

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
POLICIAL 2021-2028 "CARABINERO
DEL CENTENARIO: Lo aprueba y
dispone lo que indica.

ORDEN GENERAL N° 2832./ **SANTIAGO, 11 5 ABR. 2021**

VISTO:

a) El artículo 101, inciso segundo, de la Constitución Política de la República, señala que Carabineros de Chile integra las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, las que constituyen la fuerza pública y existen para dar eficacia al derecho, garantizar el orden público y la seguridad pública interior, en la forma que lo determine su Ley Orgánica Constitucional;

b) El artículo 1°, de la Ley N° 18.961, "Orgánica Constitucional de Carabineros", dispone que Carabineros de Chile es una Institución policial técnica y de carácter militar, que integra la fuerza pública y existe para dar eficacia al derecho; su finalidad es garantizar y mantener el orden público y la seguridad pública interior en todo el territorio de la República y cumplir las demás funciones que le encomiendan la Constitución y la ley;

c) El artículo 3°, de la Ley N° 18.961, "Orgánica Constitucional de Carabineros", que otorga a la Institución la facultad de establecer los servicios policiales que estime necesarios para el cumplimiento de sus finalidades específicas, de acuerdo con la Constitución Política y la legislación respectiva;

d) La Orden General N° 2.404, de fecha 27.04.2016, publicada en el B/O. N° 4653, que aprueba el Plan Estratégico de Carabineros de Chile "Frontera de la Seguridad" 2016-2019;

e) El Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública, de julio de 2018;

f) Resolución Exenta N° 299, de fecha 23.05.2019, de la Dirección de Compras Públicas de Carabineros, que aprueba el Contrato N°36/2019 para la contratación del servicio de asesoría para el diseño del Plan Estratégico para Carabineros de Chile año 2019-2026, mediante trato directo, celebrado con el proveedor "Pontificia Universidad Católica de Chile";

g) La Resolución Exenta N° 171, de fecha 17.06.2019, de la Subdirección General, publicada en el B/O. N° 4825, que declara el cierre de los programas del Plan Estratégico de Carabineros de Chile "Frontera de la Seguridad" 2016-2019;

h) La Orden de Servicio N° 1, de fecha 01.07.2019, de la Dirección General, que designa representantes de Carabineros de Chile para el diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2020-2027;

i) La Resolución DE-103/19, de fecha 06.11.2019, del Directorio del Banco Interamericano de Desarrollo, que aprueba la solicitud de financiamiento de la República de Chile, para la ejecución del "Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Seguridad Pública. Gobierno de Chile – BID (2019-2023)", aprobación que dio origen al Contrato de Préstamo respectivo N° 4891/OC-CH;



j) Las propuestas para la reforma a Carabineros de Chile, formuladas por el Consejo Asesor de Reforma a Carabineros, del mes de enero de 2020;

k) Los principios rectores de la Unidad Coordinadora para la Reforma de Carabineros.

l) La importancia de oficializar el Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”, para su ejecución, implementación y difusión dentro de la Institución, como asimismo, la elaboración anual de los Planes de Gestión Operativa y Administrativa, los cuales tienen por objeto operacionalizar los diferentes programas asociados al citado Plan Estratégico; y

m) Las atribuciones conferidas al General Director de Carabineros en los artículos 51 y 52, letras h) y p), de la Ley N° 18.961, “Orgánica Constitucional de Carabineros de Chile”; y en el artículo 19°, del Reglamento de Documentación, N° 22, de Carabineros de Chile.

SE ORDENA:

1. **APRUEBASE el Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”**, el cual tendrá por **misión del centenario** dar eficacia al derecho, garantizar el orden y la seguridad pública en todo el territorio nacional, mediante un enfoque integral de la prevención; y por **visión del centenario** responder a las demandas de orden y seguridad de la comunidad, con una gestión policial de alta efectividad, profesional, colaborativa, transparente y respetuosa de los DD.HH.

2. **DISPÓNESE** a las Altas Reparticiones que se indican a continuación las siguientes misiones para la ejecución, implementación y difusión del Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”:

2.1. **Subdirección General:** será la responsable de supervisar y controlar los estados de avance de cada uno de los programas contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Policial y en los Planes de Gestión Administrativa y Operativa, generando los cursos de acción necesarios para el cumplimiento de éstos.

2.2. **Dirección Nacional de Apoyo a las Operaciones Policiales:** será la responsable de entregar los lineamientos técnico-financiero para la contratación de bienes y servicios a través de la Dirección de Finanzas y la Dirección de Compras Públicas, respectivamente.

2.3. **Dirección de Planificación y Desarrollo:** será la encargada de orientar técnica y metodológicamente a las Altas Reparticiones, con el objeto de garantizar la vinculación lógica y empírica entre los objetivos y ejes estratégicos, así como las acciones de los programas que los conforman.

2.4. **Secretaría General:** será la responsable de transmitir y difundir a los distintos estamentos institucionales las directrices y ajustes estratégicos dispuestos por el General Director para la debida operacionalización del Plan Estratégico de Desarrollo Policial.



3. ESTABLÉCESE que del Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”, **para el desarrollo de cada programa se nombrará a una Alta Repartición responsable, y por cada uno de los objetivos específicos a un Jefe de Programa (Jefe de Repartición)**, lo cual será formalizado a través de una Orden de Servicio de la Subdirección General de Carabineros, en un plazo de 10 días hábiles, contados desde la publicación de la presente Orden General.

4. ORDÉNASE que la **Dirección de Planificación y Desarrollo deberá elaborar anualmente los Planes de Gestión Administrativa y Operativa**, los cuales considerarán los programas, acciones y tareas que la Institución deberá ejecutar durante su vigencia, proponiéndolos para la aprobación de la máxima autoridad institucional, dentro de los últimos cinco días del mes de diciembre de cada año.

5. DISPÓNESE a la Subdirección General de Carabineros **evaluar anualmente los Planes de Gestión Administrativa y Operativa**, resultados que deberán ser entregados a la Dirección de Planificación y Desarrollo dentro de los primeros 10 días del mes de diciembre de cada año, con la finalidad que la citada Dirección realice la planificación de las acciones para los Planes de Gestión Administrativa y Operativa del año siguiente, de acuerdo a los resultados obtenidos en la citada evaluación.

6. DERÓGASE, la Orden General N° 2.404, citada en el literal d), del acápite “Visto”.

PUBLÍQUESE EN EL BOLETÍN OFICIAL CONJUNTAMENTE CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO POLICIAL QUE POR ESTE ACTO SE APRUEBA.



RICARDO A. YÁNEZ REVECO
General Director
CARABINEROS DE CHILE



Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”

DIRECCIÓN GENERAL DE CARABINEROS



Presentación.

El Plan Estratégico de Desarrollo Policial de Carabineros de Chile 2021 – 2028 “Carabinero del Centenario”, es el resultado de un acucioso y prolongado proceso de planeamiento estratégico, iniciado hace más de dos años, contando para su concreción con el aporte activo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, de representantes del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y personal experto de la propia Institución. A través de este instrumento de gestión, se establece una hoja de ruta para los próximos ocho años, considerando importantes innovaciones para una reforma profunda en diversos aspectos funcionales, como lo demanda la autoridad gubernamental, la sociedad civil y la comunidad en general.

También resulta importante destacar que en sus contenidos están explicitados importantes aportes provenientes del mundo académico y de las distintas instancias asesoras conformadas por el Ejecutivo, para la reforma y modernización institucional, medidas que implican una mirada de Estado, para asumir los desafíos y demandas de la sociedad nacional en materias de especial relevancia para la convivencia social.

Este nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Policial, que orientará el quehacer de Carabineros de Chile hacia el futuro, busca materializar la visión integral y sistémica de la seguridad para **“Responder a las demandas de orden y seguridad de la comunidad, con una gestión policial de alta efectividad, profesional, colaborativa, transparente y respetuosa de los DD.HH.”**, por lo que será necesario centrar los esfuerzos en maximizar la eficiencia de las operaciones policiales y fortalecer el más importante de sus recursos, los hombres y mujeres Carabineros, que son el sustento de su actividad al servicio del país.

La modernización institucional y esta nueva propuesta estratégica, busca instaurar al **Carabinero del Centenario**, un profesional mejor formado, poseedor de atributos esenciales para su desempeño, ejerciendo liderazgo en el trabajo colaborativo en el territorio, que con sus actuaciones acreciente nuestra legitimidad ante la sociedad, promoviendo y respetando la dignidad y los derechos de las personas. Esos valores, consustanciales al ser institucional, son los que debemos internalizar y fortalecer en cada uno de nuestros Carabineros.

La sociedad chilena clama por mayor y mejor seguridad. Con estas orientaciones estratégicas debemos ponernos a la altura de dichas demandas y hacer tangible el cumplimiento de nuestra misión permanente: **dar eficacia al derecho y ser garantes del orden y la seguridad de Chile.**

RICARDO A. YÁÑEZ REVECO
General Director
CARABINEROS DE CHILE

I. Introducción

La planificación estratégica en Carabineros de Chile, ha sido un pilar fundamental para la institución, favoreciendo las políticas permanentes de mejora continua, las cuales han sido producto de una comprensión y prospección de los cambios socioculturales del país y la importancia de abordarlos definiendo rutas de modernización de la gestión y de las operaciones policiales, en concordancia con las políticas de Estado en materia de seguridad y con las estrategias definidas por los respectivos gobiernos.

Producto de sucesivas experiencias y aprendizajes en el diseño e implementación de los cinco planes estratégicos precedentes, cada uno enmarcado en un proceso histórico en particular, Carabineros de Chile ha desarrollado un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento institucional, particularmente en el trabajo policial con la ciudadanía, al considerarse como parte integrante de esta.

Diagrama de la Evolución Estratégica de Carabineros



Fuente: Propia, Dipladecar¹.

Dentro de los resultados obtenidos, cabe destacar que carabineros fue una de las primeras instituciones del país que abordó las demandas de equidad, no discriminación y respeto por los derechos humanos, además de la materialización de acciones tendientes a profesionalizar la gestión y la función policial.

¹ Todos los diagramas contenidos en el Plan, fueron desarrollados o adaptados por la Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros.

Así, en el ámbito interno, integró a la mujer en su planta (1962), unificó los escalafones femenino y masculino del Personal de Nombramiento Institucional (1991) y del Personal de Nombramiento Supremo (2005) y designó a la primera General de Carabineros en el Alto Mando (1998).

De igual forma, incorporó un estamento encargado de promover los derechos humanos - inicialmente como Departamento de Derechos Humanos (2011) y a partir de marzo 2019 como Dirección- que orienta transversalmente políticas y criterios en este ámbito, entre otras medidas de carácter formativo y de cultura organizacional.

Desde el punto de vista de las operaciones policiales y propendiendo a lograr una gestión más efectiva, Carabineros de Chile ha innovado e integrado nuevas aplicaciones y herramientas tecnológicas para dicho cometido. Desde la creación, a principio de la década de los 90, del sistema AUPOL que permite registrar y gestionar las denuncias y casos policiales, a los actuales sistemas de análisis criminal que contemplan georreferenciación, análisis de imágenes satelitales y modelos predictivos, así como también, la incorporación de sistemas tecnológicos que hacen más eficiente la labor en terreno.

Siguiendo esta línea de gestión, desarrolló e implementó el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva (2000), estrategia operativa institucional destinada a optimizar el trabajo operativo en el territorio y que ha sido incorporada por sucesivos gobiernos como parte de sus programas y como política de Estado.

Por otra parte, introdujo servicios policiales diferenciados tanto en el área urbana como en la ruralidad, para atender y trabajar con la comunidad organizada y los ciudadanos en la resolución de sus problemáticas locales, así como también, y en línea con acuerdos y orientaciones internacionales, con pueblos originarios a través de las Patrullas de Atención a Comunidades Indígenas (P.A.C.I.) creadas el año 2015.

En el entendido que las acciones generadas deben ser monitoreadas, desde el año 2004, la institución se ha impuesto como reto medir y controlar los resultados y la gestión institucional, a través de un modelo de indicadores, cuya robustez, alcance y aplicación, se ha potenciado en cada plan estratégico.

No obstante estos progresos, es necesario avanzar y abordar las nuevas exigencias que demanda la ciudadanía al rol del Estado y sus instituciones. Esto implica la apertura de los procesos y de la gestión de carabineros, asumiendo un nuevo paradigma de trabajo basado en la transparencia, probidad, modernización, inclusión, equidad, eficiencia y materialización efectiva de los procesos de rendición de cuentas, para lo cual se constituye y formaliza el presente Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 (PEDP), con miras a la consolidación del perfil del “Carabinero del Centenario”.

De esta manera, por primera vez en la historia de un plan estratégico de la institución es elaborado en conjunto con el Ejecutivo, con una mirada de Estado y con una metodología participativa que valida cada etapa y proceso a través de una gobernanza conformada por actores institucionales y de gobierno.

Para dicho cometido, la institución con la colaboración técnica de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), desarrolló un reflexivo diagnóstico organizacional y social, considerando el actual contexto que no desconoce y asume aquellos hechos que afectaron su credibilidad y confianza, generando su cuestionamiento. Para ello, transversalmente se recogieron las opiniones de los carabineros y de diversos actores de la sociedad civil para posteriormente desarrollar un conjunto de objetivos estratégicos y propuestas de modernización.

Como consecuencia, se han definido cuatro objetivos estratégicos que sustentan el presente Plan Estratégico de Desarrollo Policial, los cuales se articulan a partir de reconocer como objetivo central el logro de una **gestión policial eficaz (1)** en todos los ámbitos donde carabineros desempeña su labor, principalmente en la prevención integral, con un enfoque colaborativo y multiagencial. Para el logro de dicho propósito, se requiere una estructura de administración y apoyo a las operaciones que persiga **eficiencia en el uso de los recursos (2)** y, además, robustecer el ciclo de vida del carabinero mediante el fortalecimiento y **desarrollo del capital humano (3)**.

Adicionalmente a estos tres objetivos estratégicos, se requiere necesariamente contar con un grado de legitimidad reconocida por la ciudadanía para operar de manera efectiva. Históricamente esta cualidad había sido bien evaluada en áreas como la prevención, el control del orden público, la lucha contra el crimen organizado y la respuesta ante desastres naturales. No obstante, teniendo presente los últimos eventos asociados a las movilizaciones sociales ocurridas a contar de octubre de 2019, se hace imperativo elevar este atributo a una nueva categoría, donde dicha legitimidad se fortalezca y reconozca mediante el profesionalismo de los carabineros en el desempeño de su labor, es decir, una **legitimidad institucional (4)**, lo cual se consigue como consecuencia del cumplimiento integral de los demás objetivos estratégicos, teniendo en el centro de la labor policial a las personas y la protección de sus derechos.

El Plan Estratégico pretende cumplir estos objetivos estratégicos trazados a través de sus ejes y programas vinculados, considerando de manera transversal el enfoque metodológico de la gestión basada en la evidencia, lo cual permite evaluar el desempeño y resultados de la estrategia y de la labor policial de manera empírica, con el fin de rectificarla y/o fortalecerla de acuerdo al nivel de cumplimiento de los objetivos declarados.

Esta gestión basada en la evidencia, contempla una reforma en los procesos de formación, capacitación y estudios especializados de corto, mediano y largo plazo, no solo circunscritos a las operaciones en terreno, sino también, considerando las áreas administrativas y de control.

De acuerdo a lo expuesto, queda claro que la institución se ve enfrentada a un importante desafío integral, que implica proyectarse hacia el futuro de manera ambiciosa pero realista, operando desde este nuevo paradigma, contando con carabineros con sólidas competencias para el análisis, la planificación y ejecución de las operaciones, exhibiendo un actuar transparente, con un especial énfasis en el resguardo de los derechos humanos.

De esta manera, el “Carabinero del Centenario” se erige como un policía que se reconoce y legitima, no sólo por su vocación de servicio y doctrina, sus cualidades y valores personales, sino que principalmente, por su gestión de alta efectividad y el impacto que genera su trabajo cotidiano en la sociedad.

II. El nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Policial

En marzo del año 2018, el Presidente de la República Sebastián Piñera, convocó a diversos actores sociales del país a construir un acuerdo transversal para abordar una preocupación que por años ha sido la principal prioridad de los chilenos: la seguridad pública. Por lo anterior, se constituyó una mesa de trabajo integrada por actores de gobierno, oposición, parlamentarios, alcaldes, representantes del Ministerio Público, del mundo civil y académicos, los cuales coincidieron en el diagnóstico de las condiciones de dicho fenómeno, así como en la necesidad de abordar esta problemática a través de soluciones concretas, lo cual se tradujo en el Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública (A.N.S.P.) que contempla 150 propuestas, clasificadas en cinco áreas de trabajo:

1. Modernización y fortalecimiento de las policías.
2. Fortalecimiento del Sistema de Inteligencia del Estado.
3. Fiscalización y control de las armas de fuego.
4. El rol de los municipios en la seguridad pública.
5. Coordinación entre los actores del sistema de persecución penal.

En lo que respecta al área de modernización y fortalecimiento de las policías, el Acuerdo considera 71 propuestas que, entre otras, buscan evitar que se repitan casos emblemáticos de alta preocupación y connotación pública, asociados a problemas de control de gestión administrativa y operativa, en los cuales participaron miembros de la institución.

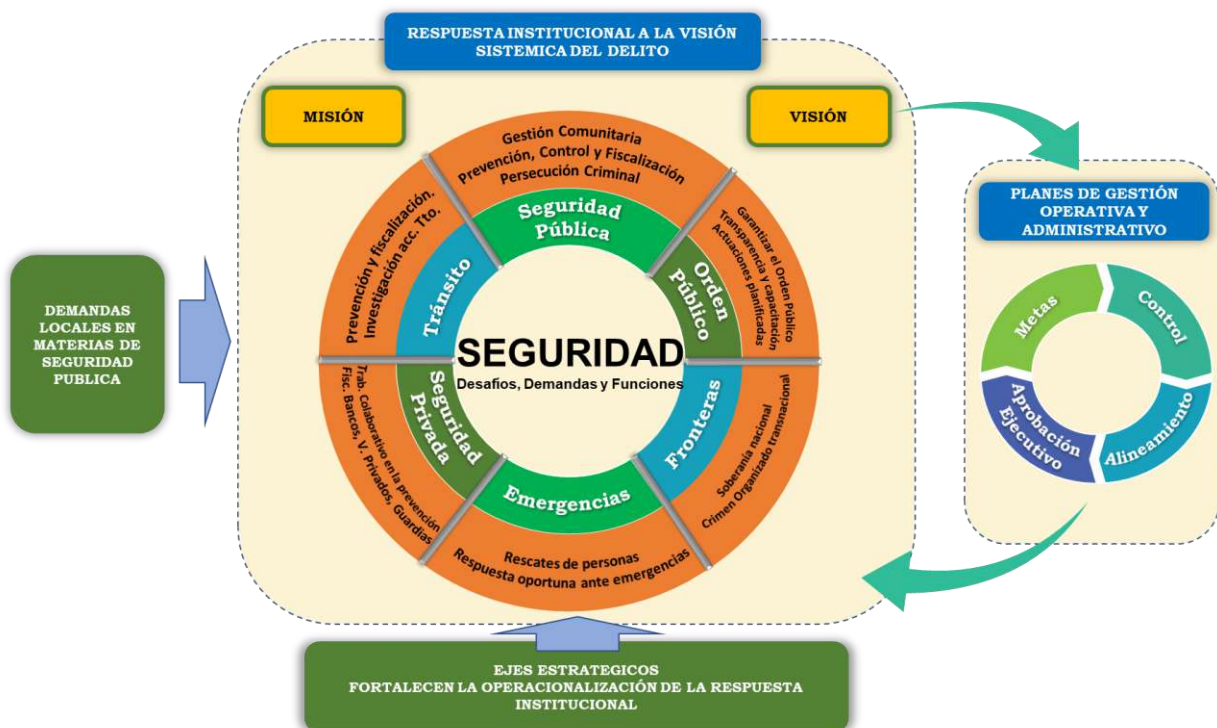
Cabe destacar que algunas propuestas contenidas en el A.N.S.P. requieren modificaciones legales para su materialización y otras simplemente podían ser desarrolladas por la vía administrativa. A raíz de lo anterior el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, en conjunto con la institución, desarrolló el Plan de Acción para el Fortalecimiento de Carabineros de Chile, mediante el cual se establecieron una serie de medidas, que se

operacionalizaron a través de mesas de trabajo conformadas por representantes institucionales y del Ejecutivo.

Dentro de las propuestas del A.N.P.S., la N° 4 establece que *“las policías deben presentar un Plan Estratégico de Desarrollo Policial (PEDP), con un horizonte de a lo menos ocho años, el cual podrá ser evaluado y actualizado cada cuatro. Este plan debe establecer objetivos policiales, metas comprobables, plazos y los recursos humanos, logísticos, tecnológicos y financieros necesarios para el logro de sus fines, de acuerdo con las funciones esenciales de cada policía”*.

Por lo anterior y considerando el contexto y exigencias sociales, Carabineros de Chile encomendó a la Pontificia Universidad Católica de Chile su acompañamiento técnico, para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Policial de Carabineros de Chile, 2021-2028, el que será materializado a través de planes anuales de Gestión Operativo y Administrativo (PGOA), diseñados por la institución y aprobados por el Ministro del Interior y Seguridad Pública.

En este sentido, el Plan Estratégico consideró en su operacionalización, un conjunto de programas que apuntan a dar respuesta a los diferentes subsistemas de seguridad en los cuales la Institución contribuye, sea directamente en la seguridad pública, orden público o fronteras, entre otros, a saber:



Adicionalmente, en la construcción del presente plan, no sólo se consideró el A.N.S.P. y el Plan de Acción para el Fortalecimiento de Carabineros de Chile asociado a este, sino también la orientación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las iniciativas de la “Propuesta de Reforma a Carabineros” (Comisión de Seguridad del Senado, 2020); “Reforma a Carabineros” (Consejo Asesor para la Reforma de Carabineros, 2020) la cual se operacionalizó a través de la Unidad Coordinadora para la Reforma a Carabineros, que estableció 6 principios que forman parte de esta planificación estratégica.

Principios Unidad Coordinadora para la Reforma a Carabineros					
<i>Las personas y la protección de sus derechos en el centro de la labor policial</i>					
Subordinación a la autoridad civil	Eficacia/ desempeño policial	Transparencia y rendición de cuentas	Coordinación con el sistema de justicia y seguridad	Enfoque de derechos humanos	Enfoque de género

Es importante señalar que la Unidad Coordinadora se constituye como un organismo técnico que orientará la reforma de Carabineros, mediante lineamientos y directrices que permitan materializar sus objetivos. En tal sentido, desarrollará un conjunto de acciones y mejoras a la Institución, las que podrían impactar en esta planificación estratégica, no obstante, éstas aún se encuentran en una etapa diagnóstica.

Por lo anterior, dicha Unidad aportará en un futuro próximo con orientaciones y sugerencias que permitan un debido alineamiento entre los objetivos estratégicos del Plan y las líneas programáticas para la reforma de Carabineros, las que finalmente serán operacionalizadas a través de los planes anuales de Gestión Operativa y Administrativa.

III. Planes de Gestión Operativa y Administrativa

La concreción del Plan Estratégico de Desarrollo Policial, requiere de la confección anual de Planes de Gestión Operativa y Administrativa (P.G.O.A.), los cuales permitirán orientar y alinear las diferentes acciones tendientes a materializar los programas que se señalarán en el presente texto, según su respectivo ámbito de gestión. De igual forma, considerarán los recursos humanos, logísticos y financieros necesarios para cumplir las metas y objetivos trazados para cada periodo, contemplando la priorización de los mismos, así como los plazos de ejecución y los indicadores de cumplimiento.

El General Director de Carabineros, presentará anualmente las propuestas de planes correspondientes, los que serán aprobados por el Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

IV. El “Carabinero del Centenario”

Como se presentó en la introducción, el actual PEDP propone la consolidación de un nuevo modelo para el personal institucional del futuro.

El “Carabinero del Centenario”, **haciendo propia la historia de Carabineros de Chile, su doctrina y fortalezas**, acrecienta su legitimidad por su alta efectividad y profesionalismo, observando al menos los siguientes atributos y expectativas de conductas asociadas.

Atributos	¿Qué se espera del Carabinero del Centenario?
Profesional	✓ Asume la necesidad de mantener una actitud positiva para aprender, perfeccionarse y capacitarse de manera permanente en el ejercicio de su profesión, adaptándose a las nuevas modalidades del delito y las tendencias sociales y locales emergentes, con un sentido de integración y colaboración, que fortalezca la confianza y la legitimidad institucional.
Eficaz	✓ Reconoce la prevención del delito como uno de sus roles esenciales, comprendiendo y considerando la realidad local de su comunidad, utilizando las herramientas policiales de los cuales dispone, comprendiendo el contexto y los efectos de su uso, para el logro de los objetivos.
Eficiente	✓ Utiliza adecuadamente los recursos disponibles para el logro de los objetivos, consciente de la necesidad de emplearlos de manera responsable, productiva e innovadora.
Liderazgo / Colaboración	✓ Trabaja en conjunto con la comunidad, sus pares y los demás actores del sistema de seguridad pública, articulando la búsqueda de soluciones de manera colaborativa, para fortalecer la prevención del delito en el ámbito territorial de su competencia.
Transparente	✓ Aborda su trabajo con un alto grado de ética profesional, atributo que es reconocido en sus acciones cotidianas por la comunidad, sus pares y jefaturas, lo que confiere legitimidad a su desempeño profesional.
Respetuoso de los DD.HH.	✓ Demuestra en su trabajo cotidiano un sólido apego a la doctrina institucional, a las normas y protocolos que regulan sus actuaciones, fundando su proceder en la protección de la vida y el respeto irrestricto de los derechos y dignidad de las personas.

Esto implica generar e implementar cambios en la cultura organizacional, en cuanto supone, por una parte, reconocer la tradición de formación y desempeño del personal de Carabineros de Chile y, por la otra, revisar, adecuar y/o potenciar aquellas cualidades que permitan a la institución enfrentar los nuevos desafíos que impone la sociedad chilena, como también prevenir en el futuro, hechos que perjudiquen la legitimidad de su actuar y pongan en entredicho la calidad ética y profesional de su personal.

V. Principales Elementos de la Estrategia.

1. Misión del Centenario

“Dar eficacia al derecho, garantizar el orden y la seguridad pública en todo el territorio nacional, mediante un enfoque integral de la prevención.”

2. Visión del Centenario

“Responder a las demandas de orden y seguridad de la comunidad, con una gestión policial de alta efectividad, profesional, colaborativa, transparente y respetuosa de los DD.HH.”

Es necesario señalar que la función principal de las policías corresponde a la prevención del delito, y de manera exclusiva, al resguardo del orden público; ambas como una consecuencia natural de las demandas de la comunidad y de las políticas públicas que de ella derivan.

Ahora bien, carabineros cumple con funciones relacionadas con el orden y seguridad pública en 7 roles: preventivo, control de orden público, investigativo, comodidad pública, educativo, de integración nacional, y solidaridad social.

En este sentido, existe un conjunto de leyes que no tienen relación directa con la seguridad pública y que impactan sus funciones, puesto que le asignan responsabilidades de cumplimiento y/o fiscalización, agregando actividades que afectan la eficacia de su labor principal. De hecho, el diagnóstico del Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública destaca este punto, ya que reconoce la diversidad de actividades que debe ejecutar Carabineros de Chile, como un factor relevante del problema actual de seguridad.

Adicionalmente, carabineros asiste al Poder Judicial para que este último pueda cumplir eficazmente su función jurisdiccional. Esto provoca un importante uso de recursos institucionales, considerando que solo en el año 2018 carabineros debió procesar 1,6 millones de órdenes judiciales de diversa naturaleza.

Sobre el particular, ahora el análisis se centra en discutir la pertinencia de qué funciones pertenecen al “núcleo” del quehacer de carabineros o si podrían ser delegables, al menos de manera parcial, a actores más especializados.

De acuerdo a lo señalado, se ha determinado reconocer el mandato legal de la institución contenido en el Art. 3° de la Ley Orgánica de Carabineros, en cuanto a garantizar el orden y seguridad pública en todo el territorio nacional, debiendo “desarrollar actividades tendientes a fortalecer su rol de policía preventiva”, la cual tiene relación con su labor principal de orden y seguridad.

3. Objetivos Estratégicos.

Como se ha expuesto, Carabineros está al servicio de la sociedad, principalmente para responder a sus demandas de mayor y mejor seguridad. Para esto, se espera que lo haga con **alta efectividad y profesionalismo**, de manera colaborativa con la comunidad y con los demás actores vinculados a la seguridad pública, de forma transparente y teniendo como centro a las personas y la protección sus derechos.

En este sentido, esta planificación considera cuatro objetivos estratégicos, que se operacionalizan a través de un conjunto de programas, los cuales para su diseño y desarrollo, deben ajustarse a los principios rectores de la Unidad Coordinadora para la Reforma a Carabineros, de tal forma de estar alineados para el cumplimiento de la misión y visión propuestas, de acuerdo a lo siguiente:

Objetivos Estratégicos	Principios Unidad Coordinadora para la Reforma a Carabineros					
	<i>Las personas y la protección de sus derechos en el centro de la labor policial</i>					
	Subordinación a la autoridad civil	Eficacia/ desempeño policial	Transparencia y rendición de cuentas	Coordinación con el sistema de justicia y seguridad	Enfoque de derechos humanos	Enfoque de género
Gestión policial eficaz	X	X	X	X	X	X
Eficiencia en el uso de los recursos		X	X	X		
Desarrollo del capital humano		X			X	X
Legitimidad institucional	X	X	X	X	X	X

3.1 Gestión policial eficaz:

Busca materializar la misión de garantizar el orden y la seguridad pública en todo el territorio nacional, a través de acciones preventivas efectivas en los diferentes ámbitos de la gestión institucional, debiendo generar un trabajo colaborativo con los demás actores relevantes, con el fin de resguardar a las personas y las particulares necesidades de seguridad de sus comunidades y territorios.

3.2 Eficiencia en el uso de los recursos:

Pretende maximizar la gestión policial con las capacidades disponibles, para de esta forma, aportar a la gestión policial de alta efectividad declarada en la visión. Su cumplimiento, impacta directamente en poder garantizar el orden y la seguridad pública en todo el territorio nacional, según lo declarado en la misión institucional.

3.3 Desarrollo del capital humano:

Abarca el ciclo de vida del carabinero, desde su reclutamiento, selección, formación, especialización y perfeccionamiento. Con lo anterior, se busca integrar en el “Carabinero del Centenario”, una doctrina que posicione en el centro a la persona y el resguardo de sus derechos, debiendo su modelo educativo considerar estos elementos fundamentales durante todo su desarrollo de carrera.

3.4 Legitimidad institucional:

Este objetivo persigue fortalecer y orientar en los integrantes de la Institución, actuaciones policiales de alta efectividad, considerando las expectativas sociales, culturales, legales y morales que la sociedad exige a Carabineros de Chile en el actual contexto democrático. La legitimidad entonces, emerge como consecuencia transversal de una labor policial preventiva e integrada a la comunidad, mas no como una acción independiente, requiriendo como condición básica la consecución de los otros objetivos estratégicos del plan.

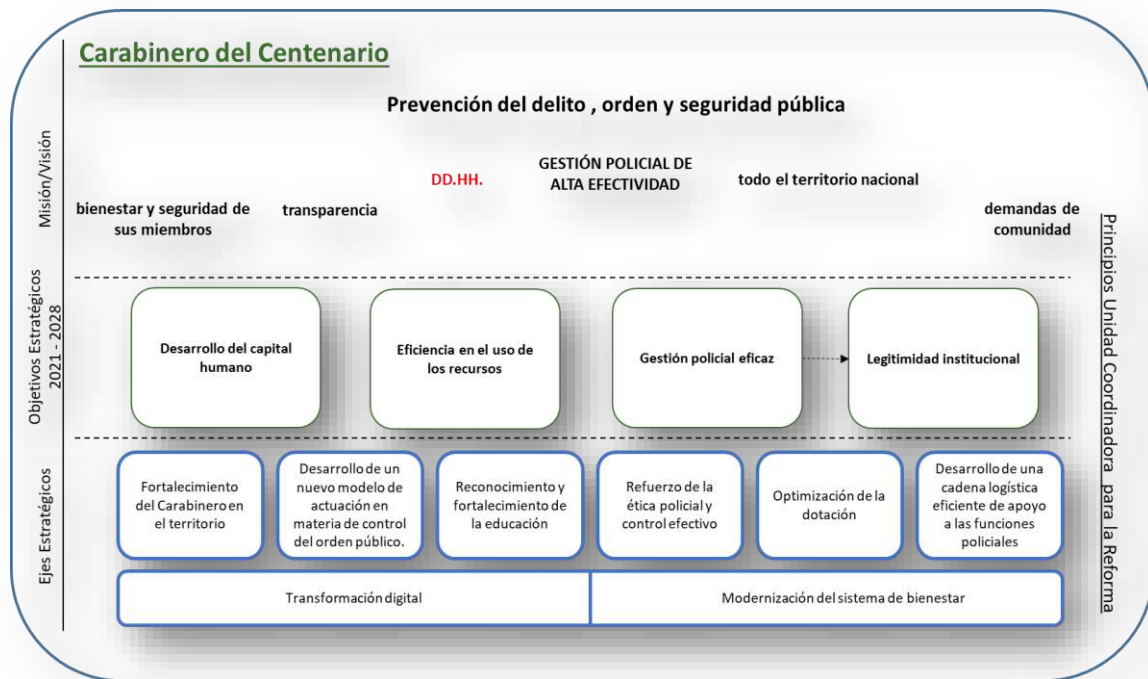
Cabe agregar que dichos objetivos estratégicos, apuntan a lograr el fortalecimiento institucional de los ámbitos considerados en la Misión y la Visión, proyectando a la institución hacia el futuro, en correspondencia con los requerimientos de la autoridad civil y las demandas ciudadanas.

En consecuencia, la visión de **alta efectividad policial** se materializará en la medida que la gestión policial sea eficaz, donde los Carabineros y Carabineras orienten sus acciones de

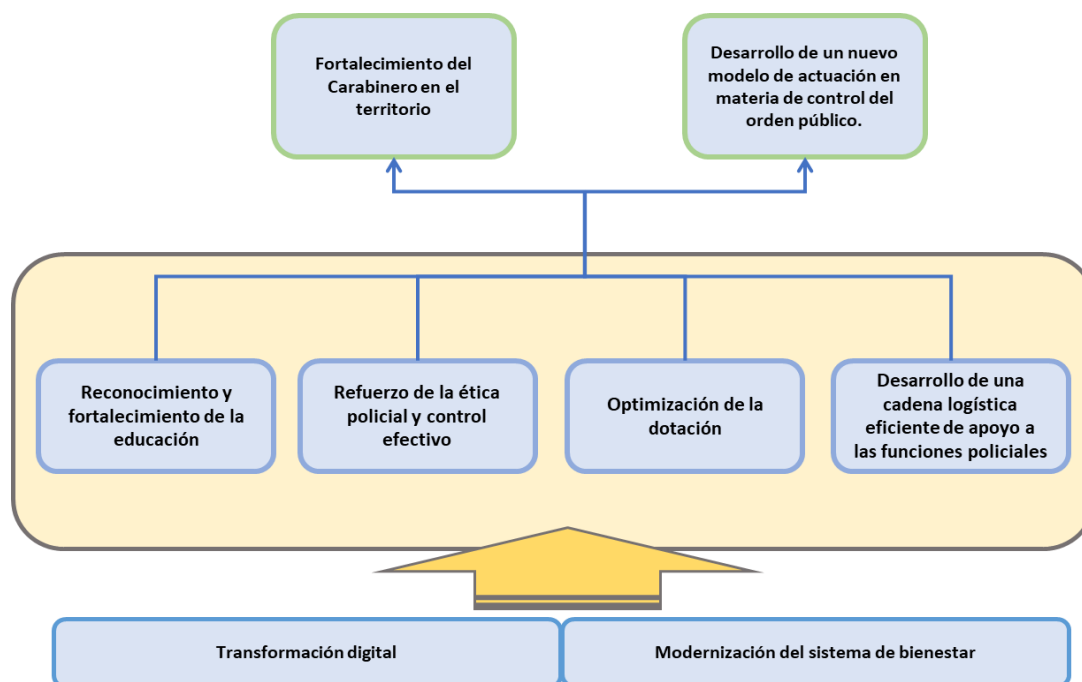
prevención e integración en sus comunidades con un enfoque integral, centrando su esfuerzo en las personas y sus necesidades de seguridad, utilizando para ello, los recursos materiales disponibles de manera eficiente, es decir, observando los valores del “Carabinero del Centenario”.

