

Deloitte.



Programa de Apoyo a la Reforma de la Administración Pública y la Calidad de Servicios Públicos de la República Dominicana (PARAPII)

“Elaboración de los Manuales de Cargos Clasificados y Valorados de la Policía Nacional y sus Dependencias”

Propuesta de Escala Salarial para la Policía Nacional

Julio, 2018

Tabla de Contenido

Introducción	1
Análisis del Sistema de Remuneraciones Actual de la Policía Nacional...	3
Diseño de la Propuesta de Escala Salarial para la Policía Nacional	18

Introducción

Uno de los aspectos más importantes de la gestión de una organización es su política salarial. Dentro de ésta, el nivel de salarios o escala salarial es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con su personal.

En esta materia, el mayor reto de las organizaciones del sector público, es crear una política salarial que sea fiscalmente sostenible, equitativa y que mejore el rendimiento por medio de una escala salarial.

En el caso de la Policía Nacional y en un contexto de restricción presupuestaria, la formulación de una política salarial fiscalmente sostenible cobra mayor relevancia; dado los grandes desafíos que se deben hacer frente.

Es así como, en materia salarial el Gobierno de República Dominicana, la Policía Nacional y el Ministerio de Administración Pública han venido realizando esfuerzos importantes no solamente en definir una escala salarial para los miembros de la Policía Nacional; sino también un Plan Salarial que permita solucionar la problemática actual en el esquema de compensación, que incluye: distorsión salarial, falta de criterios para asignar remuneraciones en forma equitativa, inequidad salarial, ingresos calificados de insuficientes para funciones sustantivas, entre otros; todo ello por medio del establecimiento de un esquema de retribución salarial, que garantice equidad, transparencia y justa compensación, con una visión integral de la Carrera Policial, y que aumente su capacidad para desarrollar estrategias de protección, prevención e investigación efectivas.

A pesar de dichos esfuerzos, al día de hoy, República Dominicana es el país de la Región de Centroamérica y Panamá, que menor proporción gastó (y entendemos que gasta) en el sector seguridad, en el período analizado del 2008 al 2013, entre un 0,3% y 0,2% de su PIB.

Asimismo, con relación al salario relativo, República Dominicana exhibe un bajo salario relativo en comparación con sus pares de la Región de Centroamérica y República Dominicana. Es así como; al analizar este indicador se encuentra que, a la fecha del estudio, el salario relativo se ubica en 0.73; es decir un poco por encima o similar del valor obtenido hace de 10 años. Adicionalmente, el salario relativo de la Policía es similar al que presentaba hace cinco años, el Gobierno Central y aproximadamente la mitad del salario relativo del Sector Educación y el Sector Salud.

Asimismo, con relación a la implementación del Plan de Salarios aprobado a inicios del año 2017, se encontró que aún hay cosas pendientes de llevar a cabo, a saber:

- Únicamente al 63,4% del personal en nómina (excluidos asimilados, asimilados y oficiales honoríficos, cadetes y concriptos y, personal sin funciones policiales asignadas); se les paga el componente variable por cargo.
- Al analizar el monto pagado por concepto de cargo, se encuentran diferencias significativas entre cargos clasificados en un mismo nivel y solapamientos entre niveles.
- Únicamente al 64% del personal que tiene derecho al incentivo por riesgo, se les está pagando.
- Adicionalmente, se encontró que aproximadamente un 13% del personal que se les paga el incentivo por riesgo pertenecen a escalafones que no tienen derecho a gozar de éste.

Ante esta situación y con la finalidad de coadyuvar a solucionar la problemática actual en el esquema de compensación, que incluye: distorsión salarial, falta de criterios para asignar remuneraciones en forma equitativa, inequidad salarial, ingresos calificados de insuficientes para funciones sustantivas, entre otros; se proponen:

1. Lineamientos para la definición de una Política Salarial a corto, mediano y largo plazo por medio de la aplicación de un conjunto de medidas que en materia salarial sean fiscal y políticamente viables a corto y medio plazo y fiscalmente sostenibles a largo plazo.
2. Ajustes propuestos en los diferentes componentes que conforman el esquema de compensación actual contenido en el Plan de Salarios de la Policía Nacional.

Finalmente indicar que las conclusiones y recomendaciones contenidos estarán supeditas a revisión una vez que se cuente con información que se derive del censo policial.

Análisis del Sistema de Remuneraciones Actual de la Policía Nacional

Uno de los aspectos más importantes de la gestión de una organización es su política salarial. Dentro de ésta, el nivel de salarios o escala salarial es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con su personal.¹

La política salarial en una institución proporciona un marco conceptual común en base a la cual se determinan todos los salarios del personal que labora en una entidad pública. Una política de salarial apropiada en el sector público es clave para el desempeño de su personal y de las instituciones como un todo. Ella puede motivar al personal, hasta cierto punto recompensando el rendimiento, pero de manera más general, eliminando inequidades y evitando cambios frecuentes y repentinos en los salarios. También pueden ayudar a retener al personal competente, uno de los impulsores más críticos del desempeño del sector público.

Es por ello, que el mayor reto de las organizaciones del sector público, es crear una política salarial que sea fiscalmente sostenible, equitativa y que mejore el rendimiento por medio de una escala salarial.

En la actualidad, la Policía Nacional cuenta con un marco normativo que regula las remuneraciones en la Institución.

A continuación, se presenta un análisis del gasto de remuneraciones de la Policía Nacional en comparación a sus pares en la región de Centroamérica y Panamá; seguidamente se realiza se hace una enumeración de la principal normativa que rige la materia, para finalmente analizar el grado de implementación y cumplimiento de ésta.

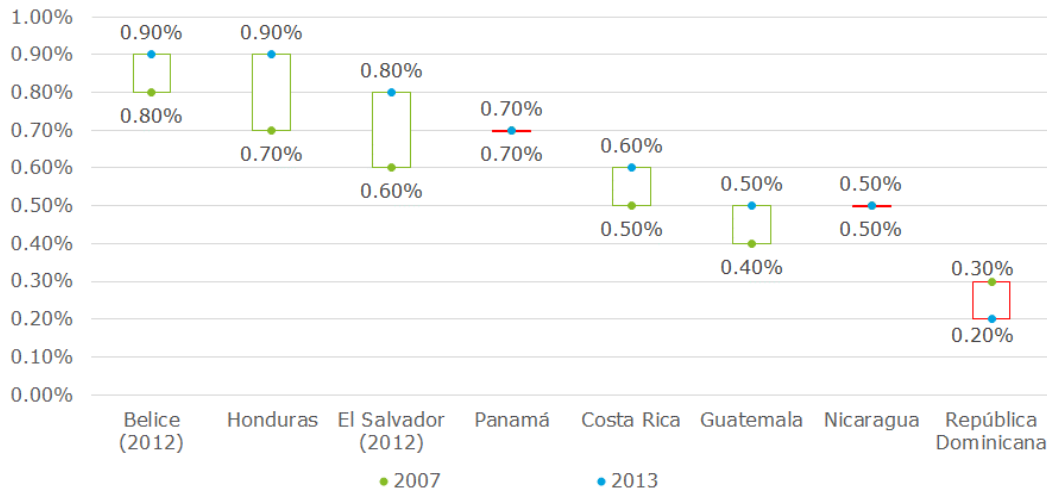
Las conclusiones que se derivan de este análisis estarán sujetas a verificación una vez que se tenga la información del Censo Policial.

Gasto en Remuneraciones Sector Seguridad en Centroamérica y República Dominicana

El gasto salarial en seguridad en Centroamérica y República Dominicana no superó el 1% del PIB en ninguno de los países analizados en el estudio "*Una mirada al gasto social en Centroamérica, Panamá y República Dominicana: 2007-2013*". Es así como, de los 8 países analizados, República Dominicana es el país que menor proporción gasto en el período analizado, entre un 0,3% y 0,2% de su PIB; tal como se muestra en el gráfico siguiente.

