · En coordinación con las instancias correspondientes, establecer mecanismos de registro y control de vehículos de motor. · En coordinación con las instancias correspondientes, realizar los levantamientos y estudios para la señalización de vías.
¿Quién es el responsable?		Dirección de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET)

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 2.0	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.7	Implementar un plan para la efectiva aplicación de las leyes de tránsito a nivel nacional, de forma que mejore el grado del cumplimiento de la ley y se reduzca la ocurrencia de muertes y lesionados por accidentes de tránsito.
Involucrados	Dirección General de Tránsito Terrestre (DGTT), del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones; Oficina Técnica de Transporte Terrestre (OTTT), Ayuntamientos y Ministerio de Educación.	
¿Cuál es el resultado esperado?	Reducción de las muertes por accidentes de tránsito. Reducción de los lesionados por accidentes de tránsito. Reducción de accidentes de tránsito. Mejoría en el respeto de la Ley de Tránsito. Mejoría de la fluidez del tránsito en las ciudades Personal motivado, más productivo y eficiente. Mejoría en la percepción ciudadana.	
¿Para cuándo?	dic-2017	
¿Cómo se va a medir?	<p>Mediciones de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas de educación realizadas • Programas específicos de Mejora de la Aplicación de la Ley. <p>Mediciones de Efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de las muertes por accidentes de tránsito. • Reducción de los lesionados por accidentes de tránsito • Reducción de la cantidad de accidentes de tránsito. • Cumplimiento de los reglamentos de Transporte Público. • Percepción Ciudadana • Motivación del personal • Fluidez en las vías • Personal con equipamiento idóneo • Ingreso de agentes con relación a lo programado. • Identificar otras mediciones 	

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
	2.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.8	Mejorar y actualizar la plataforma tecnológica de la Policía Nacional, para optimizar los procesos internos, con énfasis en las funciones de prevención, investigación e inteligencia, así como en las funciones que dan soporte directo a estas.
Descripción:		<p>Abarca los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Infraestructura de la plataforma tecnológica; incluyendo redundancia, planes de contingencia y continuidad del servicio. · Estructura de hardware; desde los servidores centrales a los equipos de uso individual, móvil. Incluye la estructura de los equipos de comunicación. · Mapa de aplicaciones (software) para todas y cada una de las instancias usuarias de la plataforma tecnológica. · Estructura de datos, incluyendo calidad, disponibilidad y seguridad de la información. · Procesos de soporte y capacitación a usuarios. · Estructura técnica y de servicio de los Recursos Humanos del área.
¿Quién es el responsable?		Dirección de Telemática.
¿Cuál es el resultado esperado?		Plataforma Tecnológica implantada, cumpliendo con las mejores prácticas internacionales para un cuerpo de policía.
		jun-2019
		Mediciones de proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la infraestructura de la plataforma tecnológica.

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 2.0	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.8	<p>Mejorar y actualizar la plataforma tecnológica de la Policía Nacional, para optimizar los procesos internos, con énfasis en las funciones de prevención, investigación e inteligencia, así como en las funciones que dan soporte directo a estas.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la infraestructura de la plataforma tecnológica. • Implementación de la estructura de hardware. • Implementación de la estructura de datos. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación del mapa de aplicaciones. • Desarrollo de programas de entrenamiento a usuarios. <p>Mediciones de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de aplicación de las soluciones tecnológicas en el servicio policial (medido a través de encuestas periódicas). <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad de las bases de datos usadas por el servicio policial. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de respuesta a las denuncias de la ciudadanía. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de incidentes (por compló, cantidad de veces que el sistema se cae, etc.) en la Plataforma Tecnológica.

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
	2.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.9	Desarrollar un Plan de Proximidad y Articulación permanente y coherente con la comunidad y con instituciones de la Sociedad Civil a nivel nacional (Regional, Provincial y Municipal).
Descripción:		<p>El Plan de Proximidad y Articulación tomará en cuenta entidades de la sociedad civil que sean representativas a nivel nacional, regional, provincial y municipal. También establecerá los mecanismos de comunicación e interacción de dos vías con estas entidades, incluye:</p> <p>Desarrollo de programas especiales de policía y patrullaje comunitarios.</p> <p>Ámbito comunitario deberá ser privilegiado en el Plan de Proximidad y Articulación.</p> <p>Establecer criterios claros de transparencia.</p> <p>Participación en el proceso de transformación institucional de la Policía Nacional.</p>
¿Quién es el responsable?		Dirección Nacional de Seguridad Preventiva, Dirección Central de Policía Comunitaria.
Involucrados		Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección Central de Información y Relaciones Públicas.
¿Cuál es el resultado esperado?		Construcción de relaciones de comunicación y colaboración entre las entidades de la sociedad civil y la Policía Nacional.
¿Para cuándo?		Agosto 2018
¿Cómo se va a medir?		<p>Mediciones de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Proximidad y Articulación elaborado e implantado. • Cantidad de entidades de la sociedad civil involucradas (nivel nacional). • Cantidad de entidades de la sociedad civil involucradas (nivel regional).

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	CALIDAD DEL SERVICIO POLICIAL
	2.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	2.9	Desarrollar un Plan de Proximidad y Articulación permanente y coherente con la comunidad y con instituciones de la Sociedad Civil a nivel nacional (Regional, Provincial y Municipal).
		<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de entidades de la sociedad civil involucradas (nivel provincial). • Cantidad de entidades de la sociedad civil involucradas (nivel municipal). • Cantidad de eventos realizados con las entidades de la sociedad civil. <p>Mediciones de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la imagen y de la relación de la Policía Nacional con las entidades de la sociedad civil y con la comunidad, medida a través de encuestas.