Por lo anterior, la materialización de los programas contenidos en este plan, aportarán directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, los que, sumados a los principios rectores de la Unidad Coordinadora para la Reforma a Carabineros, potenciarán una policía moderna, bajo principios democráticos y que tenga como centro a la persona, el resguardo a sus derechos y las necesidades de seguridad de toda la comunidad.

4. Diagrama General del Plan.



VI. Ejes Estratégicos, Programas y Objetivos Asociados.



Establecidos los objetivos estratégicos, se hace necesario definir las líneas de acción para el desarrollo del Plan Estratégico. Es así como surgen los Ejes Estratégicos, los cuales se operacionalizan a través de programas específicos que aportan al cumplimiento de la Misión y Visión institucional.

Estos ejes estratégicos, buscan ordenar y dar una claridad respecto del cómo se materializarán los diferentes productos que sustentarán los objetivos estratégicos. De esta manera, se plantean ocho ejes, donde cada uno de estos tiene un máximo de cuatro programas que apuntan a generar iniciativas que contribuyan a la consolidación de una gestión policial de alta efectividad.

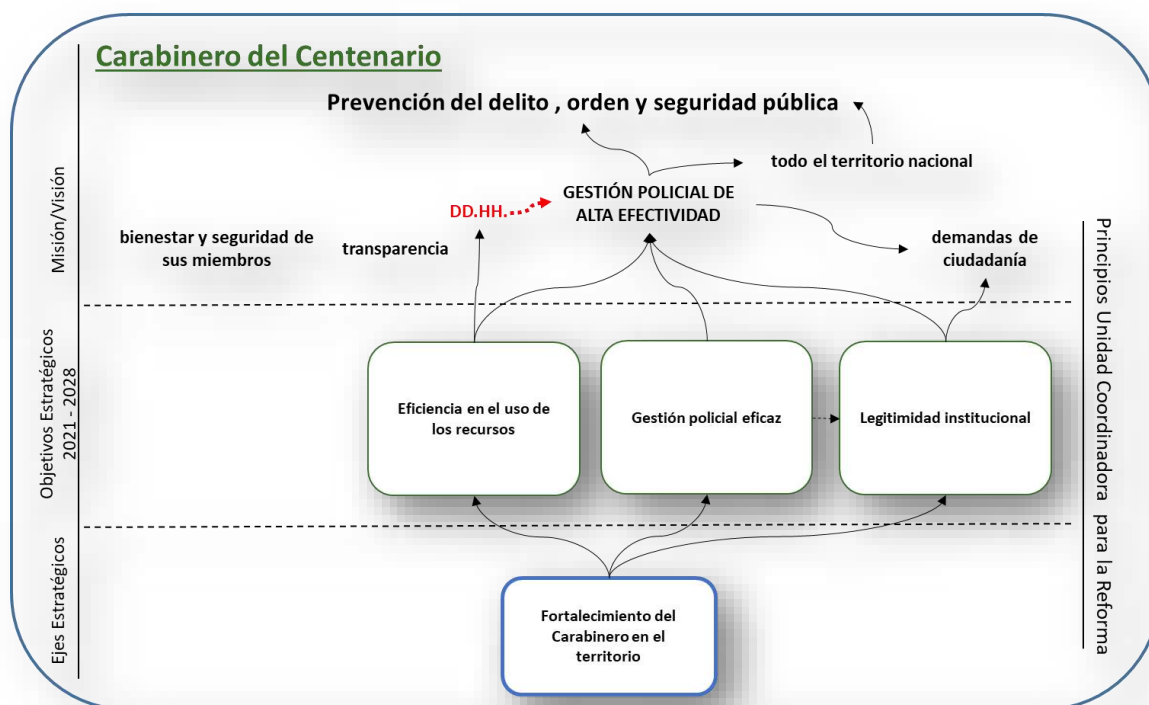
De acuerdo al diagrama precedente, el ordenamiento de los ejes permite identificar cuáles de ellos contribuyen y robustecen a los otros. Es importante señalar que, si bien se presentan relaciones de direccionalidad y causalidad entre ellos, en la práctica estos y sus programas interactúan de manera sinérgica, aportando con sus productos a fortalecer de manera integral a la misión y visión del plan.

Como ya se ha explicado con anterioridad, los principios rectores declarados por la Unidad Coordinadora para la Reforma a Carabineros, son una orientación fundamental en la operacionalización de los ocho ejes estratégicos, por tal razón, la construcción de los

programas y objetivos específicos que de ahí se desprenden, están presentes de manera explícita o implícita en su desarrollo, a saber:

Ejes Estratégicos	Principios Unidad Coordinadora para la Reforma a Carabineros					
	<i>Las personas y la protección de sus derechos en el centro de la labor policial</i>					
	Subordinación a la autoridad civil	Eficacia/ Desempeño policial	Transparencia y rendición de cuentas	Coordinación con el sistema de justicia y seguridad	Enfoque de derechos humanos	Enfoque de género
Fortalecimiento del Carabinero en el territorio	x	x	x	x	x	x
Des. de un Nvo mod. de act. en materia de COP	x	x	x	x	x	x
Reconocimiento y fort. de la educación		x			x	x
Refuerzo de la ética policial y control efectivo	x	x	x		x	
Optimización de la dotación		x	x			x
Des. cadena log. efic. de apoyo a la fun. policiales		x	x			
Modernización del sistema de bienestar		x				x
Transformación digital		x	x	x		

1. Fortalecimiento del Carabinero en el Territorio



Si bien Carabineros ha desarrollado estrategias orientadas a la prevención del delito en el territorio, éstas se materializan principalmente con la información que proviene del análisis de los eventos delictuales que diariamente se denuncian. No obstante, existe una cantidad significativa de hechos que no son conocidos y que requieren urgentemente ser abordados.

Lo anterior implica, no solo mejorar las capacidades técnicas para el análisis basado en evidencia, sino que fortalecer al carabinero en el territorio mediante estrategias colaborativas a nivel local, de tal forma de obtener información útil para la prevención del delito y trabajar en la resolución de problemáticas que afecten a las comunidades.

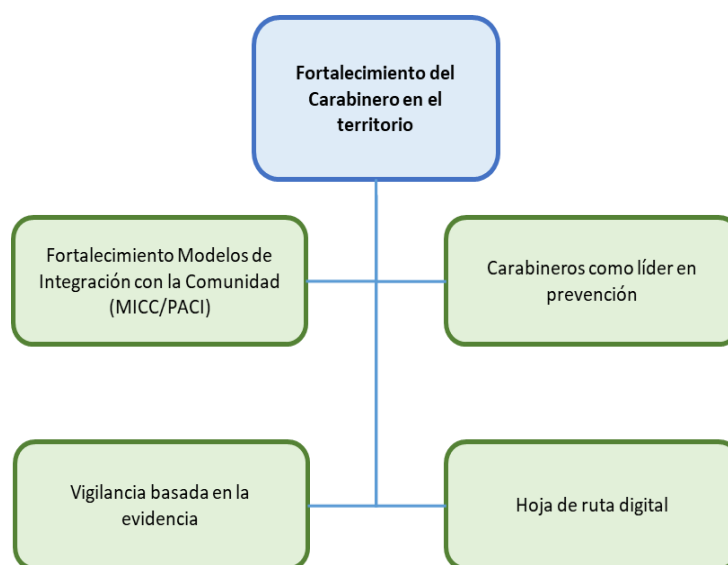
En este sentido, se ha trabajado en la implementación del Modelo de Integración Carabineros – Comunidad (M.I.C.C.), el cual busca resolver de manera conjunta con la comunidad las materias de inseguridad a nivel local, complementado con la incorporación de las Patrullas de Atención a las Comunidades Indígenas (P.A.C.I), las que buscan lo propio mediante el trabajo en conjunto con los diferentes pueblos originarios. Sin embargo, a pesar de todas estas acciones, se requiere dar un paso más hacia el liderazgo preventivo del carabinero, posicionándolo como un articulador de los esfuerzos colaborativos con y para la comunidad.

Esta nueva condición, busca desarrollar acciones coordinadas con autoridades locales, el mundo académico y la propia ciudadanía, obteniendo de esta última, información más detallada y robusta de las problemáticas, a través de la implementación de aplicaciones *smart* y tecnología, con la finalidad de efectuar análisis delictuales más específicos e implementar estrategias de prevención focalizadas, que en definitiva se traduzcan en servicios policiales más efectivos producto de la interacción y la mejora en los diagnósticos del delito a nivel local.

Para la materialización de este eje, se consideran cuatro programas, orientados a mejorar, incrementar y fortalecer la gestión policial en materia preventiva, cuyos productos permitirán robustecer los siguientes objetivos estratégicos:

- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Gestión policial eficaz.
- Legitimidad institucional.

Asimismo, el presente diagrama identifica y detalla los programas a desarrollar en el marco del eje estratégico en análisis.



1.1. Fortalecimiento Modelos de Integración con la Comunidad (M.I.C.C. / P.A.C.I.)

El Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva (P.C.S.P.) corresponde a la principal estrategia operativa de Carabineros de Chile, la cual está orientada a contribuir en la disminución de la victimización y aumentar la sensación de seguridad de la comunidad, a través de la satisfacción de las demandas por servicios policiales. Este plan se complementa en materias preventivas con el Modelo de Integración Carabinero-Comunidad (M.I.C.C), desde lo urbano, el cual busca integrar al carabinero con la comunidad organizada, para de esta manera resolver en conjunto las problemáticas que surjan a nivel local, priorizándolas y abordándolas con otros actores para su resolución.

Adicionalmente y como una forma de incrementar la relación con los pueblos originarios, se crearon las Patrullas de Atención a Comunidades Indígenas (P.A.C.I.), cuya función principal es actuar en conjunto con ellos, tanto en las áreas rurales y urbanas, considerando sus necesidades y respetando su identidad cultural, para fortalecer la prevención y atención a los delitos que los afectan.

De esta forma tanto el M.I.C.C. como las P.A.C.I., buscan establecer lazos de confianza entre la comunidad y carabineros, para asumir en conjunto la resolución de problemáticas en materias de seguridad, además de obtener de ella información útil que permita conocer determinados hechos que, por distintas razones, no son denunciados. Esto con el propósito de efectuar un adecuado análisis de esa información y en consecuencia orientar de manera más efectiva la planificación de los servicios policiales.

Ahora bien, en términos de resultados, hay indicadores que demuestran la efectividad del M.I.C.C. en algunos de los objetivos que se plantean. No obstante, existe un consenso al interior de la institución (y queda en evidencia a partir de los indicadores que monitorean su gestión) que el énfasis general ha estado puesto más bien en favorecer la confianza y credibilidad de carabineros (reuniones con organizaciones) y en colaborar con los municipios con información territorial de problemas que puedan ser causas de peligros (follajes excesivos, luminarias deficientes), pero no en “obtener información útil para la prevención del delito”.

Aprovechando el capital social que este modelo de integración ya ha generado en los lugares en donde está implementado, se propone avanzar a un siguiente estadio, desarrollando un diagnóstico del funcionamiento del actual modelo; realizando un estudio que determine la efectividad de las acciones realizadas con la información obtenida para la prevención del delito, como asimismo, una actualización de las estrategias, para posteriormente considerar un plan de supresión de los déficits e incrementos de su cobertura.



En consecuencia y según lo expuesto, el programa busca fortalecer las instancias de trabajo en conjunto con la comunidad con un fuerte énfasis en la prevención del delito. Para lo anterior, este se abordará desde dos objetivos específicos:

- a) **Potenciar acciones y procedimientos para la obtención de información útil para la prevención del delito.**
- b) **Ampliar la cobertura del M.I.C.C. y P.A.C.I.**

1.2. Carabineros como líder en prevención

Desde el punto de vista institucional, si bien existen instancias de coordinación con otros organismos vinculados a la seguridad para sumar recursos a la labor preventiva, principalmente a nivel comunal, no se ha tenido un rol proactivo que las potencie.

Por su parte la promulgación de la Ley Nº 20.965 y su reglamento para la actuación de los actores de seguridad privados (Decreto 867) propician la creación y el desarrollo de una red de representantes involucrados en labores de prevención y seguridad, Carabineros de Chile como garante por ley del orden y seguridad del territorio nacional, debe ser parte de esta red, pero fundamentalmente, liderarla y articularla en función de realizar una gestión policial efectiva y maximizar el uso de los recursos disponibles para lograr este objetivo.

En este sentido, el liderazgo implica necesariamente conocer detalladamente la dinámica delictual del territorio, para lo cual se deben tender los puentes necesarios para obtener información útil que le permita generar estos diagnósticos, levantando de esta forma, una demanda por seguridad a nivel local basada en evidencia objetiva.

Un medio eficiente para estos fines son las redes sociales y las aplicaciones móviles, las cuales juegan un papel fundamental en una sociedad cada vez más habituada al uso de tecnologías. Dichos aplicativos permiten no solo ser un medio en que el ciudadano reporte incivildades a la policía, sino que además, se transforman en un canal donde esta última entrega información preventiva al ciudadano, de tal forma de nutrirse mutuamente en una lógica de coproducción de seguridad y autocuidado.

Lo anterior, se ve fortalecido con la encuesta realizada a Jefes de Zona, Prefectos y Comisarios, donde el 55,3% de estos considera como prioridad que la institución se “conecte a otras plataformas de seguridad existentes (aplicaciones móviles, seguridad de municipios, etc.) para complementar la información delictual y asignar de manera eficiente los recursos”.

Así entonces, teniendo un robusto diagnóstico de las demandas, se hace necesaria una estrategia de oferta de prevención conjunta, donde no solo se consideran los recursos

institucionales, sino que también los que proporcionan la seguridad pública y privada, de tal forma de actuar sinérgicamente en la prevención del delito.

De esta forma, se busca posicionar a Carabineros de Chile como líder en materias de prevención del delito, diseñando e implementando estrategias colaborativas con los diferentes representantes de la sociedad civil y autoridades, orientando de manera más efectiva la gestión preventiva y los recursos disponibles a nivel local, de tal modo de hacer más eficiente la oferta de medios destinados a la prevención del delito en el territorio, evitando duplicar esfuerzos públicos y privados en estas materias.

Para lo anterior, este programa se abordará desde dos objetivos específicos:

- a) **Implementar una estrategia de trabajo colaborativo con la sociedad civil y autoridades, que permita una mayor efectividad en el uso de los recursos destinados a la prevención del delito.**
- b) **Desarrollar una aplicación de interacción con la comunidad para la obtención y entrega de información útil para la prevención del delito.**

1.3. Vigilancia basada en la evidencia

Un buen ejemplo de cómo la integración de procesos y tecnologías permiten generar un método efectivo en la gestión policial, es la vigilancia basada en evidencia. Ello facilita, mediante el desarrollo de métodos de análisis de información, elaborar modelos predictivos de criminalidad, que posibilitan ubicar un medio de vigilancia en el lugar y tiempo correcto. Esto se puede lograr mediante el uso de tecnologías, como por ejemplo el *big data analysis*.

Lo anterior, contribuye a generar más acciones de prevención y mayor evidencia en caso de ocurrencia de algún delito, lo que facilita la labor policial y permite una mejor distribución de los recursos humanos y logísticos necesarios para satisfacer la demanda por seguridad de un cuadrante y el despliegue de estos en el terreno, lo que es clave para una gestión policial efectiva. En este sentido, los modelos predictivos del Departamento de Análisis Criminal de Carabineros y de sus capas de información georreferenciadas del delito, han sido una gran contribución.

En esa lógica, el proceso de planificación de servicios policiales resulta fundamental a la hora de los resultados. En la actualidad las Oficinas de Operaciones utilizan un sistema integrado, donde el Modelo de Policía guiada por la Inteligencia o *Intelligence Led Policing* (ILP), aporta como una herramienta de gestión, potenciando la toma de decisiones y la interpretación de la información para impactar positivamente en el ámbito criminal, ya sea previniendo, disuadiendo, o llevando a cabo los procedimientos necesarios, sumado al Modelo de Policía Orientado al Problema (POP), que pone énfasis no en el delito, si no en los factores que lo facilitan, para lo cual se requiere de un diagnóstico preciso a nivel local, que permitan el diseño de una estrategia preventiva basada en evidencia concreta.



No obstante estos avances, este desarrollo estaría siendo eficaz, pero no necesariamente eficiente, puesto que no existen propuestas de optimización, que, a partir de los modelos predictivos, generen acciones policiales costo-efectivas, razón por la cual se estima que una alianza con centros de estudios criminológicos aportará una visión técnica en la mejora continua de estos procesos.

En esta misma dinámica, se evidenció que las decisiones “operativas” y en consecuencia de asignación de recursos en el territorio, dependen en gran medida de los comisarios, sobre la base de su experiencia. Lo anterior, dada la heterogeneidad en los estilos de liderazgo y gestión, hacen que la continuidad de las buenas prácticas se diluya y la variabilidad de la estrategia y sus resultados sea demasiado alta, por lo que fortalecer esta alianza es fundamental, para entregar mejores herramientas técnicas a las jefaturas de las unidades policiales.

Por lo anterior, se plantean los siguientes objetivos específicos para robustecer los aspectos antes señalados:

- a) Crear un centro de estudios en materias policiales y criminológicas, mediante una alianza de largo plazo entre Carabineros de Chile y la academia.**
- b) Fortalecer la planificación de los servicios policiales, mediante el análisis basado en la evidencia y optimizado por un modelo de programación matemática.**

1.4. Hoja de ruta digital

El proceso de planificación de servicios policiales, implica un acabado análisis delictual desde distintas perspectivas, como también, la asignación de medios de vigilancia o servicios policiales para prevenir el delito. El primero, es realizado por los analistas sociales, estadístico, territorial e institucional, quienes entregan quincenalmente un diagnóstico de la dinámica delictual de cada uno de los cuadrantes, conjuntamente con acciones preventivas a cumplir durante cada servicio policial.

Ahora bien, estas tareas y su ejecución quedan asentadas en un instrumento denominado “Hoja de ruta”, el cual permite registrar a modo de bitácora cada una de las actividades que realizó un medio de vigilancia en el territorio, haya sido un procedimiento policial o una actividad más bien preventiva.

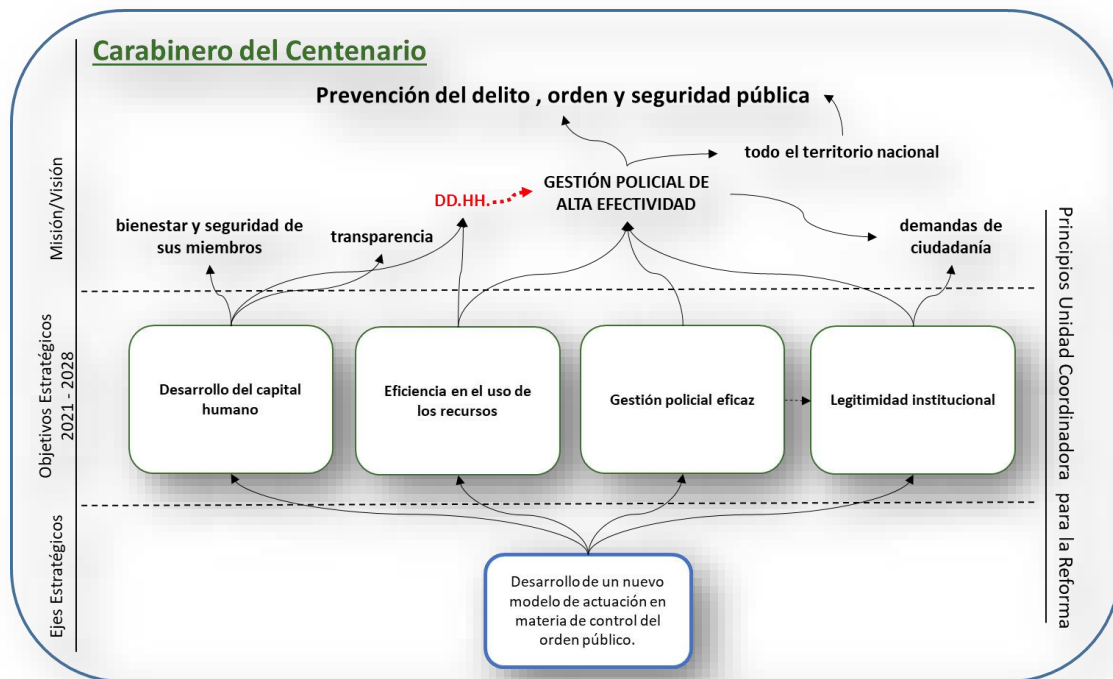
Dicho registro es uno de los principales insumos de retroalimentación para la planificación realizada, ya que evidencia el grado de cumplimiento de las acciones encomendadas y por ende, permite monitorear el grado de efectividad de las mismas. De igual forma, aporta una serie de información, no solo asociada a incivildades que éstos detectan durante el desarrollo de su servicio, sino que además información útil a considerar en planificaciones futuras.

Sin embargo, dicho instrumento es de carácter manual. Lo anterior, les resta oportunidad y confiabilidad a los datos obtenidos, ya que deben ser sistematizados y relacionados con las acciones definidas con antelación, por lo que su automatización sumada a un sistema en línea, es fundamental para hacer más eficiente dicho proceso. Esto no solamente en las horas - hombre y la oportunidad de asignar más tareas preventivas, sino que además, en la calidad de la información con la cual se desarrollarán las futuras planificaciones de servicio, y las decisiones operativas que se desprendan para soportar una adecuada vigilancia basada en evidencia.

Por lo anterior, se plantean los siguientes objetivos específicos para robustecer los aspectos antes señalados:

- a) Aumentar productividad del Carabinero en terreno.
- b) Mejorar la calidad y disponibilidad de la información.

2. Desarrollo de un Nuevo Modelo de Actuación en Materia de Control de Orden Público.



El concepto de orden público, si bien no se encuentra explícitamente definido en el actual marco legal chileno, permite abordarlo desde diferentes paradigmas y líneas de pensamiento para dar una explicación a esta noción. Para estos efectos, luego de realizar un análisis normativo, lo entenderemos como el normal funcionamiento de las instituciones

públicas y privadas, en las cuales cada autoridad puede ejercer sus atribuciones legales y reglamentarias y donde las personas pueden hacer lo propio en términos de obligaciones y libertades, conforme a lo establecido en la Constitución Política de la República.

En este sentido, el control del orden público es una pieza clave en este desarrollo; por lo anterior, la Constitución y las leyes le entregan a las policías como garantes de este, herramientas normativas y prácticas para el cumplimiento de dicho cometido, no obstante, el uso de aquellas implica su aplicación con un alto nivel de profesionalismo, eficiencia y eficacia, de tal forma que el eventual empleo de la fuerza, genere las menores externalidades negativas posibles, logrando con ello fortalecer la legitimidad ante la ciudadanía, respecto de cada una de las intervenciones que las policías deban realizar.

En este contexto, Carabineros de Chile a lo largo de su existencia, ha desarrollado un conjunto de iniciativas y esfuerzos tendientes a adecuar su actuar a estándares internacionales y nacionales en dichas materias; sin embargo, de manera dinámica cada día surgen nuevos desafíos que requieren dar un salto cualitativo en el Control del Orden Público.

Así las cosas, contar con una metodología que permita la adecuada planificación de servicios policiales orientados al control del orden público, complementado con un modelo de actuación del personal en el territorio, permiten avanzar hacia una modernización de estas funciones.

Ahora bien, es importante relevar en esta metodología un uso eficiente de los medios humanos y logísticos asignados para este cometido, por tanto, ésta deberá considerar un uso alternativo de los recursos asignados cuando las demandas propias de su especialidad lo permitan. En ese contexto, dichos recursos irán en apoyo de las unidades operativas territoriales, las cuales previo análisis, determinarán los alcances de las acciones preventivas que éstos realizarán, con el fin de medir su impacto y resultados.

Si bien la existencia de una metodología de planificación y modelos de actuación debidamente declarados juegan un rol fundamental, necesitan contar con un carabinero y carabinera altamente especializado y capacitado para operacionalizar dicho modelo, quienes no solo deben tener un conocimiento táctico, sino que además, normativo y jurídico respecto de las externalidades de sus actuaciones, tanto en aquellas propias de control de orden público, como de aquellas asociadas a la prevención de manera integral.

De igual forma, esta metodología deberá considerar además del personal altamente especializado, a los elementos y equipamiento logístico necesarios para el cumplimiento de las acciones encomendadas. En este sentido, contar con una cadena logística

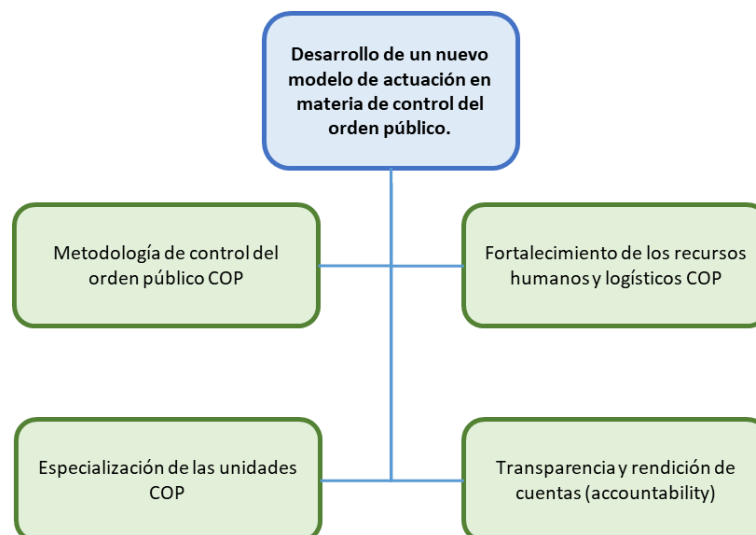
suficientemente robusta en apoyo a sus acciones, resulta determinante para el logro de los objetivos.

Finalmente, el desarrollo de un método y la especialización del carabinero en materias de control de orden público, requieren de un alto grado de legitimidad en sus procedimientos y en particular en el uso de la fuerza. Por tal razón, se hace indispensable generar las condiciones y acceso a la información y gestión de estas delicadas materias, no solo por la vía de la transparencia activa tradicional, sino que a través de indicadores de gestión que permitan evaluar las acciones ejecutadas, sus resultados y externalidades

Para lo anterior, este eje considera cuatro programas, cuyos productos permitirán robustecer los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollo del capital humano.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Gestión policial eficaz.
- Legitimidad institucional.

Asimismo, el siguiente diagrama identifica y detalla los programas a desarrollar en el marco del eje estratégico en análisis.



2.1. Metodología de control del orden público (COP)

Las nuevas exigencias y estándares en materia de DD.HH., exigen desarrollar modelos de planificación y actuación en materias de control de orden público. En este contexto Carabineros de Chile hace uso de diversos manuales y protocolos relacionados directa e indirectamente con el uso de la fuerza y el mantenimiento del orden público, sin embargo,

no existe un modelo propiamente tal, sustentado en una metodología, que permita realizar una planificación de las operaciones para dichos fines.

Por tal razón, se hace necesario la creación de un diseño que permita proyectar las actuaciones COP, de acuerdo con la complejidad de las situaciones, generando criterios claros y uniformes para la aplicación de estrategias estandarizadas y medibles de control del orden público, lo cual permitirá estimar los recursos necesarios para los diversos escenarios de actuación. Esto, sumado a la retroalimentación generada en su operacionalización, permitirá un mejoramiento continuo de la planificación, lo cual será medido a través de una batería de indicadores de gestión, favoreciendo con ello, mayores niveles de transparencia.

En este sentido, además de la correcta planificación de las acciones COP, surge la necesidad de robustecer metodológica y técnicamente la actual manera de operacionalizar las estrategias, el uso de la fuerza y los distintos elementos utilizados para restablecer el orden público en los diferentes contextos, mediante un modelo de actuación.

Esta modalidad, deberá dar respuesta al qué, cómo y cuándo realizar determinadas intervenciones, ajustándose a los protocolos tanto en el uso de la fuerza, como de los recursos logísticos entregados para su cometido, lo que se traducirá en una mayor eficiencia y eficacia de las actuaciones policiales, propendiendo con ello, a la validación y legitimidad ciudadana en estas materias.

Adicionalmente, el método deberá considerar un uso alternativo de los recursos humanos y logísticos cuando las demandas asociadas al control del orden público así lo permitan, debiendo asignar recursos en apoyo a las unidades operativas territoriales, las cuales previamente a través de sus propios análisis delictuales determinarán los alcances de las acciones preventivas que deberán desarrollar en el territorio de su responsabilidad.

Finalmente, esta metodología deberá operacionalizar las variables vinculadas al resguardo del orden público y de prevención con el fin de llevar a cabo un adecuado control de gestión y registro permanente de los datos asociados a aquellas, mediante un sistema de indicadores de gestión, procesos y resultados, sistematizados e integrados, que permitirán la evaluación de la planificación y operación según los lineamientos y métodos definidos a nivel institucional. Estos indicadores, deberán ser periódicamente revisados en términos de su validez y confiabilidad, la incorporación de nuevas tácticas y tecnologías u otras variables que impactan en la calidad y pertinencia de la medición.

La metodología por desarrollar se materializará a través de los siguientes objetivos específicos:

- a) Desarrollar un Modelo de Planificación de Operaciones COP.**
- b) Desarrollar el Modelo de Actuación COP en el territorio.**



2.2. Especialización de las unidades COP

La sociedad requiere y exige actuaciones eficaces, eficientes, transparentes y con apego irrestricto de los derechos humanos por parte de los órganos encargados del orden público. En este contexto, para enfrentar estas nuevas demandas, se requiere un marco normativo que permita crear un proceso de especialización y capacitación permanente para el personal que integra las Reparticiones y/o Unidades abocados a estas funciones. De esta manera, se busca que el personal obtenga las competencias necesarias para desarrollar intervenciones con un alto grado de profesionalismo y legitimidad en su actuar.

Por ello, se hace necesario generar una propuesta que considere los ajustes normativos, reglamentarios y legales que permitan materializar la creación de la “Especialidad de Control de Orden Público”, en los términos establecidos en el DFL (I) N° 2 Estatuto del Personal de Carabineros de Chile, para de esta forma, resguardar que esta función posea un desarrollo de carrera y se garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados para estos fines. A ello se deberá agregar la definición y posterior desarrollo de los perfiles, planes y programas de estudio, acordes a la propuesta educativa.

La mejora continua de las actuaciones es clave para el logro de los objetivos del programa; por lo anterior, una vez en funcionamiento la Metodología de Control de Orden Público COP, se requerirá de un mecanismo permanente de vigilancia y ajuste normativo de los protocolos de actuación, el cual no puede estar sujeto a una revisión esporádica o reactiva, para garantizar a la sociedad que las actuaciones en estas materias se encuentren alineadas y actualizadas con los más altos estándares nacionales e internacionales.

Este mecanismo, definirá el criterio y modalidad de seguimiento para su periódica actualización. Para lo anterior, se analizará la normativa y compromisos del Estado a nivel internacional; convenios que la institución suscriba con diferentes organismos; la propia experiencia y evaluación de los protocolos existentes, definiendo los participantes en la actualización de estos últimos, niveles de responsabilidad y otras acciones que determine el mecanismo en cuestión.

De esta manera, la especialización de las unidades COP se materializará a través de los siguientes objetivos específicos:

- a) **Proponer la creación de la “Especialidad de Control del Orden Público”.**
- b) **Establecer una periodicidad de ajuste normativo de las actuaciones que regulan el control del orden público.**

2.3. Fortalecimiento de los recursos humanos y logísticos COP

Las nuevas exigencias normativas y sociales respecto de las actuaciones asociadas al control del orden público, requieren un renovado proceso de especialización y capacitación, que considere un entrenamiento eficaz en el tiempo, contemplando elementos teóricos, metodológicos, políticas transversales, legislación vigente, y la aplicación de los protocolos asociados al control del orden público, estrategias de prevención, entre otros.

Las intervenciones policiales en materias de control del orden público requieren habilidades y competencias especializadas, no solo por la sofisticación del equipamiento que utilizan en su accionar, el cual demanda una experiencia mayor, sino mas bien, por la operacionalización de las estrategias, tácticas y, principalmente, el criterio a utilizar en cada una de ellas.

De esta forma, la profesionalización del recurso humano vinculado a estas funciones es clave para lograr no solo una alta efectividad, sino además, una legitimidad implícita en cada una de sus intervenciones. Así entonces, se requiere de un perfil integral del carabinero de control del orden público, que considere la formación, especialización y capacitación permanente, permitiendo de esta manera que la institución cuente con un recurso humano con las competencias y herramientas teórico-prácticas, acorde con la nueva institucionalidad y normativa más exigente y que se traduzca en un accionar que se ajuste a los estándares esperados.

Lo anterior, implica definir un plan de estudios y de entrenamiento orientados a los diferentes niveles de responsabilidad en estos servicios especializados, sin olvidar el reforzamiento permanente en materias de prevención del delito, el cual deberá propender al equilibrio entre las clases lectivas y técnicas de carácter práctico, incluyendo análisis de casos, simulaciones y observación en terreno de nuevas prácticas, con la finalidad de lograr el desarrollo efectivo de las competencias necesarias para la función policial.

Los esfuerzos antes señalados, deben ir acompañados de una cadena logística alineada con la metodología de control de orden público, con el propósito de dotar al personal de los recursos logísticos y tecnológicos necesarios para desarrollar sus servicios de manera eficiente como también, contar con un sistema que permita adaptarse y responder a demandas emergentes de manera oportuna, por lo cual se deberá contar con una planificación de mediano y largo plazo, que permita garantizar los suministros necesarios para enfrentar los distintos escenarios en que opera el personal de la referida especialidad.

Esto implicará que dentro de las nuevas cadenas logísticas en proceso de implementación, existan criterios precisos de oportunidad y flexibilidad para la adquisición de insumos y medios apropiados, con cobertura a nivel nacional.

El programa busca su desarrollo a través de los siguientes objetivos específicos:

- a) Especializar y capacitar de forma continua, con contenidos teórico-prácticos actualizados al personal COP en materias de orden público.
- b) Definir e implementar una cadena logística para el apoyo de las operaciones COP, en términos de oportunidad y de calidad.

2.4. Transparencia y rendición de cuentas (accountability)

En abril del año 2009, entró en vigencia la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado (Ley 20.285), que reconoce a las personas el derecho de acceso a la información pública. Esta ley se desarrolla en dos dimensiones: transparencia activa y el derecho de acceso a la información.

Así entonces, Carabineros de Chile en su condición de institución pública, da cumplimiento a las dos dimensiones establecidas en la ley, ya sea publicando determinada información a través de su sitio web institucional o dando respuestas a requerimientos formulados por la comunidad, lo cual se complementa con la rendición anual de cuentas públicas, instancia donde se entrega información respecto de la gestión operativa y financiera de la institución a nivel nacional, regional y comunal.

Actualmente, y haciendo propio el desafío de responder a los crecientes requerimientos de transparencia en materias asociadas al control de orden público, se ha propuesto aumentar y fortalecer las instancias de acceso a la información pública y rendición de cuentas ya existentes, poniendo a disposición de la sociedad los antecedentes asociados a procedimientos y la evaluación de éstos, al empleo de la fuerza en los diferentes contextos donde haya sido necesaria su utilización, además de considerar otros datos cuantitativos que permitan analizar determinados indicadores.