¹ Frank Gonzalez, Fundamentos de la Implantación de una Política Salarial en el Sector Público, Revista de Administración Pública N° 2, Ministerio de Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana,

Gráfico 1
Gasto Salarial en el sector seguridad como porcentaje del PIB
2007 y 2013



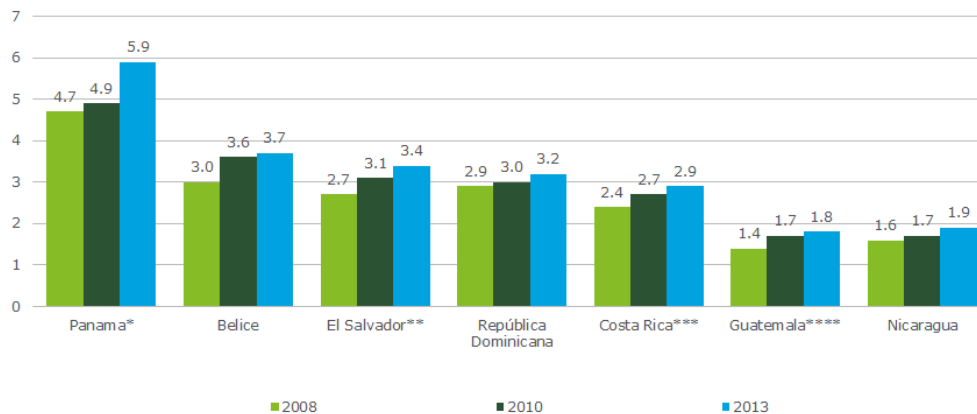
Fuente: BID. Una mirada al gasto social en Centroamérica, Panamá y República Dominicana: 2007-2013. 2016

Por otro lado, en dicho gráfico se observa que entre 2007 y 2013, la gran mayoría de los países de la región incrementó o mantuvo la proporción de su PIB destinado al pago de salarios del sector seguridad, solo República Dominicana disminuyó dicha proporción.

En 2018, de acuerdo con la nómina proporcionada por la Policía Nacional, el gasto en remuneraciones ascendía a un 0.25% del PIB muy por debajo de los valores alcanzados por los países de Centroamérica, Panamá y República Dominicana en 2013.

En cuanto a densidad de personal policial, República Dominicana junto con Nicaragua fueron los que menos crecimiento presentaron; tal y como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 2
Policías por cada 1,000 habitantes en años seleccionados



Nota: (*) En Panamá, se incluye a los funcionarios de la Policía Nacional y se excluye a aquellos de servicio de protección institucional. (**) En El Salvador, se excluye al personal supernumerario responsable de la protección a instituciones y personalidades. (***) En Costa Rica, solo se incluye el personal de las policías pertenecientes al Ministerio de Seguridad, y no a todos los funcionarios pertenecientes al estatuto policial. (****) En Guatemala, se incluye solo a funcionarios de la Dirección General de la Policía y no al resto de los cuerpos de seguridad.
Fuente: BID. Una mirada al gasto social en Centroamérica, Panamá y República Dominicana: 2007-2013. 2016

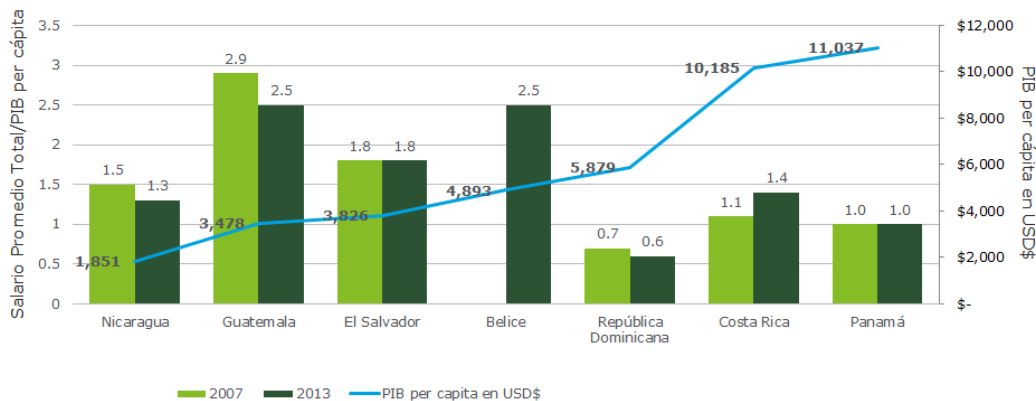
En dicho gráfico se observa, que República Dominicana presenta un caso interesante en el sentido de que posee una densidad de 3,2 policías por cada 1.000 habitantes, muy similar a la de Costa Rica, El Salvador y Belice, pero solo a una fracción del gasto registrado por dichos países.

En 2018, de acuerdo con la nómina proporcionada por la Policía Nacional, ésta contaba con 37,199 efectivos², es decir 3.4 policías por cada 1000 habitantes. El gasto de remuneraciones continúa siendo una fracción del gasto registrado por dichos países a pesar de haber incrementado en un 13% de cantidad de efectivos.

Esta peculiaridad que se presenta en República Dominicana con relación al resto de países, se explica cuando se analiza el salario relativo del personal policial como porcentaje del PIB per cápita, tal y como se muestra en la gráfica siguiente.

² No se consideran asimilados honoríficos y oficiales honoríficos.

Gráfico 3
Salario relativo del personal policial
2007 y 2013



Fuente: BID. Una mirada al gasto social en Centroamérica, Panamá y República Dominicana: 2007-2013. 2016

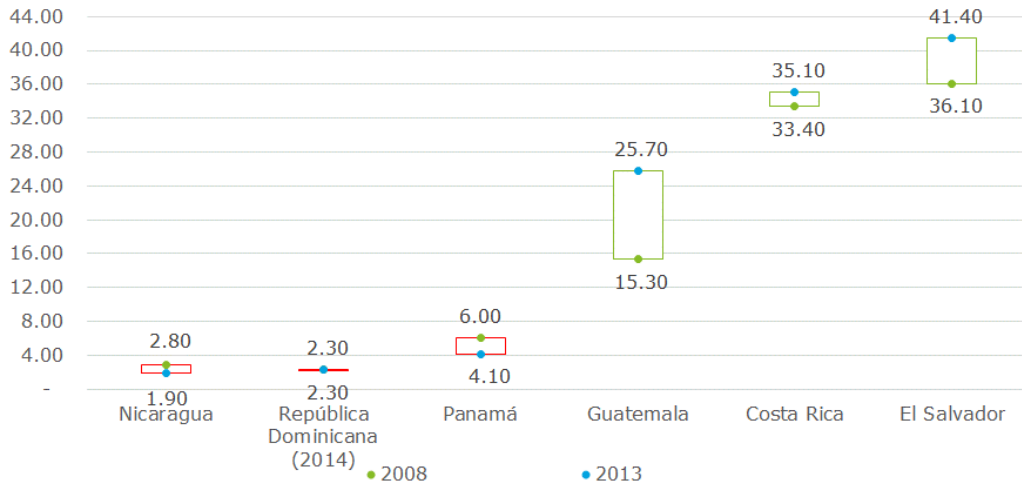
En dicho gráfico, se observa que República Dominicana exhibe un bajo salario relativo³ que explica cómo dicho país es capaz de lograr tasas de densidad policial similares o superiores a las del resto de los países de la región a una fracción del costo. En 2018, el salario relativo se ubica en 0.73; es decir un poco por encima o similar del valor obtenido hace más de 10 años.

Dos de las principales variables que determinan los resultados presentados en el gráfico anterior son: (i) la estructura interna de la policía en cada país y (ii) el nivel de remuneraciones. En cuanto a la estructura, con igual número de efectivos, si se posee una estructura muy piramidal o de base ancha –con una inmensa mayoría de funcionarios policiales pertenecientes a la escala básica (policías y suboficiales)– resultaría en un costo inferior a si la policía se organizase “cilíndricamente”, con un mayor número de oficiales. El Gráfico 4 presenta los datos sobre el número de funcionarios policiales en escala básica que existen por cada oficial o superior; en otras palabras, el número de funcionarios que cada oficial, en promedio, tiene a su cargo.

³ En 2013, el Salario Relativo del Sector Educación, Salud y Gobierno Central este fue de 1.5; 1.6 y 0.7.