FOCO 3.0

DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 3.0	DESARROLLO DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	3.1	Desarrollar un Plan de Carrera para el personal de la Policía Nacional, de forma que se establezcan criterios y estándares para la evaluación y las promociones; incluyendo la Implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño para toda la institución.
Descripción:	<p>Este objetivo incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Establecer claramente los criterios del escalafón. · Establecer estándares para la promoción de rangos. · Establecer un Sistema de Evaluación de Desempeño consistente con los perfiles de puestos y funciones del Manual de Puestos de la Policía Nacional y con los estándares de servicio policial. · Diseñar planes de desarrollo profesional, incluyendo currículos estándares (requeridos y electivos) para todos los recursos humanos de la Policía (todos los rangos). · Implementación del SAP 	
¿Quién es el responsable?	Dirección Central de Recursos Humanos de la Policía.	
Involucrados:	Dirección Central Educación y Entrenamiento de la Policía	
¿Cuál es el resultado esperado?	Plan de Carrera diseñado e implementado.	
¿Para cuándo?	Abril 2016-2020	
¿Cómo se va a medir?	<p>Mediciones de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación del plan de carrera • Manual de ingreso. • Manual de funciones y perfiles de cargo. • Plan de desarrollo para todos los miembros. • Evaluación del desempeño. • Cumplimiento de decreto para ser ascendido. • Programa para el retiro. 	

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 3.0	DESARROLLO DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	3.1	Desarrollar un Plan de Carrera para el personal de la Policía Nacional, de forma que se establezcan criterios y estándares para la evaluación y las promociones; incluyendo la Implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño para toda la institución.
	<p>Mediciones de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares del plan de carrera. • Cantidad de personal de nuevo ingreso evaluado con estándares del plan de carrera. • Cantidad de miembros policiales designado de acuerdo al perfil y cargo. • Cantidad de miembros con evaluación del desempeño coherente con el perfil de puesto. • Cantidad de miembros promovidos a su rango inmediato con los estándares. • Cantidad de miembros con los estándares para ser jubilados. 	

	EDT	
FOCO ESTRATÉGICO:	3.0	DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	3.2	Implementar los Manuales, Reglamentos y Códigos ya aprobados que regulan el accionar del Talento Humano.
Descripción:		<p>Este objetivo incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Realizar Levantamiento de los Manuales, Reglamentos y códigos aprobados cantidad temas tratados cantidades necesarias (alcance). · Desarrollar programa de despliegue institucional para promover la adopción de los manuales, reglamentos y códigos, en aras del fortalecer la administración y el accionar policial del Talento Humano. · Establecer estándares de medición del grado de cumplimiento de estos manuales reglamentos y códigos.
¿Quién es el responsable?		Dirección Central de Recursos Humanos P.N.
Involucrados:		<p>Dirección Central de Asuntos Internos, Inspectoría General.</p> <p>Dirección de Planificación y Desarrollo P.N.</p> <p>Dirección central de Educación y Entrenamiento Educación.</p> <p>Dirección Nacional de Seguridad Preventiva.</p> <p>Otras. </p>
¿Cuál es el resultado esperado?		Manuales, Reglamentos y Códigos Implementados.
¿Para cuándo?		dic-2016
¿Cómo se va a medir?		<p>Mediciones de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cantidad de proceso inducción en los manuales códigos y reglamentos.

	EDT	
FOCO ESTRATÉGICO:	3.0	DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	3.2	Implementar los Manuales, Reglamentos y Códigos ya aprobados que regulan el accionar del Talento Humano.
		<p>Mediciones de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de policías involucrados en violación a los derechos fundamentales de los ciudadanos. (Manual de uso de fuerza) percepción de confianza respecto Policía Nacional (mala, buena). • % de miembros policiales participando en actos reñidos con la moral y las buenas costumbres en violación a la ley. (código de ética). • Cantidad de Policías Inducidos en los Manuales, Reglamentos y Códigos.

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 3.0	DESARROLLO DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	3.3	Desarrollar un Manual de Políticas para el Servicio Policial, de forma que se normalicen y estandaricen las condiciones de trabajo de los Recursos Humanos.
Descripción:	<p>Este objetivo incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer estándares de horarios. • Establecer turnos y jornada laboral del servicio, RRHH. • Definir Políticas y estándares de vacaciones, RRHH. • Definir Políticas y estándares de evaluaciones psicológicas, RRHH. • Definir Evaluación de desempeño, RRHH. • Políticas y estándares para premiaciones, condecoraciones, RRHH. 	
¿Quién es el responsable?	Dirección Central de Recursos Humanos Policía	
Involucrados	Dirección de Planificación y Desarrollo Policía, Dirección Nacional de Seguridad Preventiva.	
¿Cuál es el resultado esperado?	Manual de Políticas implementado para el desarrollo del servicio policial.	
¿Para cuándo?	ene-2018	
	<p>Mediciones de efectividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Políticas implementado para el desarrollo del servicio policial • Turnos de servicios estandarizados. • Horarios de servicios estandarizados. • Entrega de Vacaciones ya programadas bajo estándar de Ley. • Cantidad de miembros policiales evaluados en desempeño del cargo. • Cantidad de miembros policiales para las entregas de medallas y méritos bajo estándares. • Turnos del servicio/ listado del servicio / Horario de servicio/ Eficacia del Servicio. 	