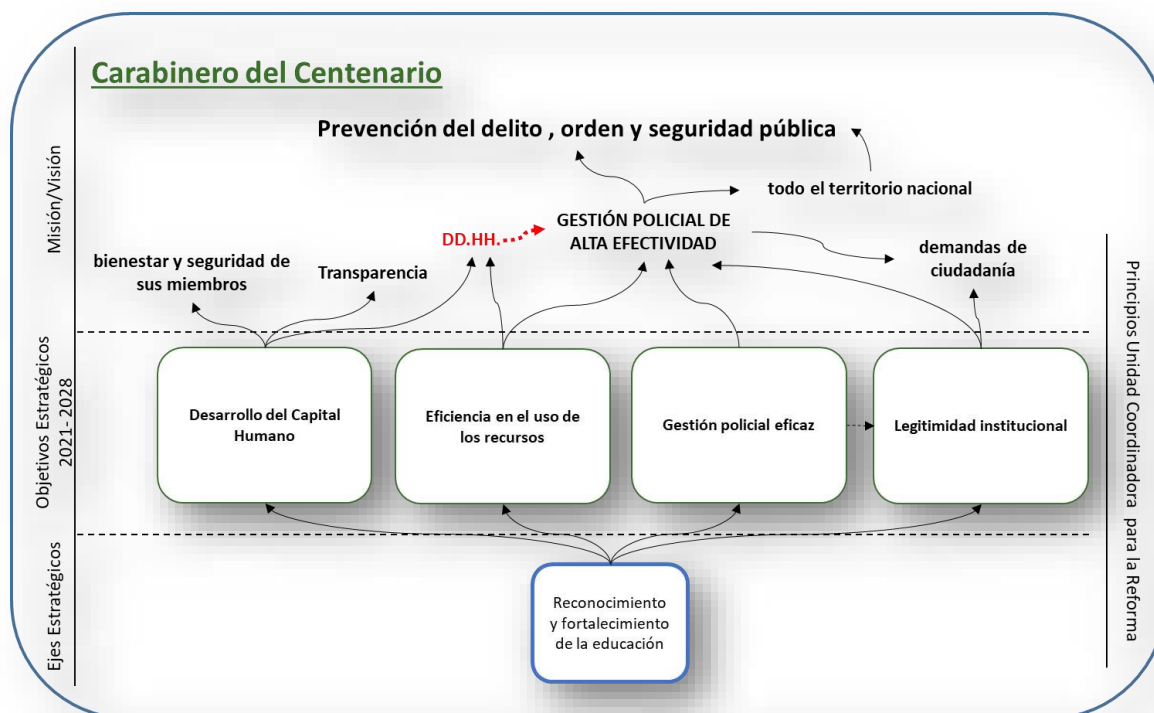
En ese contexto y dada la futura implementación de la “Metodología de Control del Orden Público”, la que permitirá un control y registro de los datos asociados a las acciones que de ahí se generen, a través de reportes e indicadores de gestión, se hace necesario el desarrollo de un mecanismo transparente y accesible para dar a conocer la información que se desprenda de las actuaciones asociadas a esta función.

Lo anterior, podrá materializarse en una plataforma web, que genere estadísticas y/o reportes de los indicadores vinculados a los procedimientos individuales, consolidados u otros, con niveles diferenciados de acceso a la misma (autoridad civil vinculada al control del orden público, autoridad civil no vinculada, organizaciones de la sociedad civil, y la comunidad), de acuerdo a la normativa legal existente y garantizando el resguardo de las estrategias operacionales.

El programa busca su desarrollo a través de los siguientes objetivos específicos:

- a) Definir y operacionalizar indicadores que permitan realizar un debido seguimiento y análisis a las actuaciones COP.
- b) Desarrollar e implementar una plataforma que permita visualizar y acceder a datos respecto de la gestión del orden público para la sociedad civil y autoridades.

3. Reconocimiento y fortalecimiento de la educación.



Carabineros de Chile históricamente ha presentado su mayor fortaleza en el recurso humano, cuya función principal es la operacionalización de los servicios policiales orientados a la prevención del delito a nivel local. Por tanto, las cualidades, atributos y competencias que este carabinero debe tener, son rigurosamente desarrolladas a lo largo de su carrera policial.

Para materializar lo anterior, es necesaria la interacción de diferentes variables, las cuales van desde el proceso de reclutamiento y selección de los futuros carabineros, pasando por la formación, el perfeccionamiento, la especialización y la capacitación en las distintas etapas del desarrollo profesional.

No obstante, cada uno de estos procesos educacionales implica un mayor grado de complejidad, que va desde la calidad y competencias de los docentes que imparten las cátedras en los diferentes planteles a lo largo de país, hasta la infraestructura necesaria

para lograr implantar las competencias que se hayan definido según su plan y programa de estudio. En este sentido, los antecedentes levantados en la etapa de diagnóstico del presente plan, revelan que en la actualidad existen diferentes falencias en los planteles institucionales. Éstas se relacionan con aspectos que comprenden desde el proceso de reclutamiento y selección, pasando por los programas de estudios, que asignan las mismas cantidades de horas para materias propiamente policiales con otras complementarias, además de la inexistencia de una normativa regulatoria de las remuneraciones para profesores, lo que redundaría en la dificultad para acceder a docentes de mayor calidad, sumando a una escasa disponibilidad de equipamiento para el estudio.

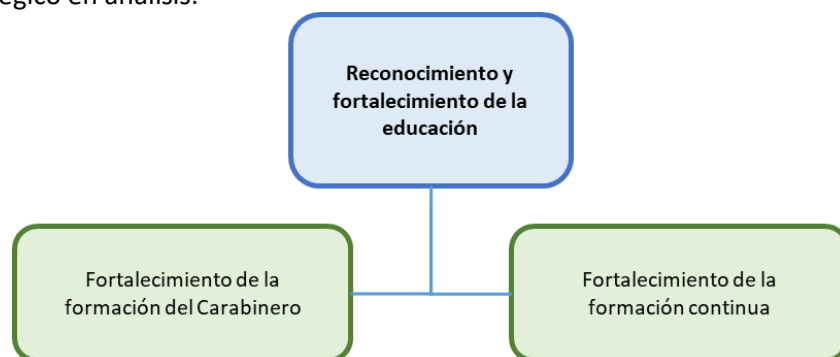
Adicionalmente, este diagnóstico da cuenta de un creciente desarrollo en la educación no presencial, a través de los diferentes niveles de perfeccionamiento, pero una baja y escasa capacitación de manera presencial, en materias propias de la función policial, como lo son las técnicas de detención o la propia práctica de tiro.

Por lo anterior, surge la necesidad de fortalecer tanto la formación inicial como la continua del carabinero, en el sentido que éstas cuenten con las herramientas necesarias para realizar su función de manera eficaz y eficiente. De esta forma, el eje busca mejorar los estándares de profesionalización, desarrollando las competencias necesarias del carabinero, con una orientación prioritaria hacia la prevención del delito y el control del orden público, con apego irrestricto a la protección de los derechos humanos, sumado a una capacitación continua del personal que permita incorporar y/o actualizar competencias, de acuerdo con los cambios normativos que enfrente el país.

Este eje estratégico, considera dos programas, que apuntan a potenciar los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollo del capital humano.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Gestión policial eficaz.
- Legitimidad institucional.

Asimismo, en el siguiente diagrama se identifica y detalla los programas a desarrollar en el marco del eje estratégico en análisis.



3.1. Fortalecimiento de la formación del Carabinero

La formación inicial corresponde a la primera instancia en que cada plantel de formación del país, entrega las competencias necesarias al personal que se integra a carabineros, mediante el desarrollo y cumplimiento de las mallas curriculares, conforme a sus perfiles de ingreso y egreso.

Ahora bien, para iniciar este proceso primero se debe seleccionar al futuro carabinero y es aquí donde se evidenció que el proceso de reclutamiento y selección no está articulado con el proceso de formación, motivo por el cual es importante fortalecerlo mediante mejoras y adecuaciones necesarias en los test de selección utilizados en la actualidad, con el propósito de optar por los oponentes más calificados que formarán parte de la institución.

En este orden de ideas, el “Diagnóstico sobre Formación Policial de Carabineros de Chile” (FPC, 2019), da a conocer que la formación inicial de los carabineros es acotada, por lo que la entrega de los conocimientos teóricos y prácticos que podrían necesitar para su desempeño profesional es limitada. Además, existe una baja disponibilidad de equipamiento para el estudio (salas de clases, bibliotecas, salas de estudios, etc.), sumado a un escaso presupuesto para profesores, que redundan en un voluntarismo o menor calidad de los docentes, que en la práctica se materializa en profesores que trabajan por algunas horas o corresponde a oficiales en retiro de carabineros, que no cuentan con una formación pedagógica ni específica en muchos de los temas que abordan.

Por lo anterior, se hace necesario priorizar los contenidos entregados a los alumnos, con el propósito de fortalecer los aspectos prácticos de la función policial, inclusive en el caso de la Escuela de Formación de Carabineros, propendiendo a una extensión a cuatro semestres académicos, que complementen la teoría y la práctica, con un fuerte foco en la adquisición de conocimientos y habilidades distintivas para el quehacer policial, instalando en el alumno las competencias declaradas en el perfil de egreso, en concordancia con las definiciones que se determinen en el Plan de Reasignación Preferente de Funciones, Materias y Recursos de las Policías, cuyo propósito es focalizar a carabineros en labores preferentemente preventivas.

Adicionalmente, a la luz de los antecedentes señalados se debe perseguir una mejora en la calidad de los docentes, generando la normativa necesaria para tales efectos, como sería un Reglamento de Profesores, el cual contenga los perfiles de competencias esperadas, sus remuneraciones, perfeccionamiento, evaluación y, además, la forma de selección de estos.

Finalmente, es relevante mencionar que para la materialización de todo lo anteriormente expuesto, es necesaria de una infraestructura acorde a los desafíos país en estas materias, es decir, se debe contar con salas de clases, bibliotecas, laboratorios, etc., además de la propia infraestructura utilizada en la habitabilidad de los alumnos.



En síntesis, el programa busca desarrollar las competencias necesarias del carabinero, principalmente el de nombramiento institucional (PNI), durante su proceso de formación inicial, con énfasis en materias doctrinarias, de prevención del delito, procedimientos legales y técnicas de control de orden público, con apego al respeto y protección de los derechos humanos, considerando perfiles de ingreso y egreso ajustados al “Carabinero del Centenario”, debiendo abordar al menos los siguientes objetivos específicos:

- a) Propender a la formación del Carabinero a dos años, considerando una modalidad dual (teórico-práctico), con énfasis en operaciones policiales.**
- b) Generar una normativa legal y reglamentaria que regule la docencia institucional y procesos de selección por competencias para el profesorado, mediante concurso público.**
- c) Realizar inversiones incrementales en la infraestructura necesaria (salas de estudio, bibliotecas, salas de clases, laboratorios, recintos de simulación, entre otros) para nuevas modalidades formativas.**
- d) Fortalecer y optimizar el proceso de reclutamiento y selección de Carabineros y Aspirantes a Oficiales, con el objeto de contar con alumnos mejor preparados, para enfrentar los procesos de formación en ética, derechos humanos y/o doctrina institucional, entre otras áreas formativas.**

3.2. Fortalecimiento de la formación continua

La institución entrega a su personal durante el transcurso de su carrera, un perfeccionamiento diseñado en cuatro niveles, donde solo uno de ellos es presencial y los restantes son no presenciales, en los cuales se fortalece y actualiza al carabinero en diferentes dimensiones, de manera de estar a la altura de las nuevas y exigentes demandas de la sociedad.

En este sentido y de acuerdo con las entrevistas realizadas en la etapa de diagnóstico de la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Policial, se evidencia que al interior de la institución existen críticas relacionadas con la falta de elementos para la formación continua, observándose que si bien, la modalidad de educación a distancia está bastante desarrollada, la formación presencial es escasa. De esta forma, se considera prioritario contar con un sistema de formación continua que busque una preparación efectiva en aspectos prácticos de la función policial. A modo de ejemplo, las capacitaciones en defensa personal y el uso de armas.

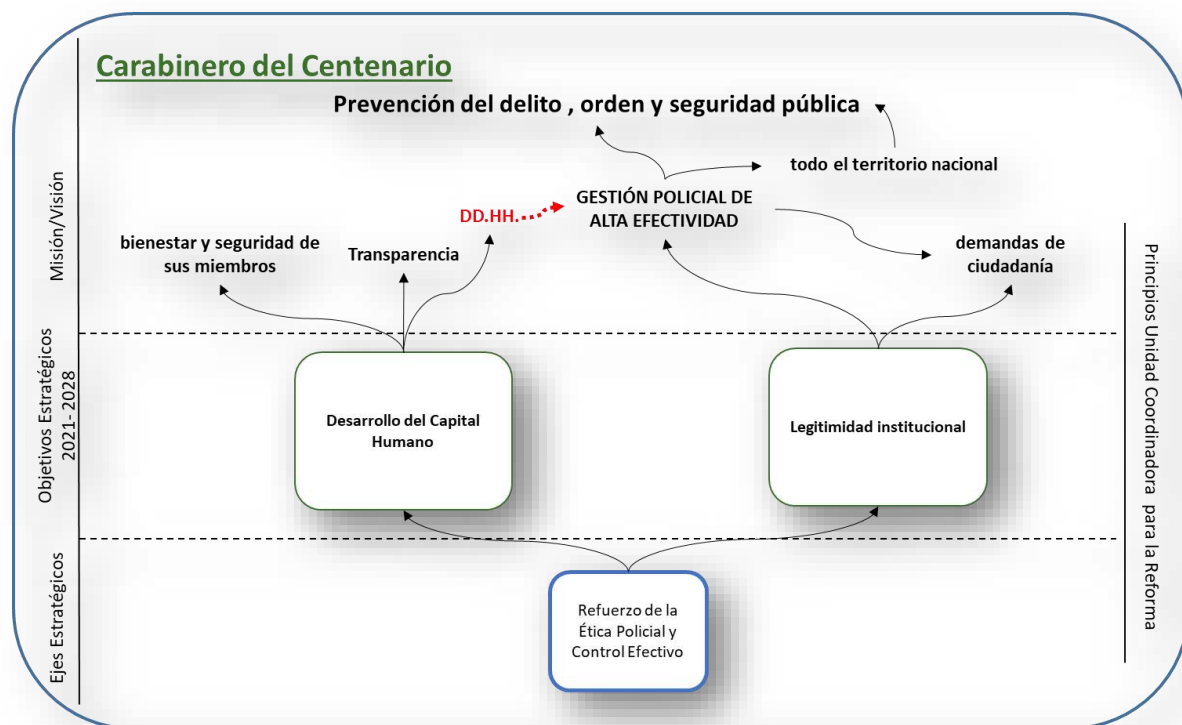
Por lo anterior, es primordial fortalecer la formación continua del carabinero, combinando la teoría con la práctica a través de un programa de formación y capacitación, priorizando los contenidos y la cobertura de éste, incluyendo el entrenamiento de forma presencial para aquellos contenidos prácticos y relevantes para la gestión policial, mientras que otras materias sean desarrolladas vía no presencial, considerando para tal efecto la

infraestructura necesaria. Ello, con el objeto de profundizar el conocimiento y habilidades que permitan al carabinero asumir nuevas responsabilidades y funciones en relación con el propio desarrollo de carrera.

Para aquello, se han considerado los siguientes objetivos específicos:

- a) **Fortalecer la formación continua, preferentemente de modo presencial en temas relativos a la operación policial, considerando la infraestructura necesaria para esto, mediante alianzas o inversión en tecnologías.**
- b) **Fortalecer el modelo de educación no presencial, optimizando su oferta y modalidad, para desarrollar habilidades, mejorar y reforzar las competencias de los carabineros.**

4. Refuerzo de la Ética Policial y Control Efectivo



Carabineros de Chile inculca principios doctrinarios, valóricos y éticos a cada uno de sus integrantes, desde el momento de su formación inicial y a lo largo de su carrera policial. Lo anterior, considerando que el recurso humano proviene desde distintos lugares del país, con formaciones y costumbres diferentes, transformándose en una muestra representativa de nuestra sociedad y que, por lo tanto, requiere de un reforzamiento y alineación en estas materias.

En este sentido, la responsabilidad social y ética que Carabineros de Chile asume a partir de los lineamientos que emanan de la propia Constitución Política de la República, tanto en lo que respecta al rol del Estado como a la misión institucional, debe necesariamente traducirse en un desempeño ético de estándares superiores, considerando que la función policial implica que el carabinero, independiente del cargo, diariamente puede verse expuesto a actos de corrupción y por tanto, ponerse a prueba su fortaleza valórica. En este escenario, quienes no hayan internalizado en los procesos académicos los principios y valores de la Doctrina Institucional podrán estar propensos a caer en actos que afecten no solo a eventuales víctimas de ilícitos, sino también la credibilidad y confianza de la institución sobre la que se construye la necesaria legitimidad.

En este orden de ideas, carabineros ha enfrentado en el último tiempo, varios hechos en el ámbito ético que son de público conocimiento y objeto de debate nacional. Estas acciones cometidas por miembros de la institución, en ámbitos tales como la probidad en el uso de recursos públicos, la obstrucción de procesos judiciales y eventuales casos que podrían ser considerados como violaciones de los derechos humanos, causando con ello un daño a la imagen y a la confianza que el país depositaba en la institución.

Como señaláramos, estos hechos no solo afectan penalmente en el sujeto, sino que provocan un serio daño en la reputación de la institución, teniendo además consecuencias negativas sobre todo el trabajo policial cotidiano, ya que impactan en la relación con la sociedad civil y afectan el establecimiento de relaciones de colaboración con la comunidad en que carabineros se inserta.

Por lo anterior, es necesario establecer un programa de fortalecimiento de las prácticas éticas al interior de carabineros, con el propósito de aportar en la prevención de estas inconductas. Para lo cual es necesaria la materialización de una serie de medidas asociadas al proceso de seguimiento de las faltas, concatenadas a un mecanismo de reporte, en que cada carabinero pueda denunciar, incluso de forma anónima, las inconductas sin temor a represalias.

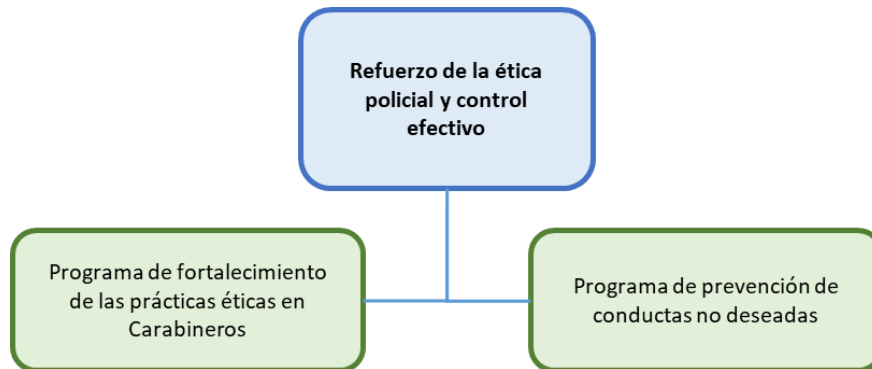
Esto, sin perjuicio de la incorporación en los respectivos procesos de selección y programas de formación y perfeccionamiento, el desarrollo de una cultura ética y de respeto por los derechos humanos, el cual debe estar sustentado por un sólido y moderno proceso disciplinario institucional.

Para el refuerzo de estas medidas, es necesario diseñar un modelo que permita realizar un control cruzado, con el propósito de evitar la ocurrencia de conductas no deseadas, previniendo y detectando de manera oportuna faltas, tanto del ámbito administrativo como propias del trabajo policial.

Para materializar su contribución, el eje considera dos programas, que apuntan a fortalecer los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollo del capital humano.
- Legitimidad institucional.

Asimismo, el siguiente diagrama identifica y detalla los programas a desarrollar en el marco del eje estratégico en análisis.



4.1. Programa de fortalecimiento de las prácticas éticas en Carabineros

El Manual de Doctrina y Código de Ética de Carabineros de Chile, establece que el carabinero se encuentra permanentemente expuesto al juicio moral, tanto en sus actuaciones profesionales como personales. Por tanto, en el marco de sus deberes morales, la institución queda de manera irrenunciable sujeta a una responsabilidad ética, que por añadidura, se extiende al desempeño de todos quienes la integran, de esta forma el adecuado cumplimiento de la función policial descansa en la existencia de conductas que sean intachables éticamente.

Como se ha establecido con anterioridad, los funcionarios de Carabineros de Chile no están ajenos a incurrir en casos de corrupción, hechos de violencia en contra de las personas, encubrimiento o falsedad de los hechos, entre otras inconductas. Para la prevención de éstas, se debe considerar una serie de acciones, desde el reclutamiento y selección de los futuros carabineros hasta el desarrollo permanente en la carrera policial, es decir, no puede descansar solamente en la adherencia individual a marcos éticos, sino que debe instalarse en la institucionalidad y en las prácticas de la organización, como parte de su efectividad y de sus procesos administrativos.

En este contexto, el programa debe desarrollar y fortalecer las prácticas éticas al interior de la institución, en función de la propia doctrina institucional con especial atención al respeto y cuidado de los derechos humanos, considerando para tal efecto una línea base y un proceso de seguimiento que especifique la evolución, evaluación y sanción de las referidas faltas. Esto implica identificar las contravenciones más frecuentes y el nivel de prevalencia

de éstas, con la finalidad de generar y desarrollar los mecanismos necesarios para su prevención.

Un aspecto relevante en esta materia, será considerar los mecanismos que permitan detectar conductas que, sin que signifiquen una transgresión explícita, relativicen o directamente justifiquen determinadas infracciones, tanto en el ámbito de la violación a los derechos humanos, la probidad, como en otras. En este sentido, los Comités de Ética creados el año 2017 por la institución en las Altas Reparticiones del país, deben asumir un rol protagónico.

Adicionalmente, debe existir un sistema de reportes que permita canalizar las denuncias al interior de la institución y sistematizar los antecedentes obtenidos de las mismas, asegurando la protección de los denunciantes y testigos de los hechos, sin temor a que se conozca su identidad para evitar sufrir eventuales consecuencias negativas.

Lo anterior, debe estar directamente relacionado con el desarrollo de una cultura ética y promoción de los derechos humanos desde el momento de la selección, pasando por la formación de los nuevos carabineros. En otros términos, se deben perfeccionar los instrumentos de selección de los Carabineros y Aspirantes a Oficiales, especialmente en los procesos de entrevista, considerando los mejores estándares de medición, evaluación psicológica y educacional, incluyendo para tal efecto medidas de pensamiento crítico y discernimiento ético, evaluando permanentemente la pertinencia e impacto de los contenidos y metodologías usadas en la formación en ética y doctrina de carabineros.

Además, el carabinero debe estar permanentemente involucrado con los aspectos doctrinarios. Esto se puede materializar a través de la sistematización de procesos de capacitación en sus respectivos programas de formación continua, donde se actualicen sus conocimientos y cómo éstos se relacionan con sus actuaciones, velando por el acceso a los reglamentos y manuales relacionado a la ética policial e incluso generando jornadas de capacitación relacionadas al discernimiento ético, en la cual puedan participar actores del mundo civil.

Finalmente, lo anteriormente expuesto debe ser complementado con una modernización del proceso disciplinario en Carabineros de Chile, que permita estandarizar la sanción de las faltas con el objeto de reducir el nivel de discrecionalidad y arbitrariedad en su aplicación.

De esta forma, el programa considera los siguientes objetivos específicos:

- a) Desarrollar una línea base y un proceso de seguimiento que especifique la evolución de los procesos de identificación, evaluación y sanción de faltas éticas en la institución.**
- b) Generar mecanismos de reporte que permitan canalizar inquietudes respecto de faltas éticas al interior de las diferentes Unidades, protegiendo la integridad laboral y personal de los testigos que denuncien dichas faltas.**



- c) Incorporar el desarrollo de una cultura ética y de promoción a los derechos humanos en Carabineros, que debe ser transversal y permear sus procesos del ámbito educacional.
- d) Sistematizar los procesos de capacitación y desarrollo del personal en discernimiento ético, en concordancia con el plan relacionado con la formación continua.
- e) Modernizar el proceso disciplinario en Carabineros de Chile.

4.2. Programa de prevención de conductas no deseadas

En las organizaciones se espera que sus integrantes se comporten dentro de un marco de referencia formal y simbólico. En el caso de carabineros, dichas conductas se encuentran fuertemente normadas por la ley, reglamentos y usos culturales relativamente definidos por la doctrina que declara la institución. No obstante, en ocasiones es posible reconocer ciertas desviaciones frente a las expectativas internas y externas, las cuales van desde delitos, pasando por faltas y otras conductas que, no poseyendo los atributos anteriores, tienen un compromiso y juicio desde la mirada ética y valórica.

Los controles son elementos de un modelo de cultura que poseen un carácter principalmente “pasivo”, desde el punto de vista de la internalización de los usos y comportamientos de los sujetos y, por lo tanto, insuficientes para obtener resultados efectivos. Por ello, es necesario generar y socializar prácticas cotidianas que involucren activamente a los integrantes de la organización y que, por consecuencia, genere progresivamente una conciencia “activa” de prevención y detección de conductas inadecuadas, a través del análisis de casos, reportes generados donde se detallen las variables comunes presentes en determinadas conductas, con el objeto de generalizar acciones tendientes a detectar de forma oportuna la incidencia de éstas.

En este sentido, al interior de la institución la Dirección de Auditoría Interna se adoptó el modelo desarrollado por el Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno (C.A.I.G.G.), denominado “Modelo de tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control”, el cual contempla una primera línea de controles operacionales y medidas de control interno; la segunda, considera controles financieros, seguridad, gestión de riesgos, inspección y cumplimiento; para finalmente, llegar a la auditoría interna, que es donde se involucra la Dirección de Auditoría Interna de Carabineros, con otros organismos gubernamentales.

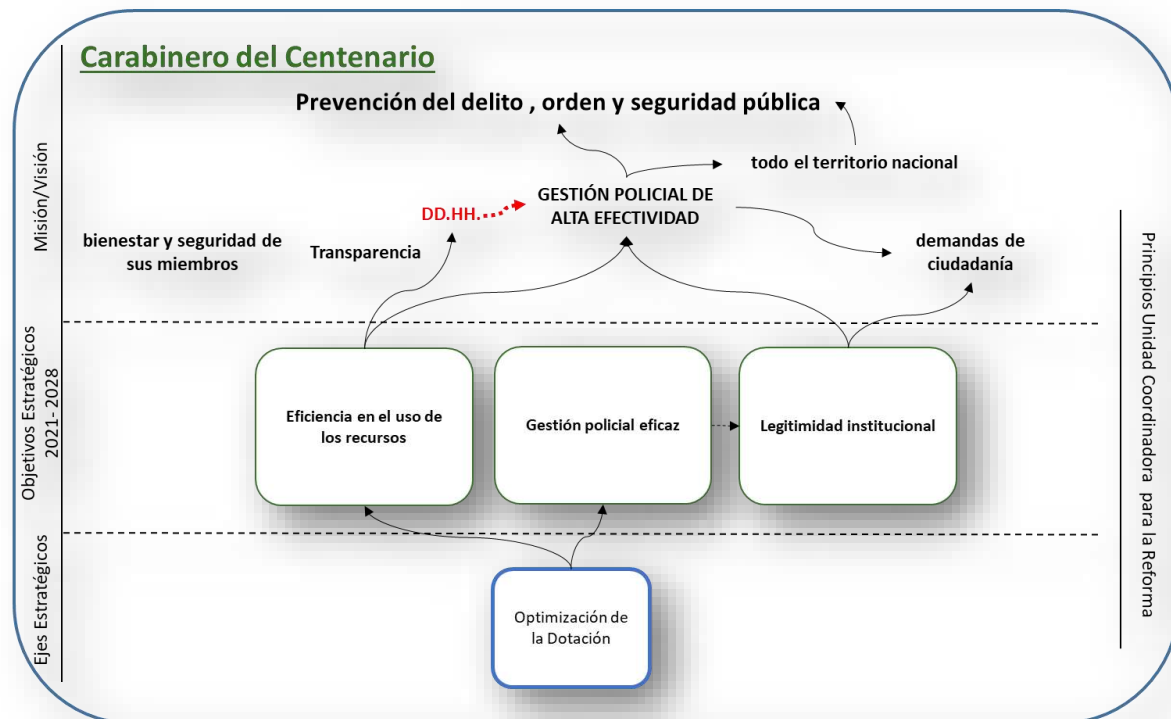
Para ello, este programa busca instaurar una cultura organizacional de prevención y detección oportuna de conductas no deseadas, para lo cual implementará un modelo transversal de detección de conductas indebidas (controles cruzados), que integre la acción fiscalizadora de organismos gubernamentales, la Contraloría General de Carabineros, Dirección de Auditoría Interna, además de los controles de línea de mando y de los pares,

considerando los respectivos controles administrativos, especialmente los financieros contables y las propias operaciones policiales.

De esta manera, el programa considera los siguientes objetivos específicos:

- a) Diseñar e implementar un modelo de detección oportuna de conductas no deseadas.
- b) Implementar controles administrativos y operacionales.

5. Optimización de la Dotación



Establecer la dotación necesaria u óptima que requiere Carabineros de Chile, sin lugar a dudas es un inmenso desafío, no solo porque realiza una diversidad de funciones, sino porque además, por razones ajenas a su gestión, continuamente le son asignadas nuevas actividades o tareas, muchas de ellas sin inyección de los recursos para su cumplimiento.

Sumado a lo anterior, la demanda creciente por aumentar el número de cuarteles policiales, o bien, elevarlos de categoría, implica necesariamente un incremento de recursos humanos, lo que acrecienta el actual déficit en formación que la institución posee.

Por tal razón, pensar en la optimización de la dotación resulta fundamental. No obstante, se requiere un conjunto de definiciones previas, tales como una adecuada identificación y

levantamiento de procesos efectuados en la institución, identificación de cargos, perfiles y funciones, demandas administrativas intracuartel y/o demandas por escalafón, entre otras.

Por lo tanto, la especialización preferente de funciones es uno de los factores claves para cualquier emprendimiento en materia de optimización de la dotación de carabineros de Chile, ya que entregará las directrices sobre qué especialidades serán abordadas prioritariamente por la institución y en qué magnitud, lo cual impactará directamente en la distribución de las actuales dotaciones.

Ahora bien, considerando que Carabineros de Chile es intensivo en recursos humanos y que prestar servicios preventivos en todo el territorio nacional es su principal función, se hace indispensable generar un modelamiento de la planta que permita establecer cuántos de estos recursos estarán directamente asociados a la operación, a la administración y al apoyo a la gestión operativa, de tal manera de realizar el debido desarrollo de carrera para cada una de estas dimensiones.

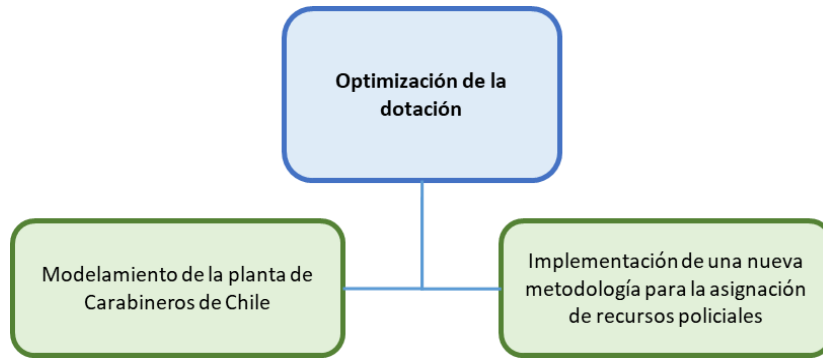
En este sentido, el modelamiento además permitirá realizar optimizaciones, particularmente en la operación, ya que el desarrollo de una metodología que permita generar asignaciones costo-efectivas, implicará mejor inversión y gasto público en materias de seguridad a nivel local.

En síntesis, este eje busca modernizar el criterio de asignación de recursos policiales a las unidades operativas, mediante un modelo de optimización matemática, además de modelar la Planta Institucional, lo cual permitirá entre otros aspectos, estimar la cantidad total de efectivos que necesita Carabineros de Chile para desarrollar sus funciones.

De esta manera, se contemplan dos programas, que tributan a los siguientes objetivos estratégicos:

- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Gestión policial eficaz.
- Legitimidad institucional.

Asimismo, en el siguiente diagrama, se identifica y detalla los programas a desarrollar en el marco del eje estratégico en análisis.



5.1. Modelamiento de la planta de Carabineros de Chile

La definición de la estructura de una institución se encuentra ligada a la misión que debe desarrollar. En este sentido, carabineros en términos generales se ha organizado de manera funcional y regulada; no obstante, a principios de la década de los 90' y producto de sucesivas decisiones del Ejecutivo, se impulsó el incremento de la planta institucional, pasando de aproximadamente 36.000 integrantes a cerca de 61.000 carabineros.

Estas medidas han impactado fuertemente en la estructura orgánica de la institución, ya que su crecimiento no fue del todo armónico pese a los esfuerzos realizados. Lo anterior, implicó realizar ciertos ajustes en la carrera y tiempo de permanencia, con el fin de mitigar determinados déficits que se fueron presentando en los últimos 30 años.

Esto, sumado a las diversas iniciativas de distintos sectores de la sociedad, orientadas a mejorar la eficiencia de Carabineros de Chile, tanto en la línea de la especialización preferente de funciones, como en materias de prevención del delito y control del orden público.

Por lo anterior, se hace necesaria una modelación de la actual planta institucional, que considere no solo las actuales demandas, sino que además, los factores que inciden en la misma y los efectos que causan a lo largo de la carrera policial, sea como actualmente está definida o con una extensión mayor.

Para el desarrollo del presente programa, se deberá realizar un robusto levantamiento de los procesos que realiza la institución, lo que permitirá identificar y optimizar su estructura, para de esta manera definir el tamaño de la planta, escalafones, funciones, perfiles, ascensos y/o destinaciones, entre otros aspectos, con criterios de equidad, mérito y competencias asociadas, a lo que se agrega un sistema de gestión del personal administrativo, operativo y de apoyo, todo lo cual permitirá enfrentar los futuros desafíos institucionales en estas materias. Así, se han considerado los siguientes objetivos específicos:

- a) Levantar y optimizar procesos actuales.
- b) Modelar la planta y operacionalizar los resultados, propendiendo a un horizonte de 35 años de servicio.
- c) Implementar un sistema informático para la gestión de la planta.

5.2. Implementación de una nueva metodología para la asignación de recursos policiales

La asignación de recursos humanos y logísticos para la función policial, ha sido una de las grandes preocupaciones de la institución. No obstante, dicha distribución requiere como piedra angular, conocer la relación de equivalencia de estos, en términos de percepción y oportunidad en la acción, entre otros factores que impactan en el nivel de vigilancia policial y que permiten una equidad en la distribución de los mismos.

Estas metodologías surgen visionariamente como una respuesta institucional al país hace más de 40 años, tiempo en el cual, han sufrido un conjunto de mejoras que permitieron ser reconocidas por el Estado como herramientas metodológicas para la formulación y evaluación de proyectos de inversión.

De esta manera, se instaura en carabineros la Unidad de Vigilancia Equivalente (UVE), unidad que cuantifica y estandariza las demandas policiales, lo que permite una asignación de medios de vigilancia policial para cada una de estas, equilibrando la demanda con la oferta.

Ahora bien, pese a que es una metodología simple y que ha sido eficaz en lograr su objetivo, hoy, dado los déficits de recursos humanos y logísticos que tiene la institución, dicho método presenta ciertas desventajas, que atentan contra una distribución óptima de los mismos. De igual forma, esta metodología no considera las demandas generadas por las denominadas especialidades, por tal razón se desconoce con certeza técnica si la actual oferta entregada por la institución es la adecuada, como también, existen otras demandas no contempladas en el método que en el presente cobran relevancia estratégica.

En la etapa de diagnóstico se pudo constatar que existe un déficit de oferta respecto a la demanda de funciones policiales, que, entre personal y medios, bordea el 42% y que si bien se intenta distribuir (el déficit) de manera ecuánime entre las unidades, se generan desigualdades importantes respecto de la demanda real, con sobre y sub asignaciones evidentes de recursos.