Gráfico 4

Número de Policías de la escala básica por oficial en la institución
2008 y 2013



Fuente: BID. Una mirada al gasto social en Centroamérica, Panamá y República Dominicana: 2007-2013. 2016

En el gráfico anterior, se pueden apreciar dos realidades muy distintas, a saber, un primer grupo de países con un alto número de policías por oficial, entre los que se encuentran Guatemala, Costa Rica y El Salvador, y; un segundo grupo, en donde el número de policías en escala básica por oficial es inferior a 6, y que incluye a Nicaragua, República Dominicana y Panamá. Este resultado es paradójico, ya que los dos países con mejor capacidad para transformar el gasto salarial en densidad de policías, Panamá y República Dominicana, poseen una estructura que, en principio, debiese ser más costosa que la del resto de los países.

En República Dominicana, en 2018, la cantidad de policías de la escala básica por oficial disminuyó de 2.30 en 2013 a 2.28 en 2018⁴. Si se considera que el gasto en remuneraciones promedio para un policía del nivel básico es de USD \$4,424.48 y el de un oficial asciende USD\$7,652.97, se obtiene que si el país quisiera ubicarse en una relación de 4 policías del nivel básico por oficial (al igual que Panamá) debería incrementar la cantidad de agentes y suboficiales en un 15,1%; aun así, obtendría un ahorro de un 9.8% en los gastos en remuneraciones. Para ello, sería necesario también reducir la dotación de oficiales en un 34%.

Lo anterior evidencia, la necesidad de optimizar la dotación de personal⁵ de forma de generar los ahorros necesarios que permitan implementar un Plan de Salarios fiscalmente viable y sostenible.

⁴ De los 37,199 efectivos que tiene la Policía Nacional en 2018 no se consideran en el cálculo 2,202 asimilados.

⁵ Uno aspecto adicional que podría generar ahorros a la hora de optimizar la dotación de personal, es la proporción de personal que realiza funciones policiales y aquellos que desarrollan labores técnicas y de apoyo de servicios administrativo, que en la actualidad representa una proporción de 83% para el primero y de un 17% para el segundo. Dicha cifra es preliminar a partir de la clasificación realizada por el equipo experto de Deloitte y está sujeta a variar a partir de los resultados del censo policial que se llevará a cabo en las próximas semanas

Caracterización del Sistema Actual de Remuneraciones de la Policía Nacional

A continuación, se presenta la normativa vigente que rige la materia salarial en la Institución; así como un análisis del grado de implementación/cumplimiento del Plan Salarial aprobado a inicios de 2017.

Marco Normativo

Los miembros de la Policía Nacional son servidores públicos que en virtud de nombramiento y en el ejercicio de sus funciones, prestan servicio a la comunidad en forma permanente y reciben su remuneración con fondos públicos, fijados en el Presupuesto General del Estado.

De conformidad con el artículo 60 de la Ley Orgánica, el personal de la Policía Nacional se compone de miembros de carrera policial y técnicos y de apoyo de servicios⁶.

El régimen laboral de los miembros de la Policía Nacional pertenecientes a la carrera se ajustará a lo previsto en la Ley Orgánica y sus reglamentos, mientras que el personal técnico y de apoyo de servicios administrativos se regulará por lo establecido en la Ley Orgánica de Función Pública y sus reglamentos.

El artículo 176 de la Ley Orgánica, establece que el régimen de compensaciones para los miembros de la carrera policial, estará conformado por sueldo y especialismo. El monto del mismo será estipulado en el presupuesto de la institución policial y se regulará periódicamente en base a la homologación de puestos con los del sector público, al costo de la vida y a los índices de inflación.

Por su parte el artículo 3 del borrador del Reglamento de la Ley Orgánica, establece que se entenderá por "especialismo" la compensación salarial asignada al cargo o función que desempeña un miembro policial dentro de la Institución, independientemente del sueldo correspondiente a su rango, basado en los principios de complejidad, equidad, jerarquía salarial, legalidad, transparencia y riesgo o vulnerabilidad.

Adicionalmente al sueldo y compensación salarial asignada al cargo o función que desempeña un miembro policial dentro de la Institución denominada "incentivo"; en la actualidad se paga un suplemento denominado "incentivo por riesgo"⁷ que debe reconocerse a algunos miembros de la Institución que realizan labores policiales.

De lo anterior, se deduce que la compensación total a los miembros de la carrera policial estará conformada de: a) sueldo correspondiente al rango, b) compensación

⁶ Como parte del proyecto, Deloitte diseñó un Sistema de Clasificación de Puestos que permite cumplir lo estipulado por la Ley Orgánica.

⁷ Cabe señalar que este suplemento no se encuentra regulado ni en la Ley Ordinaria vigente, ni se menciona en el borrador de reglamento de ésta. El mismo se establece y regula en el Plan Salarial de la Policía Nacional aprobado a inicios de 2017

salarial asignada al cargo o función que desempeña un miembro policial dentro de la Institución o especialismo⁸ y c) un incentivo por riesgo.

Con relación al personal técnico y de apoyo de servicios administrativos, el artículo 10 de la Ley de Regulación Salarial del Estado Dominicano; establece que los componentes salariales de los servidores públicos sujetos al ámbito de aplicación de esta ley, están conformados por los siguientes:

- 1) Salario o sueldo base;
- 2) Salario número 13.

Adicionalmente, el borrador de reglamento de dicha Ley adiciona un tercer componente denominado "incentivo".

En el año 2016, atendiendo a las estrategias priorizadas en el Programa de Gobierno, así como los Objetivos Estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional, para lograr la implementación de un nuevo esquema salarial, se estableció una Comisión de Trabajo, compuesta por el Ministerio de la Presidencia, el Ministerio de Administración Pública y la Policía Nacional, con el apoyo de la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) en el tema presupuestario. Para el tema de las Pensiones y Seguridad Laboral, se integraron la Superintendencia de Pensiones (SIPEN), la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL) y la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP). Como resultado de las labores realizadas por la Comisión de Trabajo, en el año 2017 se promulga el Plan Salarial Policía Nacional.

Dicho Plan busca solucionar la problemática actual en el esquema de compensación, que incluye: distorsión salarial, falta de criterios para asignar remuneraciones en forma equitativa, inequidad salarial, ingresos calificados de insuficientes para funciones sustantivas, entre otros; todo ello por medio del establecimiento de un esquema de retribución salarial, que garantice equidad, transparencia y justa compensación, con una visión integral de la Carrera Policial, y que aumente su capacidad para desarrollar estrategias de protección, prevención e investigación efectivas.

Dicha propuesta, se basa en la Ley Orgánica 590-16 de la Policía Nacional y la composición del Capítulo V sobre la Carrera Policial

- **Clasificación del Personal Policial**, conformado por:
 - Miembros de la Carrera Policial (Art. 61), ejercen funciones de prevención e investigación.
 - Personal Técnico y de Apoyo de Servicio Administrativo.
- **Jerarquía (Art. 72)**, conformado por 6 niveles de rango y 14 rangos, tal y como se muestra a continuación:

⁸ Al igual que el suplemento por riesgo, este componente del régimen de remuneraciones no está regulado en la Ley Orgánica, ni en borrador de reglamento de ésta.

- Seis (6) niveles de Grado: Oficiales Generales, Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos, Suboficiales, Alistados y Estudiantes
- Catorce (14) Rangos: Mayor General, General, Coronel, Teniente Coronel, Mayor, Capitán, 1er. Teniente, 2do. Teniente, Sargento Mayor, Sargento, Cabo, Raso, Cadetes y Conscriptos
- **Compensación**, el esquema propuesto tiene la finalidad de establecer criterios para la composición de salario del Personal Policial, tomando en consideración los siguientes aspectos:
 - Rango: Salario fijo que reconoce el nivel jerárquico que logra en la Carrera Policial.
 - Cargo: Compensación variable en función del cargo desempeñado.
 - Riesgo: incentivo acorde con los niveles de Riesgo que asume las funciones que realiza el personal. Alto, Medio y Bajo.

Fijo - Salario por Rango Propuesto.

El esquema planteado, busca realizar un aumento al salario base actual de los miembros de la PN. Esta nueva escala salarial propone un incremento porcentual escalonado, siendo mayor en los rangos más bajos de acuerdo a la Estructura Jerárquica establecida. (Art. 72 Ley 590-16).