FOCO 4.0

EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
	4.0	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	4.1	Fortalecer el Proyecto Educativo Policial orientado a la optimización de las capacidades de desempeño del talento humano, para el cumplimiento efectivo de la misión institucional.
Descripción:		<p>Este Objetivo incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar el currículo Policial. • Capacitar e inducir sobre la Ley 41-08 de función pública y sus reglamentos de aplicación. • Gestionar la acreditación de los programas educativos con el Ministerio de Educación Superior. • Homologar con instituciones educativas nacionales e internacionales los programas de formación policial. • Implementar los programas de formación. • Diseñar e implementar herramientas de evaluación curricular. • Crear los espacios de infraestructuras necesarios para la implementación del currículo. • Captar y certificar docentes para la implementación del currículo. • Elaborar documentos doctrinarios para el fortalecimiento curricular.
¿Quién es el responsable?		Dirección Central de Educación y Entrenamiento Policial.
Involucrados:		Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología, MESCYT. Instituto Especializado de Estudios Superiores, P.N. (IEESPON). Escuela de Graduados. Escuela de Grado Academia de Cadetes 2 de marzo, P.N. Escuela Nacional de Seguridad Ciudadana. Instituto de Dignidad de la Policía Nacional, IDIH. Escuela de Investigaciones Criminales.

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 4.0	EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	4.1	Fortalecer el Proyecto Educativo Policial orientado a la optimización de las capacidades de desempeño del talento humano, para el cumplimiento efectivo de la misión institucional.
	<p>Escuela de Comando y Operaciones Especiales. Escuela de capacitación y adiestramiento de antinarcóticos. Escuela de Inteligencia Policial. Dirección Central de Recursos Humanos. Departamento de Doctrina de la Policía Nacional. Programa Equipos Móviles de Capacitación, EMCAP.</p>	
¿Cuál es el resultado esperado?	<ul style="list-style-type: none"> • Currículo Educativo implementado. • Programas educativos acreditados. • Programas de formación policial Homologados. • Programas de formación implementados. • Herramientas de evaluación curricular diseñado e implementado. • Infraestructuras construidas y habilitadas. • Docentes policiales captados y certificados. • Documentos doctrinarios elaborados. 	
¿Para cuándo?	Julio 2020.	
¿Cómo se va a medir?	<p>Mediciones del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de educación aprobado por el Consejo Superior Policial. • Ejecución del plan de educación policial. <p>Mediciones de efectividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articulación del currículo con el desarrollo de carrera. • Evaluación del currículo. • Evaluación de desempeño de la función policial. • Valoración de la ciudadanía del desempeño policial. • Fortalecimiento de la imagen institucional frente a la ciudadanía. 	

FOCO 5.0

TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT	Transformación de la Cultura Institucional
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	5.0	Diseñar e implantar un Plan de Intervención en la Cultura Institucional de la Policía Nacional, de forma que se identifiquen los valores, actitudes y conductas que desean promoverse; así como los valores, actitudes y conductas que desean desincentivarse.
Descripción:	5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de los valores, actitudes y conductas de los miembros policiales. • Determinar las actitudes, valores y conductas que deben identificar un miembro policial. • Identificar brechas respecto de los atributos culturales deseados. • Elaboración e implementación de un Plan de Intervención para la promoción de una nueva cultura institucional, así como para el fortalecimiento de la doctrina policial.
¿Quién es el responsable?	Dirección Central de Recursos Humanos.	
Involucrados:	Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Educación y Entrenamiento.	
¿Cuál es el resultado esperado?	Nueva cultura institucional instaurada.	
¿Para cuándo?	2016-2020	
¿Cómo se va a medir?	<p>Mediciones de procesos:</p> <p>Plan de Intervención diseñado, aprobado y en ejecución.</p> <p>Mediciones de efectividad</p> <p>Cambio de actitudes en la policía respecto a los valores identificados, mediante encuestas de forma periódica.</p>	

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 5.0	TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	5.2	Implementar el Código de Ética de la Policía Nacional, de forma que se convierta en un elemento fundamental en la vida de la institución; incluyendo las instancias para su seguimiento y evaluación.
Descripción:		<p>Este objetivo incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y actualización del Código de Ética, tomando en cuenta todas las instancias que han trabajado o están trabajando con el tema. • Establecimiento de políticas y mecanismos para su seguimiento, su evaluación y sus futuras actualizaciones.
¿Quién es el responsable?		Dirección de Planificación Estratégica
Involucrados:		Inspección General, Dirección de Asuntos Internos, Instituto de Dignidad Humana, Comisión de Reforma Policial, Dirección General de Ética Gubernamental.
¿Cuál es el resultado esperado?		Código de Ética renovado, con mecanismos de seguimiento y evaluación funcionales.
¿Para cuándo?		Septiembre 2017
¿Cómo se va a medir?		<p>Mediciones de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética revisado y aprobado • Cantidad de casos presentados y manejados por la instancia que se encargará de su seguimiento y su evaluación. • Difusión del Código de Ética y capacitación de la población policial respecto del mismo. <p>Mediciones de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de conocimiento y aceptación del Código de Ética dentro de las filas de la Policía Nacional, medido a través de encuestas periódicas. • Cantidad de violaciones al Código de Ética detectadas por la instancia que se encargará de su seguimiento y su evaluación.