Dado que no todos los contextos y realidades de los cuarteles policiales son iguales, los recursos no tienen la misma eficiencia. Por este motivo, se requiere de un modelo que defina productividades distintas para cada cuartel policial, considerando, cuando corresponda, la existencia de economías de escala. Con todo, en base a información

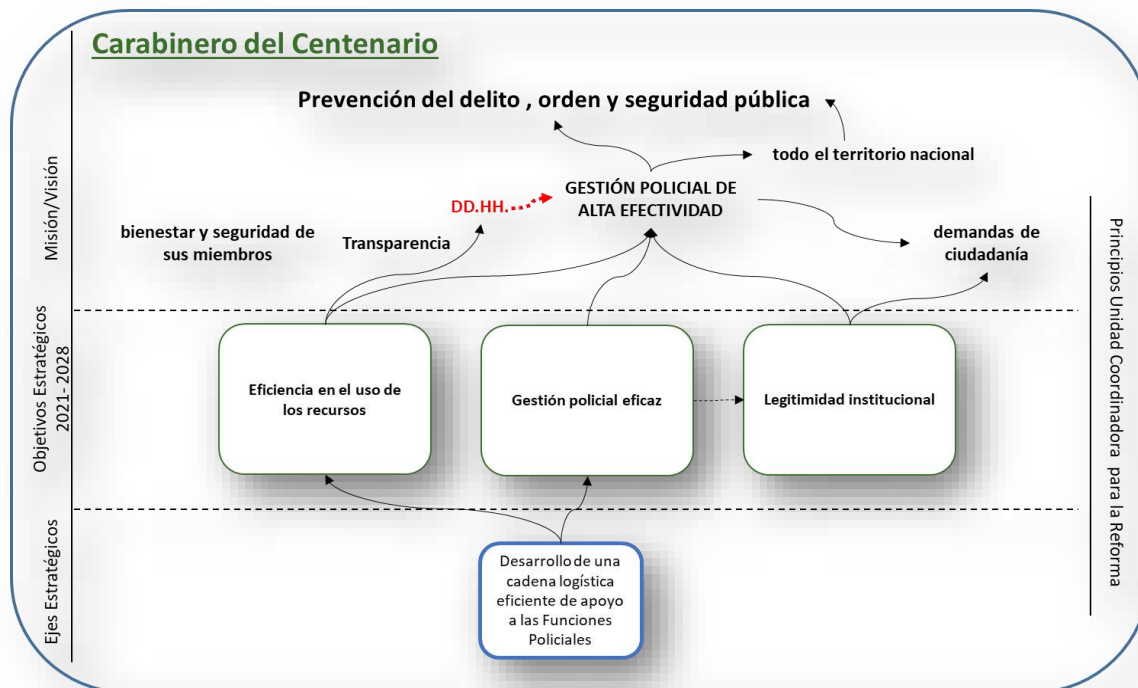
obtenida principalmente a través de la “hoja de ruta”, es posible medir la productividad para cada medio/procedimiento/contexto. Esta matriz permitirá determinar además, las equivalencias más precisas entre los medios de vigilancia.

De igual forma, esta nueva metodología de asignación de recursos deberá considerar un alto nivel de automatización, conectándose a los sistemas que se requieran para actualizar la información de los modelos, calculando los distintos escenarios de optimización y monitoreando su nivel de cumplimiento.

De acuerdo a lo expuesto, el programa busca modernizar el criterio de asignación de recursos policiales a las unidades operativas territoriales y aquellas especialidades de apoyo a la función operativa, mediante un modelo de optimización; como asimismo, determinar la relación costo-efectividad de los medios de vigilancia para cada demanda del método, considerando un fuerte apoyo de la tecnología. Para ello, se necesitan materializar los siguientes objetivos específicos:

- a) Estimar la demanda operativa territorial.
- b) Estimar la oferta para cada medio/procedimiento.
- c) Modelar la asignación óptima de recursos.
- d) Automatizar la nueva metodología.

6. Desarrollo de una Cadena Logística Eficiente de Apoyo a las Funciones Policiales.





El apoyo logístico a las funciones policiales es uno de los procesos más relevantes de la institución. Esto implica dotar a cada uno de los carabineros a lo largo del país, de los recursos óptimos en calidad y oportunidad para el cumplimiento de sus funciones, medios que van desde el vestuario y los elementos de protección, vehículos y equipamientos tecnológicos.

En este sentido y como se evidenció en la etapa de diagnóstico, al interior de la institución se considera fundamental y de primera prioridad para el adecuado desarrollo de sus funciones, reforzar el área logística, con el objeto de aumentar la efectividad de la operación, tanto en los servicios policiales preventivos como en las actuaciones en el control del orden público.

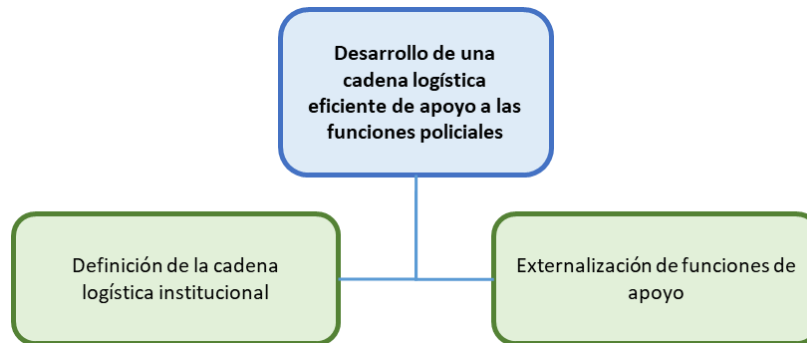
Ahora bien, la actual cadena logística se ve exigida a nivel nacional, no solo por la precariedad de la infraestructura para satisfacerla, por ejemplo, las necesidades de un parque vehicular de aproximadamente 6.500 vehículos y cuya vida útil está cumplida en un 74%, sino más bien, por los déficits en los presupuestos para renovarla y mantenerla.

En consecuencia, desarrollar una cadena logística institucional eficiente desde la adquisición de un producto hasta la entrega al usuario final, es fundamental. Para esto, es necesario instalar una cultura de abastecimiento estratégico, analizando las variables que permitan optimizar la entrega de los diferentes implementos, dentro de las cuales se incluye la generación de las condiciones necesarias para la compra de determinados recursos en el extranjero o externalizar algunas de las actividades que resulten pertinentes, para concentrar los esfuerzos en el quehacer policial.

Con el fin de concretar su aporte, el eje considera dos programas, que contribuyen a los siguientes objetivos estratégicos:

- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Gestión policial eficaz.
- Legitimidad institucional.

Asimismo, el siguiente diagrama identifica y detalla los programas a desarrollar en el marco del eje estratégico en análisis.



6.1. Definición de la cadena logística institucional

La sociedad exige a carabineros actuaciones eficaces y eficientes, cuya materialización requiere contar con la existencia de una cadena logística oportuna y de calidad. En este sentido es fundamental analizar cuáles son las reales capacidades que posee la institución para satisfacer los requerimientos de sus integrantes.

Por ello, se debe implementar una cultura logística que permita generar una estructura para planificar de forma oportuna las compras necesarias, considerando un stock óptimo de recursos y su debido almacenamiento, identificando los medios para cumplir en oportunidad y calidad a los distintos clientes internos, reforzado por un potente sistema informático de apoyo a la gestión.

En este orden de ideas, es necesario prospectar y analizar las diferentes variables existentes en el mercado, para determinar cuál es la mejor forma de adquirir estos recursos logísticos, estableciendo si es más conveniente administrar de forma interna algunos servicios o si estos pueden ser externalizados para una mayor eficiencia.

Adicionalmente y con el objeto de optimizar los recursos asignados a la institución, se deben analizar las condiciones para la realización de compras o licitaciones internacionales, toda vez que en la actualidad el sistema de Mercado Público presenta restricciones para esto, lo que hace más complejo mantener un stock permanente de insumos y materiales de alta especificidad, tanto para las operaciones policiales preventivas como para aquellas asociadas al control del orden público y, por lo tanto, la oportunidad para su utilización.

Cabe hacer mención que en la actualidad, la única modalidad para generar compras internacionales (no licitaciones) es a través de acuerdos entre gobiernos, como el que actualmente emplea las fuerzas armadas, denominado *foreign military sales*, que corresponde a un programa del Departamento de Defensa de los Estados Unidos para facilitar la venta de armas y equipamiento de defensa (vehículos, prendas de uniformes, etc.), a otros países, programa del que pueden ser parte las instituciones policiales, pero que requieren solicitudes formales entre Estados.

De esta forma, el programa considera los siguientes objetivos específicos:

- a) **Instalar una “cultura” de abastecimiento estratégico, que permita analizar distintos modelos de negocio de manera robusta.**
- b) **Generar las condiciones para la realización de licitaciones internacionales.**

6.2. Externalización de funciones de apoyo

Para la operacionalización de la función policial, la institución cuenta con personal destinado directamente a la operación, otro de apoyo especializado y un tercer grupo para las funciones ligadas a la cadena logística, que no están relacionadas directamente con la función policial, tales como la mantención del parque vehicular, soporte tecnológico, mantención de infraestructura y/o administración de recintos de salud, entre otras.

Así entonces, surge la necesidad de establecer si tales funciones pertenecen al “núcleo” del quehacer o si pudiesen ser delegables, al menos de manera parcial, a actores más especializados y por ende, con una efectividad superior a la que logra carabineros y así redestinar a la operación el recurso humano asignado para satisfacer estas necesidades.

Es preciso, por lo tanto, definir qué funciones, en relación a su complejidad y especificidad, pueden ser externalizadas y hasta qué nivel, para de esta forma ir gradualmente entregándolas a terceros (privados), con el objeto de orientar el recurso humano institucional a la prevención del delito.

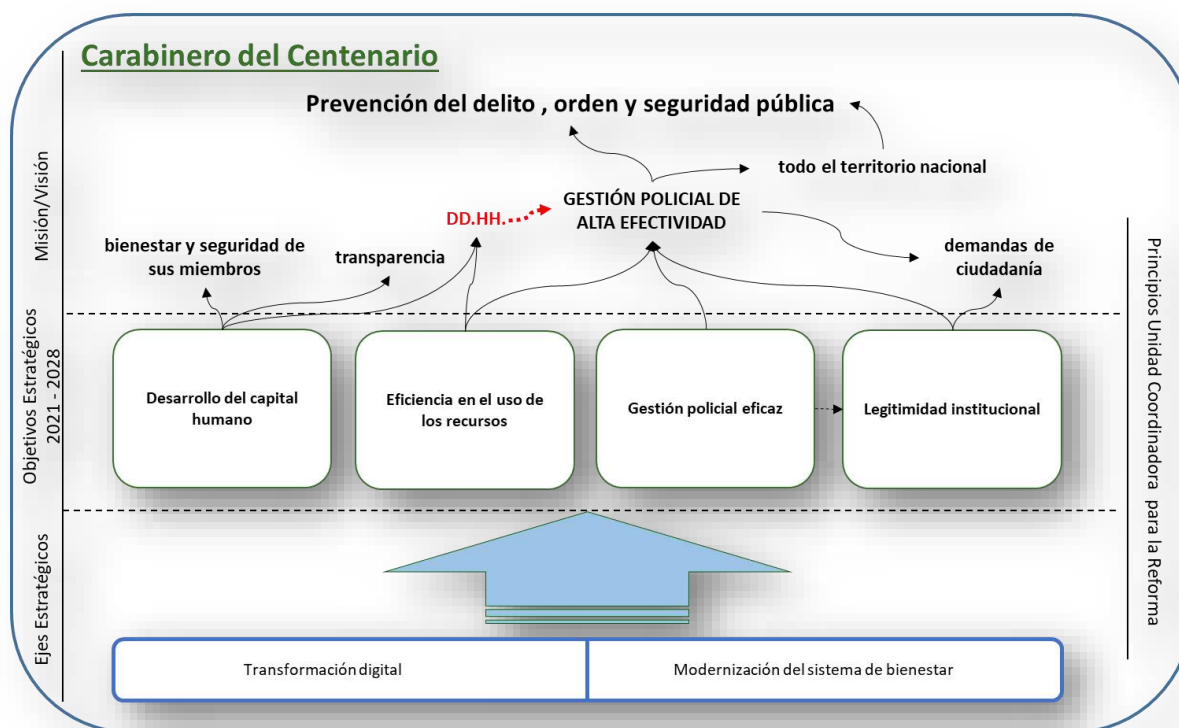
Finalmente, cabe hacer presente que ante cualquier externalización de funciones es necesario determinar de forma fundada y metodológica, cuál es el nivel adecuado para esta externalización. A modo de ejemplo, carabineros no puede entregar la administración de todo su parque vehicular a un tercero, toda vez que, si éste no cumple su contrato, la institución no contaría con los recursos necesarios para cumplir sus funciones. En este sentido, siempre debe haber una reserva estratégica a cargo, para asegurar la entrega mínima de servicios a la comunidad, lo cual debe ser considerado en cada una de las externalizaciones, independientemente de sus características.

Esto, será materializado con los objetivos específicos:

- Aprovechar capacidades instaladas del mercado local e internacional en:
 - ✓ Aspectos relacionados a la salud.
 - ✓ Aspectos relacionados al mantenimiento y/o administración de vehículos policiales especializados.
 - ✓ Aspectos relacionados a las Tecnologías de la Información (TI).

EJES DE IMPACTO TRANSVERSAL

Los ejes que a continuación se desarrollan, tienen la particularidad de ser transversales a la institución, debido a que contribuyen en gran medida al logro de los demás y, en consecuencia, aportan a los cuatro objetivos estratégicos del plan.



7. Modernización del Sistema de Bienestar

El sistema de bienestar de carabineros contempla un conjunto de beneficios en áreas de salud, vivienda, educación y/o asistencia financiera, entre otros. Este sistema es financiado a través de contribuciones realizadas por parte de cada uno de los integrantes de la institución, complementado con aportes estatales.

En este sentido y dado los antecedentes levantados en la etapa de diagnóstico, se pudo evidenciar que hay muchos beneficios que son desconocidos por el personal, como también, que no existe una total claridad en la organización respecto si éstos son considerados como un real auxilio por el personal. Por lo anterior, es importante medir la real valorización de los referidos beneficios, en los diferentes niveles de la institución, con el objetivo de definir estrategias orientadas a fortalecer el grado de satisfacción de sus usuarios.

Por otra parte, la presencia y apoyo a nivel local de un servicio social orientado a dar soporte al personal institucional, es clave no solo para una gestión policial efectiva, sino que además tiene un carácter preventivo, especialmente en materias que son de impacto social, como la educación, salud y beneficios económicos, cuyas atenciones y orientaciones profesionales oportunas, generan tranquilidad adicional al carabinero, destinando sus esfuerzos a las operaciones. Por tal razón, se debe generar una estrategia que permita, por un lado, brindar una mejor cobertura y oportunidad en dichas atenciones y, por otra, la supresión de los déficits de profesionales y técnicos que apoyan socialmente al personal a lo largo del país.

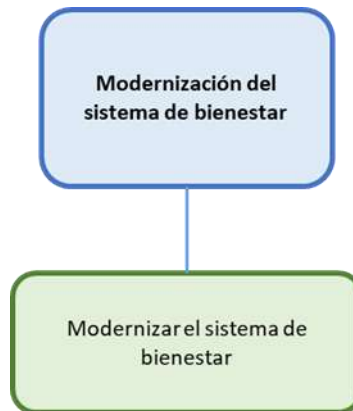
En este orden de ideas, existe también otra prestación asociada al bienestar del recurso humano que es muy demandada a nivel nacional. Esta es la de salud, que no sólo da cobertura al funcionario activo, sea por dolencias o enfermedades contraídas en actos del servicio o fuera de él, sino que además a sus respectivos núcleos familiares en todo el país. Así, se hace necesario emprender una reorganización de los actuales servicios y su red, de tal forma de explorar la externalización total o parcial de algunos de ellos, en la búsqueda de mejorar su cobertura, oportunidad y calidad, de manera proporcional a los aportes realizados.

En este sentido, la preocupación del plan es modernizar el sistema de bienestar por intermedio de diversas estrategias, desde las prestaciones de salud, habitacional y servicio social, hasta la priorización de los beneficios conforme a un criterio económico, además de la realización de campañas de comunicación, segmentadas a nivel interno. Lo anterior, con el objeto de entregar las mejores condiciones al personal y sus familias, para que este pueda desarrollar sus funciones policiales con dichas necesidades cubiertas.

Con el fin de concretar el fortalecimiento, el eje considera un programa orientado a mejorar el sistema de bienestar de la institución, cuyos productos permitirán potenciar los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollo del capital humano.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Gestión policial eficaz.
- Legitimidad institucional.

De igual forma, el presente diagrama identifica y detalla el programa a desarrollar en el marco del eje estratégico en análisis.



7.1. Modernización del Sistema de Bienestar

El bienestar al interior de carabineros es uno de los aspectos importantes a materializar, debiendo ser abordado desde diferentes dimensiones, ya que estas, en mayor o menor medida, generan un soporte clave para asegurar un recurso humano productivo y motivado en el cumplimiento de sus funciones.

Por tal razón, es determinante concretar un conjunto de acciones orientadas a entregar mayores beneficios al personal y a sus familias. De esta forma, el programa considera priorizarlos, a través de un criterio económico y de preferencias relevadas, para lo cual se deberá analizar cada uno de los beneficios entregados en la actualidad, determinando cuáles son los de mayor demanda, segmentando los más frecuentes por rango etario y determinando los perfiles de las personas en relación a su preferencia. Lo anterior, permitirá diseñar una oferta ajustada, pero robusta de beneficios, de acuerdo a elementos objetivos.

De igual forma, para la asignación de beneficios se deberá establecer criterios objetivos y por desempeño, transparentes y conocidos por el personal, de tal forma que su entrega sea percibida como equitativa y que permita maximizar el bienestar de los favorecidos.

Ahora bien, debido al despliegue operativo institucional, las coberturas y prestaciones en áreas como salud, vivienda y/o educación, entre otras, son variables a lo largo del país, por lo que su oportuna solución y orientación, son claves, ya que en muchos casos generan problemas al interior de las familias institucionales. Por tal razón, contar con un adecuado modelo de actuación del servicio social, dotado de profesionales y técnicos en cantidad suficiente, de acuerdo a las definiciones entregadas por la Dirección responsable, sumado al compromiso de los mandos, permitirá actuar preventivamente en estos ámbitos de gestión, entregando un servicio oportuno en pro del recurso humano institucional.

Finalmente, uno de los aspectos destacados y de preocupación transversal, es la cobertura y oportunidad del sistema de salud institucional, que pese a sus avances y esfuerzos, no ha

sido capaz de absorber las necesidades institucionales de manera eficaz y equitativa, por lo que realizar un estudio de factibilidad que permita identificar los servicios más demandados con miras a una reorganización, son urgentes. Lo anterior, permitirá explorar una externalización y/o alianza con el mundo privado, para cubrir total o parcialmente la demanda insatisfecha de algunos servicios, disminuyendo así los tiempos de espera y mejorar significativamente la cobertura de estos en el país, prospectando incluso soluciones compartidas con el beneficiario, por la vía de aportes directos y de manera proporcional a las contribuciones individuales que realiza cada carabinero para lograr una cobertura mejorada.

Lo anterior, debe ser complementado con una campaña segmentada de difusión y de comunicación interna, para dar a conocer al personal, los beneficios que son de su real interés.

El presente programa se materializará a través del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- a) Modernizar el sistema de salud institucional.**
- b) Priorizar los beneficios de acuerdo a las preferencias de los Carabineros, definiendo criterios objetivos para su entrega o asignación.**
- c) Fortalecer la cobertura y oportunidad del servicio social institucional.**
- d) Realizar una campaña segmentada de comunicación interna.**

8. Transformación Digital

La transformación digital se puede definir como la integración de las nuevas tecnologías en todas las áreas de una organización, orientadas a redefinir su funcionamiento, con el objeto de optimizar los procesos y mejorar los servicios o actuaciones. Este cambio no es solo tecnológico, sino que conlleva nuevas aptitudes en las personas como en la cultura, aportando a la efectividad de las organizaciones.

Carabineros de Chile no es ajeno a esta transformación, por el contrario, en el transcurso de los años ha hecho diferentes desarrollos tecnológicos, con el objeto de optimizar la función policial, dentro de los cuales podemos mencionar los sistemas Proservipol y de control de gestión, entre otros, los cuales están orientados a la gestión de los medios de vigilancia y a entregar mayores herramientas para el análisis del fenómeno del delito.

Sin embargo, no ha logrado la transformación digital, sino más bien una implementación de tecnología en diferentes ámbitos. Estos esfuerzos institucionales se encuentran mayormente desintegrados, es decir, las plataformas o sistemas no pueden interactuar entre sí, o bien, se requiere de procesos intermedios, lo que dificulta la obtención de

información oportuna y confiable. Contar con una estrategia digital definida, es fundamental para lograr optimizar las actuaciones, siendo necesario identificar cuáles son las reales capacidades con que cuenta la institución, para de esta forma lograr una vinculación de cada uno de los actuales sistemas utilizados, además de prospectar nuevas tecnologías para potenciar las funciones operativas.

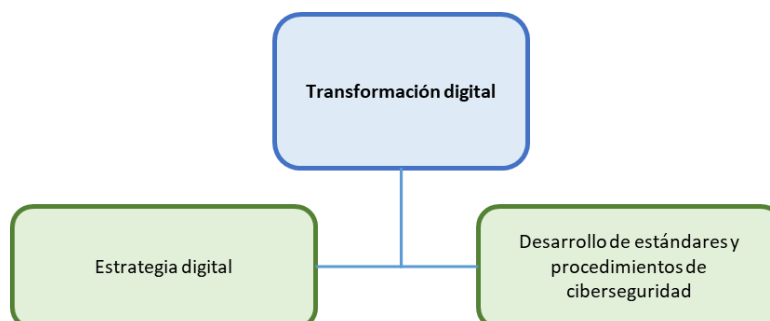
Ahora bien, esta transformación digital y su estrategia, no solo debe considerar un detallado diagnóstico que de cuenta del estado actual de la institución en estas materias, también debe incluir factores organizacionales, para que estos cambios sean con las personas y así evitar fracasos en su implementación.

Finalmente, este nuevo modelo debe considerar la importancia del dato como un elemento clave de los diversos desarrollos institucionales, esto debido a que Carabineros entrega a diversos organismos públicos parte de éstos para su propia gestión, por lo que su definición y estandarización es fundamental. De igual forma, las medidas de seguridad que subyacen a estos sistemas, deben permitir reducir los riesgos de ciberataques, considerando estándares y procedimientos de ciberseguridad para reducir los daños y restablecer rápidamente los sistemas ante un posible ataque, además de contemplar los elementos necesarios para reducir posibles fraudes.

Con el fin de concretar su aporte, el eje considera dos programas orientados a generar una transformación digital en la institución, cuyos productos permitirán fortalecer los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollo del capital humano.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Gestión policial eficaz.
- Legitimidad institucional.

El diagrama que se presenta a continuación identifica y detalla los programas a desarrollar en el marco del eje estratégico en análisis.



8.1. Estrategia digital

Carabineros de Chile, ha incorporado y desarrollado diversos proyectos asociados a las tecnologías de la información (TI), ejemplo de esto es el sistema de Automatización de Unidades Policiales (AUPOL) el cual captura las denuncias efectuadas por la comunidad, proporcionando información a otras plataformas institucionales, dentro de las que se encuentran el Sistema de Análisis de Información Territorial (S.A.I.T.), Sistema Táctico de Operación Policial (S.T.O.P.), Sistema Integrado de Información y Control de Gestión Estratégico (SIICGE), entre otras. Sin embargo, estos sistemas no se encuentran integrados, obligando a generar procesos intermedios (muchas veces manuales), dificultando la utilización de la información en tiempo real. Por tanto, identificar las actuales capacidades y determinar las brechas existentes en tecnologías, es clave para el diseño de la estrategia digital institucional.

Como se señaló anteriormente, uno de los sistemas más importantes en términos operativos es el Sistema AUPOL, el cual ha sido sometido a un conjunto de mejoras continuas desde la década de los 90. La importancia de éste, radica en que procesa la totalidad de eventos delictuales del país y sus datos abastecen no solo al sistema de gestión institucional, sino que además, a las plataformas de análisis territorial, la estadística y formulación de la carta de situación, como asimismo, proporciona digitalmente los partes policiales al Ministerio Público. En consecuencia, se requiere urgentemente una modernización del actual AUPOL, transformándolo en un Sistema de Gestión Operativo, lo que permitirá avanzar hacia la digitalización, la integración de sistemas y procesos, haciendo más eficientes las funciones operativas en el territorio, con un mayor grado de autonomía y resolución de las demandas de la comunidad en el territorio, beneficiando el proceso de planificación operativa en su conjunto, desde el análisis hasta el registro de sus resultados, retroalimentándolo en línea y mejorando la calidad, oportunidad y confiabilidad de los datos.

Esta estrategia deberá considerar el desarrollo de un potente sistema de control de gestión, que integre los demás sistemas institucionales que contienen indicadores, sean estos del área de operaciones, recursos humanos, logísticos y financieros. Lo anterior, permitirá concentrar las actividades y funciones destinadas a la supervisión en sus diversos ámbitos, mediante tecnologías de clase mundial, permitiendo un seguimiento oportuno de las metas y objetivos declarados a la autoridad civil. Este nuevo sistema, debe generar una suite de indicadores de acuerdo a los diferentes perfiles de usuarios, sean estos institucionales, gubernamentales o de la sociedad civil, facilitando y fortaleciendo de esta manera, las rendiciones de cuentas a la comunidad y la transparencia activa de la institución.

Este programa se materializará con el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- a) **Identificar las capacidades institucionales y cierre de brechas con tecnologías.**
- b) **Generar una vinculación de los sistemas informáticos institucionales que permita fortalecer un único sistema de control de gestión institucional.**

- c) **Prospección para implementar tecnologías de clase mundial (world class) y potenciar el desarrollo de un Sistema de Gestión Operativo.**

8.2. Desarrollo de estándares y procedimientos de ciberseguridad

Chile se encuentra entre los países que ha registrado el mayor número de ciberataques en la región (América Latina). Entre 2007 y 2017, el total de delitos informáticos a nivel nacional aumentó en un 624,8%. Además, solo entre 2016 y 2017, estos ilícitos aumentaron un 74%. En este sentido, Carabineros de Chile no está ajeno a estos ataques, como quedó demostrado en octubre del año 2019, donde se vulneraron determinadas bases de datos institucionales, publicando información personal de sus integrantes y otras relacionadas con la propia función policial.

En consecuencia, en la medida que se avanza en digitalización, también aumenta el riesgo que los sistemas sean vulnerados, con importantes afectaciones tanto para la propia institución como la sociedad.

Por lo tanto, reducir los daños y permitir el restablecimiento veloz de los sistemas ante un ataque, debe estar presente en la estrategia digital, para lo cual es necesario propender a la construcción de sistemas informáticos óptimos, que resguarden el funcionamiento y la confidencialidad de la información, además de adoptar las políticas necesarias, definiendo e implementando procedimientos orientados tanto a los usuarios, como a los encargados de resguardar la información, con el propósito de evitar vulneraciones.

Adicionalmente, es necesario mencionar que no existe una ciberseguridad absoluta, toda vez que, los sistemas que incorporan a los humanos como usuarios y operadores, nunca estarán exentos del mal uso (intencional o no) de información privilegiada. Por lo tanto, reducir el riesgo de fraudes o vulneración de los sistemas, conlleva superar la fragilidad que introduce el usuario, lo que implica más tecnología, procedimientos claros y definidos para el control de la información, con el objeto de detectar de forma oportuna los ataques o posibles fraudes que puedan estar cometiendo los integrantes de la institución, sea adulterando bases de datos en beneficio personal, o simplemente extrayendo datos para exponerlos a la ciudadanía.

Este programa se materializará con el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- a) Reducir daños y permitir el restablecimiento veloz de los sistemas.**
- b) Reducir el riesgo de fraudes.**

VII. De la Operacionalización e Indicadores de Gestión del Plan

El presente Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”, tiene un horizonte de duración de ocho años, siendo susceptible de ser evaluado y actualizado por parte del General Director de Carabineros, cada cuatro años. Esto con la finalidad de ajustar determinados aspectos futuros que hoy, son imposibles de considerar en esta planificación.

Ahora bien, para operacionalizar y alinear tanto los objetivos como las metas de cada uno de los programas establecidos en el PEDP, se estimó necesario implementar Planes de Gestión Operativa y Administrativa (PGOA), que tendrán una vigencia anual y contendrán un detalle de las diferentes tareas y actividades a desarrollar, así como las metas a alcanzar en cada uno de los objetivos específicos, lo que facilitará la orientación de los mismos. Cabe señalar que estos planes deberán ser aprobados por parte del Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

Adicionalmente, con la finalidad de monitorear los avances del Plan tanto por la institución como por el Ejecutivo, se deberá desarrollar un mecanismo de monitoreo, que considere el diseño de un sistema de control de gestión, asociado a los términos señalados en el eje estratégico de Transformación Digital, específicamente en el programa denominado “Generar una vinculación de los sistemas informáticos institucionales que permita fortalecer un único sistema de control de gestión institucional”.

Este sistema de control de gestión, deberá operacionalizar la batería de indicadores de impacto, procesos y recursos, entre otros, contruidos para alinear y controlar la materialización de cada uno de los programas establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Policial y cómo estos contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y ejes estratégicos, los cuales serán visualizados y monitoreados a través de este nuevo sistema, por los respectivos niveles de mando y por la autoridad civil.

VIII. Responsable Estratégico, Operacional y Técnico

Considerando la relevancia estratégica y colaborativa del presente Plan Estratégico, la responsabilidad de orientar los esfuerzos institucionales será del General Director de Carabineros, a través de la Secretaría General, la cual se vinculará con la Subsecretaría del Interior.

Por otra parte, la supervisión y control de los estados de avance, recaerán en la Subdirección General de Carabineros, estamento que garantizará y generará los cursos de acción necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos declarados en los PGOA.

A su vez, la Dirección de Planificación y Desarrollo será la encargada de orientar técnica y metodológicamente a las Altas Reparticiones, con el objeto de garantizar la vinculación lógica y empírica entre los objetivos y ejes estratégicos, así como las acciones de los programas que los conforman.

IX. Anexos “Indicadores Claves”.

EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NIVEL DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	MÉTRICA
Fortalecimiento del Carabinero en el territorio	Fortalecimiento modelos de integración con la comunidad (M.I.C.C/P.A.C.I.)	Gestión policial eficaz	Nacional Regional Comunal	Mensual	Detenciones con información BE del MICC respecto del total $= \frac{\text{Detenciones con información MICC}}{\text{Cantidad total de detenciones}}$
	Carabineros como líder en prevención	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Legitimidad institucional.	Nacional Regional Comunal	Mensual	Eficacia del trabajo colaborativo = $\frac{\text{Detenciones flagrantes DMCS}}{\text{Cantidad de información recibida de actores}}$
	Vigilancia Basada en la evidencia	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Legitimidad institucional.	Nacional Regional Comunal	Mensual	Efectividad de la planificación BE = $\frac{\text{Tareas preventivas planificadas BE cumplidas}}{\text{Cantidad de casos}}$
	Hoja de ruta digital	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Legitimidad institucional.	Nacional Regional Comunal	Mensual	Eficacia del cumplimiento de la Hoja de Ruta = $\frac{\text{Tareas y acciones planificadas cumplidas}}{\text{Total actividades planificadas}}$
		A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Legitimidad institucional.	Nacional Regional Comunal	Mensual	Calidad de la información aportada = $\frac{\text{Información útil para prevenir el delito (según Std)}}{\text{Cantidad de servicios realizados}}$



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NIVEL DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	MÉTRICA
Desarrollo de un nuevo modelo de actuación en materia de control del orden público	Metodología de control de orden público COP	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Legitimidad institucional.	Nacional Regional	Mensual	$\text{Eficacia en la planificación de eventos COP} = \frac{\text{Planificaciones eficaces (Según Std)}}{\text{Total de planificaciones}}$
	Fortalecimiento de los recursos humanos y logísticos COP	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Legitimidad institucional. D) Desarrollo del capital humano.	Nacional	Semestral	$\text{Cobertura de capacitación} = \frac{\text{Cantidad de personal COP capacitado}}{\text{Cantidad total de personal COP}}$
	Fortalecimiento de los recursos humanos y logísticos COP	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Legitimidad institucional. D) Desarrollo del capital humano.	Nacional	Semestral	$\text{Índice de Cobertura de Recursos} = \frac{\text{Dotación actual de recursos (HH/LL)}}{\text{Dotación Óptima de recursos (HH/LL)}}$
	Transparencia y rendición de cuentas (accountability)	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Legitimidad institucional.	Nacional	Mensual	$\text{Implementación medidas Accountability} = \frac{\text{Acciones implementadas}}{\text{Total de acciones planificadas}}$



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NIVEL DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	MÉTRICA
Reconocimiento y fortalecimiento de la educación.	Fortalecimiento de la y formación del Carabinero	A) Gestión Policial Eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Desarrollo del capital humano.	Planteles de formación	Anual	Efectividad en la formación profesional $= \frac{\text{Aprobados examen final (Ambito Institucional y Profesional)}}{\text{Total de examinados}}$
	Fortalecimiento de la formación continua	A) Gestión Policial Eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Desarrollo del capital humano.	CENPECAR	Anual	Tasa de personal capacitado = $\frac{\text{Cantidad de personal capacitado presencial}}{\text{Total de dotación}}$
Refuerzo de la ética policial y control efectivo	Programa de Fortalecimiento de las Prácticas Éticas en Carabineros	A) Gestión policial eficaz. B) Legitimidad institucional. C) Desarrollo del capital humano.	Nacional Regional Comunal comisaria	Mensual	Efectividad del sistema de reporte = $\frac{\text{Cantidad de inconductas efectivas}}{\text{Total de Inconductas reportadas por el mecanismo}}$
	Programa de Prevención de Conductas No Deseadas.	A) Legitimidad institucional. B) Desarrollo del capital humano.	Institucional	Semestral	Eficacia del modelo de detección de conductas no deseadas $= \frac{\text{Cantidad de casos detectados oportunamente}}{\text{Cantidad de bajas por inconductas}}$



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NIVEL DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	MÉTRICA
Optimización de la Dotación	Modelamiento de la planta de Carabineros de Chile	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos.	Institucional	Mensual	$\text{Eficacia de la estructura institucional} = \frac{\text{Dotación real por nivel y escalafón}}{\text{Dotación óptima}}$
	Implementación de una nueva metodología para la asignación de recursos policiales.	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos.	Nacional Regional Comunal	Mensual	$\text{Eficacia asignación de Recursos} = \frac{\text{Oferta real de recursos para la operación policial}}{\text{Oferta óptima}}$
Desarrollo de una cadena logística eficiente de apoyo a las funciones policiales	Definición de la cadena logística institucional	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos.	Institucional	Anual	$\text{Eficacia asignación de Recursos} = \frac{\text{Oferta real de recursos por tipo}}{\text{Oferta óptima de recursos por tipo (tiempo y calidad)}}$
	Externalización de funciones de apoyo	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos.	Institucional	Semestral	$\text{Eficacia de la externalización} = \frac{\text{Procesos y/o áreas externalizadas}}{\text{Procesos y/o áreas potenciales de ser externalizadas}}$



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NIVEL DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	MÉTRICA
Modernización del sistema de bienestar	Modernizar el sistema de bienestar	A) Eficiencia en el uso de los recursos. B) Desarrollo del capital humano.	Institucional	Semestral	Tiempo promedio de espera para acceder a hora medica $= \frac{N^{\circ} \text{ total de días entre la fecha de solicitud y la fecha asignada}}{N^{\circ} \text{ total consultas medicas asignadas}}$
		A) Eficiencia en el uso de los recursos. B) Desarrollo del capital humano.	Institucional	Mensual	Cobertura del servicio social = $\frac{\text{Dotación Real}}{\text{Dotación óptima del servicio territorial}}$
Transformación digital	Estrategia digital	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos. C) Legitimidad institucional.	Institucional	Semestral	Eficacia en el cierre de brechas = $\frac{\text{Brechas cerradas}}{\text{Brechas Identificadas}}$
	Desarrollo de estándares y procedimientos de ciberseguridad	A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos.	Institucional	Semestral	Tiempo promedio offline = $\frac{\text{tiempo offline}}{\text{tiempo online}}$
		A) Gestión policial eficaz. B) Eficiencia en el uso de los recursos.	Institucional	Semestral	Vulneracion de Sistemas = $\frac{\text{Cantidad de sistemas atacados}}{\text{Total de Sistemas}}$