Cuadro 1
Fijo - Salario por Rango Propuesto

Grado	Rango	Salario por Rango Propuesto en RD\$
Oficiales Generales	Mayor General	68,782.36
	General	41,030.04
Oficiales Superiores	Coronel	29,375.03
	Teniente Coronel	25,875.02
	Mayor	22,426.15
Oficiales Subalternos	Capitán	21,000.82
	1er. Teniente	18,001.32
	2do. Teniente	15,600.26
Suboficiales	Sargento Mayor	14,300.98
Alistados	Sargento.	13,050.73
	Cabo	11,600.38
	Raso	10,150.42

Fuente: Policía Nacional. Plan Salarial Policía Nacional. 2017

El personal clasificado como Asimilado, a solicitud de la Policía Nacional y el MAP, fue dejado para una segunda etapa, una vez se concluya un análisis que se está realizando, ya que como lo establece la Ley Orgánica 590-16 este personal será reclasificado y pasara a regirse por la Ley de Función Pública 41-08. Cabe señalar

en este punto que el Sistema de Clasificación propuesto por la Firma incluye un escalafón para el personal técnico y de apoyo de servicios administrativos sin rango policial.

Variable – Compensación por Cargo Propuesta

Compensación de acuerdo al ordenamiento funcional. Permite regular y estandarizar el concepto actual de “especialismo”. La escala de compensación por cargo fue definida por el MAP y la misma establece el completivo requerido, tomando en cuenta el salario base por el rango, según se muestra en la tabla siguiente:

Cuadro 2
Variable – Compensación por Cargo Propuesta

Nombre del Cargo	Compensación por Cargo Propuesta en RD\$
Chofer I	1,250.00
Chofer II	1,500.00
Chofer III	1,750.00
Mensajero Externo	1,200.00
Mensajero Interno	1,000.00
Asistente I	15,000.00
Asistente II	20,000.00
Auxiliar Administrativo	2,500.00
Auxiliar de Atención al Usuario	3,000.00
Digitador	1,100.00
Recepcionista	1,000.00
Secretaria	1,500.00
Supervisor de Atención al Usuario	6,500.00
Agente de Inteligencia	5,000.00
Agente Investigador	5,000.00
Agente Táctico	5,000.00
Consultor Jurídico I	2,500.00
Despachador	3,500.00
Soporte Técnico Informático	7,000.00
Técnico de Presupuesto	6,500.00
Técnico Recursos Humanos	6,500.00
Agente de Seguridad	2,000.00
Agente Patrullero	4,500.00
Técnico Contabilidad	6,500.00
Técnico de Comunicaciones	3,000.00

Nombre del Cargo	Compensación por Cargo Propuesta en RD\$
Oficial de Inteligencia	9,500.00
Oficial Investigador	9,500.00
Oficial táctico	7,000.00
Técnico de Criminalística	4,500.00
Analista de Planificación	15,000.00
Analista de Proyectos	15,000.00
Analista Forense	6,000.00
Contador	13,700.00
Oficial de Seguridad	5,000.00
Supervisor Zonal	13,500.00
Consultor Jurídico II	20,000.00
Supervisor de Patrulla	6,000.00
Supervisor de Seguridad	4,000.00
Inspector Central	40,000.00
Inspector Regional	30,000.00
Comandante de Departamento Operativo I	50,000.00
Encargado de Departamento I	39,500.00
Inspector Departamental	22,600.00
Ayudante II	30,000.00
Encargado de División ADM	25,500.00
Encargado de División de Investigaciones	30,000.00
Ayudante I	15,000.00
Coordinador de Área	9,500.00
Director Regional	125,000.00
Encargado de Sección	15,000.00
Encargado de Unidad	10,000.00
Jefe de Investigaciones	14,000.00
Jefe de Operaciones	13,000.00

Fuente: Policía Nacional. Plan Salarial Policía Nacional. 2017

Incentivo por Riesgo Propuesto

Reconocimiento de las posiciones de mayor peligrosidad (alto, medio y bajo). Se acordó implementar en una primera fase, el incentivo de alto riesgo, según se muestra en la tabla siguiente.

Cuadro 3
Incentivo por Riesgo Propuesto

Nombre del Cargo	Incentivo por Riesgo Propuesto en RD\$
Agente de Inteligencia	1,100.00
Agente Investigador	1,300.00
Agente Táctico	2,000.00
Agente de Seguridad	1,000.00
Agente Patrullero	1,500.00
Oficial de Inteligencia	1,100.00
Oficial Investigador	1,300.00
Oficial táctico	2,000.00
Oficial de Seguridad	1,000.00
Supervisor Zonal	1,500.00
Supervisor de Patrulla	1,500.00
Jefe de Operaciones	1,500.00

Fuente: Policía Nacional. Plan Salarial Policía Nacional. 2017

- **Impacto Económico**, se estimó el impacto económico de la implementación del Plan en aproximadamente USD \$54.2 millones de dólares, es decir un 0.07% del PIB.

Situación Actual de la Implementación/cumplimiento del Plan Salarial

A partir de finales de febrero de 2017 se dio inicio a la implementación del Plan Salarial de la Policía Nacional. Es así como a mayo de 2018 la situación actual en la implementación/cumplimiento del esquema de compensación propuesto se presenta a continuación.

Las conclusiones que se derivan de este análisis estarán sujetas a verificación una vez que se tenga la información del Censo Policial.

Fijo - Salario por Rango, de acuerdo con la nómina de mayo de 2018 suministrada por la Policía Nacional

A mayo de 2018, al 100% del personal incluido en la nómina se le pagó este concepto salarial. No obstante, se encontró que a 8 funcionarios se les pagó un monto inferior o mayor al rango que ostenta; dicha diferencia sumó RD\$ - 293,601.35 al año.

Asimismo, se identificó que en la actualidad a un total de 93 asimilados u oficiales honoríficos se les canceló el concepto de "sueldo por rango" para un total de RD\$ 10,740,540.95 por año (un 0.13% del gasto en remuneraciones).

Finalmente, indicar que en la actualidad la Institución paga a 4,114 personas que desarrollan funciones que no forman parte del Manual de Cargos o no tienen una función asignada, para un total de RD\$ 746,263,941.93 (un 8.87% del gasto total en remuneraciones). En el cuadro siguiente se muestra dicha distribución:

Cuadro 4

Cantidad de funcionarios y monto en remuneraciones por concepto de "Salario por Rango" pagados
A mayo de 2018

Función	Cantidad	Remuneración Salario por Rango en RD\$
A Disposición de Desarrollo Humano	89	33,744,029.95
Deportista	362	64,852,933.13
En formación	1,039	182,212,826.97
Funciones no especificadas	1,143	177,755,851.99
Licencia o tratamiento médico	956	189,912,568.82
Licencia, permiso o vacaciones	31	6,868,764.13
Otros	172	28,985,109.63
Para servicio	43	7,223,744.74
Suspendido en sus funciones	279	54,708,112.58
Total	4,114	746,263,941.93

Fuente: Deloitte. Elaboración propia con información proporcionada por la Policía Nacional

Del monto anterior un 24% corresponde al pago del salario por rango a cadetes y conscriptos; de los cuales un 19.2% se refiere al pago del décimo tercer salario y seguridad social.

De lo anterior, se desprende la necesidad de regular el pago de salario por rango a de forma que este se realice a todos los funcionarios tanto de la carrera policial como técnico y de apoyo de servicio administrativo que lo poseen por el monto correcto. Asimismo, será necesario que la Institución revise las políticas que se aplican para aquel personal que no desarrolla labores relacionadas con la Institución (ejemplo: deportistas), se encuentren sin funciones o para servicios o en licencia.

Variable – Compensación por Cargo Propuesta

En la actualidad un 63,4% del personal incluido en la nómina⁹ se le paga este concepto. El monto total suma RD\$ 1,611,531,432.06. Su distribución por escalafón (regular o complementario) y nivel se presenta a continuación.

⁹ Se excluye asimilados, asimilado honorífico, oficial honorífico, cadetes y conscriptos; así como personal que no desempeña un cargo incluido en el Manual de Cargos o que por alguna u otra circunstancia sus funciones no se pueden asignar a la nueva estructura del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos.