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 5.0	TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	5.3	Desarrollar un Plan de Comunicación Institucional con estándares establecidos en cuanto a la calidad, la cantidad y la oportunidad de la información publicada por la institución.
Descripción:	<p>El Plan de Comunicación Institucional debe incluir los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Estrategia general de comunicación, incluyendo mensajes claves y cómo se construirán dichos mensajes, así como la estrategia para la gestión de la imagen institucional. · Estándares y protocolos claros de comunicación institucional, incluyendo manejo de imagen gráfica, gestión de voceros institucionales, manejo de comunicación electrónica y de redes sociales. · Atención a los procesos de comunicación interna, especialmente los ligados a la transformación institucional y a la construcción de una nueva cultura policial. <p>Además, el Plan de Comunicación debe cumplir con los estándares establecidos por la Ley General de Libre Acceso a la Información Pública.</p>	
¿Quién es responsable?	Dirección Central de Información y Relaciones Públicas.	
Involucrados	Dirección de Planificación y Desarrollo, Jefatura de la Policía, Consejo Superior Policial.	
¿Cuál es el resultado esperado?	<p>Mejoría de la calidad de la comunicación institucional, tanto interna como externa.</p> <p>Mejoría de la imagen institucional.</p>	
¿Para cuándo?	Diciembre 2016 (Plan Elaborado).	

FOCO ESTRATÉGICO:	EDT 5.0	TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	5.3	Desarrollar un Plan de Comunicación Institucional con estándares establecidos en cuanto a la calidad, la cantidad y la oportunidad de la información publicada por la institución.
¿Cómo se va a medir?	<p>Mediciones de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación Institucional elaborado e implementado. • Cantidad de visitas al sitio de Internet de la Policía Nacional. • Cantidad de seguidores en las redes sociales. <p>Mediciones de efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la imagen institucional medida a través de encuestas de percepción. • Medición de la gestión de las informaciones a través de las redes sociales. • Calidad de la comunicación interna, medida a través de encuestas internas de información y percepción. 	

QUINTA PARTE

EL CONTEXTO REVISITADO

5.1 ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO RESPECTO DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO 2030

El Plan Estratégico 2016-2020 para la Policía Nacional intenta alinearse completamente con la Ley de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 (Ley número 1-12).

De manera específica, el Plan Estratégico 2016-2020 se articula con los siguientes Objetivos Generales de la Ley número 1-12:

Objetivo General 1.1: Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.

Objetivo General 1.2: Imperio de la ley y seguridad ciudadana.

En cuanto al Objetivo General 1.1, el Plan Estratégico 2016-2020 incide directamente en el Objetivo Específico 1.1.1:

1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.

En lo concerniente a este objetivo específico 1.1.1, el Plan Estratégico 2016-2020 se relaciona con las líneas de acción 1.1.1.1 a 1.1.1.18, las cuales se transcriben a continuación:

1.1.1.1 Racionalizar y normalizar la estructura organizativa del Estado, incluyendo tanto las funciones institucionales como la dotación de personal, para eliminar la duplicidad y dispersión de funciones y organismos y propiciar el acercamiento de los servicios públicos a la población en el territorio, mediante la adecuada descentralización y desconcentración de la provisión de los mismos cuando corresponda.

1.1.1.2 Establecer un marco jurídico acorde con el derecho administrativo moderno que propicie la conformación de un Estado transparente, ágil e inteligente.

1.1.1.3 Fortalecer el sistema de control interno y externo y los mecanismos de acceso a la información de la administración pública, como medio de

garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del gasto público.

1.1.1.4 Promover la gestión integrada de procesos institucionales, basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática.

1.1.1.5 Fortalecer el servicio civil y la Carrera Administrativa, respetando la equidad de género, para dotar a la Administración Pública de personal idóneo y seleccionado por concurso, que actúe con apego a la ética, transparencia y rendición de cuentas, mediante mecanismos de ingreso, estabilidad, promoción y remuneración por resultados, méritos, idoneidad desempeño profesional y ética.

1.1.1.6 Fomentar la cultura de democracia, tolerancia y uso correcto del poder público, para generar una valoración positiva de la población sobre el servicio público.

1.1.1.7 Promover la continua capacitación de los servidores públicos para dotarles de las competencias requeridas para una gestión que se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.

1.1.1.8 Garantizar, mediante acciones afirmativas, la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en los puestos de administración pública y en los mandos directivos.

1.1.1.9 Consolidar y fortalecer el Sistema Estadístico Nacional con estándares nacionales únicos, a fin de generar información confiable, necesaria, suficiente, oportuna, desagregada por sexo y de uso colectivo para establecer un correcto diagnóstico de la realidad nacional y de los distintos grupos poblacionales, que permita planificar el desarrollo y ejecutar políticas públicas eficaces y eficientes a todos los niveles.

1.1.1.10 Armonizar y actualizar el marco legal para una implementación efectiva de las políticas públicas relativas al desarrollo sostenible, a partir de lo consagrado en la Constitución de junio 2015.

1.1.1.11 Consolidar las instancias de coordinación interinstitucional y fortalecer las capacidades técnicas e institucionales de los organismos rectores y ejecutores, con el propósito de articular el diseño y ejecución de las políticas públicas y asegurar la debida coherencia, complementariedad y continuidad de las mismas.

1.1.1.12 Asegurar la debida articulación entre la planificación estratégica y operativa, la dotación de recursos humanos y materiales y la gestión financiera, a fin de potenciar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas en los niveles central y local.

1.1.1.13 Establecer un modelo de gestión de calidad certificable, que garantice procedimientos funcionales, efectivos y ágiles en la prestación de servicios públicos y que tome en cuenta su articulación en el territorio y las necesidades de los distintos segmentos poblacionales.