X. Anexos “Metas y Productos”.

EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Fortalecimiento del Carabinero en el territorio	Fortalecimiento modelos de integración con la comunidad (M.I.C.C/P.A.C.I.)	Ampliar la cobertura del modelo M.I.C.C y P.A.C.I	A) Suprimir déficit del modelo MICC. B) Publicación metodología de actuación PACI	A) Proyecto de supresión déficit. B) Desarrollo metodología de actuación PACI.	Departamento de Integración Comunitaria	Dirección Nacional de Orden y Seguridad	US \$340.000 por año para la ampliación del modelo MICC	29 meses	2021	2023
		Potenciar acciones y procedimientos para la obtención de información útil para la prevención del delito	Implementar estrategia	Estrategia de actuación, procesamiento y análisis de información útil obtenida en el territorio.			US \$ 150.000 (Para inversión)	41 meses	2021	2024
	Carabineros como líder en prevención	Implementar una estrategia de trabajo colaborativo con la sociedad civil y autoridades, que permita una mayor efectividad en el uso de los recursos destinados a la prevención del delito.	Implementar estrategia	Propuesta y/o de estrategia trabajo colaborativo	Depto. Plan Cuadrante y Seguridad Preventiva.	Dirección Nacional de Orden y Seguridad	US \$ 50.000	29 meses	2021	2023
		Desarrollar una aplicación de interacción con la comunidad para la obtención y entrega de información útil para la prevención del delito.	Implementación del aplicativo	Desarrollo de aplicativo de interacción con la comunidad	Depto. TIC Depto. Plan Cuadrante y Seguridad Preventiva.	Dirección Nacional de Orden y Seguridad	US \$ 150.000 inversión, considera un total de 3000 horas de desarrollo a un costo de 1uf/hora. US \$ 30.000 Gasto de operación anual como un 25 % del costo de inversión.	29 meses	2021	2023



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Fortalecimiento del Carabinero en el territorio	Vigilancia Basada en la evidencia	Crear un centro de estudios en materias policiales y criminológicas mediante una alianza de largo plazo entre Carabineros de Chile y la academia.	Implementación y funcionamiento del centro de estudios	Creación del centro de estudios	Depto. Planificación Estratégica	Dirección de Planificación y Desarrollo.	US \$ 100.000 Gastos de inversión y equipamiento	17 meses	2021	2022
		Fortalecer la planificación de los servicios policiales, mediante el análisis basado en la evidencia y optimizado por un modelo de programación matemática.	Implementación de ambos modelos	Desarrollo de un nuevo modelo de planificación y modelo de asignación de medios optimizado mediante software	Depto. Análisis Criminal.	Dirección Nacional de Orden y Seguridad	US \$ 300.000 inversión	41 meses	2021	2024
	Hoja de ruta digital	Aumentar productividad del contingente policial en terreno.	Implementación de Hoja de ruta digital	Hoja de ruta digital	Depto. Tecnologías de la Información y las Com.	Dirección de Logística	US \$ 150.000 inversión, considera un total de 3000 horas de desarrollo a un costo de 1uf/hora. US \$ 30.000 Gasto de operación anual como un 25 % del costo de inversión.	29 meses	2021	2023
		Mejorar la calidad y disponibilidad de la información.	Implementación de parámetros de hoja de ruta y procedimiento de análisis de datos	Actualización de hoja de ruta y procedimiento de análisis de los datos.	Depto. Análisis Criminal.	Dirección Nacional de Orden y Seguridad	Recursos Propios	17 meses	2021	2022



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Desarrollo de un nuevo modelo de actuación en materia de control del orden público	Metodología de control de orden público COP	Desarrollar un Modelo de Planificación de Operaciones COP.	Implementación del modelo.	Modelo de Planificación de Operaciones COP.	Depto. Control Orden Público, Eventos Masivos y Fútbol Profesional	Dirección Nacional de Orden y Seguridad	US \$ 50.000	17 meses	2021	2022
		Desarrollar el Modelo de Actuación COP en el territorio.	Implementación del modelo.	Modelo de Actuación COP en el territorio.				29 meses	2021	2023
	Especialización de las unidades COP.	Proponer la creación de la "Especialidad de Control del Orden Público".	Presentación de la iniciativa al ejecutivo.	Marco normativo que permita efectuar modificaciones al D.F.L.2			Recursos Propios	17 meses	2021	2022
		Establecer una periodicidad de ajuste normativo de las actuaciones que regulan el control del orden público.	Publicación y oficialización.	Marco normativo que permita determinar la periodicidad en la actualización de los protocolos				17 meses	2021	2022



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Desarrollo de un nuevo modelo de actuación en materia de control del orden público	Fortalecimiento de los recursos humanos y logísticos COP.	Especializar y capacitar de forma continua, con contenidos teórico-prácticos actualizados al personal COP en materias de orden público.	Oficialización e implementación del Plan de Estudios.	Plan de estudios para el personal COP.	Depto. Control Orden Público, Eventos Masivos y Fútbol Profesional	Dirección Nacional de Orden y Seguridad	US \$ 20.000	29 meses	2021	2023
		Definir e implementar una cadena logística para el apoyo de las operaciones COP, en términos de oportunidad y de calidad.	Implementación del procedimiento.	Procedimiento para planificar adecuadamente las adquisidores para el funcionamiento unidades COP.			Recursos Propios	17 meses	2021	2022
	Transparencia y rendición de cuentas (accountability).	Definir y operacionalizar indicadores que permitan realizar un debido seguimiento y análisis a las actuaciones COP.	Seleccionar los indicadores que serán parte del seguimiento.	Propuesta de indicadores que serán parte del seguimiento.				5 meses	2021	2021
		Desarrollar e implementar una plataforma que permita visualizar y acceder a datos respecto de la gestión del orden público, destinada a la sociedad civil y a las autoridades.	Implementación y funcionamiento de la Plataforma.	Desarrollo de plataforma que permita visualizar indicadores.			US \$ 50.000	17 meses	2021	2022



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Reconocimiento y fortalecimiento de la educación.	Fortalecimiento de la formación del Carabinero	Propender a la formación del Carabinero a dos años, considerando una modalidad dual (teórico-práctico), con énfasis en operaciones policiales.	Implementación del nuevo proceso formativo.	Malla curricular a cuatro semestres	Depto. Gestión Educacional. E1.	Dirección de Educación Doctrina Historia	US \$ 100.000 (Ajuste mallas)	17 meses	2021	2022
		Generar una normativa legal y reglamentaria que regule la docencia institucional y procesos de selección por competencias para el profesorado, mediante concurso público.	Presentación de la iniciativa al ejecutivo.	Desarrollo de Estatuto Docente	Depto. Personal Civil. P.5	Dirección Nacional Personal	US \$ 150.000 Anual (Considera pasar de un total de 1.620 horas actuales a 2000 horas lectivas, el cálculo se realiza mediante el diferencial que se genera con lo pagado en la actualidad, versus lo que gana un profesor universitario)	17 meses	2021	2022
		Realizar inversiones incrementales en la infraestructura necesaria (salas de estudio, bibliotecas, salas de clases, laboratorios, recintos de simulación, etc.) para nuevas modalidades formativas.	Adquirir o construir la infraestructura necesaria en los planteles de formación	infraestructura necesaria en los planteles de formación	Escuela de Formación Carabineros	Dirección de Educación Doctrina Historia	US \$ 5.000.000 considera 6m2 por alumno a 25 uf/m2 de costo de construcción	41 meses (Solo si hay recursos comprometidos)	2021	2024



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Reconocimiento y fortalecimiento de la educación.	Fortalecimiento de la formación del Carabinero	Fortalecer y optimizar el proceso de reclutamiento y selección de Carabineros y Aspirantes a Oficiales, con el objeto de contar con alumnos mejor preparados, para enfrentar los procesos de formación en ética, derechos humanos, doctrina institucional, entre otras áreas formativas.	Oficialización e implementación de los instrumentos de selección.	Instrumentos de selección que considere los perfiles de ingreso y test aplicados.	Depto. Reclutamiento y Selección P.6	Dirección de Educación Doctrina e Historia	US \$ 100.000 Inversión	17 meses	2021	2022
	Fortalecimiento de la Formación Continua	Fortalecer la formación continua, preferentemente de modo presencial en temas relativos a la operación policial, considerando la infraestructura necesaria para esto mediante alianzas o inversión en tecnologías.	Implementación del programa de formación continua.	Programa de formación continua de forma presencial (orientado a la capacitación permanente en materias operativas)	Centro Nacional de Perfeccionamiento y Capacitación.	Dirección de Educación Doctrina e Historia	US \$ 3.000.000 (Considera la adquisición de 10 polígonos virtuales con sus correspondiente hardware).	17 meses	2021	2022



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Reconocimiento y fortalecimiento de la educación	Fortalecimiento de la Formación Continua	Fortalecer el sistema de educación no presencial, optimizando su oferta y modalidad, para desarrollar habilidades, mejorar y reforzar las competencias de los funcionarios.	Implementación del programa de formación continua a distancia.	Programa de formación continua a distancia. (orientado a la capacitación permanente).	Centro Nacional de Perfeccionamiento y Capacitación.	Dirección de Educación Doctrina e Historia	US \$ 150.000 (considera consultoría para ajustar los contenidos de los cursos y ajustes para mejorar la plataforma e-learning) US \$ 15.000 gasto anual de operación.	17 meses	2021	2022



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Refuerzo de la Ética Policial y Control Efectivo.	Programa de Fortalecimiento de las Prácticas Éticas en Carabineros	Desarrollar una línea base y un proceso de seguimiento que especifique la evolución de los procesos de identificación, evaluación y sanción de faltas éticas en la institución.	Implementación de un Proceso de Análisis.	Sistema para el registro del proceso disciplinario	Depto. Asuntos Internos		US \$ 500.000 Considera totalidad objetivos programa.	29 meses	2021	2023
		Generar mecanismos de reporte que permitan canalizar inquietudes respecto de faltas éticas al interior de las diferentes Unidades, protegiendo la integridad laboral y personal de los testigos que denuncien dichas faltas.	Implementación del sistema.	Sistema reporte de inconductas al interior de Carabineros	Depto. Asuntos Internos	Contraloría General de Carabineros		29 meses	2021	2023
		Incorporar el desarrollo de una cultura ética y de promoción a los derechos humanos en Carabineros, que debe ser transversal y permear sus procesos del ámbito educacional.	Implementación de la estrategia.	Desarrollo de estrategia que permita incorporar una cultura ética y de promoción a los derechos humanos en la institución	Depto. Gestión Educacional.	Dirección de Educación, Doctrina e Historia		17 meses	2021	2022



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Refuerzo de la Ética Policial y Control Efectivo.	Programa de Fortalecimiento de las Prácticas Éticas en Carabineros	Sistematizar los procesos de capacitación y desarrollo del personal en discernimiento ético, en concordancia con el plan relacionado con la formación continua.	Implementación de los programas de estudios.	Ajuste de los programas de estudios orientados al discernimiento ético.	Centro de Doctrina y Ética de Carabineros de Chile.	Dirección de Educación, Doctrina e Historia	US \$ 500.000	17 meses	2021	2022
		Modernizar el proceso disciplinario en Carabineros.	Presentación de la iniciativa al ejecutivo.	Confección de marco normativo que permita actualizar el actual sistema disciplinario de Carabineros de Chile.	Depto. asesoría legal (J1)	Dirección de Justicia	Considera la totalidad de objetivos del programa.	29 meses	2021	2023
	Programa de Prevención de Conductas No Deseadas.	Diseñar e implementar un modelo de detección oportuna de conductas no deseadas.	Implementación del modelo.	Desarrollo de modelo de detección oportuna de conductas no deseadas.	Depto. Asuntos Internos	Contraloría General de Carabineros	US \$ 120.000 gasto de operación	29 meses	2021	2023
		Implementar controles administrativos y operacionales.	Implementación del modelo.	Desarrollo de modelo control cruzado.	Depto. Gestión de Auditorías (Dirección de Auditoría Interna)	Dirección de Auditoría Interna	US \$ 100.000 inversión (certificación, compra de software) US \$ 31.808 gasto operación (levantamiento y/o rediseño de procesos) US \$ 28.257 Capacitación necesaria para certificación COSO	29 meses	2021	2023



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Optimización de la Dotación	Modelamiento de la planta de Carabineros de Chile	Levantar y optimizar procesos actuales.	Modelar a lo menos el 20% de los procesos institucionales que aportan a los objetivos estratégicos.	Modelamiento de los procesos institucionales estratégicos.	Depto. Análisis financiero, procesos y riesgos	Contraloría General de Carabineros	US \$ 230.000 inversión	41 meses	2021	2024
		Modelar la planta y operacionalizar los resultados, propendiendo a un horizonte de 35 años de servicio.	Modelamiento de la planta.	Construcción de la planta óptima para la institución.	Dirección de Gestión Personas	Dirección Nacional de Personal		29 meses	2021	2023
		Implementar un sistema informático para la gestión de la planta.	Implementación del sistema.	Sistema que permita gestionar la planta institucional.	Dirección de Gestión Personas	Dirección Nacional de Personal	US \$ 300.000 inversión (considera acompañamiento por equipo especializado para el aseguramiento de la calidad (quality assurance) de la implementación.	41 meses	2021	2024



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Optimización de la Dotación	Implementación de una nueva metodología para la asignación de recursos policiales.	Estimar la demanda operativa territorial.	Oficialización del cálculo de la demanda.	Determinar la Demanda requeridas a la institución	Depto. Planificación Estratégica	Dirección de Planificación y Desarrollo	US \$ 120.000 inversión	29 meses	2021	2023
		Estimar la oferta para cada medio/procedimiento.	Oficialización del cálculo de la oferta.	Determinar la oferta de recursos humanos y logísticos				29 meses	2021	2023
		Modelar la asignación óptima de recursos.	Implementación de la metodología.	Desarrollo de metodología para asignar de forma óptima los recursos en el territorio.				24 meses	2022	2024
		Automatizar la nueva metodología.	Implementación del sistema.	Desarrollo de sistema informático que permita automatizar la metodología de asignación de recursos			US \$ 100.000 inversión. US \$ 10.000 gasto de operación anual.	24 meses	2022	2024



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Desarrollo de una cadena logística eficiente de apoyo a las funciones policiales	Definición de la cadena logística institucional	Instalar una "cultura" de abastecimiento estratégico que permita analizar distintos modelos de negocio de manera robusta.	Implementación de la estrategia.	Desarrollo de estrategia	Dirección de Logística de	Dirección Nacional de Apoyo a Operaciones Policiales	US \$ 100.000 inversión.	17 meses	2021	2022
		Generar las condiciones para la realización de licitaciones internacionales.	Oficialización de propuesta que permita las compras internacionales.	Desarrollar estrategia que permita realizar compras en el extranjero.			Necesario estudio complementario	17 meses	2021	2022
	Externalización de funciones de apoyo	Aprovechar las capacidades instaladas en el mercado local e internacional en: áreas de salud., mantenimiento y/o administración de parque vehicular, tecnologías de la información.	Materializar externalizaciones de determinadas materias. * Depende de financiamiento.	Definir las áreas factibles de externalización y levantar los costos asociados, las cuales deben estar debidamente priorizadas.			US \$ 470.000 anual para mejorar el servicio de mantenimiento en oportunidad y calidad del parque vehicular. US \$ 1.500.000 para inversiones del plan de estrategia digital. US \$ 100.000 para el área de salud con el propósito de generar alianzas	29 meses	2021	2023



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Modernización del sistema de bienestar	Modernizar el sistema de bienestar	Modernizar el sistema de salud institucional.	Mejorar la cobertura del Sistema de Salud Institucional. Implementación del Plan de Desarrollo de Salud.	Diseño de propuesta y/o estrategia que permita aumentar la cobertura del área de salud a nivel nacional. Confección del Plan de Desarrollo de Salud.	Dirección de Salud	Dirección Nacional Personal de	Necesario estudio complementario	29 meses	2021	2023
		Priorizar los beneficios de acuerdo a las preferencias de los carabineros, definiendo criterios objetivos para su entrega o asignación.	Implementación del Plan de Desarrollo de Bienestar.	Confección del Plan de Desarrollo de Bienestar.	Subdirección de Bienestar	Dirección de Bienestar	US \$ 100.000 inversión	89 meses	2021	2028
		Fortalecer la cobertura y oportunidad del servicio social institucional.	Implementación del modelo de funcionamiento.	Desarrollo de un modelo funcionamiento óptimo del servicio social.	Depto. Planificación y Desarrollo Social (B.6)		Necesario estudio complementario	41 meses	2021	2024
		Realizar una campaña segmentada de comunicación interna.	Implementar la campaña de comunicación interna.	Diseño de campaña de comunicación interna para cada uno de los perfiles detectados en el diagnóstico	Subdirección de Bienestar		US \$ 170.000 considera mantención de beneficios	41 meses	2021	2024



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Transformación digital	Estrategia digital	Identificar las capacidades institucionales y cierre de brechas con tecnologías	Oficializar la estrategia digital.	Desarrollo de una estrategia digital.	Depto. Tecnologías de la Información y las com.	Dirección de Logística	US \$ 500.000 consultoría en transformación y estrategia digital	89 meses	2021	2028
		Generar una vinculación de los sistemas informáticos institucionales que permita fortalecer un único sistema de control de gestión institucional	Funcionamiento del Sistema de Control de Gestión Institucional.	Desarrollo de un único Sistema de Control de Gestión Institucional.	Depto. control de gestión y sistemas de información (Contraloría General)	Contraloría General de Carabineros	US \$ 800.000 inversión necesaria para crear un bus de integración necesario que incluye la implementación de licenciamiento. No incluye herramienta BI	89 meses	2021	2028
		Prospección para implementar tecnologías de clase mundial (world class) y potenciar el desarrollo de un sistema de gestión operativo	Implementación del Plan de Desarrollo ERP. Implementación del Sistema de Gestión Operativa Institucional.	Confección de un Plan de Desarrollo ERP. Desarrollo del Sistema de Gestión Operativa Institucional.	Depto. Tecnologías de la Información y las com.	Dirección de Logística	US \$ 75.000 Para búsquedas de alianzas	89 meses	2021	2028



EJE ESTRATÉGICO	PROGRAMA	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO	EJECUTOR	ALTA REPARTICIÓN RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO ESTIMADO	AÑO INICIO	AÑO TERMINO
Transformación digital	Desarrollo de estándares y procedimientos de ciberseguridad	Reducir y permitir el restablecimiento veloz de los sistemas.	Implementación de la estrategia de seguridad.	Desarrollar estrategia de seguridad informativa que permita reducir daños y restablecer rápidamente los sistemas de información	Depto. Tecnologías de la Información y las com.	Dirección de Logística	Necesario estudio complementario	29 meses	2021	2023
		Reducir el riesgo de fraudes.	Incorporar la tecnología necesaria para disminuir los riesgos de fraudes..	Desarrollo de plan de plan de compras para la adquisición de la tecnología necesaria.			US \$ 200.000 inversión considera consultoría altamente especializada y en paralelo a la estrategia digital. US \$ 230.000 Gasto en operación anual, considera inversión equivalente al 3% del costo total ti, que se calcula en base al 10% del presupuesto tic en carabineros a partir de su implementación	24 meses	2021	2023



CARABINEROS DE CHILE
Dirección General

***PLAN ESTRATÉGICO DE
DESARROLLO POLICIAL
2021-2028***

ANEXO N°1

“Mapas Estratégicos”

Abril 2021

I. Introducción

La construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”, consideró diversas etapas para su materialización, en este sentido la primera de ellas fue el diagnóstico, en la cual se analizaron los diferentes factores internos y externos que afectaban positiva y negativamente a la Institución, una vez finalizado el diagnóstico este fue validado por parte de la contraparte gubernamental, continuando posteriormente con el desarrollo de la “**Misión y Visión**” institucional, objetivos estratégicos, ejes estratégicos, programas y objetivos específicos. Dicho proceso se finalizó en el mes de noviembre del año 2019, en cuya ocasión fueron entregados los textos denominados: *Diagnóstico de la Situación Actual*, *Plan Estratégico de Desarrollo Policial* y *Plan de Difusión*, por parte de la PUC, los cuales, en conjunto, sumaban 231 planas. Posteriormente, y considerando la extensión expuesta, la Institución definió confeccionar una síntesis de los textos en uno más acotado para mayor compresión de los diferentes niveles institucionales, el cual se finalizó preliminarmente en el mes de diciembre del mismo año.

No obstante, dado los hechos acontecidos desde el 18 de octubre del año 2019 y con motivo de los efectos que dichas manifestaciones trajeron a la Institución, se tomó la decisión en conjunto con el Ejecutivo de incorporar un nuevo eje al Plan Estratégico de Desarrollo Policial, denominado “**Desarrollo de un nuevo modelo de actuación en materias de control de orden público**”, el cual consta de 4 programas y 8 objetivos específicos. Este nuevo eje, fue confeccionado por el Departamento de Planificación Estratégica de la Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros, en cuyo desarrollo se consideró la totalidad de aspectos relevados tanto por el Consejo de Reforma de Carabineros, como también, los diversos informes de organismos nacionales e internacionales relacionados con derechos humanos, con el objeto de contar con una policía alineada con los estándares internacionales y nacionales en dichas materias.

En este sentido, una vez terminada la síntesis de los textos del Plan Estratégico de Desarrollo Policial, incluido el eje específico de Control de Orden Público, el documento actualizado fue remitido a la Subsecretaría del Interior a través del Oficio N° 656, de fecha 15.06.2020 de la Secretaría General de Carabineros, a lo cual el Subsecretario del Interior sugiere la incorporación de otros antecedentes al texto final del plan. Por lo anterior, se procedió a la confección de la información solicitada, remitiéndola a la Subsecretaría del Interior, mediante el Oficio N° 741, de fecha 30.07.2020 de la Secretaría General de Carabineros.

Paralelamente, la representante gubernamental para el plan, Cecilia Power Helfmann, manifestó que, para la aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Policial, a sugerencia del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), era necesario materializar un taller de alineamiento a raíz de petición formulada por parte de la Sra. María José Jarquín representante en Chile de este organismo internacional. Este taller de alineamiento tendría una duración aproximada de 12 semanas, cuyo objetivo sería la construcción de un **mapa**

estratégico, además de traducir los ejes estratégicos en **mapas funcionales bajo la metodología del Balance Scorecard** de acuerdo con la propuesta de valor hacia el ciudadano.

De esta forma la Dirección de Planificación y Desarrollo procedió a abordar y elaborar cada uno de los productos esperables y que debían ser realizados en el taller de trabajo, con la finalidad de reducir los tiempos asociados a su materialización.

II. Desarrollo

1. Mapa estratégico

Una vez definida la estrategia a desarrollar por la Institución durante los próximos ocho años, es necesario lograr la materialización de la misión y visión declarada, en este sentido la misión y visión solo se lograrán en la medida que se satisfacen las necesidades de seguridad de la comunidad.

De esta forma, con el objetivo de describir de una manera coherente y uniforme la estrategia se procedió a la elaboración del mapa estratégico con la finalidad de identificar las diferentes interrelaciones que presenta la estrategia desarrollada por la Institución a través de su Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”, con el propósito de establecer y gestionar los objetivos e indicadores asociados.

En este sentido, la materialización de los objetivos estratégicos planteados, logran dar cumplimiento a la misión y visión declarada en el Plan Estratégico de Desarrollo Policial, cuya interacción fue detallada en el título I, del texto del Plan.

Conforme a lo anterior, para el logro de los objetivos estratégicos definidos, fue necesario plantear el desarrollo de diversos programas, cuya culminación generará las vinculaciones de causa y efecto. Para tal motivo se agruparon en diferentes perspectivas, las cuales muestran sus vinculaciones y relaciones entre sí, de acuerdo a lo detallado a continuación:

A. Perspectiva Misión Pública:

Describen los resultados deseados de la estrategia, cuyos productos impactaran directamente al logro de los objetivos estratégicos planteados, contribuyendo con ello a una mayor sensación de seguridad de la comunidad, a través de una gestión de alta efectividad, colaborativa, transparente y respetuosa de los DD.HH.



Esta perspectiva contempla los siguientes programas:

- Fortalecimiento modelos de integración con la comunidad (M.I.C.C/P.A.C.I.).
- Carabineros como líder en prevención.
- Transparencia y rendición de cuentas (accountability).

B. Perspectiva Gestión de Recursos:

Identifica los programas esenciales de materializar, los cuales se espera que tengan un mayor impacto sobre la estrategia, estos programas están orientados a optimizar los recursos humanos y logísticos, maximizar la productividad y reducir los costos por la vía de la externalización de funciones, los programas presentes en esta perspectiva son los siguientes:

- Vigilancia basada en la evidencia.
- Hoja de ruta digital.
- Metodología de control de orden público COP.
- Especialización de las unidades COP.
- Fortalecimiento de los recursos humanos y logísticos COP.
- Programa de prevención de conductas no deseadas.
- Modelamiento de la planta de Carabineros de Chile.
- Implementación de nueva metodología para la asignación de recursos policiales.
- Externalización de funciones de apoyo.

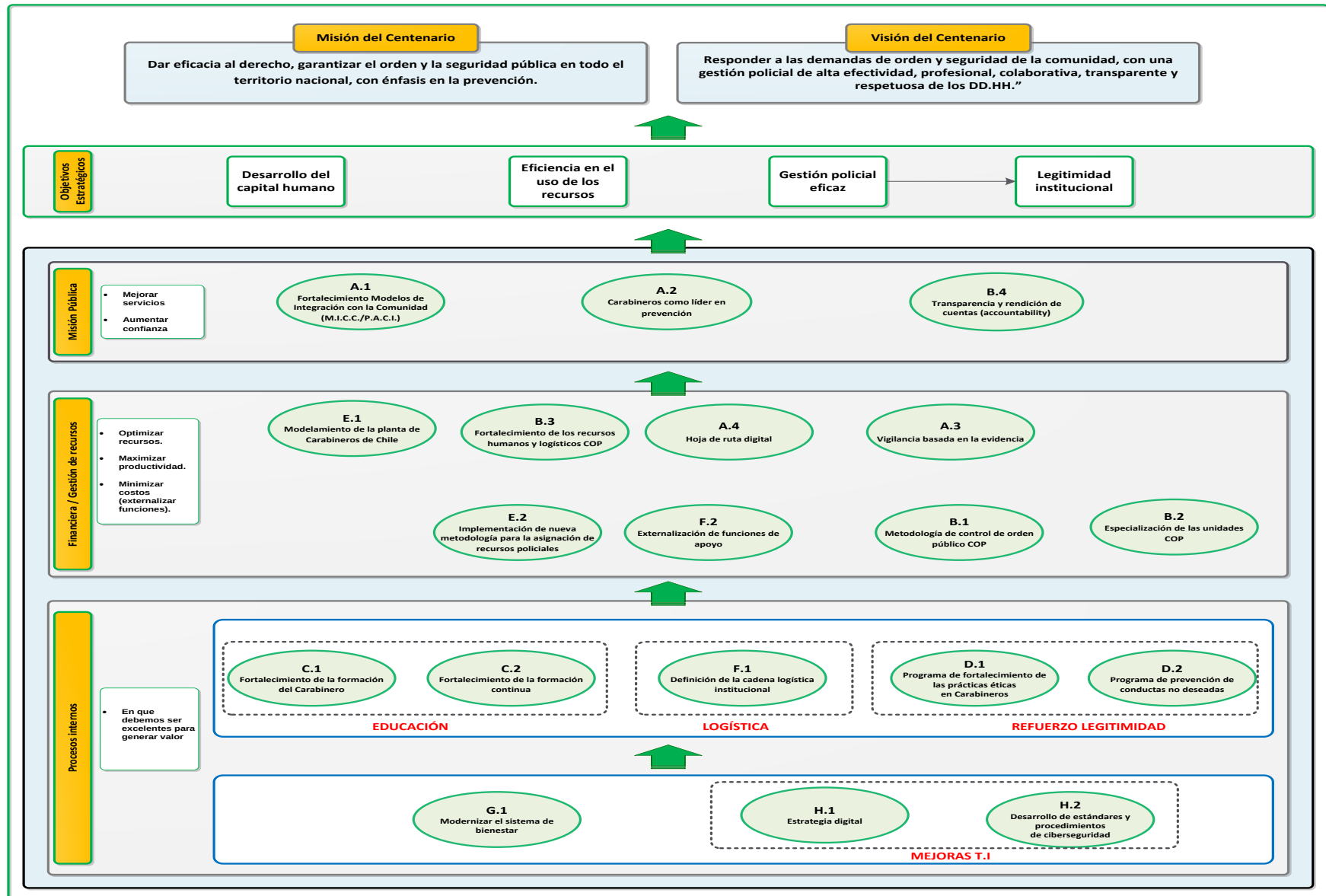
C. Perspectiva Procesos Internos:

Esta perspectiva identifica aquellos aspectos que son más relevantes para la estrategia y que en muchos casos no son tangibles como las tareas orientadas al desarrollo el capital humano, tareas asociadas al área de la información, entre otras, los programas presentes en esta perspectiva son los siguientes:

- Fortalecimiento de la formación del Carabinero.
- Fortalecimiento de la formación continua.
- Programa de fortalecimiento de las prácticas éticas en Carabineros.
- Definición de la cadena logística institucional.
- Modernizar el sistema de bienestar
- Estrategia digital.
- Desarrollo de estándares y procedimientos de ciberseguridad.



MAPA ESTRATÉGICO GENERAL





2. Mapas Funcionales y BSC.

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia planteada por parte de la Institución, dando a conocer las relaciones de causalidad entre los diferentes programas agrupados por perspectiva definidos para la materialización de los respectivos objetivos estratégicos, los cuales a su vez dan respuesta a la misión y visión Institucional.

Ahora bien, el Balance Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que se debe materializar a través de un conjunto de acciones orientadas a lograr las metas planteadas.

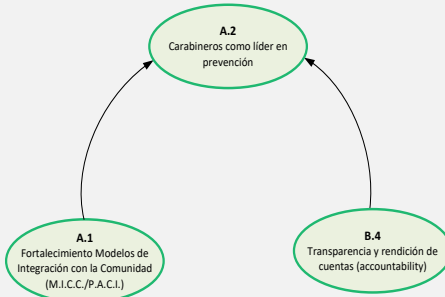
De esta forma con los objetivos de cada programa se construyeron indicadores claves de gestión, definiendo sus metas y los productos esperables a obtener por cada uno de ellos, sumado a la temporalidad en la cual se pretende lograr estos productos.

Todo lo anterior permitirá tener una mirada global de la operacionalización del Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 **“Carabinero del Centenario”**.

A. Perspectiva “Misión Pública”

Los programas que se encuentran dentro de esta dimensión, son el producto final de toda una cadena de esfuerzos que apuntan hacia y para la comunidad. En este sentido la transparencia y el fortalecimiento de los modelos que apuntan a la integración con la comunidad buscan posicionar a Carabineros de Chile como un líder en prevención, en este sentido en el diagrama de se presenta a continuación da a conocer las relaciones de causalidad y sus respectivos objetivos, asociados a sus indicadores y metas planteadas.

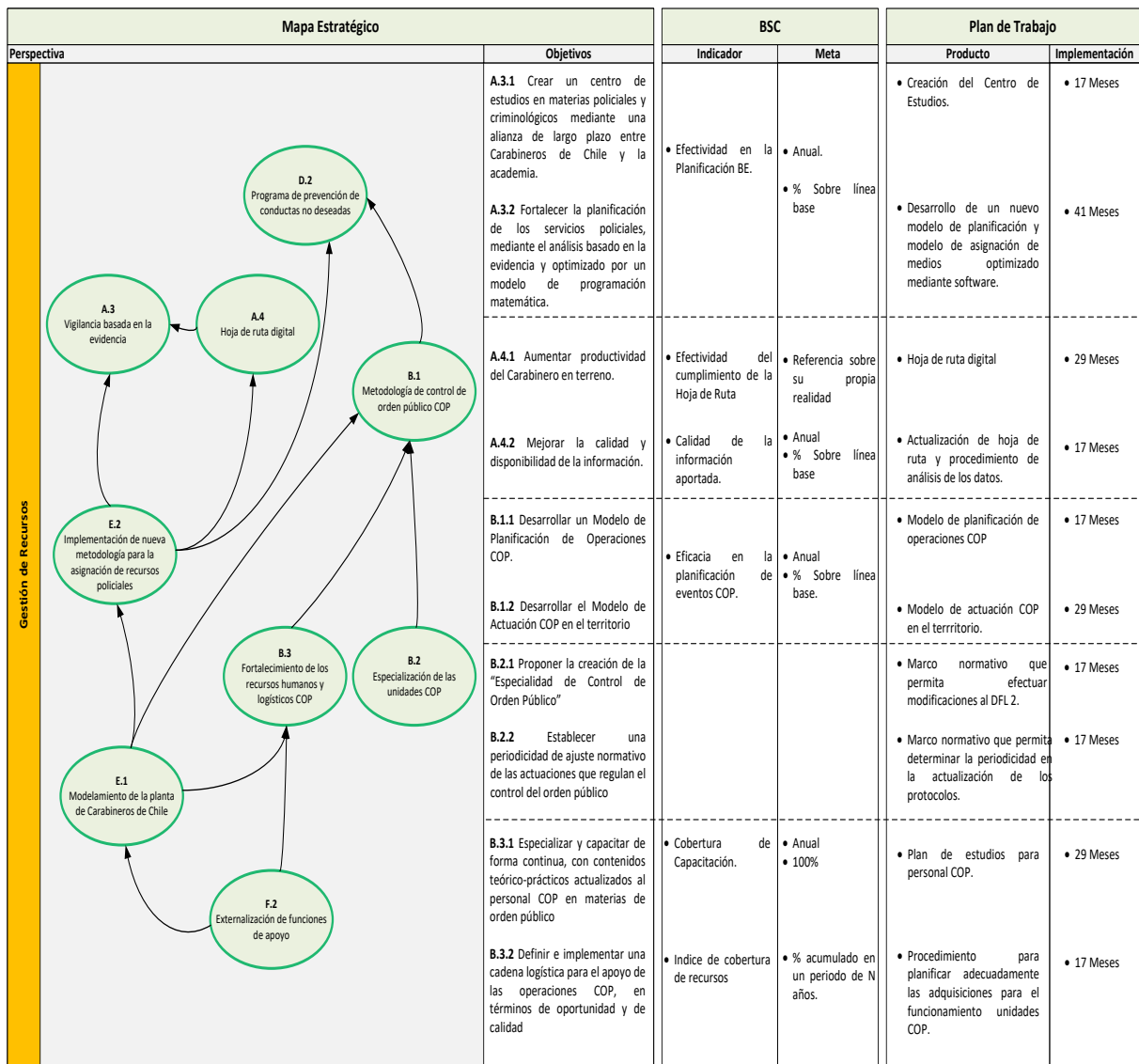
Mapa perspectiva “Misión Pública”

Mapa Estratégico		BSC		Plan de Trabajo	
Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Producto	Implementación
	A.1.1 Ampliar la cobertura del Modelo del M.I.C.C. Y P.A.C.I.	• Detenciones con información BE del MICC respecto del total.	• Anual. • % Sobre línea base	• Proyecto de supresión de déficit. • Desarrollo de metodología de actuación PACI	• 29 Meses • 29 meses
	A.1.2 Potenciar acciones y procedimientos para la obtención de información útil para la prevención del delito.			• Estrategia de actuación, procesamiento y análisis de información útil obtenida en el territorio.	• 41 meses
	A.2.1 Implementar una estrategia de trabajo colaborativo con la sociedad civil y autoridades, que permita una mayor efectividad en el uso de los recursos destinados a la prevención del delito	• Eficacia del trabajo colaborativo.	• Anual. • % Sobre línea base	• Propuesta y/o estrategia de trabajo colaborativo.	• 29 meses
	A.2.2 Desarrollar una aplicación de interacción con la comunidad para la obtención y entrega de información útil para la prevención del delito.			• Desarrollo de aplicativo de interacción con la comunidad.	• 29 meses
	B.4.1 Definir y operacionalizar indicadores que permitan realizar un debido seguimiento y análisis a las actuaciones cop.	• Implementación medidas accountability.	• 100% anual. • Anual % Sobre línea base	• Propuesta de indicadores que serán parte del seguimiento.	• 05 meses
	B.4.2 Desarrollar e implementar una plataforma que permita visualizar y acceder a datos respecto de la gestión del orden público para la sociedad civil y autoridades.			• Desarrollo de plataforma que permita visualizar indicadores.	• 17 meses

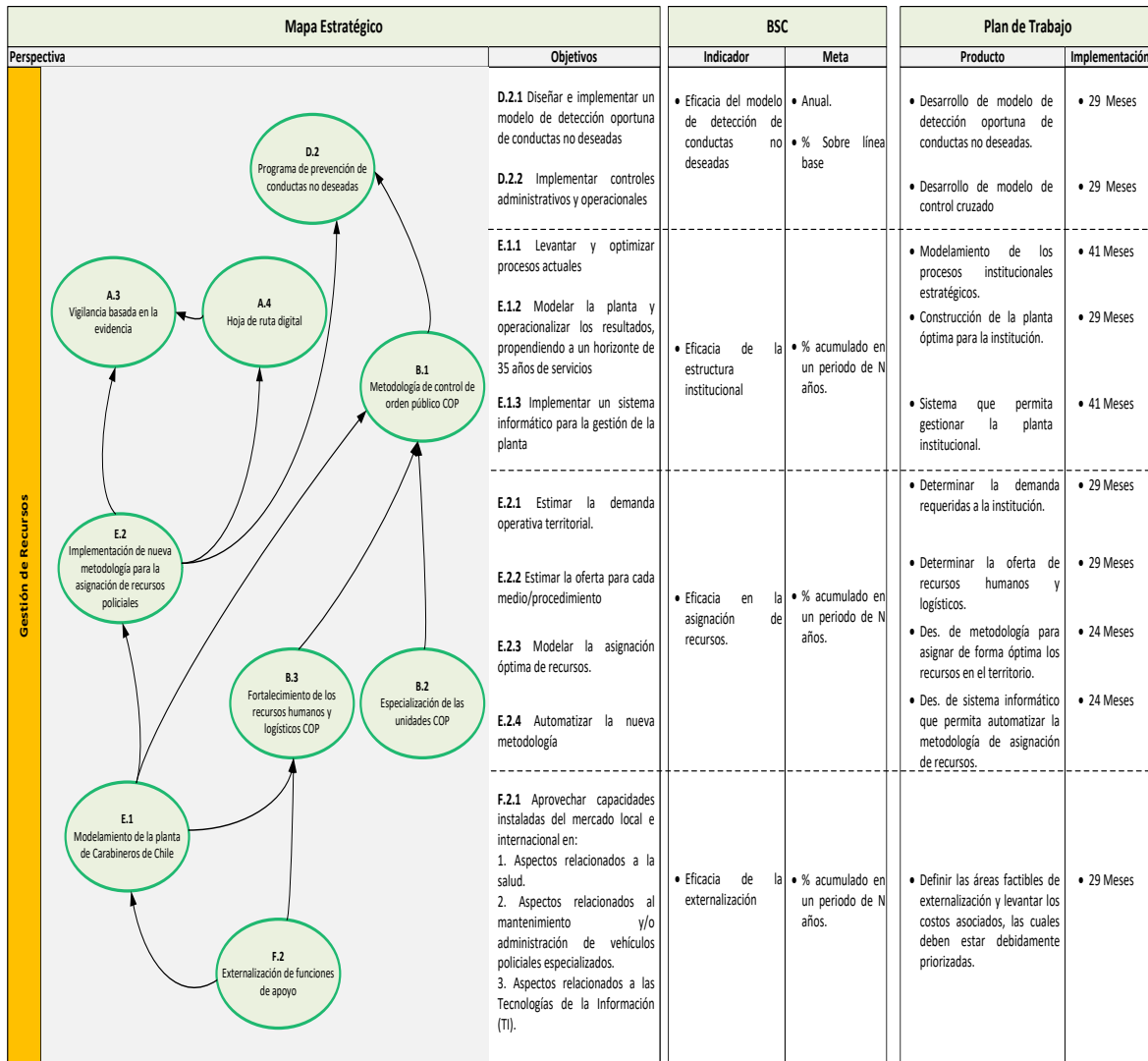
B. Perspectiva “Gestión de Recursos”

Esta perspectiva se encuentra relacionada con aquellos programas que buscan optimizar tanto la gestión de los recursos humanos como logísticos, con el objetivo de maximizar la productividad y reducir los costos por la vía de la externalización de funciones, todo esto sumado a metodologías de actuación, permitirán entregar de forma óptima los recursos con el objeto de materializar los programas presentes en la perspectiva de Misión Pública.