El Plan de Salarios estimaba un pago por este concepto al 100% del personal que desempeñará una función o un cargo dentro de la Institución; estimando el impacto económico en RD\$ 1,483,277,380.

La diferencia entre la situación real y lo planificado se podría deber a que:

- La Institución paga a 581 personas que desarrollan funciones que no forman parte del Manual de Cargos o no tienen una función asignada entre otras, un total de RD\$ 623,632,124.50 (un 7.41% del gasto total en remuneraciones). En el cuadro siguiente se muestra dicha distribución.

Cuadro 5

Cantidad de funcionarios y monto en remuneraciones por concepto de
"Compensación por cargo" para personal No Clasificado
A mayo de 2018

Función	Cantidad	Remuneración Compensación por Cargo en RD\$
A Disposición de Desarrollo Humano	17	99,249,645.00
Deportista	7	2,650,263.00
En formación	114	120,586,966.50
Funciones no especificadas	23	23,257,410.00
Licencia o tratamiento médico	355	284,822,142.00
Licencia, permiso o vacaciones	9	9,284,935.00
Otros	14	45,811,689.00
Para servicio	23	16,199,056.50
Suspendido en sus funciones	19	21,770,017.50
Total	581	623,632,124.50

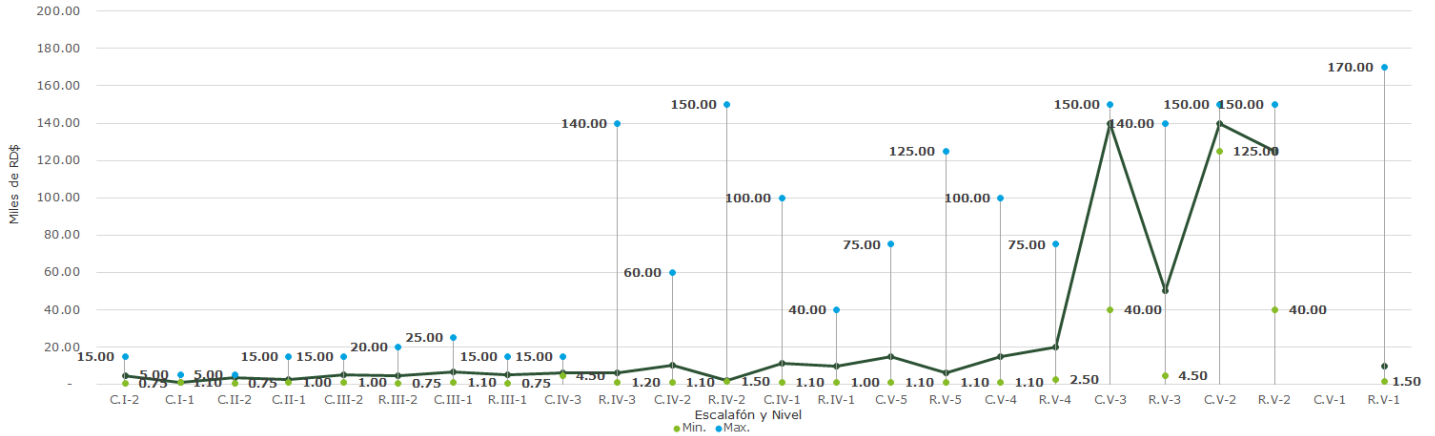
Fuente: Deloitte. Elaboración propia con información proporcionada por la Policía Nacional

- A partir de la clasificación de los 40,382 funcionarios incluidos en la nómina de la Policía Nacional a mayo de 2018, en los escalafones y niveles que conforman el Sistema de Clasificación de Puestos Propuesto; se encontraron variaciones importantes entre los salarios pagados para los puestos que forman parte de un mismo nivel (salario mínimo y máximo) y solapamientos importantes entre los niveles, tal y como se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfico 5

Variabilidad de los montos pagados por concepto de "compensación por cargo"

- Mínimo, Mediana, Máximo -



Nota: C-XX-X: Escalafón Complementario y R-YY-Y: Escalafón Regular

Fuente: Deloitte. Elaboración propia con información proporcionada por la Policía Nacional

Lo anterior evidencia la necesidad de definir una nueva escala de salarios para este concepto con base a la estructura del nuevo Sistema de Clasificación de Puestos propuesto que sea más equitativa y justa con relación al nivel de responsabilidad y complejidad del puesto; así como la necesidad de que la Institución revise las políticas que se aplican para aquel personal que no desarrolla labores relacionadas con la Institución (ejemplo: deportistas), se encuentren sin funciones o para servicios o en licencia.

Incentivo por Riesgo Propuesto

Este incentivo debería ser pagado únicamente al personal de carrera policial, que de acuerdo con el Plan de Salarios desarrollan funciones de:

- Agente Patrullero y Agente de Seguridad del escalafón regular; nivel III-2
- Agente de Inteligencia, Agente Investigador y Agente Táctico del escalafón regular nivel III-1¹⁰
- Supervisor de Patrulla del escalafón regular nivel IV-3
- Oficial de Seguridad del escalafón regular nivel IV-2¹¹
- Oficial de Inteligencia, Oficial Investigador y Oficial táctico del escalafón regular nivel IV-1
- Jefe de Operaciones del escalafón regular nivel V-5¹²
- Supervisor Zonal del escalafón regular nivel V-4¹³

¹⁰ Incluye agentes fiscalizadores de tránsito

¹¹ Incluye oficiales fiscalizadores de tránsito

¹² Incluye los máximos comandantes de dotación, los máximos responsables de las secciones adscritas al nivel de control y operativo

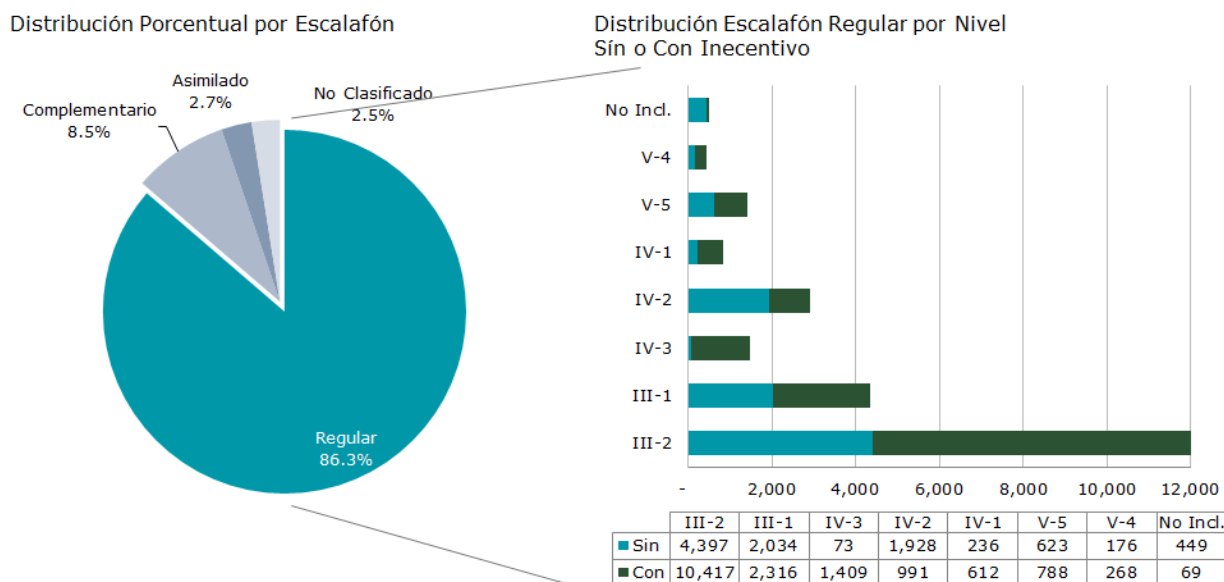
¹³ Incluye los máximos responsables de las Divisiones adscritas al nivel de Control y Operativo

En la actualidad el Plan no incluye el pago de riesgo al personal de los niveles V-1, V-2 y V-3 del escalafón regular.

La distribución del incentivo por riesgo entre los diferentes escalafones y niveles que conforman el Sistema de Clasificación propuesto se presenta a continuación.