1.1.1.14 Impulsar el desarrollo del Gobierno Electrónico sobre la base de redes tecnológicas interoperables entre sí, propiciando la interacción y cooperación con la población y el sector productivo nacional.

1.1.1.15 Fortalecer el sistema de compras y contrataciones gubernamentales, con apoyo en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), para que opere con legalidad, transparencia, eficiencia y facilidad de manejo.

1.1.1.16 Fortalecer la justicia contenciosa, tributaria y administrativa, mediante la aprobación de los instrumentos jurídicos necesarios para asegurar la legalidad en la actuación de la Administración Pública.

1.1.1.17 Modernizar, efficientizar y asegurar la transparencia del Poder Ejecutivo, para fortalecer sus funciones de coordinación y supervisión de las políticas públicas y las ejecutorias de la Administración Pública.

1.1.1.18 Estructurar y fortalecer los sistemas de supervisión pública y privada que garanticen la prevención y el castigo de delitos administrativos en el Estado e instituciones que reciben fondos públicos.

En cuanto al Objetivo General 1.2, el Plan Estratégico 2016-2020 incide directamente en los Objetivos Específicos 1.2.1 y 1.2.2:

1.2.1 Fortalecer el respeto a la ley y sancionar su incumplimiento a través de un sistema de administración de justicia accesible a toda la población, eficiente en el despacho judicial y ágil en los procesos judiciales.

1.2.2 Construir un clima de seguridad ciudadana basado en el combate a las múltiples causas que originan la delincuencia, el crimen organizado, la violencia en la convivencia social, incluyendo la violencia contra la mujer, niños, niñas y adolescentes, mediante la articulación eficiente de las políticas de prevención, persecución y sanción.

En lo concerniente al Objetivo Específico 1.2.1, el Plan Estratégico 2016-2020 se relaciona con las líneas de acción 1.2.1.4, 1.2.1.5, 1.2.1.6, 1.2.1.7 y 1.2.1.9

1.2.1.4 Institucionalizar y fortalecer mecanismos que mejoren el acceso de toda la población al sistema de administración judicial y a formas alternativas de resolución de conflictos, como arbitraje, conciliación y mediación, para efficientizar la administración de justicia y garantizar la paz social.

1.2.1.5 Capacitar y sensibilizar al personal de todas las instituciones del sistema de justicia en materia de derechos humanos, con énfasis en los derechos de mujeres, niñez y adolescencia.

1.2.1.6 Universalizar y fortalecer la reforma del sistema penitenciario, como medio de rehabilitación, reeducación y reinserción social de las personas que cumplen penas.

1.2.1.7 Fortalecer y mejorar los mecanismos de orientación a la población sobre sus derechos y deberes, así como promover el conocimiento de los servicios de la administración de justicia y de las leyes más usuales para fomentar una cultura de respeto a la ley y ejercicio efectivo de derechos.

1.2.1.9 Actualizar la legislación adjetiva para adecuarla a los principios constitucionales y los avances del derecho comparado, promoviendo con ello el desarrollo y la competitividad del país y asegurando el estricto cumplimiento de los convenios internacionales, entre ellos, los relativos a equidad y derechos de las mujeres y grupos socialmente vulnerables.

En lo concerniente al Objetivo Específico 1.2.2, el Plan Estratégico 2016-2020 se relaciona con las líneas de acción 1.2.2.1 a la 1.2.2.9

1.2.2.1 Promover y articular mecanismos para concientizar a las familias, comunidades y organizaciones sociales sobre la importancia de la educación en valores para la convivencia social y la paz.

1.2.2.2 Asegurar la debida coordinación y articulación entre las instituciones especializadas, organismos comunitarios y población en general, en el diseño y ejecución de las políticas de prevención, vigilancia y persecución del delito, el crimen y la violencia ciudadana; incluyendo la violencia de género y contra niños, niñas y adolescentes, con el propósito de lograr la construcción de comunidades seguras.

1.2.2.3 Priorizar el diseño y ejecución coordinada de las políticas públicas dirigidas a garantizar que la población joven permanezca en el sistema educativo, participe en las actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas, y se capacite para la inserción en el mercado laboral, desde un enfoque de igualdad y equidad.

1.2.2.4 Fortalecer el marco institucional y normativo para el control de prácticas que inciden en el delito y la violencia, sobre todo la violencia de género y contra niños, niñas y adolescentes, tales como uso de armas, drogas y juegos de azar.

1.2.2.5 Crear los órganos, procedimientos, mecanismos y sistema de registro, que garanticen, con estricta sujeción al principio de legalidad, un proceso continuo de monitoreo y evaluación por parte de la ciudadanía y de los órganos de control externos e internos de las acciones ejecutadas en materia de

prevención del delito y la violencia ciudadana, incluyendo la violencia de género y contra niños, niñas y adolescentes.

1.2.2.6 Profesionalizar y fortalecer, incorporando el enfoque de género, el Ministerio Público, la Policía Nacional y la Dirección Nacional de Control de Drogas, dotándolas de las capacidades y recursos logísticos y tecnológicos para la prevención del delito y la violencia ciudadana, incluyendo la violencia de género y contra niños, niñas y adolescentes, con énfasis en su misión de servicio a la población y preservación del orden público.

1.2.2.7 Impulsar un modelo de policía comunitaria al servicio de los intereses de la población.

1.2.2.8 Establecer sistemas de control interno que garanticen una actuación de la Policía Nacional y la Dirección Nacional de Control de Drogas, conforme a principios de transparencia, idoneidad, lealtad y respeto al poder civil y a los derechos fundamentales de la población.