Mapa perspectiva “Gestión de Recursos” 1



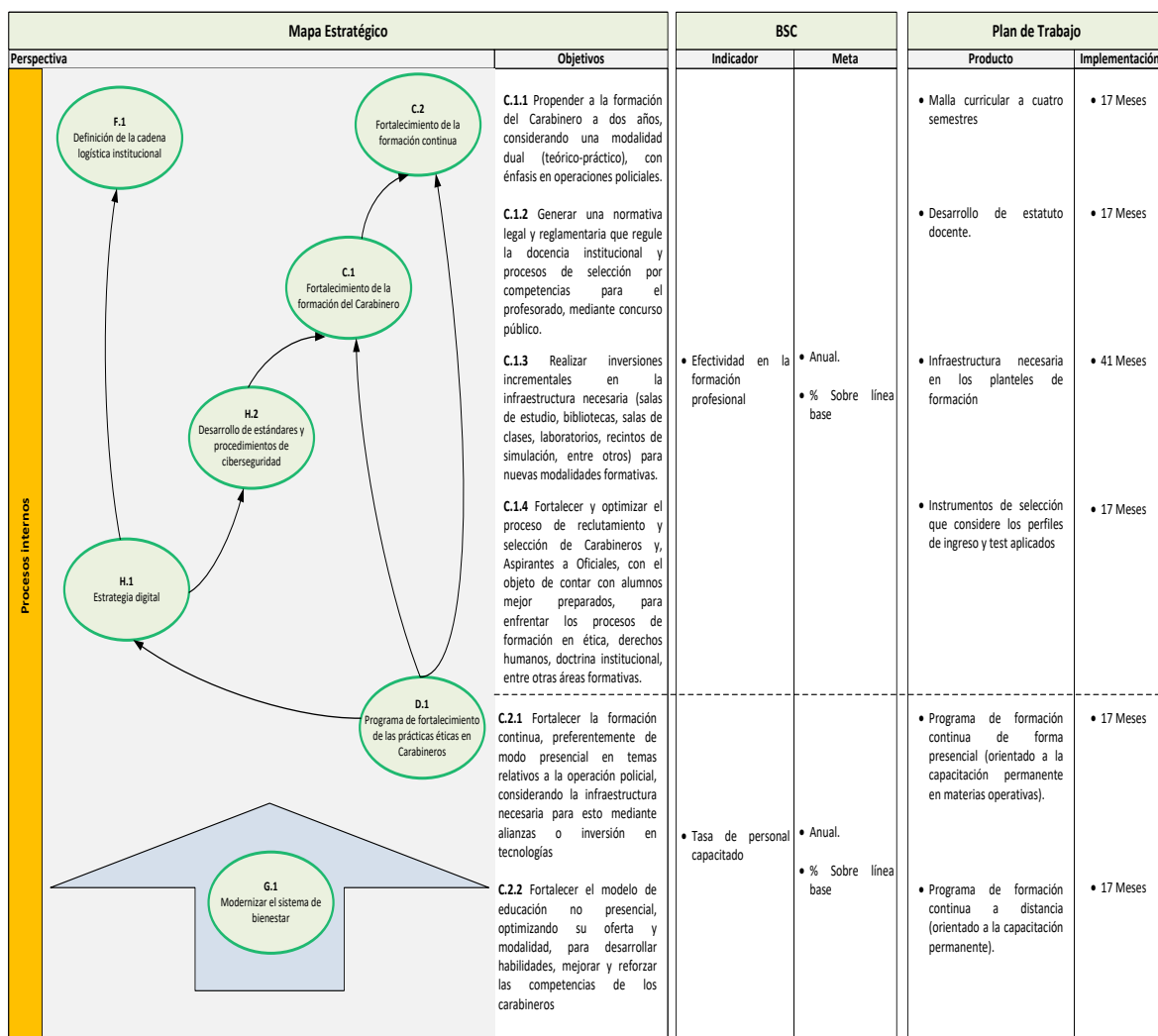
Mapa perspectiva “Gestión de Recursos” 2



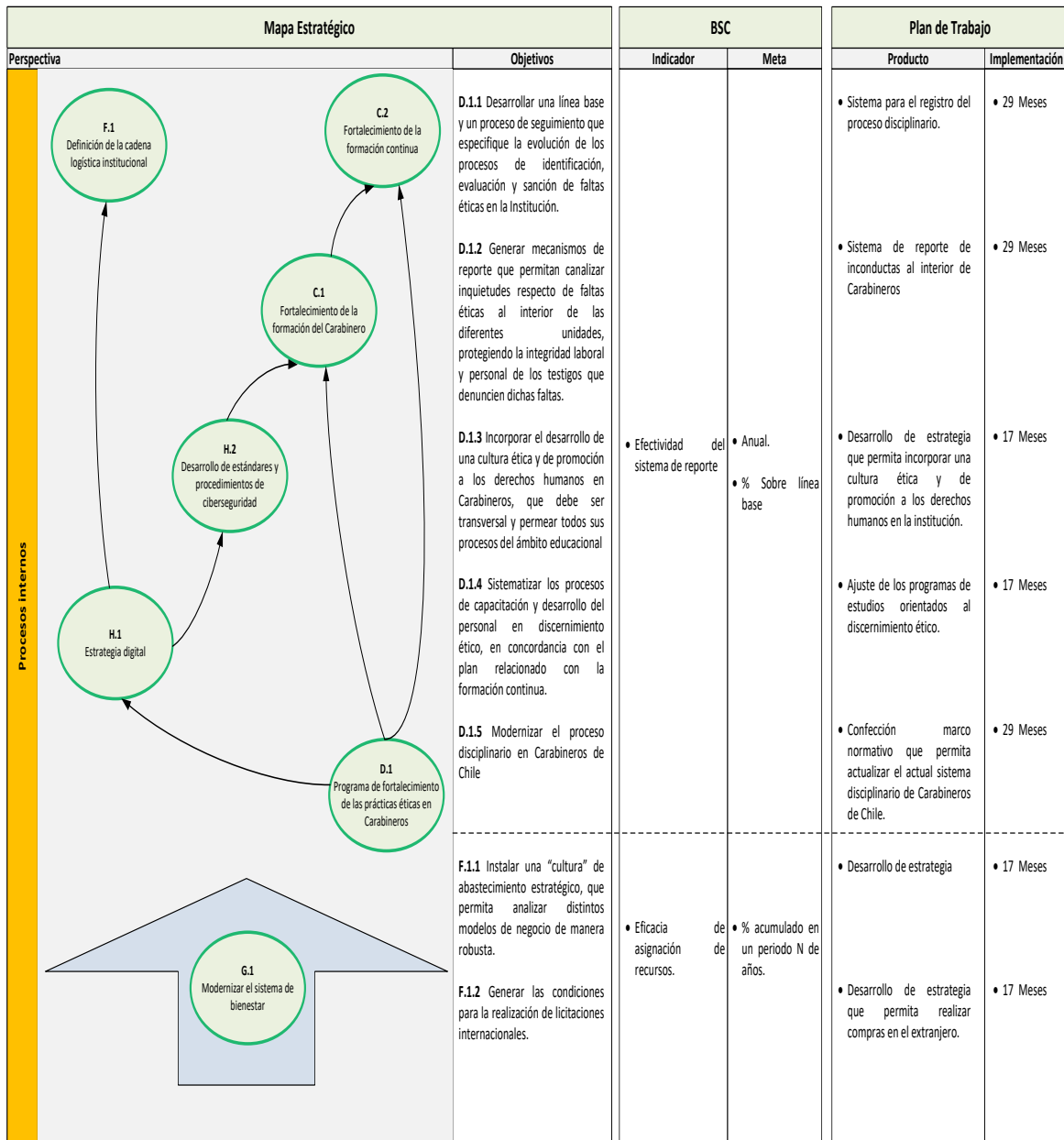
C. Perspectiva “Procesos internos”

Esta perspectiva identifica los programas que aportan de manera intangible al logro de los objetivos estratégicos y con ello la materialización de la Misión y Visión planteada en el Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario, aspectos relevantes presentes en esta perspectiva y para la estrategia definida guardan relación con la formación inicial y continua del Carabinero, desarrollo de la ética del personal, fortalecimiento de los sistemas de bienestar y estrategias de manejo de la información.

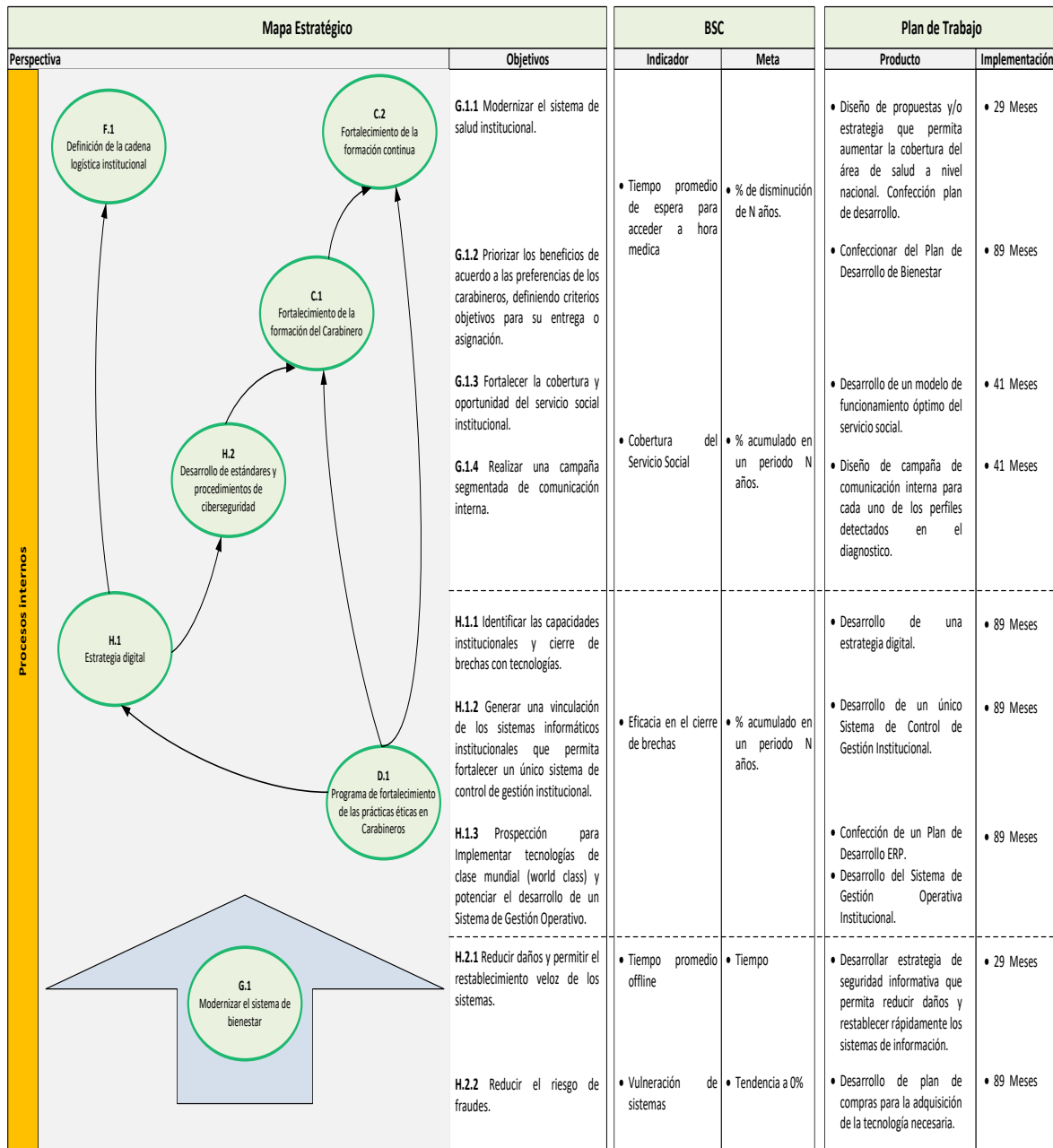
Mapa perspectiva “Procesos internos” 1



Mapa perspectiva “Procesos internos” 2



Mapa perspectiva “Procesos internos” 3



3. Operacionalización del PEDP desde la perspectiva impulsada por la DIPRES

La Dirección de presupuestos del Gobierno de Chile, establece una metodología relacionada con los indicadores de desempeño, con el objetivo de entregar información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

De esta forma cada uno de los indicadores establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”, fueron desarrollados conforme a la metodología formulada por parte de la DIPRES, siendo estos representados conforme a lo estipulado en su formulario H, que se detalla a continuación:

FICHA DE DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2021 – 2028

INSTITUCIÓN		CARABINEROS DE CHILE		
Visión Institucional				
Responder a las demandas de orden y seguridad de la comunidad, con una gestión policial de alta efectividad, profesional, colaborativa, transparente y respetuosa de los DD.HH.				
Misión Institucional				
Dar eficacia al derecho, garantizar el orden y la seguridad pública en todo el territorio nacional, con énfasis en la prevención.				
Objetivos Estratégicos Institucionales				
Número	Nombre	Descripción	Objetivos Estratégicos vinculados	Ejes Estratégicos vinculados
1	Desarrollo del capital humano	Abarca el ciclo de vida del carabinero, considerando su reclutamiento, selección, formación, especialización y perfeccionamiento. Con lo anterior, se busca integrar en el “Carabinero del Centenario”, una cultura de respeto de los derechos humanos y de gestión policial eficiente y transparente, orientada hacia la comunidad.	3	B, C, D, G, H
2	Eficiencia en el uso de los recursos	Pretende maximizar la gestión policial con las capacidades disponibles, para de esta forma, aportar a la gestión policial de alta efectividad declarada en la visión. Su cumplimiento, impacta directamente en poder garantizar y mantener el orden y la seguridad pública en todo el territorio nacional, según lo declarado en la misión institucional.	3	A, B, C, E, F, G, H

3	Gestión policial eficaz	Busca satisfacer la misión institucional, específicamente, en lo relacionado con prevenir el delito, garantizar y mantener el orden y la seguridad pública en todo el territorio nacional, mientras que para la visión responde a la gestión policial de alta efectividad. Además, la gestión eficaz está directamente vinculada con la legitimidad institucional y enfocada a las demandas de la comunidad.	1,2,4	A, B, C, E, F, G, H
4	Legitimidad institucional	Este objetivo pretende fortalecer la licencia social para operar, lo cual emerge como consecuencia de una labor policial efectiva y eficiente, y no como una acción independiente, dando respuestas a las demandas de la comunidad, por lo cual involucra como condición básica la consecución de los otros objetivos estratégicos.	3	A, B, C, D, E, F, G, H

Ejes Estratégicos - Programas					
Eje estratégico		Programa Estratégico (Producto Estratégico)	Objetivos Específicos (Descripción del Producto)	Programas	Clientes
A	Fortalecimiento del Carabinero en el territorio	A.1 Fortalecimiento Modelos de Integración con la Comunidad	- Ampliar la Cobertura del M.I.C.C y P.A.C.I. - Potenciar acciones y procedimientos para la obtención de información útil para la prevención del delito.	C1, C2, G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil
		A.2 Carabineros como Líder en prevención	- Implementar una estrategia de trabajo colaborativo con la sociedad civil y autoridades, que permita una mayor efectividad en el uso de los recursos destinados a la prevención del delito. - Desarrollar una aplicación de interacción con la comunidad para la obtención y entrega de información útil para la prevención del delito.	G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil
		A.3 Vigilancia Basada en la Evidencia	- Crear un centro de estudios en materias policiales y criminológicas mediante una alianza de largo plazo entre Carabineros de Chile y la academia. - Fortalecer la planificación de los servicios policiales, mediante el análisis basado en la evidencia y optimizado por un modelo de programación matemática.	A4, G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Personal de Carabineros

		A.4	Hoja de Ruta Digital	- Aumentar productividad del contingente policial en terreno. - Mejorar la calidad y disponibilidad de la información.	A3, E2, G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Personal de Carabineros
B	Desarrollo de un modelo de actuación en materia de control orden público	B.1	Metodología de Control de Orden Público (COP).	- Desarrollar un Modelo de Planificación de Operaciones COP. - Desarrollar el Modelo de Actuación COP en el territorio.	B2, G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Personal de Carabineros
		B.2	Especialización de las unidades COP.	- Proponer la creación de la "Especialidad de Control del Orden Público". - Establecer una periodicidad de ajuste normativo de las actuaciones que regulan el control del orden público.	B1, D1, G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Personal de Carabineros
		B.3	Fortalecimiento de los recursos humanos y logísticos COP.	- Especializar y capacitar de forma continua, con contenidos teórico-prácticos actualizados al personal COP en materias de orden público. - Definir e implementar una cadena logística para el apoyo de las operaciones COP, en términos de oportunidad y de calidad.	E2, C2, G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Personal de Carabineros
		B.4	Transparencia y rendición de cuentas (accountability).	- Definir y operacionalizar indicadores que permitan realizar un debido seguimiento y análisis a las actuaciones COP. - Desarrollar e implementar una plataforma que permita visualizar y acceder a datos respecto de la gestión del orden público, destinada a la sociedad civil y a las autoridades.	B2, G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Administración Pública Personal de Carabineros

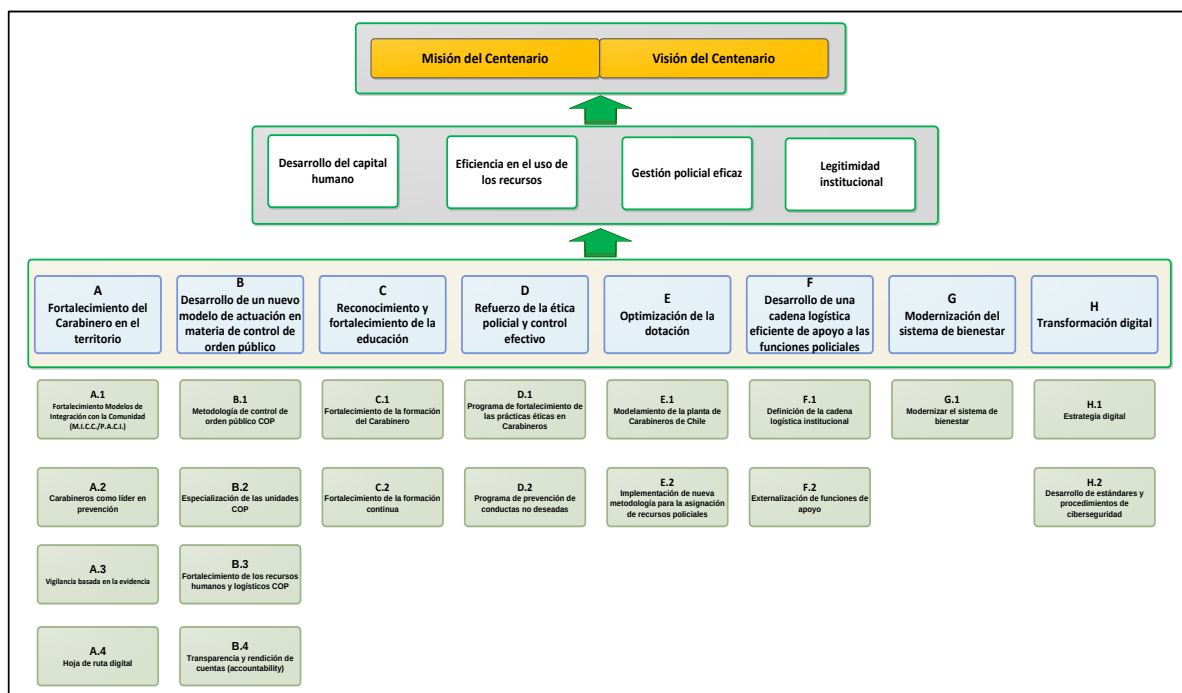
C	Reconocimiento y fortalecimiento de la educación	C.1	Fortalecimiento de la formación del Carabinero	• Propender a la formación del Carabinero a dos años, considerando una modalidad dual (teórico-práctico), con énfasis en operaciones policiales. • Generar una normativa legal y reglamentaria que regule la docencia institucional y procesos de selección por competencias para el profesorado, mediante concurso público. • Realizar inversiones incrementales en la infraestructura necesaria (salas de estudio, bibliotecas, salas de clases, laboratorios, recintos de simulación, entre otros) para nuevas modalidades formativas. • Fortalecer y optimizar el proceso de reclutamiento y selección de Carabineros y Aspirantes a Oficiales, con el objeto de contar con alumnos mejor preparados, para enfrentar los procesos de formación en ética, derechos humanos y/o doctrina institucional, entre otras áreas formativas.	G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Administración Pública Personal de Carabineros
		C.2	Fortalecimiento de la formación continua	• Fortalecer la formación continua, preferentemente de modo presencial en temas relativos a la operación policial, considerando la infraestructura necesaria para esto, mediante alianzas o inversión en tecnologías. • Fortalecer el modelo de educación no presencial, optimizando su oferta y modalidad, para desarrollar habilidades, mejorar y reforzar las competencias de los carabineros.	G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Administración Pública Personal de Carabineros
D	Refuerzo de la ética policial y control efectivo	D.1	Programa de Fortalecimiento de las Prácticas Éticas en Carabineros	• Desarrollar una línea base y un proceso de seguimiento que especifique la evolución de los procesos de identificación, evaluación y sanción de faltas éticas en la institución. • Generar mecanismos de reporte que permitan canalizar inquietudes respecto de faltas éticas al interior de las diferentes Unidades, protegiendo la integridad laboral y personal de los testigos que denuncien dichas faltas.	D2, G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Administración Pública Personal de Carabineros

				- Incorporar el desarrollo de una cultura ética y de promoción a los derechos humanos en Carabineros, que debe ser transversal y permear sus procesos del ámbito educacional. - Sistematizar los procesos de capacitación y desarrollo del personal en discernimiento ético, en concordancia con el plan relacionado con la formación continua. - Modernizar el proceso disciplinario en Carabineros.		
		D.2	Programa de Prevención de Conductas No Deseadas.	- Diseñar e implementar un modelo de detección oportuna de conductas no deseadas. - Implementar controles administrativos y operacionales.	D1,G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Administración Pública Personal de Carabineros
		E.1	Modelamiento de la planta de Carabineros de Chile	- Levantar y optimizar procesos actuales. - Modelar la planta y operacionalizar los resultados, propendiendo a un horizonte de 35 años de servicio. - Implementar un sistema informático para la gestión de la planta.	C1, C2,G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Personal de Carabineros
E	Optimización de la dotación	E.2	Implementación de nueva metodología para la asignación de recursos policiales	- Estimar la demanda operativa territorial. - Estimar la oferta para cada medio/procedimiento. - Modelar la asignación óptima de recursos. - Automatizar la nueva metodología.	F1, G1, H1, H2	Comunidad Sociedad civil Personal de Carabineros
F	Desarrollo de una cadena logística eficiente de apoyo a las funciones policiales	F.1	Definición de la cadena logística Institucional	- Instalar una “cultura” de abastecimiento estratégico, que permita analizar distintos modelos de negocio de manera robusta. - Generar las condiciones para la realización de licitaciones internacionales.	G1, H1, H2	Personal de Carabineros

		F.2	Externalización de funciones de apoyo	- Aprovechar capacidades instaladas del mercado local e internacional en: - Aspectos relacionados a la salud. - Aspectos relacionados al mantenimiento y/o administración de vehículos policiales especializados. - Aspectos relacionados a las Tecnologías de la Información (TI)	F1, G1, H1, H2	Personal de Carabineros
G	Modernización del sistema de bienestar	G.1	Modernizar el sistema de bienestar	- Generar las condiciones para la realización de licitaciones internacionales. - Priorizar los beneficios de acuerdo a las preferencias de los Carabineros, definiendo criterios objetivos para su entrega o asignación. - Fortalecer la cobertura y oportunidad del servicio social institucional. - Realizar una campaña segmentada de comunicación interna.	H1, H2	Personal de Carabineros
H	Transformación digital	H.1	Estrategia digital	- Identificar las capacidades institucionales y cierre de brechas con tecnologías. - Generar una vinculación de los sistemas informáticos institucionales que permita fortalecer un único sistema de control de gestión institucional. - Prospección para implementar tecnologías de clase mundial (world class) y potenciar el desarrollo de un Sistema de Gestión Operativo.	G1, H2	Comunidad Sociedad civil Administración Pública Personal de Carabineros
		H.2	Desarrollo de estándares y procedimientos de ciberseguridad	- Reducir daños y permitir el restablecimiento veloz de los sistemas. - Reducir el riesgo de fraudes.	G1, H1	Personal de Carabineros

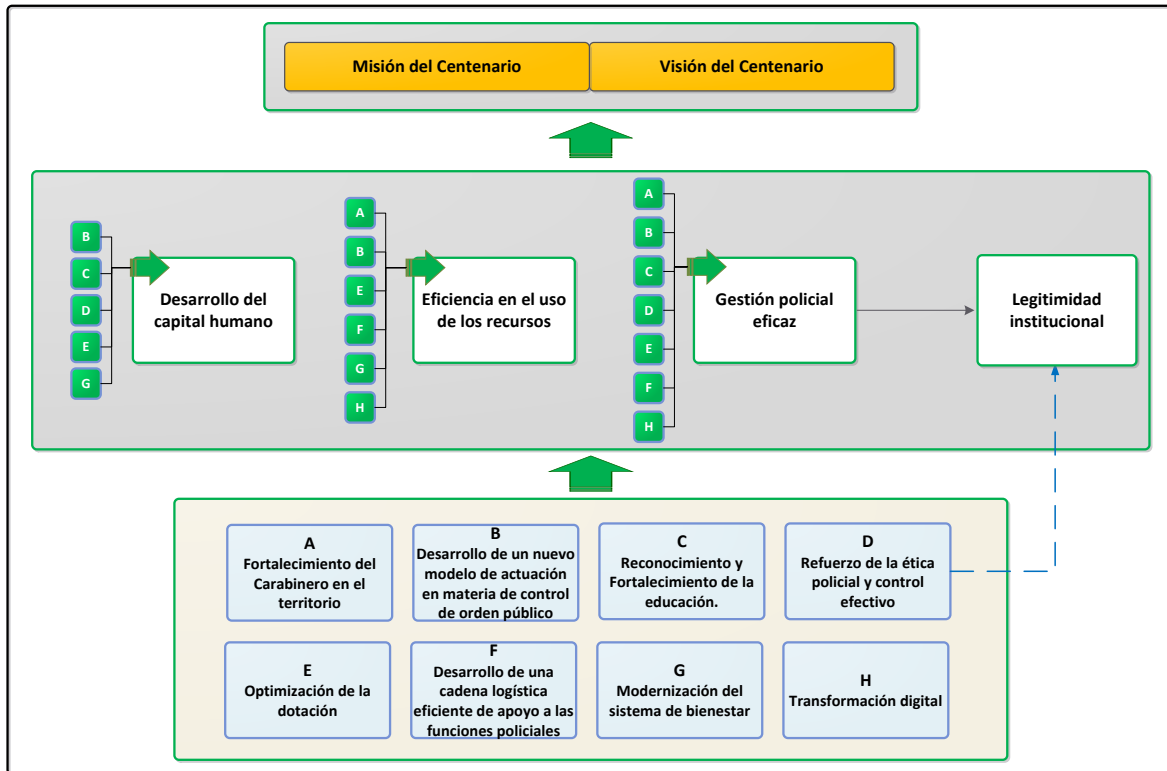
4. Contribución entre los Ejes y Programas para materializar los Objetivos Estratégicos.

El Diagrama que se presenta a continuación entrega una visión general de como el conjunto de ejes estratégicos, programas y objetivos específicos contribuyen a la materialización de los respectivos objetivos estratégicos, los cuales apuntan al logro de la visión y misión Institucional.



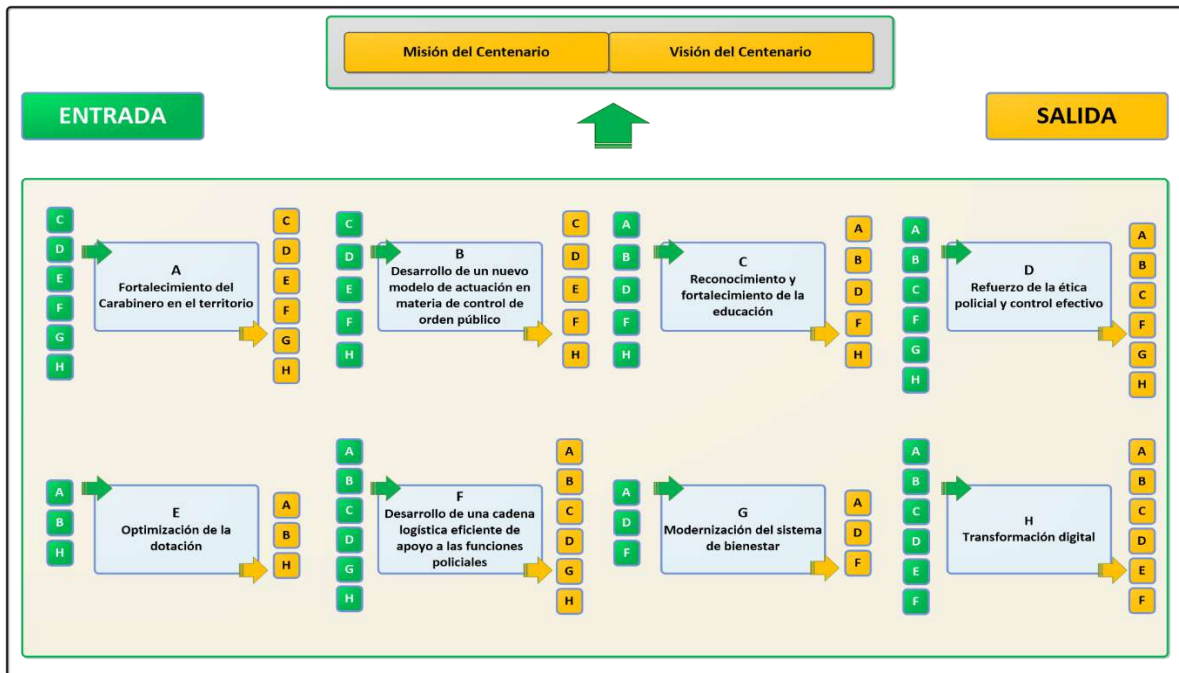
A. Relación entre objetivos estratégicos

Para el logro de la Misión y Visión propuesta por parte de la Institución es necesario una interacción entre cada uno de los Objetivos Estratégicos, de esta forma el diagrama que se presenta a continuación ejemplifica la interacción de estos objetivos entre sí, lo cuales una vez materializados permitirán materializar la Visión y Misión Institucional.