Gráfico 6

Distribución del pago del incentivo por riesgo por Escalafón y nivel para el personal de carrera policial
Mayo 2018



Fuente: Deloitte. Elaboración propia con información proporcionada por la Policía Nacional

En dicho gráfico se observa que un 13,7% (2,680) de los funcionarios que reciben el incentivo corresponden a escalafones que no deberían tenerlo asignado; siendo el monto total de RD\$ 37,992,158 (un 0.45% del total de los gastos en remuneración)

Asimismo, del escalafón regular un 0.41% (69) de los funcionarios que reciben el incentivo pertenecen a niveles no deberían tenerlo asignado. Ello representa RD\$ 1,429,682 (un 0.02% del total de los gastos en remuneración).

Finalmente, de los funcionarios que de acuerdo con el Plan Salarial tienen derecho al incentivo por riesgo 26,268; solamente 16,801 (un 64%) se les está pagando.

De lo anterior se deduce la necesidad de alinear el pago del incentivo por riesgo de forma que se le cancele al 100% del personal que de acuerdo al Plan Salarial tiene derecho al mismo.

Diseño de la Propuesta de Escala Salarial para la Policía Nacional

En materia salarial el Gobierno de República Dominicana, la Policía Nacional y el Ministerio de Administración Pública han venido realizando esfuerzos importantes no solamente para definir una escala salarial para los miembros de la Policía Nacional; sino también en un Plan Salarial que permita *solucionar la problemática actual en el esquema de compensación, que incluye: distorsión salarial, falta de criterios para asignar remuneraciones en forma equitativa, inequidad salarial, ingresos calificados de insuficientes para funciones sustantivas, entre otros; todo ello por medio del establecimiento de un esquema de retribución salarial, que garantice equidad, transparencia y justa compensación, con una visión integral de la Carrera Policial, y que aumente su capacidad para desarrollar estrategias de protección, prevención e investigación efectivas*¹⁴.

A pesar de dichos esfuerzos, al día de hoy, República Dominicana es el país de la Región de Centroamérica y Panamá, que menor proporción gastó (y entendemos que gasta) en el sector seguridad en el período 2008 -2018, entre un 0,3% y 0,2% de su PIB.

Asimismo, con relación al salario relativo, República Dominicana exhibe un bajo salario relativo en comparación con sus pares de la Región de Centroamérica y República Dominicana. Es así como al analizar este indicador se encuentra que, a la fecha del estudio, el salario relativo se ubica en 0.73; es decir un poco por encima o similar del valor obtenido hace de 10 años. Adicionalmente, el salario relativo de la Policía es similar al que presentaba hace cinco años, el Gobierno Central y aproximadamente la mitad del salario relativo del Sector Educación y el Sector Salud.

Si a lo anterior se suma, que la relación entre la dotación agentes y suboficiales y, oficiales es de aproximadamente de 2.33, se explica cómo República Dominicana es capaz de lograr tasas de densidad policial similares o superiores a las del resto de los países de la región a una fracción del costo.

De ello se deduce que la viabilidad a corto y medio plazo y, la sostenibilidad fiscal a largo plazo de cualquier política o plan salarial pasa por un redimensionamiento de la estructura jerárquica de la Policía (distribución por rangos).

Con relación a la implementación del Plan de Salarios aprobado a inicios del año 2017, se encontró la siguiente situación a la fecha del estudio:

- A excepción de algunos casos específicos, al 100% del personal se le paga el Salario Fijo por rango.

¹⁴ Plan Salarial Policía Nacional. 2017

- Únicamente al 63,4% del personal en nómina (excluidos asimilados, asimilados y oficiales honoríficos, cadetes y conscriptos y, personal sin funciones policiales asignadas; se les paga el componente variable por cargo.
- Al analizar el monto pagado por concepto de cargo, se encuentran diferencias significativas entre cargos clasificados en un mismo nivel y solapamientos entre niveles.
- Únicamente al 64% del personal que tiene derecho al incentivo por riesgo, se les está pagando este componente.
- Adicionalmente, se encontró que aproximadamente un 13% del personal que se les paga el incentivo por riesgo pertenecen a escalafones que no tienen derecho a gozar de éste.

Finalmente se identifican potenciales ahorros, si la Policía Nacional acomete la regulación de los pagos que realiza a aquel personal que no se pudo clasificar, ya sea porque: 1) no tienen funciones asignadas (a disposición de desarrollo humano, funciones no especificadas, para servicio o suspendido de sus funciones¹⁵); 2) no realizan funciones relacionadas con la razón de ser de la policía (deportistas¹⁶) y; 3) son estudiantes (cadetes o conscriptos¹⁷).

La implementación de medidas para cristalizar dichos ahorros podría aportar recursos que coadyuvarían a viabilizar a corto plazo, las recomendaciones que se presentan a continuación.

Lineamientos para la definición de una Política Salarial a corto, mediano y largo plazo

A corto, mediano y largo plazo, la política salarial de la Policía Nacional debería tener por objetivo *“solucionar la problemática actual en el esquema de compensación, que incluye: distorsión salarial, falta de criterios para asignar remuneraciones en forma equitativa, inequidad salarial, ingresos calificados de insuficientes para funciones sustantivas, entre otros; todo ello por medio del establecimiento de un esquema de retribución salarial, que garantice equidad, transparencia y justa compensación, con una visión integral de la Carrera Policial, y que aumente su capacidad para desarrollar estrategias de protección, prevención e investigación efectivas”*. Todo ello por medio de la aplicación de medidas que en materia salarial sean fiscal y políticamente viables a corto plazo y fiscalmente sostenibles a largo plazo.

Es así como a **corto plazo** la política salarial deberá considerar las siguientes medidas:

¹⁵ La práctica normalmente aceptada es que dentro de una Institución no debería haber personas en dicha condición.

¹⁶ En este caso, la práctica que se podría utilizar, es que la Institución destine un porcentaje de su presupuesto para pagarles un subsidio que les permita seguir realizando dichas actividades; ello permitiría ahorrar al menos el pago de la Seguridad Social.

¹⁷ En general entendemos que, en el caso de los estudiantes, estos no están incluidos en la nómina y que el pago que se realiza es por concepto de beca; ello permite ahorrarse el pago de la seguridad social.

1. Finalizar la implementación del Plan Salarial de la Policía Nacional de forma que todos los miembros de la Policía devenguen los componentes de compensación que está dispone.

Esta medida deberá incluir, el que se pague únicamente el incentivo por riesgo a aquellos miembros de la policía que desarrollan funciones policiales de mayor peligrosidad (niveles del III-1 al V-5). Para ello, más adelante en este documento se presenta, nuestra propuesta de compensación por este concepto¹⁸.

2. Alinear el componente de compensación por cargo, al nuevo sistema de clasificación de puestos, para lo cual más adelante en este documento se presenta nuestra propuesta. En una primera fase, para aquellos miembros de la policía que no devengan el componente de compensación por cargo, se le pagaría de acuerdo con la nueva escala.

Adicionalmente y con la finalidad de incrementar la viabilidad fiscal de las recomendaciones anteriormente expuestas, la Institución deberá decidir las medidas a tomar con aquellas miembros de la policía que se encuentran en alguna de las siguientes situaciones¹⁹: 1) no tienen funciones asignadas (a disposición de desarrollo humano, funciones no especificadas, para servicio o suspendido de sus funciones); 2) no realizan funciones relacionadas con la razón de ser de la Institución (deportistas) y; 3) estudiantes (cadetes o conscriptos).

Una vez finalizado el censo, se podrá contar con la información confiable para estimar el impacto económico de la implementación de las medidas a corto plazo propuestas; sobre todo la relacionada con la implementación de la nueva escala por concepto de cargo.

A **medio plazo**, las medidas deberán ir encaminadas a finalizar la implementación de la propuesta de escala de compensación por concepto de cargo.

Con la finalidad de asegurar su viabilidad fiscal la Policía Nacional deberá llevar a cabo las siguientes medidas adicionales:

1. Reconfigurar su estructura jerárquica de forma de incrementar la relación de agentes y suboficiales por oficial.
2. Revisar y reconfigurar de ser necesario, la dotación de personal técnico y de apoyo de servicios administrativos.
3. Revisar y reconfigurar el régimen de carrera policial, de forma de regularizar los ascensos o promociones de rango²⁰.