1.2.2.9 Fortalecer y ampliar los sistemas integrales de denuncia, atención y protección a personas víctimas de violencia, en particular mujeres, adolescentes, niños y niñas, incluyendo centros de refugio y atención.

5.2 ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL RESPECTO AL PLAN NACIONAL PLURIANUAL DEL SECTOR PÚBLICO 2013-2016

El Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016 (PNPSP) emana directamente de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. En cuanto a los objetivos que son relevantes para la Policía Nacional, el PNPSP contiene una sección dedicada al Objetivo General 1.2 de la END 2030, *Imperio de la ley y seguridad ciudadana*.

En esta sección, titulada *Contribución del sector público a: Más imperio de la ley y mayor seguridad ciudadana*, se establecen metas respecto a indicadores específicos. El grado de alineamiento entre esta sección del PNPSP y el Plan Estratégico de la Policía Nacional es, como podrá observarse a continuación, muy alto.

En cuanto al Objetivo Específico 35 del PNPSP, que tiene que ver con la seguridad ciudadana, el PNPSP se propone obtener los siguientes resultados⁴⁷:

Resultados esperados	Indicadores	Línea de Base 2010	Meta a 2016
Criminalidad reducida	Tasa de criminalidad (asesinatos por cada 100,000 habitantes)	22.3	17.0
Reducida la criminalidad en ciudades donde se encuentre por encima del promedio	Tasa de criminalidad en ciudades por encima del promedio nacional (asesinatos por cada 100,000 habitantes)	27.6	20.0
Reducción de la criminalidad en zonas turísticas	Tasa de criminalidad en zonas turísticas (asesinatos por cada 100,000 habitantes)	20.1	15.0
Capacidad de acción preventiva fortalecida	Número de agentes preventivos sobre el total de agentes policiales (%)	37	48
Sistema de llamadas de emergencia con respuesta efectiva	Tiempo de respuesta a emergencias	7	4
	Número de equipos tecnológicos entregados	En construcción	
	Porcentaje de operadores del sistema capacitados	En construcción	
Cobertura del Programa Barrio Seguro ampliada	Número de barrios incorporados al Programa Barrio Seguro	113	155
Capacidad de respuesta policial mejorada	Porcentaje de homicidios resueltos	66	82

⁴⁷ Tabla extraída íntegramente del PNPSP.

En cuanto a las medidas de política y producción prioritaria, el PNPSP propone llevar a cabo las siguientes medidas de políticas⁴⁸:

- Impulsar la Reforma Integral de la Policía Nacional, bajo el liderazgo del Ministerio de Interior y Policía. Los problemas que busca atender el Proyecto de Reforma de la Policía Nacional son los siguientes:
 - a) Disponer de una nueva propuesta de ley orgánica de la Policía
 - b) Segmentación y reorganización de la Policía
 - c) Fortalecer la función de prevención de la violencia y la delincuencia
 - d) Reorganización territorial, funcional y redistribución de sus recintos
 - e) Mejorar la gestión administrativa y financiera
 - f) Reorientar el Sistema de Seguridad Social de los agentes policiales
 - g) Incorporar las iniciativas estatales para la gestión de la calidad
 - h) Unificación del mando de todos los cuerpos con vocación policial bajo la jefatura de la Policía
 - i) Carta compromiso al ciudadano firmada por parte de la Policía
 - j) Incorporación de la PN al SASP

- Mejorar los salarios y los servicios de seguridad social a los agentes policiales.

- Dotar de equipamiento y transformar la academia policial con formación continua y especializada, que permita a la Policía dar una mejor respuesta a los ciudadanos.

- Ampliar el programa de destacamentos móviles, que permita a la Policía desconcentrar las tareas de control y prevención.

- Continuar los aspectos positivos del Plan de Seguridad Democrática y corregir los fallos registrados.

- Fortalecer las capacidades y la profesionalización de fiscales y defensores públicos.

- Respalda el recién creado Observatorio de Seguridad Ciudadana, como centro de recepción de información, para construir un mapa de la criminalidad en el país y asumir acciones preventivas.

⁴⁸ Lista extraída íntegramente del PNPSP.

- Implementar el Programa de Disminución de la Delincuencia Juvenil.
- Promover una Cultura de Paz en todo el territorio nacional, para contribuir al combate de los multicausales de la violencia y la criminalidad en la convivencia social.
- Desarrollar y poner en marcha el programa “Vivir Tranquilo”, para fortalecer los mecanismos de vigilancia policial en barrios de altos índices de conflictividad. Lo anterior implica que para 2013 se alcanzara lo siguiente:
 - a) Capacitación técnica y ocupacional, ayudas para la educación superior, ayudas alimentarias, asesorías técnicas, financieras y psicológicas, apoyo para la conformación de equipos deportivos y grupos culturales y artísticos.
 - b) Gestión institucional para la creación y fortalecimiento de micro-empresas, adquisición y reparación de viviendas, obtención de documentos de identidad e inserción escolar.
- Poner en funcionamiento de forma integral el Sistema de Emergencias 911; destinado a proteger y asistir de manera efectiva a la población en todo tipo de situaciones de emergencia. Lo anterior implica que para el 2013 se alcanzara lo siguiente:
 - a) Establecer una efectiva comunicación con las instituciones de emergencia
 - b) Mantener un programa permanente de capacitación de personal
 - c) Establecer un tiempo límite de respuesta ante cualquier eventualidad
 - d) Actualización tecnológica del Centro de Atención del Ministerio de Interior y Policía (MIP)
 - e) Incrementar y capacitar el personal responsable de brindar la asistencia
 - f) Dar seguimiento a la propuesta de ley que regula el Sistema, depositada en el Congreso Nacional
 - g) Iniciar la ejecución integral del proyecto 911
- Continuar la mejora de las capacidades institucionales y operativas de la Policía, en lo relativo a sus capacidades técnicas, operativas y gerenciales, a los fines de que puedan interpretar la tarea del policía como un formador de ciudadanos.