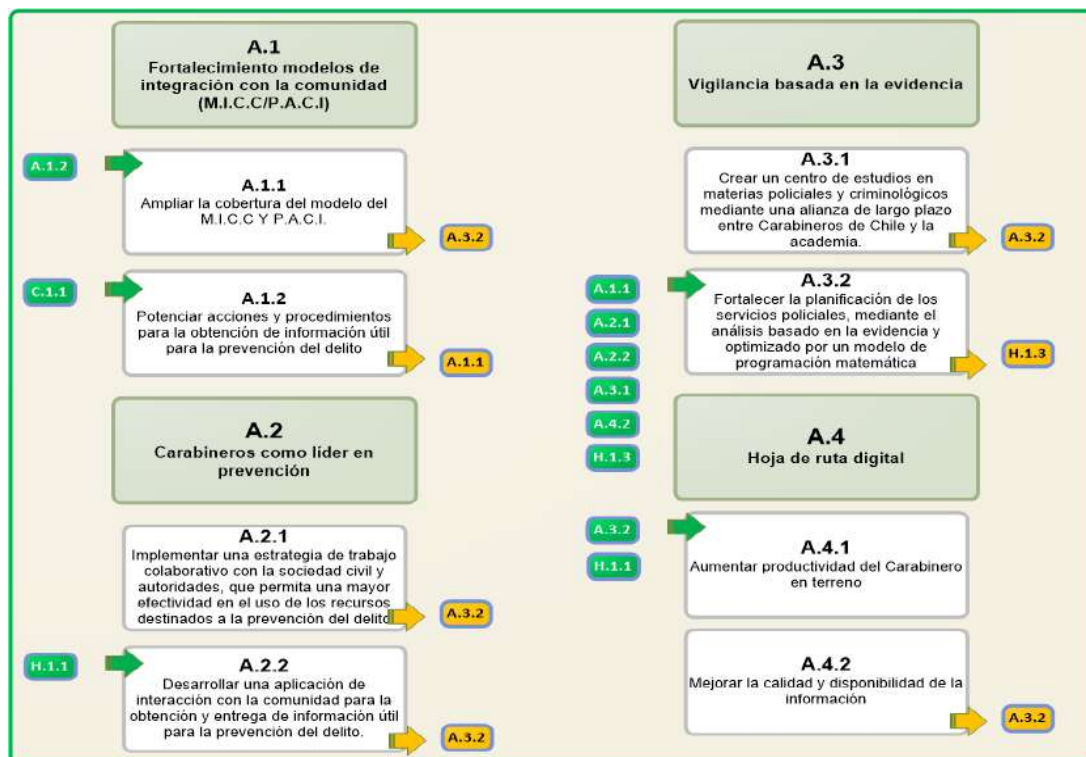
B. Relación entre Ejes estratégicos

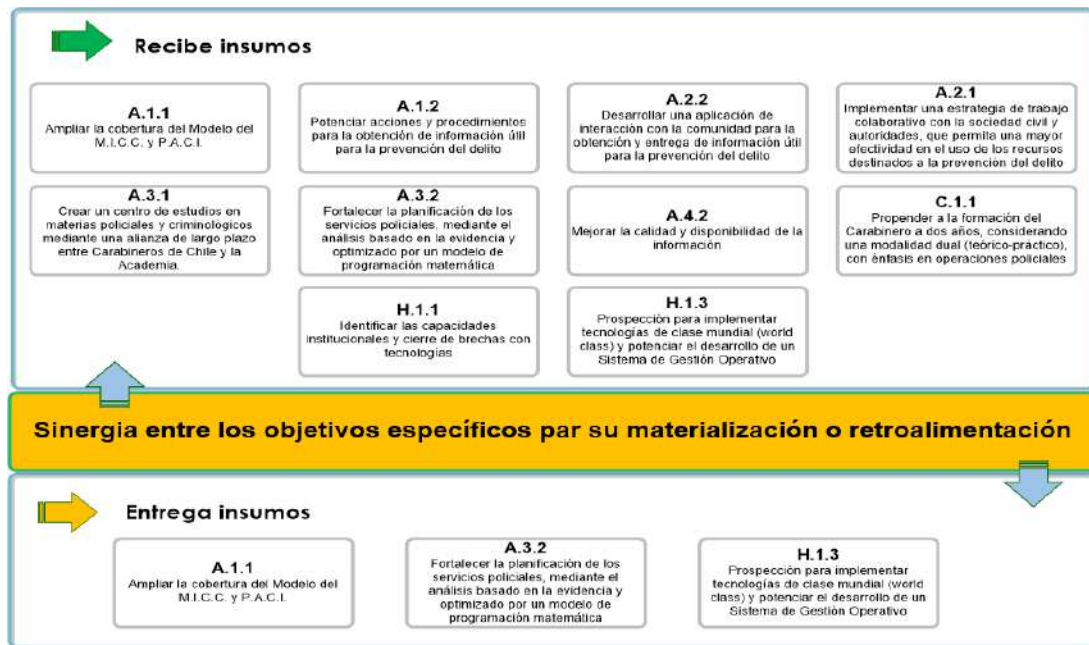
Cada eje estratégico interactúa entre sí, aportando o recibiendo insumos para materializar las acciones propuestas, el diagrama a continuación representa estas interacciones.



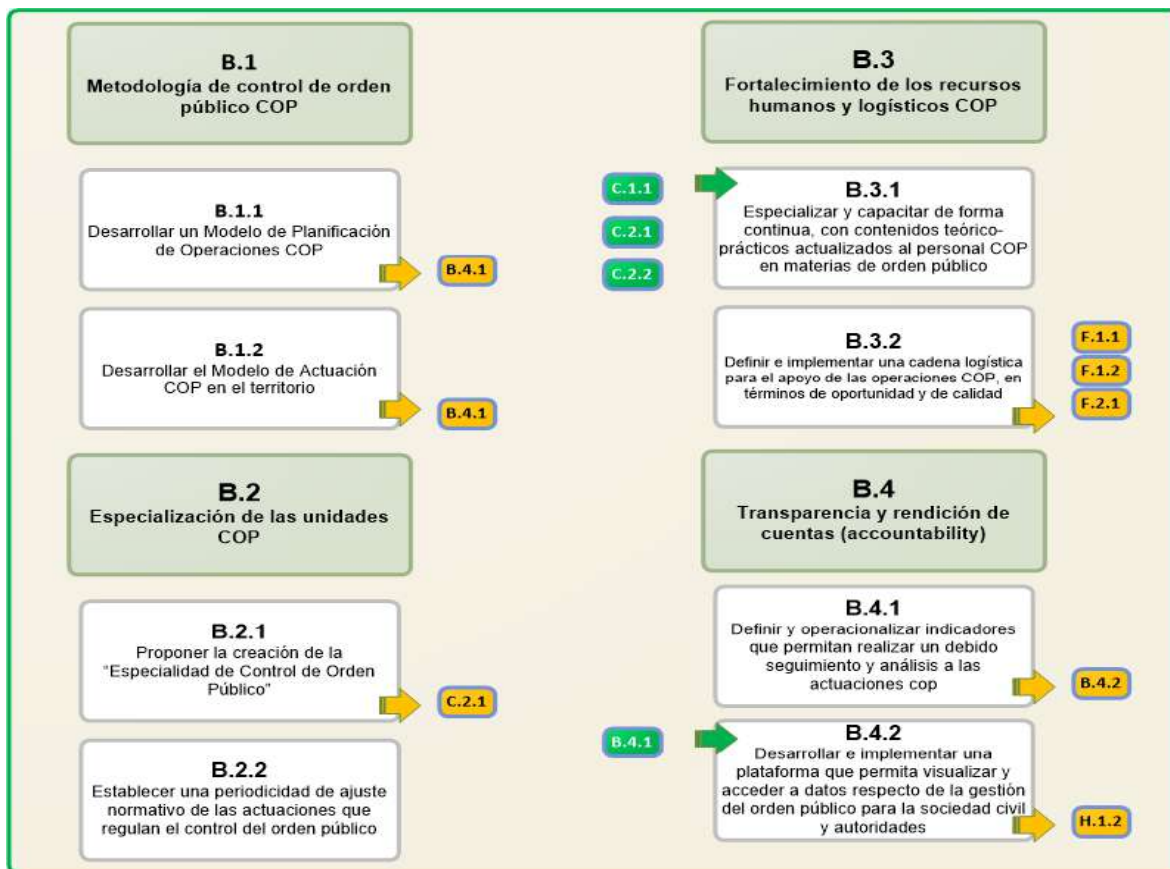
C. Relación entre Objetivos Específicos.

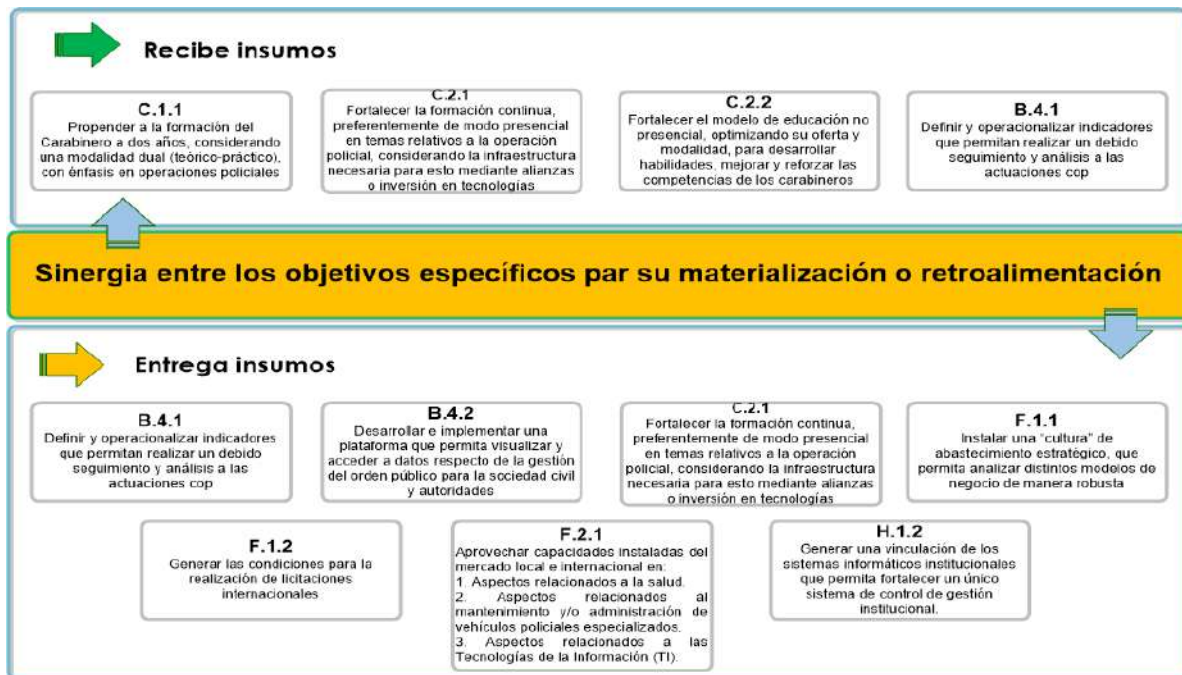
- Eje Estratégico “Fortalecimiento del Carabinero en el territorio” y su relación con los objetivos específicos.



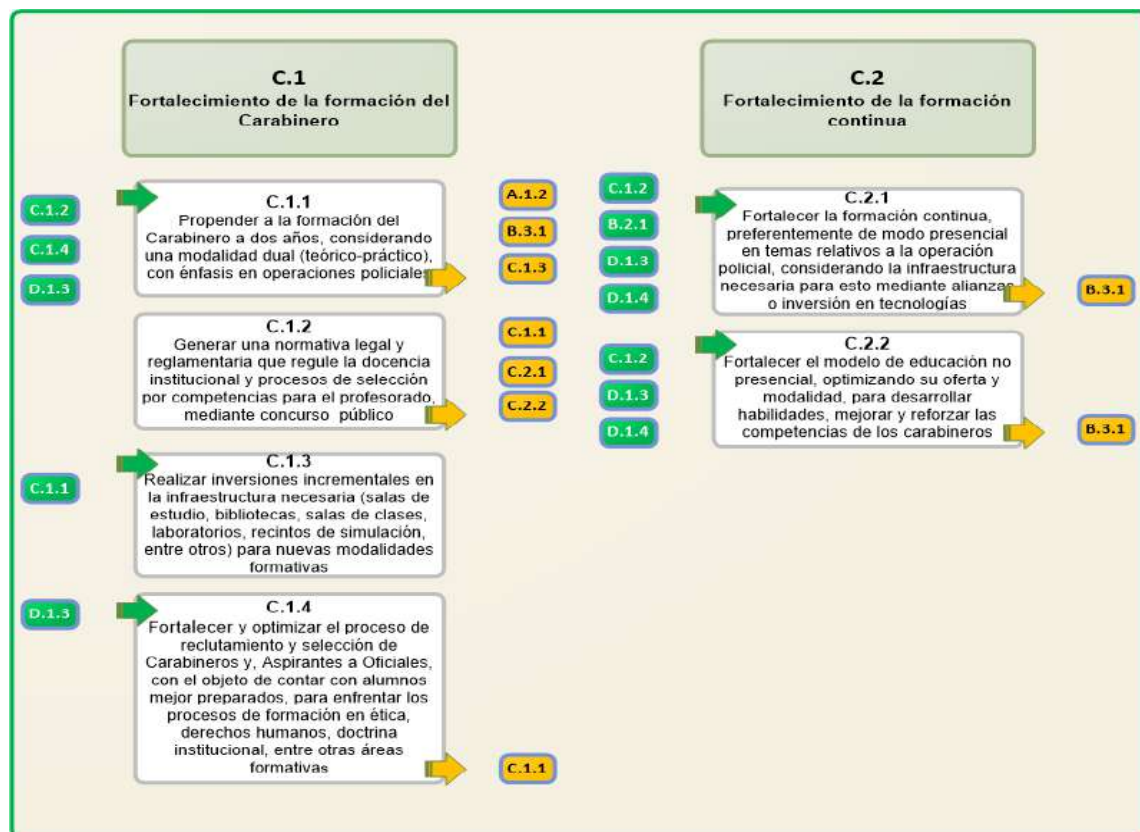


- Eje Estratégico “Desarrollo de un nuevo modelo de actuación en materia de control del orden público” y su relación con los objetivos específicos.



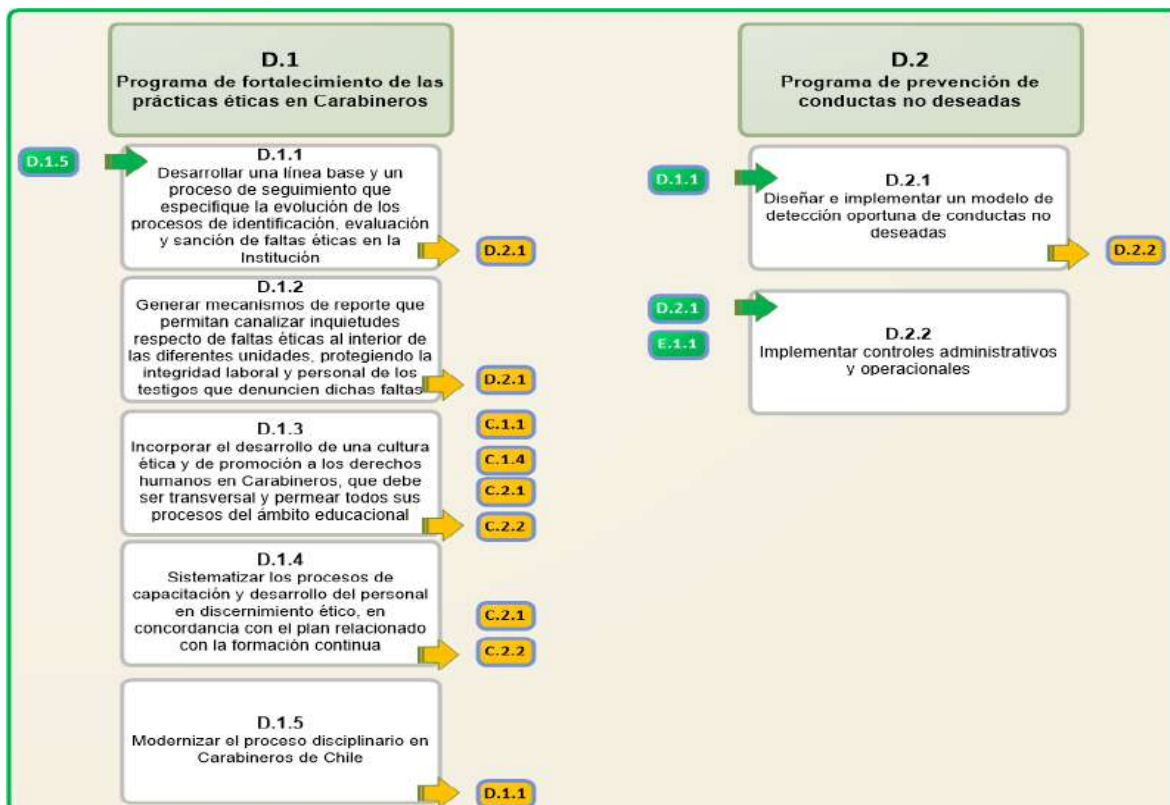


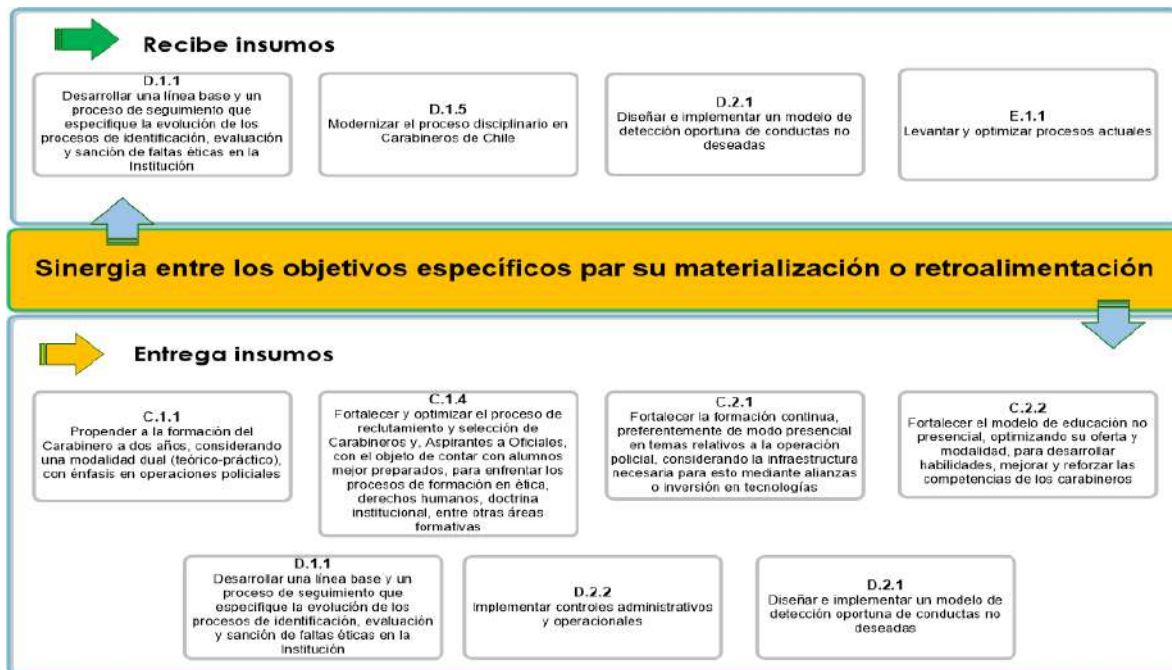
- Eje Estratégico “Reconocimiento y fortalecimiento de la educación” y su relación con los objetivos específicos.



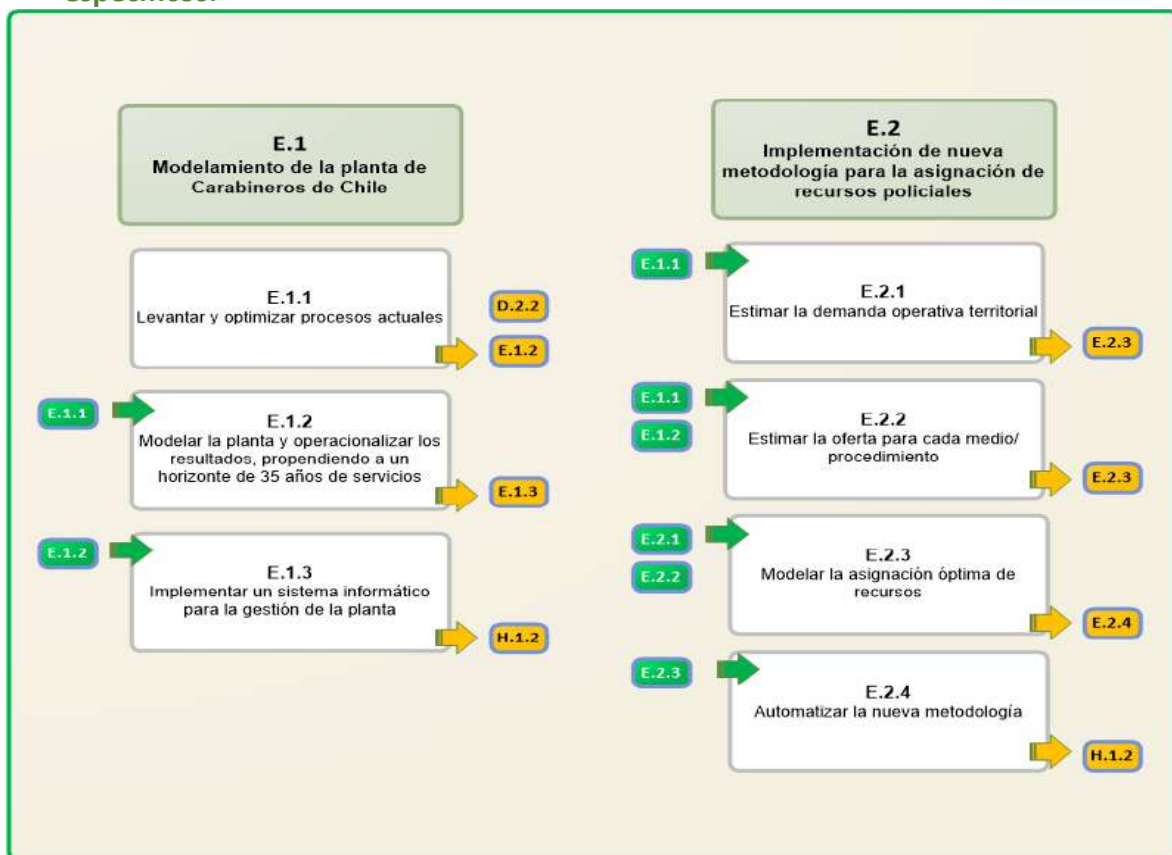


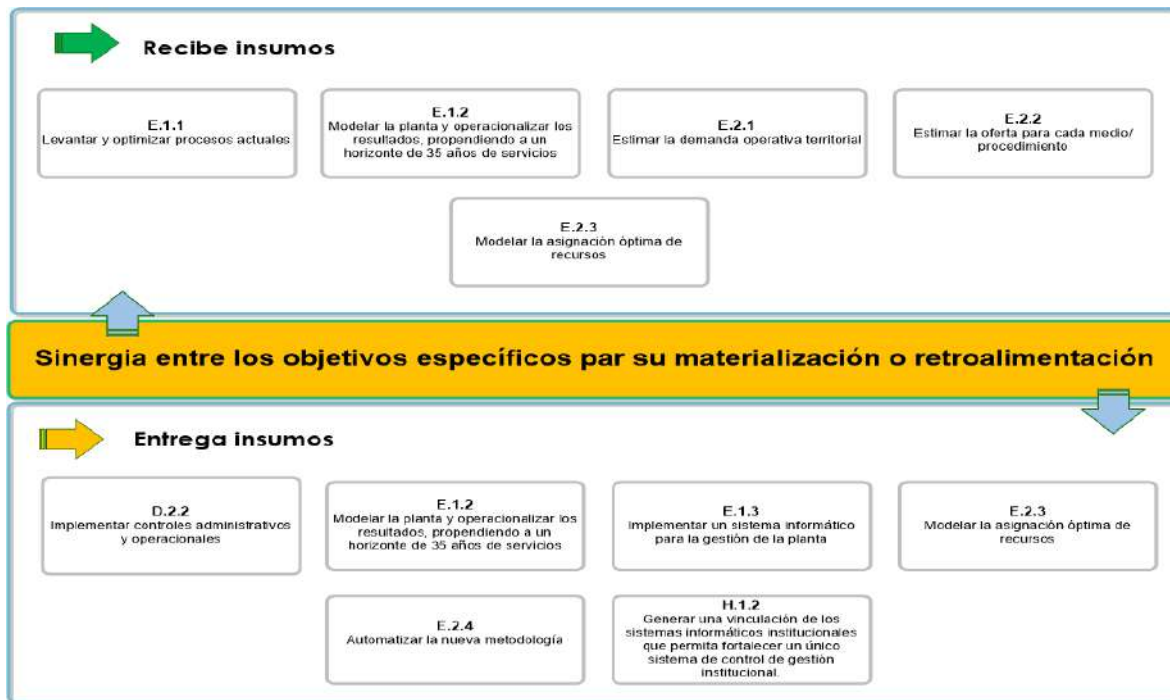
- Eje Estratégico "Refuerzo de la ética policial y control efectivo" y su relación con los objetivos específicos.



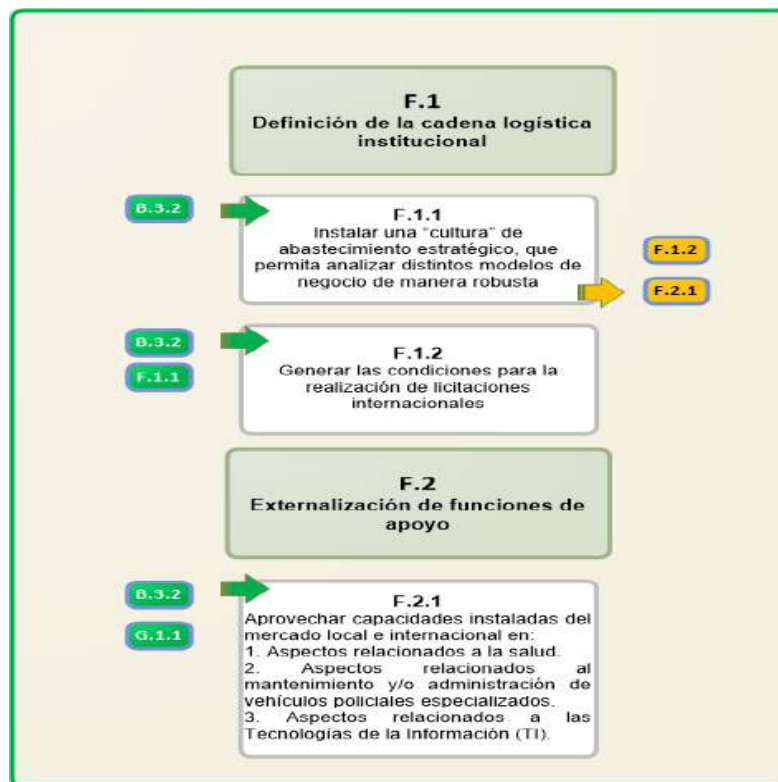


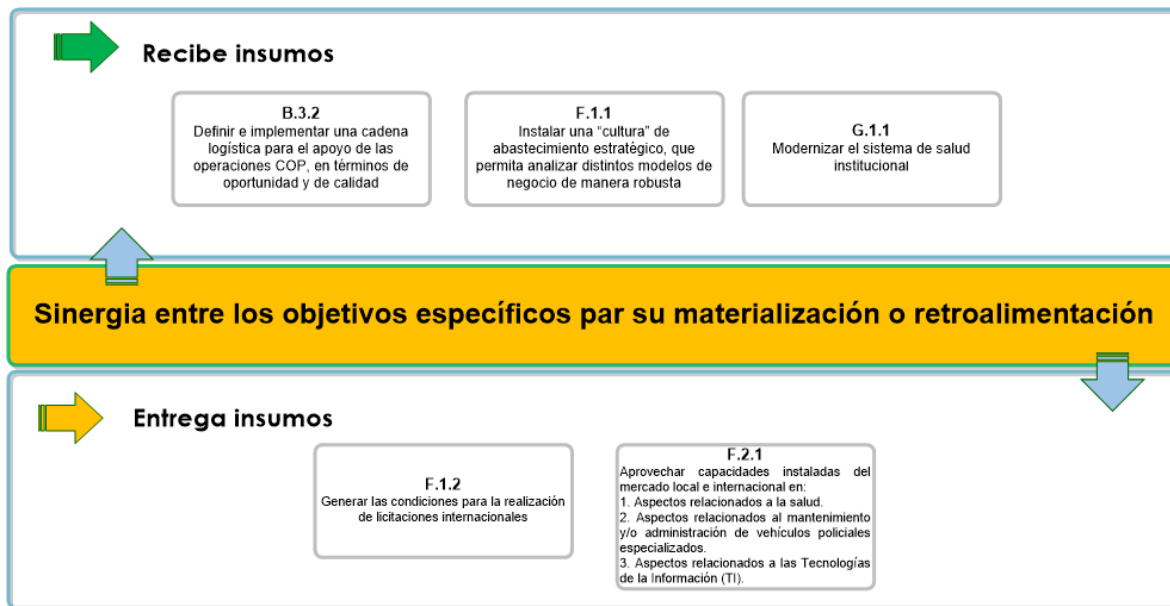
- Eje Estratégico “Optimización de la dotación” y su relación con los objetivos específicos.



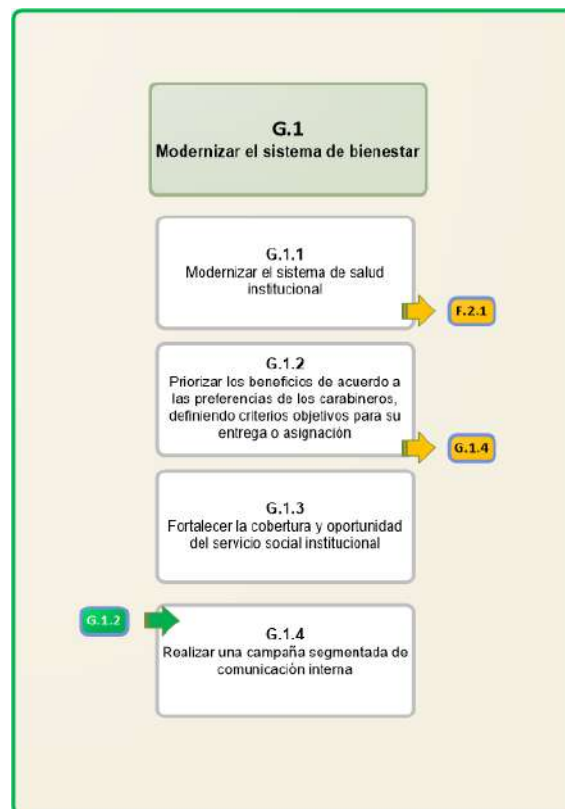


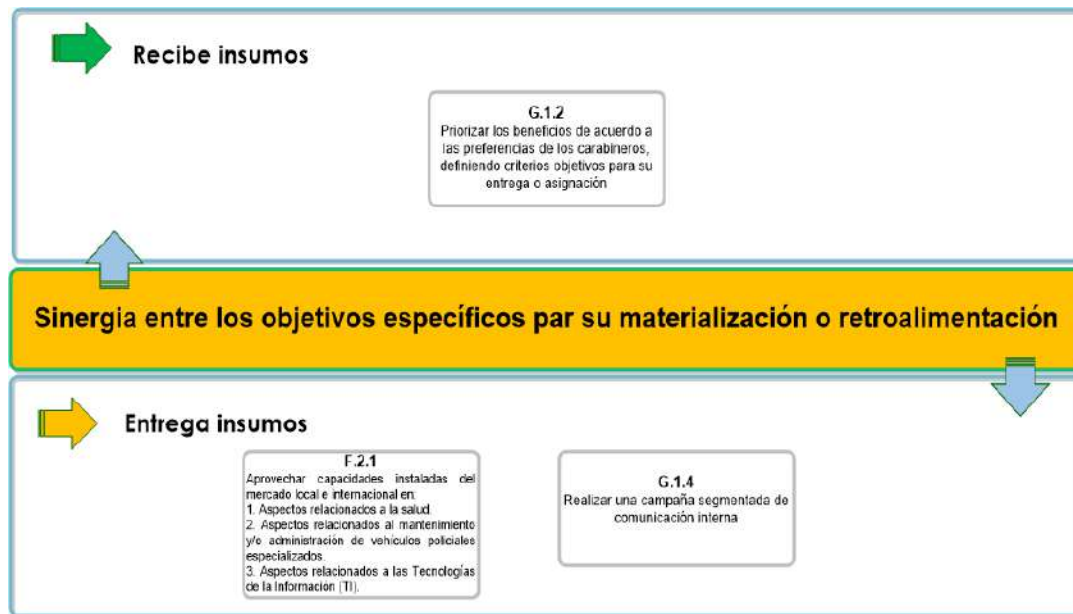
- Eje Estratégico “Desarrollo de una cadena logística eficiente de apoyo a las funciones policiales” y su relación con los objetivos específicos.



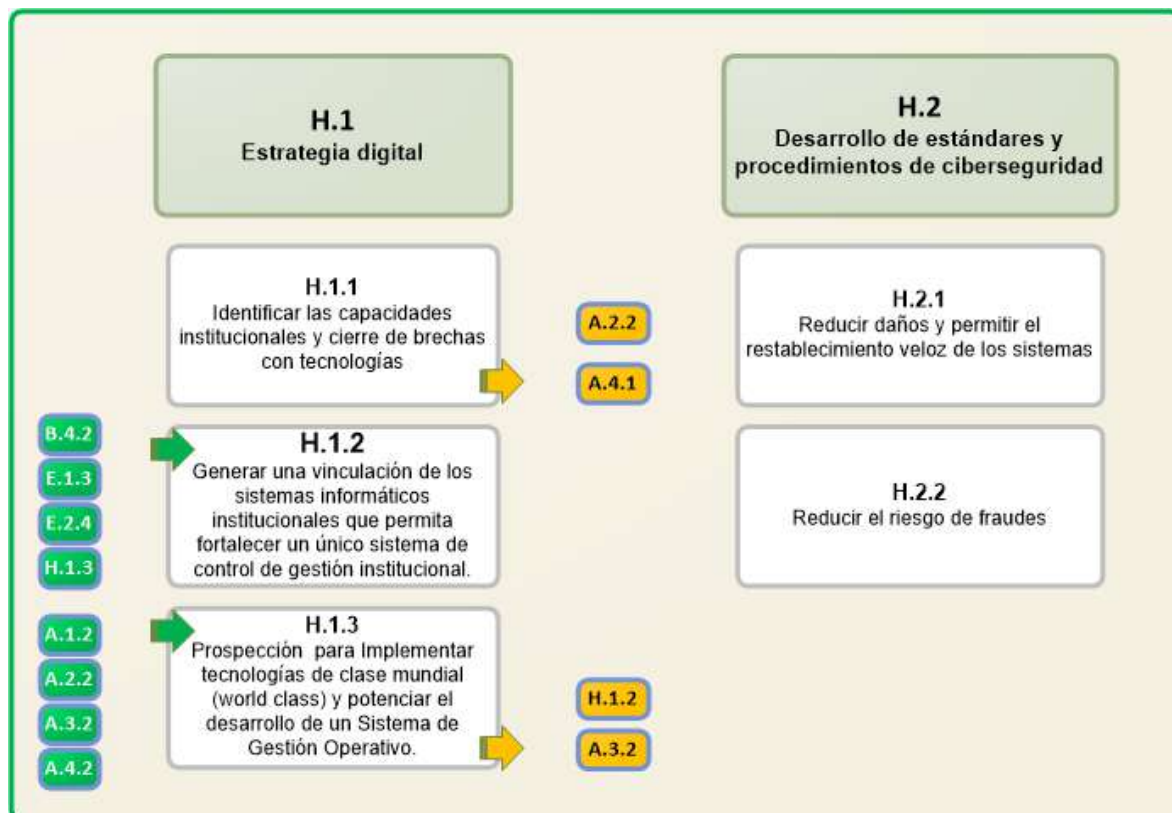


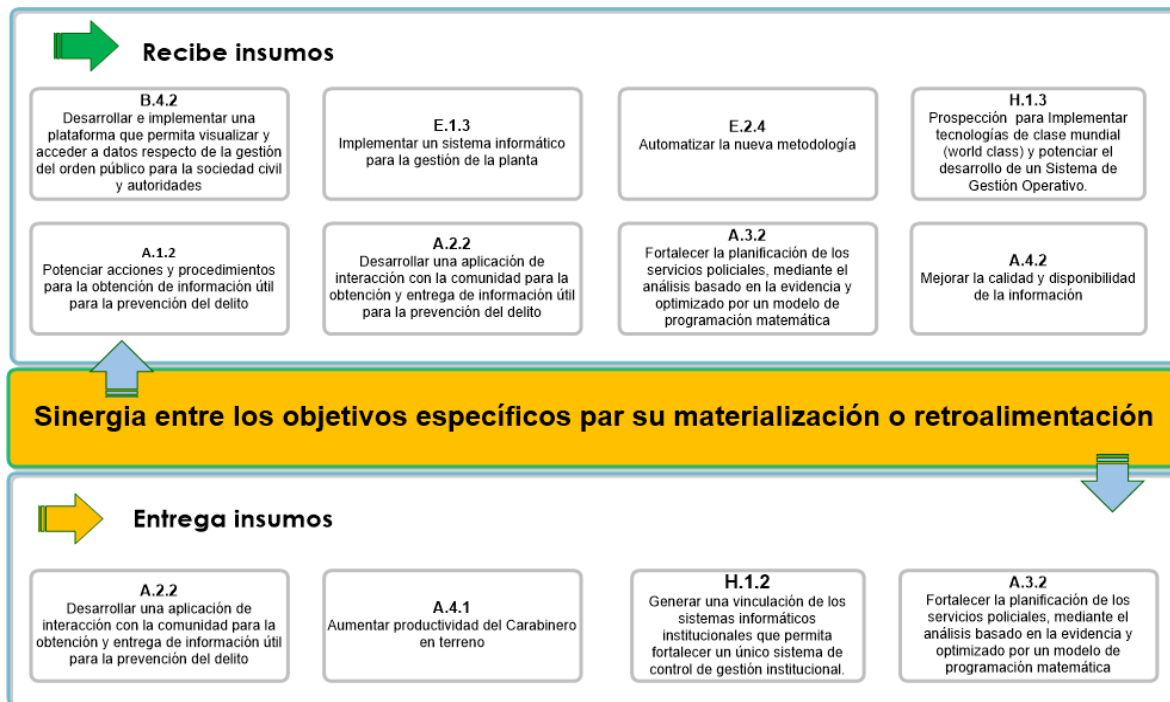
- Eje Estratégico “Modernización del sistema de bienestar” y su relación con los objetivos específicos.