¹⁸ Se estima que esta medida generaría un ahorro de 0.5% del gasto en remuneraciones.

¹⁹ Se estiman los ahorros por la implementación de esta medida entre 1.5% a 5.3%.

²⁰ Este aspecto deberá asegurar la sostenibilidad a largo plazo, nuestra experiencia nos ha demostrado que cualquier esfuerzo de racionalizar la nómina y mejorar los salarios, a largo plazo se vuelve insostenible en sistemas de carrera en que el ascenso o promoción está basada en la antigüedad (como sucede con la Policía Nacional).

Las dos primeras medidas requerirán que la Policía Nacional lleve a cabo e implemente una reestructuración administrativa.²¹

Si bien se sugiere que estas medidas por el impacto político que tienen (máxime al final de un periodo de gobierno) se ejecuten a partir de agosto de 2020 (medio plazo); será necesario que la Policía Nacional inicie los estudios técnicos necesarios que permitan iniciar el proceso de implementación al inicio del próximo gobierno; de no ser así, se corre el riesgo de que en el próximo gobierno se llegue a la mitad del período sin llevarlas a cabo y se pierda la oportunidad de poner en marcha el Plan Salarial aprobado en 2017.

Las acciones a **corto y medio** plazo permitirán que la Policía Nacional solucionar la problemática actual en el esquema de compensación relacionada con *distorsión salarial, falta de criterios para asignar remuneraciones en forma equitativa, inequidad salarial*; pero sobre todo entendemos contar con una propuesta viable política y fiscalmente al contemplar medidas destinadas a racionalizar el gasto.

A **largo plazo**, la Institución deberá abordar la problemática relacionada con *ingresos calificados de insuficientes para funciones sustantivas, entre otros*; por medio de un Plan Salarial que contemple incrementos salariales que signifiquen mejorar la competitividad de las remuneraciones, para ello sugerimos incrementos anuales conformados por el porcentaje de inflación más un porcentaje del crecimiento en el PIB per cápita. Ello permitirá no solamente mantener el valor adquisitivo de las compensaciones; sino también, ir cerrando las brechas que presenta el país con relación a sus pares en la región.

Ajustes Propuestos en el Esquema de Compensación

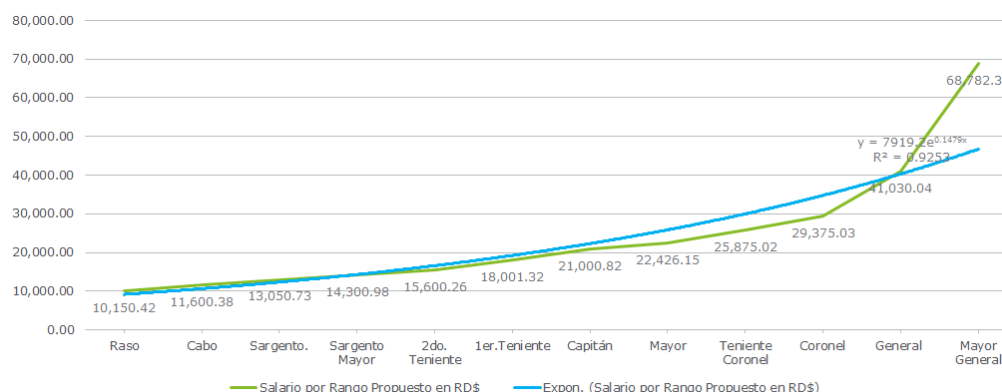
A continuación, se presentan los ajustes propuestos en los diferentes componentes que conforman el esquema de compensación actual contenido en el Plan de Salarios de la Policía Nacional.

Fijo - Salario por Rango

Con relación a este componente la recomendación es mantener la escala de pagos que define actualmente el Plan Salarial. Si bien es cierto, hay una oportunidad de mejora de la equidad interna por este concepto de pago, tal y como lo muestra el gráfico siguiente, esta medida se podría aplazar para ser aplicada a largo plazo.

²¹ La experiencia de la Firma en este campo señala que las Instituciones que llevan a cabo procesos de este tipo obtienen ahorros que oscilan entre un 10% y 30% de su gasto en remuneración; es decir entre 20 y 60 millones de dólares. Asimismo, nuestra más reciente experiencia en El Salvador en materia de optimización de la nómina mostró que los ahorros obtenidos a largo plazo al aplicar medidas que reduzcan el gasto de remuneraciones eran rentables para el país, aun descontando los costos asociados a estos procesos.

Gráfico 7
Salario por Rango: Curva de Mejor Ajuste



Fuente: Deloitte. Elaboración propia con información proporcionada por la Policía Nacional

Variable – Compensación por Cargo Propuesta

En el caso de este componente, a partir de la escala de pagos actual se procedió a clasificar los cargos por nivel (ver Cuadro 6) y a definir la curva de mejor ajuste; tal y como se muestra a continuación.

Cuadro 6
Clasificación de cargos por niveles según Sistema de Clasificación Propuesto

Nombre del Puesto	Compensación en RD\$	Nivel	Categoría
Chofer I	1,250.00	I-2	1
Chofer II	1,500.00	I-2	1
Chofer III	1,750.00	I-2	1
Mensajero Externo	1,200.00	I-2	1
Servicios Generales (requiere experiencia en el oficio en que se desempeña)		I-1	1
Mensajero Interno	1,000.00	I-2	2
Asistente I	15,000.00	II-2	3
Asistente II	20,000.00	II-2	3
Auxiliar Administrativo	2,500.00	II-2	3
Auxiliar de Atención al Usuario	3,000.00	II-2	3
Digitador	1,100.00	II-2	3
Recepcionista	1,000.00	II-2	3
Secretaria	1,500.00	II-2	3
Supervisor de Atención al Usuario	6,500.00	II-2	3

Nombre del Puesto	Compensación en RD\$	Nivel	Categoría
Asistente Administrativo		II-1	4
Agente de Seguridad	2,000.00	III-2	5
Agente Patrullero	4,500.00	III-2	5
Técnico Contabilidad	6,500.00	III-2	5
Técnico de Comunicaciones	3,000.00	III-2	5
Agente de Inteligencia	5,000.00	III-1	6
Agente Investigador	5,000.00	III-1	6
Agente Táctico	5,000.00	III-1	6
Consultor Jurídico I	2,500.00	III-1	6
Despachador	3,500.00	III-1	6
Soporte Técnico Informático	7,000.00	III-1	6
Técnico de Presupuesto	6,500.00	III-1	6
Técnico Recursos Humanos	6,500.00	III-1	6
Consultor Jurídico II	20,000.00	IV-3	7
Supervisor de Patrulla	6,000.00	IV-3	7
Supervisor de Seguridad	4,000.00	IV-3	7
Analista de Planificación	15,000.00	IV-2	8
Analista de Proyectos	15,000.00	IV-2	8
Analista Forense	6,000.00	IV-2	8
Contador	13,700.00	IV-2	8
Oficial de Seguridad	5,000.00	IV-2	8
Supervisor Zonal	13,500.00	IV-2	8
Oficial de Inteligencia	9,500.00	IV-1	9
Oficial Investigador	9,500.00	IV-1	9
Oficial táctico	7,000.00	IV-1	9
Técnico de Criminalística	4,500.00	IV-1	9
Ayudante II	30,000.00	V-4	11
Encargado de División ADM	25,500.00	V-4	11
Encargado de División de Investigaciones	30,000.00	V-4	11
Ayudante I	15,000.00	V-5	10
Coordinador de Área	9,500.00	V-5	10
Encargado de Sección	15,000.00	V-5	10
Encargado de Unidad	10,000.00	V-5	10
Comandante de Departamento Operativo I	50,000.00	V-3	12
Encargado de Departamento I	39,500.00	V-3	12
Inspector Departamental	22,600.00	V-3	13
Director Regional	125,000.00	V-2	13
Inspector Central	40,000.00	V-2	13
Inspector Regional	30,000.00	V-2	13

Nombre del Puesto	Compensación en RD\$	Nivel	Categoría
Subdirector General de la Policía Nacional, máximos responsables del Nivel de Control, Operativo, Asesor y Administrativo		V-1	14