- Ampliar y mejorar el Programa de control de armas en manos de la población civil, que permitirá eficientizar el sistema de registro, control y otorgamiento de permisos de porte y tenencia de armas de fuego a los ciudadanos, a la vez que se reduce el número de armas ilegales en manos de la población.

Asimismo, el PNPSP establece la siguiente producción prioritaria como complemento de estas medidas⁴⁹:

Producto	Unidad de medida	Línea de base 2012	2013	2014	2015	2016	Institución responsable
Construcción de precintos y destacamentos policiales	No. recintos y destacamentos	40	38	40	38	38	MIP
Formación y capacitación de policías auxiliares	No. de policías auxiliares	6,900	7,935	9,125	10,494	10,494	MIP-PN
Equipos de transporte	No. de unidades entregadas	992	1,141	1,813	1,509	1,509	MIP
Equipamiento policial	No. de equipos entregados	26,407	30,369	34,924	40,162	40,162	MIP
Recepción de llamadas de emergencias	Llamadas de emergencia canalizadas (miles)	2,757	3,171	3,647	4,192	4,192	MIP

⁴⁹ Tabla extraída íntegramente del PNPSP.

5.3 ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL RESPECTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO DE INTERIOR Y POLICÍA

El Plan Estratégico de la Policía Nacional mantiene una estrecha relación con el Plan Estratégico del Ministerio de Interior y Policía (MIP).

A continuación, se muestran extractos del Plan Estratégico 2012-2017 del MIP. Extraídas de la línea de acción 1.4.1.3

Resultados: Optimizados los equipamientos y las condiciones de las edificaciones físicas de los agentes policiales.

Resultados: Construidos y reconstruidos los destacamentos de la Dirección General de la Policía a nivel Nacional.

Resultados: Fortalecida la Gestión Policial en la lucha contra el crimen, delitos y la violencia.

Resultados: Mejorada la eficiencia de resultados de los agentes policiales

Asimismo, cada uno de estos objetivos estratégicos comprende un grupo de objetivos específicos, que se presentan en la siguiente tabla.

Estrategia	Resultados
E.D.23 Fortalecimiento e integración de la Gestión Administrativa y Financiera del Ministerio y sus unidades ejecutoras	R.56. Optimizados los equipamientos y las condiciones de las edificaciones físicas de los agentes policiales
	R.57. Construidos y reconstruidos los destacamentos de la Dirección General de la Policía a nivel Nacional
E.D. A Desarrollo del los sistemas de carrera y profesionalización del capital humano de los cuerpos policiales	R.A1. Fortalecimiento de la Gestión Policial en la lucha contra el crimen, delitos y la violencia
E.D. B Incrementada la confianza de la población en los agentes policiales y en el sistema de seguridad ciudadana	R.B1. Mejorada la eficiencia de resultados de los agentes policiales

Para este caso en particular, es importante resaltar que la estrategia E.D.23 definida en la tabla anterior por el MIP, tiene estrecha relación con el foco estratégico 1.0 Gobernanza y Desarrollo Institucional y el 2.0 Calidad del Servicio Policial, definido en la planificación estratégica de la Policía. Estos focos asumen el desarrollo institucional y administrativo, de cara a fortalecer los procesos misionales de la policía.

La estrategia definida por el MIP como E.D.A, que contiene del desarrollo de carreras y profesionalización, está incluido en todo su alcance, en el objetivo estratégico 3.0 Desarrollo de la función de Recursos Humanos, este objetivo estratégico define el proceso de desarrollo de una correcta plataforma de administración de RRHH en la Policía Nacional, incluyendo los sistemas de evaluación y planes de carrera.

Por último, la estrategia A.D.B. menciona que lograr la confianza de la población, en aras de garantizar una seguridad ciudadana sostenible en el tiempo, es un objetivo que se busca también en todos los puntos del Plan Estratégico de la Policía Nacional, pero, especialmente, en el 1.0 y en el 5.0 Transformación de la cultura institucional.

5.4 ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL RESPECTO AL PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO PÚBLICO

El Plan Estratégico 2015-2017 del Ministerio Público contiene cuatro (4) objetivos estratégicos, a saber:

Objetivo Estratégico 1: incrementar la eficacia en la lucha contra la criminalidad

Objetivo Estratégico 2: Favorecer la reinserción social de las personas privadas de libertad

Objetivo Estratégico 3: Mejorar la calidad de los servicios al ciudadano

Objetivo Estratégico 4: Reforzar la organización y gestión administrativa, financiera y del personal

Asimismo, cada uno de estos objetivos estratégicos comprende un grupo de objetivos específicos, que se presentan en la siguiente tabla.

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
1. Incrementar la eficacia en la lucha contra la criminalidad.	OE1.1. Liderar la lucha contra la criminalidad OE1.2. Mejorar la eficiencia de la investigación OE1.3. Fortalecer las capacidades de sometimiento y litigación OE1.4. Asegurar la protección de víctimas, denunciantes y testigos OE1.5. Reforzar la coordinación interinstitucional OE1.6. Desarrollar políticas preventivas enfocadas a la resolución de conflictos y que promuevan una cultura de paz
2. Favorecer la reinserción social de las personas privadas de libertad.	OE2.1. Proporcionar una atención integral orientada al tratamiento, reeducación y reinserción OE2.2. Mejorar las condiciones de internamiento de las personas privadas de libertad

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
	OE2.3. Fortalecer el seguimiento de la reinserción y de la libertad provisional
3. Mejorar la calidad de los servicios al ciudadano.	OE3.1. Facilitar el acceso a los servicios OE3.2. Mejorar la fiabilidad de la información y la atención al usuario OE3.3. Consolidar la transparencia desarrollando una adecuada comunicación y relación con la sociedad
4. Reforzar la organización y gestión administrativa, financiera y del personal.	OE4.1. Equilibrar la distribución de los recursos OE4.2. Fortalecer la gerencia y la planificación institucional OE4.3. Estimular una mayor motivación y supervisión del personal OE4.4. Fortalecer la coordinación y la comunicación interna OE4.5. Asegurar la integridad institucional

Evidentemente, tanto el Objetivo Estratégico No. 1 (Incrementar la eficacia en la lucha contra la criminalidad) como los 6 objetivos específicos que de él se derivan, implican que exista alineamiento en el Plan Estratégico del Ministerio Público respecto del Plan Estratégico de la Policía Nacional.

Precisamente, el Foco Estratégico No. 2 del Plan Estratégico 2016-2020 de la Policía Nacional (Calidad del servicio policial) aborda a profundidad todas las cuestiones relacionadas con la prevención, investigación y todos los aspectos de servicio al ciudadano y de vigilancia del cumplimiento de la Ley, tomando de referencia, la función que la Constitución asigna a la institución.

Puede afirmarse, pues, que existe un alto grado de alineamiento entre los planes estratégicos del Ministerio Público y la Policía Nacional, lo cual no hará menos necesario que se realicen esfuerzos permanentes para reforzar la coordinación interinstitucional, de forma que ambos planes estratégicos cumplan con sus objetivos y, más importante aún, que la ciudadanía reciba servicios eficaces de seguridad pública y de administración de justicia.

SEXTA PARTE

IMPLEMENTACIÓN Y CRONOGRAMA

6.1 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN:

Como complemento a lo indicado en la Tercera Parte⁵⁰ de este documento, se presenta en esta sección una lista de los pasos sugeridos a partir de la elaboración del Plan Estratégico⁵¹.

Estos pasos se presentan en la siguiente tabla:

Paso No.	Descripción	Comentarios
1	Socializar el Plan Estratégico con diversas instancias internas y externas. (Elaborar una lista de las instancias que participarán, establecer un protocolo para las consultas, llevar a cabo las consultas)	Algunas instancias sugeridas ⁵² : Ministerio de la Presidencia, Ministerio Administrativo de la Presidencia, Ministerio de Interior y Policía, Consejo Superior Policial, Dirección Central de Recursos Humanos de la Policía Nacional, representantes de instituciones nacionales e internacionales (incluyendo representaciones de gobiernos amigos) que han tenido expresiones de apoyo hacia el proceso de transformación institucional de la Policía Nacional. Este proceso de socialización debe sistematizarse para que las sugerencias surgidas durante las consultas alimenten el Plan Estratégico de manera efectiva.
2	Recoger, de manera organizada, las sugerencias al Plan Estratégico que surjan de las diversas consultas.	Este paso debe coordinarlo la Dirección de Planificación y Desarrollo, con el apoyo de la Dirección Central de Recursos Humanos.

⁵⁰ Dedicada a la Metodología del Plan Estratégico.

⁵¹ Se presentan los pasos aplicables para las actualizaciones del presente Plan Estratégico, así como para futuras versiones del mismo.

⁵² Lista enunciativa, no taxativa.

Paso No.	Descripción	Comentarios
3	Incorporar las sugerencias al Documento final del Plan Estratégico 2016-2020.	
4	Aprobar el Plan Estratégico 2016-2020 de la Policía Nacional.	
5	Completar la estructura organizacional de la Dirección de Planificación y Desarrollo, incluyendo la capacitación a los miembros de la estructura y de los equipos de implementación.	La capacitación debe enfocarse en las herramientas de Gestión de Proyectos y de Desarrollo Organizacional.
6	Constituir, de manera explícita, los equipos de trabajo para la implementación del Plan Estratégico.	Este paso debe coordinarlo la Dirección de Planificación y Desarrollo, con el apoyo de la Dirección Central de Recursos Humanos.
7	Empoderar a la Dirección de Planificación y Desarrollo para que inicie las labores de coordinación y seguimiento con los equipos de trabajo.	
8	Publicar el Plan Estratégico 2016-2020.	

Con la publicación del presente documento, Plan Estratégico 2016-2020, culminan las actividades previas a la implementación y despliegue del mismo.

6.2 CRONOGRAMA

ID	Nombre de la tarea	Duración	Inicio	Fin	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1
					2016	2016	2017	2017	2018	2018	2019	2019	2020
					E F M A M J	J A S O N D	E F M A M J	J A S O N D	E F M A M J	J A S O N D	E F M A M J	J A S O N D	E F M A M J
3.3	Desarrollar un Manual de Políticas para el Servicio Policial, de forma que se normalicen y estandaricen las condiciones de trabajo de los Recursos Humanos.	75 días	Enero 2016	Abril 2016									
4.0	FOCO ESTRATEGICO EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	1148 días	Enero 2016	Junio 2020									
5.0	FOCO ESTRATEGICO TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL	916 días	Enero 2016	Julio 2019									