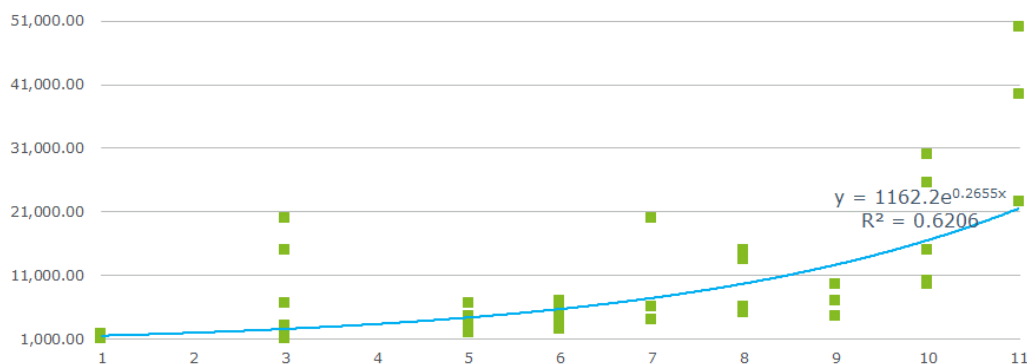
Fuente: Deloitte. Elaboración propia con información proporcionada por la Policía Nacional

En dicho cuadro se observa que mientras los montos por concepto de cargo se encuentran por debajo RD\$50,000; el monto para los Directores Regionales excede los RD\$125,000, es decir 2.5 veces. Adicionalmente, se encontró en la nómina 41 casos en que los montos oscilan entre cifra y RD\$180,000; todos ellos relacionados con cargos del nivel V - 1 y V -2 tanto de los escalafones regular como complementario.

Con el salario más bajo en RD\$1,000, se tiene que el índice de comprensión salarial es de 18 veces con relación al salario más alto; cuando lo recomendable es 7 veces.

Dada la inequidad que presenta la escala de pagos por este concepto, se sugiere utilizar la curva de mejor ajuste que se presenta a continuación²² para finalizar la implementación del Plan Salarial y posteriormente, definir a la luz de la información que arroje el censo policial las medidas de política salarial a implementar para reducir la inequidad.

Gráfico 8
Compensación por Cargo: Curva de Mejor Ajuste



Fuente: Deloitte. Elaboración propia con información proporcionada por la Policía Nacional

²² De la cual se ha eliminado dos puestos que no se encuentran en el Manual de Cargos (Jefe de Operaciones y Jefe de Investigaciones) y el Director Regional; así como las dos categorías más altas 13 y 14.

Siendo la tabla de pagos asociada a la curva de mejor ajuste, la que se muestra a continuación.

Cuadro 6
Compensación por Cargo: Tabla de Pago Propuesta

Nivel	Categoría	Compensación por Cargo
I-2	1	1,500.00
I-1	2	2,000.00
II-2	3	2,550.00
II-1	4	3,300.00
III-2	5	4,300.00
III-1	6	5,550.00
IV-3	7	7,200.00
IV-2	8	9,300.00
IV-1	9	12,100.00
V-5	10	15,700.00
V-4	11	20,350.00
V-3	12	26,350.00

Fuente: Deloitte. Elaboración propia

Incentivo por Riesgo Propuesto

Con referencia de este componente, a partir de la escala de pagos actual se procedió a clasificar los cargos por nivel (ver Cuadro 7) y a definir el gráfico de dispersión; tal y como se muestra a continuación.

Cuadro 7
Clasificación de cargos por niveles según Sistema de Clasificación Propuesto

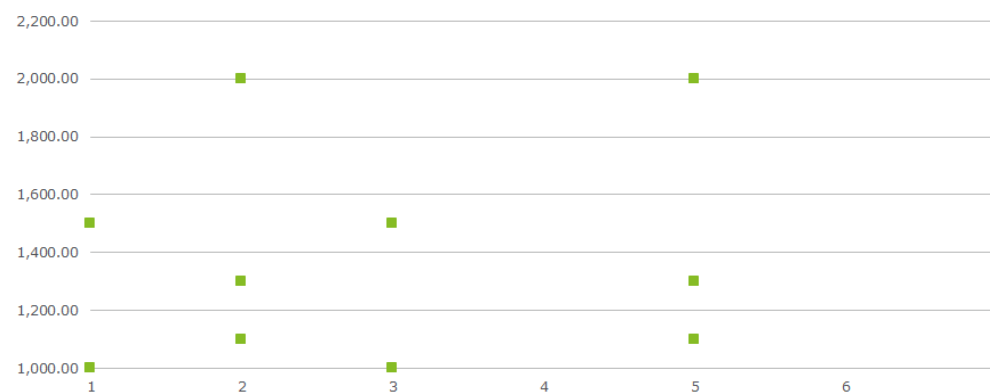
Nombre del Cargo	Nivel	Categoría	Incentivo por Riesgo Propuesto en RD\$
Agente de Seguridad	III-2	1	1,000.00
Agente Patrullero	III-2	1	1,500.00
Agente de Inteligencia	III-1	2	1,100.00
Agente Investigador	III-1	2	1,300.00
Agente Táctico	III-1	2	2,000.00
Supervisor de Patrulla	IV-3	3	1,500.00
Oficial de Seguridad	IV-2	3	1,000.00
Oficial de Inteligencia	IV-1	5	1,100.00

Nombre del Cargo	Nivel	Categoría	Incentivo por Riesgo Propuesto en RD\$
Oficial Investigador	IV-1	5	1,300.00
Oficial Táctico	IV-1	5	2,000.00
Comandante de Dotación	V-5	6	
Supervisor Zonal	V-4	7	1,500.00

Fuente: Deloitte. Elaboración propia con información proporcionada por la Policía Nacional

El Gráfico de Dispersión asociada a la tabla de pagos mostrada en el cuadro anterior, se presenta a continuación.

Gráfico 9
Incentivo por Riesgo: Gráfico de Dispersión



Fuente: Deloitte. Elaboración propia con información proporcionada por la Policía Nacional

Con la finalidad de ajustar la tabla de pagos a lo que indica el Plan de Salarios, se propone la siguiente tabla de pagos.

Nivel de Riesgo	Monto Incentivo por Riesgo en RD\$
Bajo	1,000
Medio	1,500
Alto	2,000

Para facilitar la asignación a los diferentes niveles, se propone utilizar la siguiente definición de riesgo policial y de los grados por los cuales se asignará el monto a pagar por este concepto:

Riesgo Policial: Considera los riesgos a la integridad física a que está expuestos todos los funcionarios que desarrollen funciones policiales de protección, prevención e investigación en función del entorno en que desarrolla las labores.

Bajo: El entorno en que desarrolla sus labores en gran parte de su tiempo laboral; exponen al funcionario a riesgos a la integridad física que requieren que se tomen precauciones de seguridad.

Medio: El entorno en que desarrolla sus labores en gran parte de su tiempo laboral; exponen al funcionario a riesgos a la integridad física que se pueden mitigar tomando precauciones especiales de seguridad.

Alto: El entorno de trabajo implica exposición a situaciones potencialmente peligrosas para la integridad física del funcionario.

A partir de dicha definición y de los grados establecidos se propone la siguiente tabla de pagos por nivel:

Cuadro 8
Incentivo por Riesgo: Tabla de Pago Propuesta

Nivel	Categoría	Compensación por Cargo
III-2	Alto	2,000
III-1	Alto	2,000
IV-3	Medio	1,500
IV-2	Medio	1,500
IV-1	Medio	1,500
V-5	Bajo	1,000
V-4	Bajo	1,000

Si desea información adicional, por favor, visite www.deloitte.com/do

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en 140 países y con 165.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte comparten una cultura de colaboración basada en el compromiso mutuo, en la integridad y en la aportación de valor al mercado y a los clientes, apoyándose para ello en la riqueza derivada de la diversidad cultural y el aprendizaje continuo obtenido de nuevas experiencias y desafíos y que contribuyen, asimismo, al desarrollo de su carrera profesional. Los profesionales de Deloitte contribuyen a cumplir con la responsabilidad de la firma, generando confianza en el mercado y logrando un impacto positivo entre sus grupos de interés.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu (Swiss Verein) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.