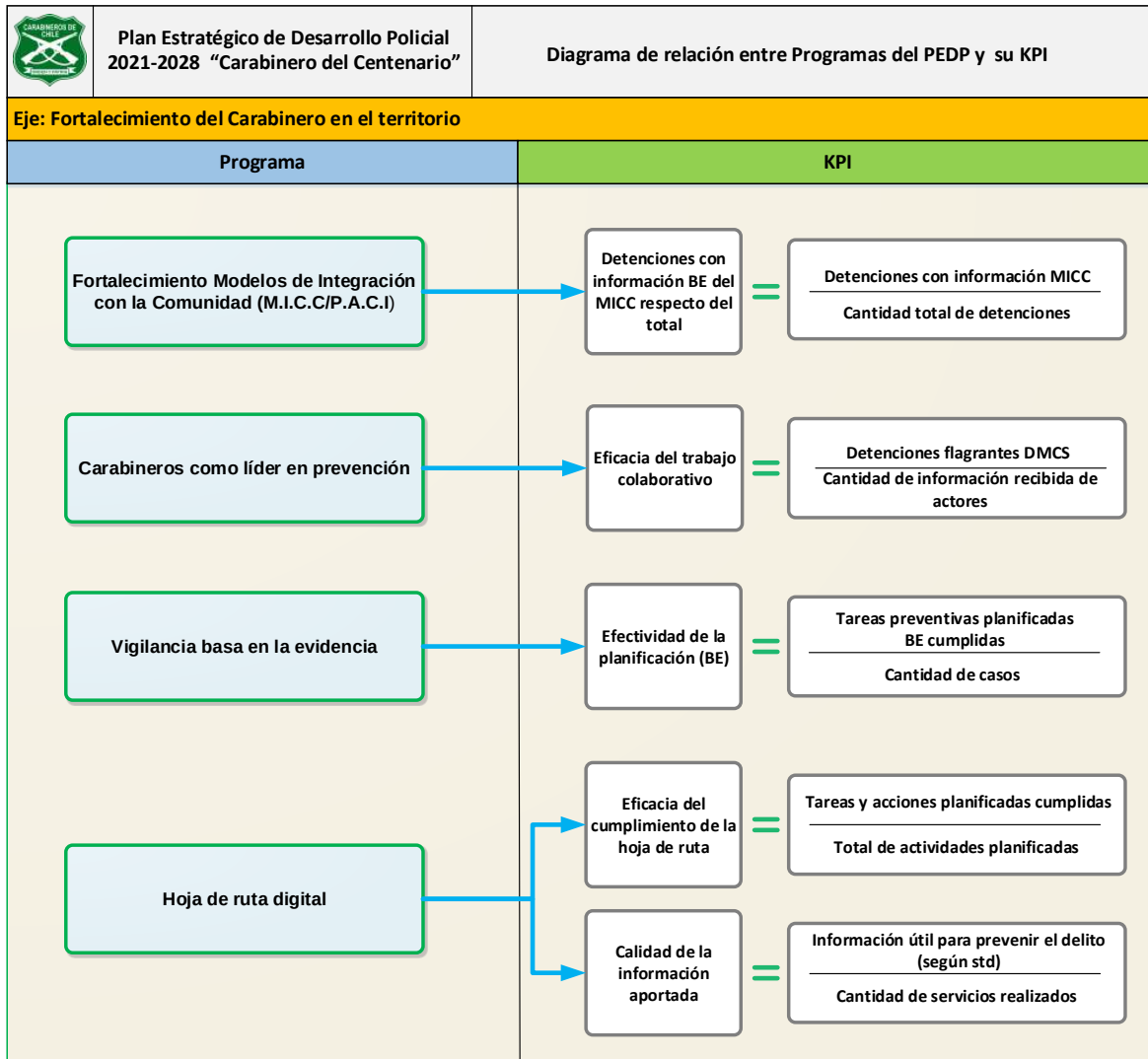
- Eje Estratégico “Transformación Digital” y su relación con los objetivos específicos.



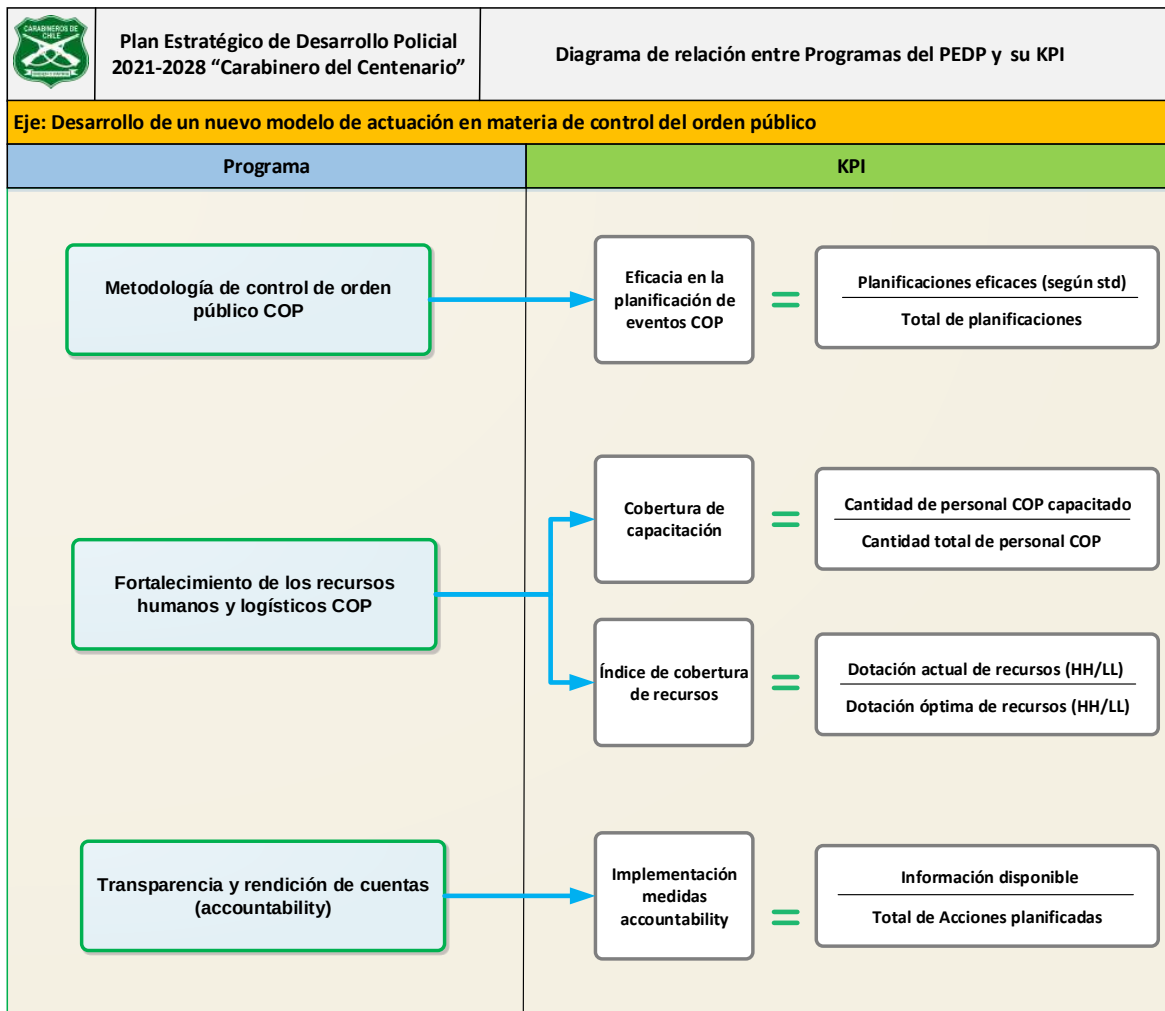


5. Relación entre los programas del Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021 -2028 “Carabinero del Centenario” y su indicador clave de gestión.

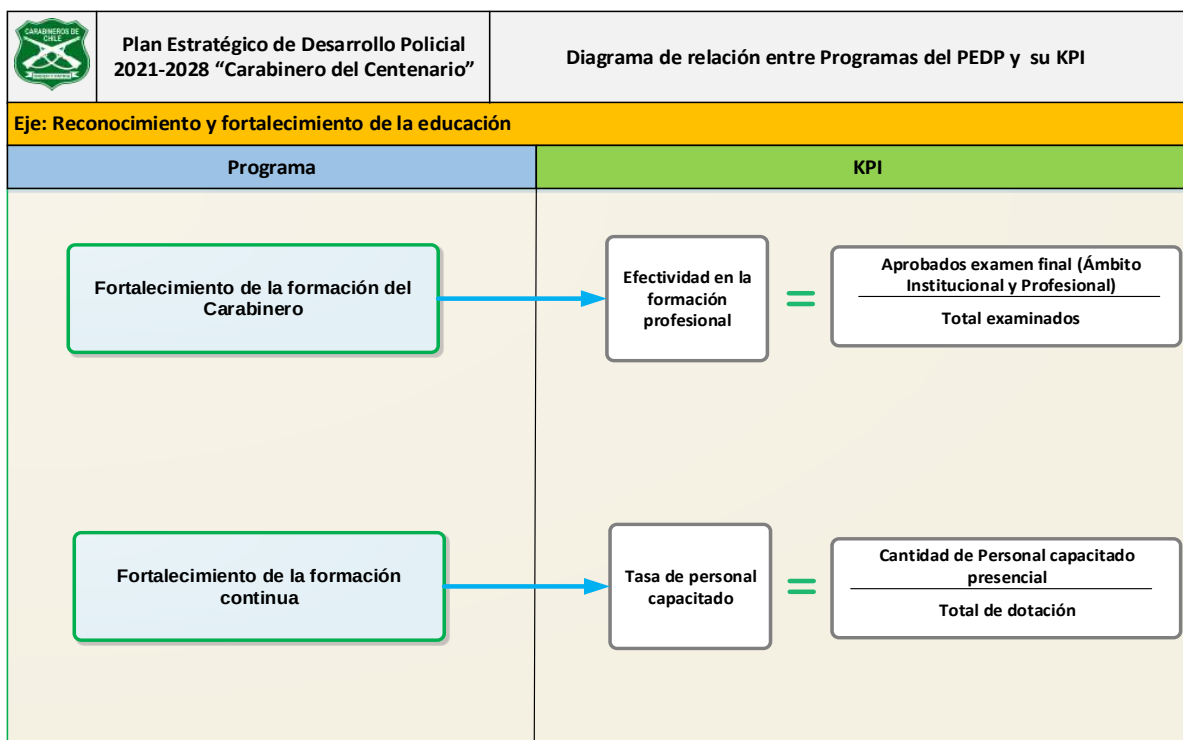
A. Eje Estratégico “Fortalecimiento del Carabinero en el territorio”.



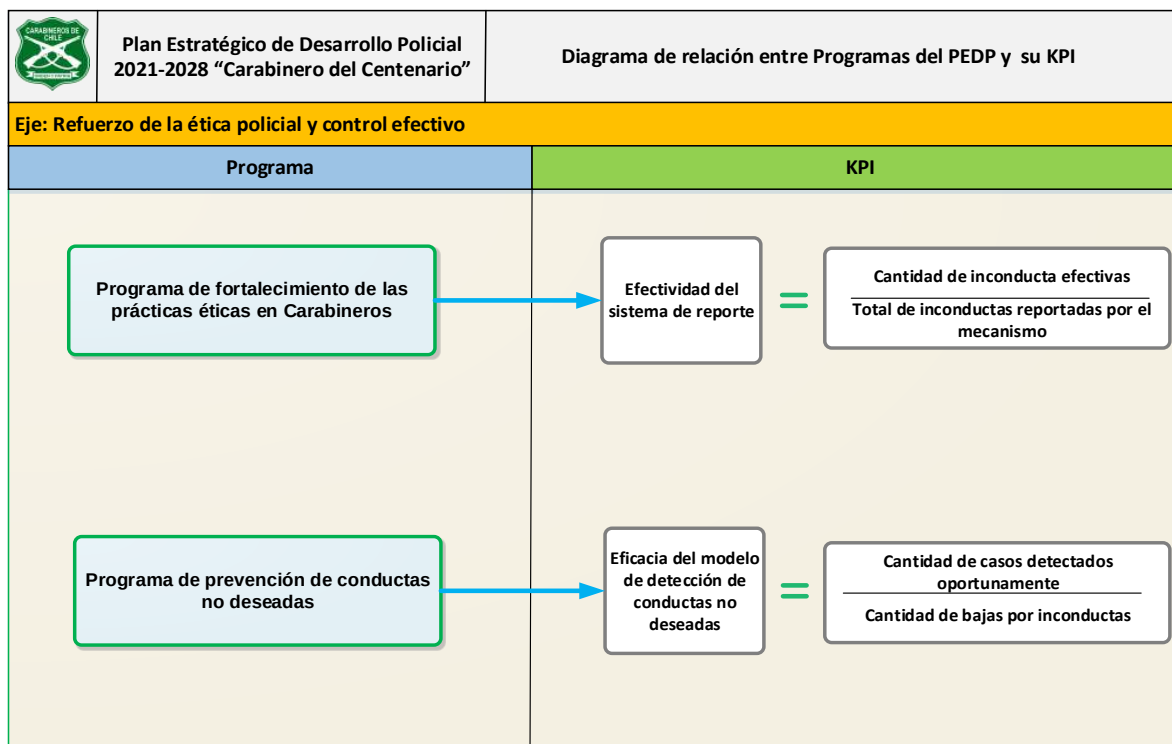
B. Eje Estratégico “Desarrollo de un nuevo modelo de actuación en materia de control del orden público”.



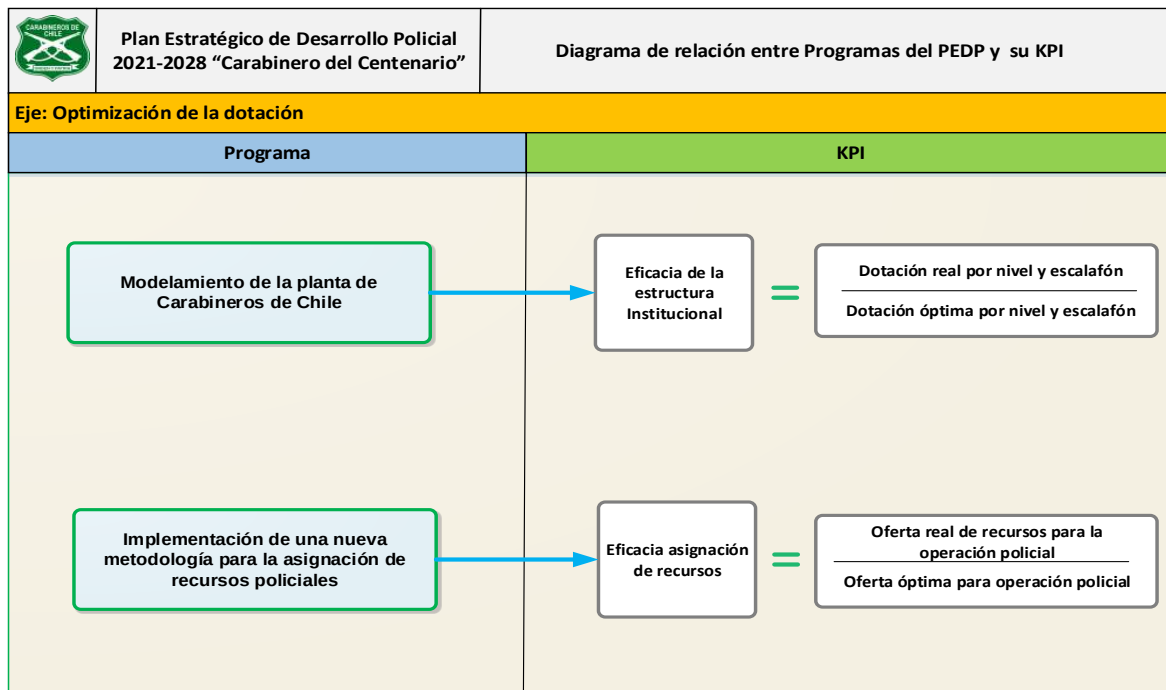
C. Eje Estratégico “Reconocimiento y fortalecimiento de la educación”.



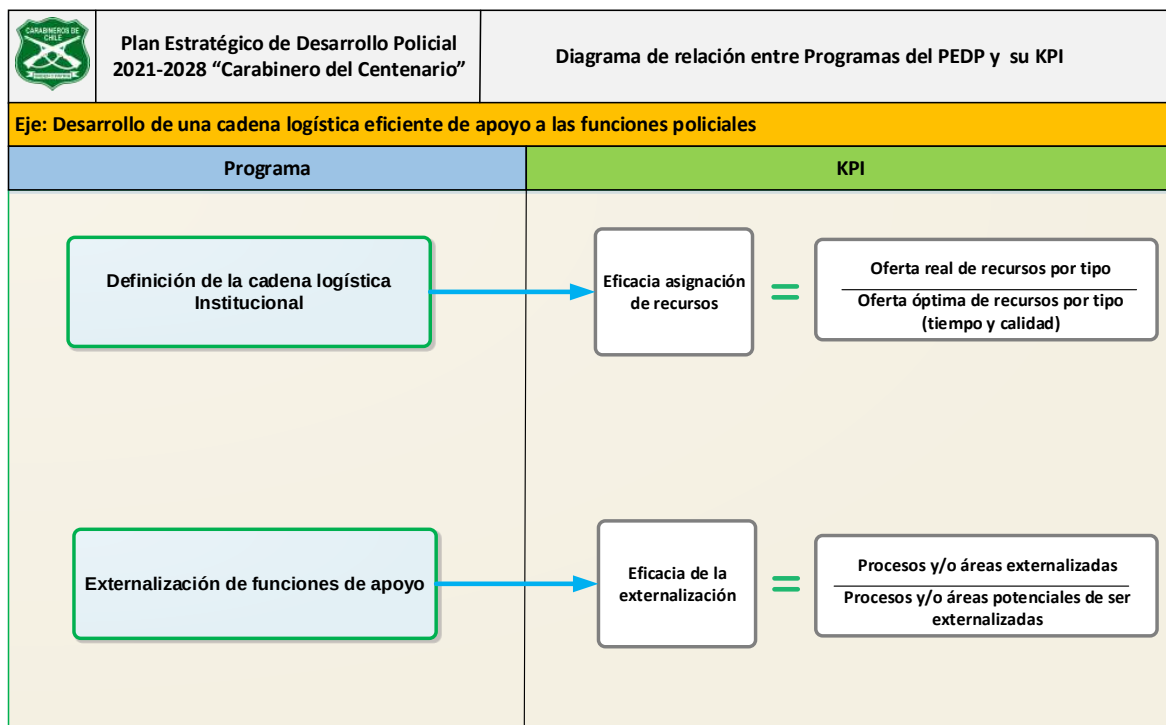
D. Eje Estratégico “Refuerzo de la ética policial y control efectivo”.



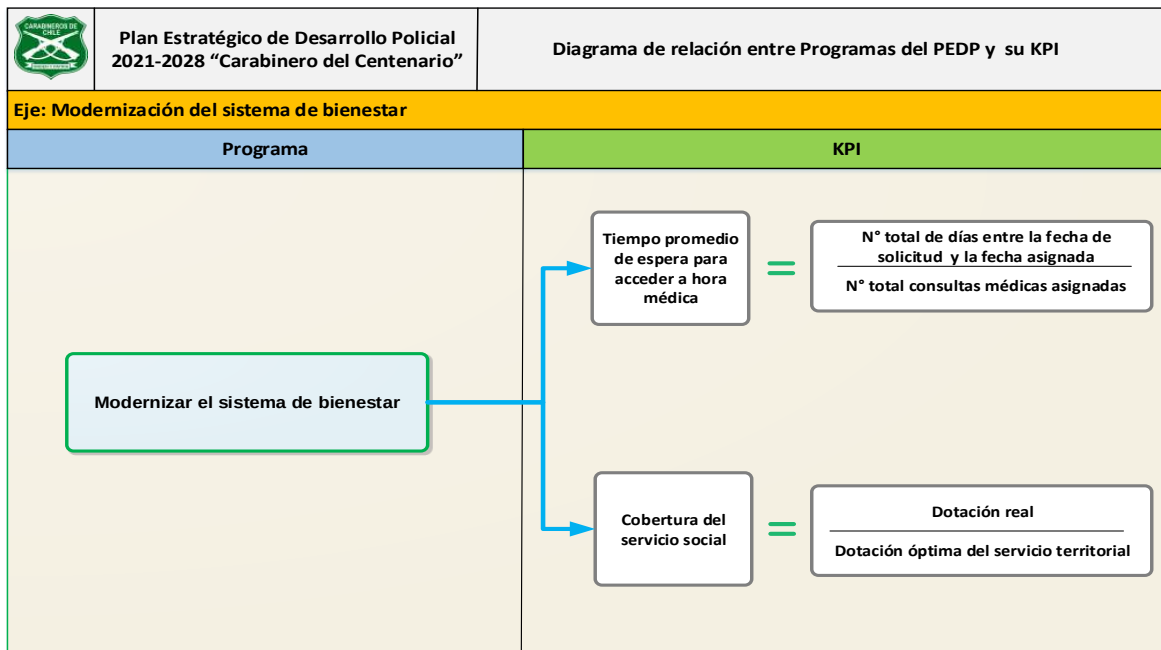
E. Eje Estratégico “Optimización de la dotación”.



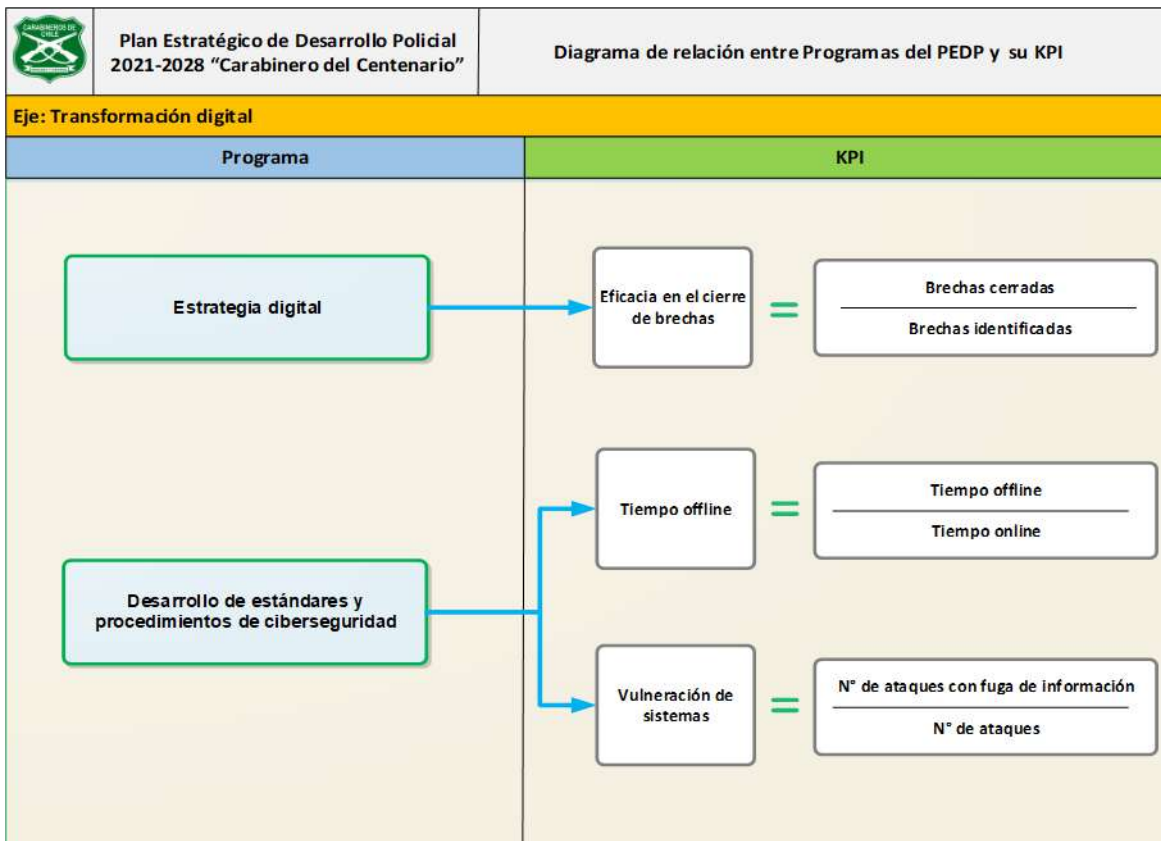
F. Eje Estratégico “Desarrollo de una cadena logística eficiente de apoyo a las funciones policiales”.



G. Eje Estratégico “Modernización del sistema de bienestar”.



H. Eje Estratégico “Transformación digital”.





CARABINEROS DE CHILE
Dirección General

**PLAN ESTRATÉGICO DE
DESARROLLO POLICIAL**

2021-2028

ANEXO N°2

***“Enfoque de seguridad
aplicado por Carabineros de
Chile a través de subsistemas”***

Abril 2021

I. Antecedentes

La construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”, consideró diversas etapas para su materialización, siendo la primera de ellas la fase de diagnóstico, en la cual se analizaron los diferentes factores internos y externos que afectaban positiva y negativamente a la Institución. Una vez finalizado dicho diagnóstico, éste fue validado por la contraparte gubernamental, continuando posteriormente con el desarrollo de la **“Misión y Visión institucional”**, objetivos estratégicos, ejes estratégicos, programas y objetivos específicos, para finalmente diseñar un plan de difusión. Estos elementos constituyeron el **Plan Estratégico de Desarrollo Policial (PEDP)**. Ahora bien, dado lo extenso de la propuesta, la Institución definió confeccionar una síntesis más acotada del plan, para mayor comprensión de los diferentes niveles institucionales, el cual fue entregado como una versión preliminar, en el mes de diciembre del año 2019.

No obstante, dado los hechos acontecidos desde el 18 de octubre del año 2019 y con motivo de los efectos que dichas manifestaciones trajeron a la Institución, se tomó la decisión, en conjunto con el Ejecutivo, de incorporar un nuevo eje al Plan Estratégico de Desarrollo Policial, denominado **“Desarrollo de un nuevo modelo de actuación en materias de control de orden público”**, el cual consta de 4 programas y 8 objetivos específicos. Este nuevo eje, fue confeccionado por el Departamento de Planificación Estratégica de la Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros, y en su contenido se consideró la totalidad de elementos evidenciados tanto por el Consejo de Reforma de Carabineros, como también, por los diversos informes de organismos nacionales e internacionales relacionados con derechos humanos, con el objeto de contar con una policía alineada con los estándares internacionales y nacionales en dichas materias.

En consecuencia, el Plan Estratégico de Desarrollo Policial cuenta entonces con 04 Objetivos Estratégicos, 08 Ejes Estratégicos, 19 Programas y 48 Objetivos Específicos, los que en su conjunto interactúan sinérgicamente con el fin de materializar la Misión y Visión que la Institución se ha propuesto para los próximos ocho años.

Lo anterior, fue complementado con el diseño de un **mapa estratégico**, además de traducir los ejes estratégicos en **mapas funcionales bajo la metodología del Balance Scorecard y con sus respectivos indicadores claves (KPI)**, con una orientación de valor entregada hacia el ciudadano, lo que sumado a la confección del formulario “H” definido por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda para evaluar el PEDP a través de **indicadores de desempeño**, permitieron robustecer integralmente la propuesta institucional.

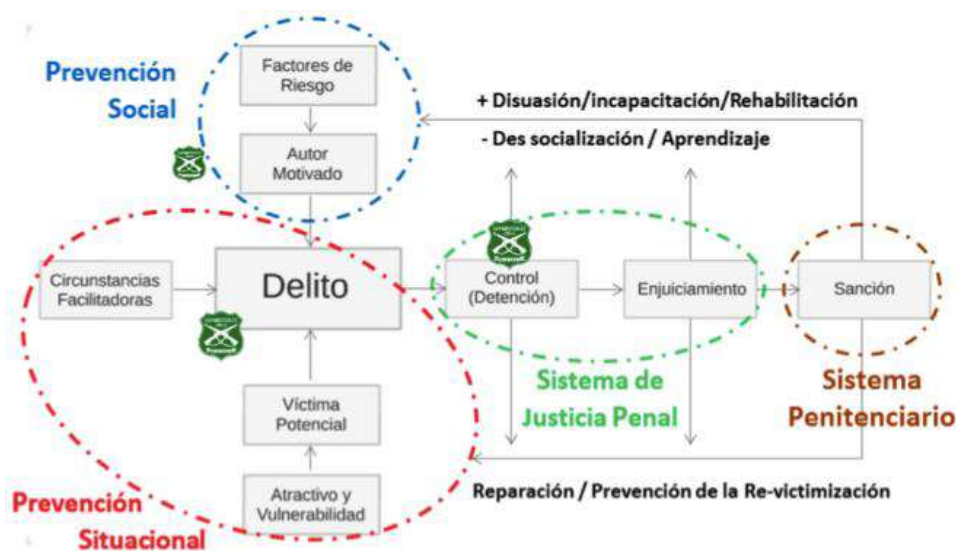
II. Introducción

La comunidad requiere actuaciones efectivas para satisfacer sus demandas de seguridad a nivel local, con la finalidad de habitar en un ambiente propicio para su desarrollo en sociedad a través de la reducción de los índices de criminalidad, violencia y el temor, frente a lo cual el Estado desarrolla y materializa diversas acciones mediante sus diferentes organismos vinculados a la seguridad, dentro de los cuales están presentes las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública.

En este contexto, el sistema de seguridad pública en Chile, considera diferentes estructuras sociales encargadas de prevenir y controlar los elementos causales de la desviación social, como asimismo los efectos observables en incivildades y delitos. De esta forma Carabineros de Chile como uno de los participantes de este sistema, trabaja sobre la prevención y control del delito, es decir, sobre los efectos de la desviación social, y siempre bajo la autoridad legal que le asiste como fuerza pública, que la identifica como Institución encargada de generar el control social formal, en cumplimiento al ordenamiento jurídico.

Por una parte, la Institución interviene en procesos de prevención situacional, para controlar las circunstancias facilitadoras que brinda el entorno urbano y así dar protección a víctimas potenciales que representan un atractivo hacia personas que esperan la oportunidad para cometer el delito, y por otra, una vez que el delito ocurre, Carabineros de Chile participa en procesos de persecución criminal en flagrancia o bien a requerimiento del Ministerio Público, a través de sus servicios especializados investigativos.

Subsistemas de Seguridad Pública



Fuente: Documento Final, Foro Transversal para la Modernización de la Seguridad Pública, 2009



De igual forma, Carabineros colabora con otras instituciones y agencias gubernamentales en la prevención social del delito, a través de acciones y programas que están orientados, por ejemplo a reducir la violencia intrafamiliar, el consumo de alcohol y drogas, la violencia escolar, entre otros.

Así entonces, la Institución contribuye a la prevención (social y situacional) y al control de la ocurrencia de delitos (actúa sobre los resultados de la desviación social), a través de servicios de vigilancia permanente, orientados bajo estrategias de policía comunitaria¹, de resolución de problemas², basada en la inteligencia y análisis de datos criminales³, todas ellas en el marco de las operaciones territoriales a lo largo del país, donde en las zonas urbanas el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva satisface las demandas de seguridad a nivel local al 88% de la población nacional, complementado por la aplicación del Modelo de Integración Carabineros Comunidad MICC y Patrullas de Atención a Comunidades Indígenas PACI para poder comprender, atender y canalizar los requerimientos de cada grupo social.

De esta forma, el enfoque de seguridad aplicado por Carabineros de Chile considera diversas áreas o subsistemas, los cuales actúan de forma sinérgica entre sí y, cuya finalidad, es abordar las problemáticas de seguridad de la comunidad y otras acciones en beneficio de ésta, lo que implica la asignación de recursos humanos y logísticos para satisfacer las demandas a nivel local, como también, la de otros organismos participantes del sistema de seguridad pública de Chile.

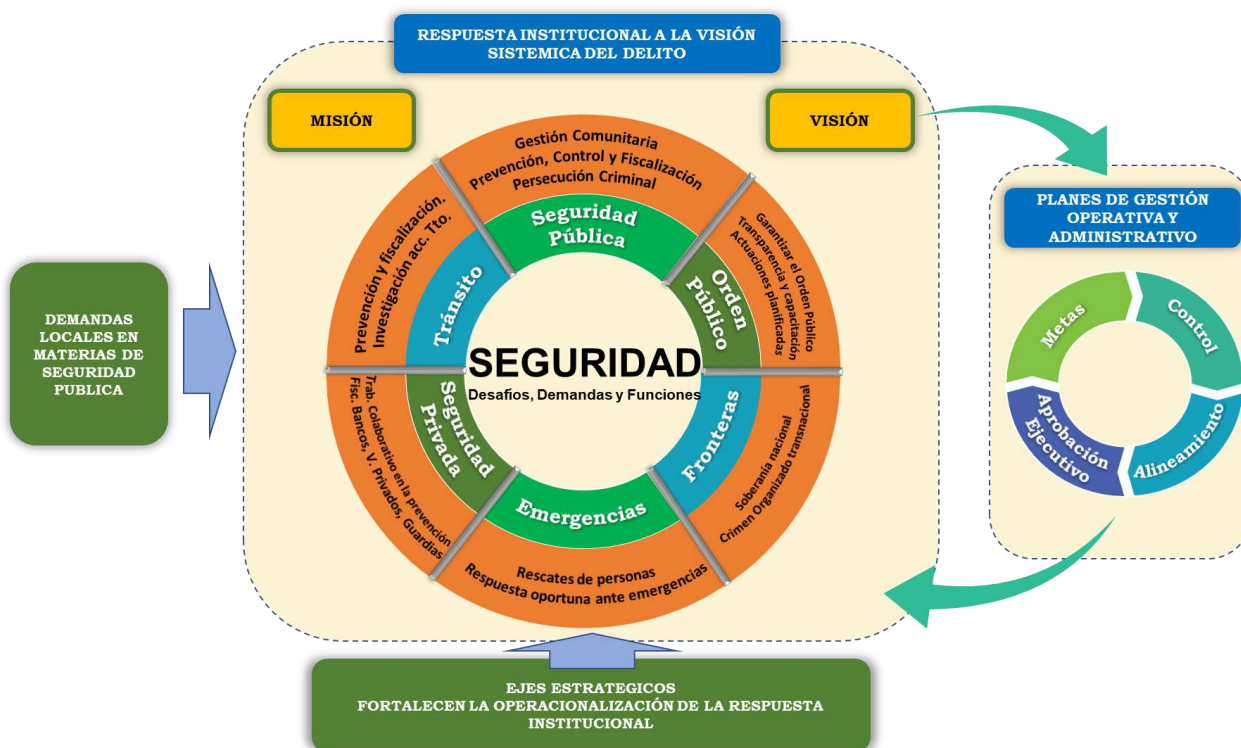
Ahora bien, la asignación de estos recursos y los énfasis en estas materias forman parte del Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”, el cual fue desarrollado con el objetivo de fortalecer y potenciar las acciones que debe ejecutar la Institución y en especial las contenidas en cada una de las áreas o subsistemas, contribuyendo en la reducción de la criminalidad, violencia y el temor, frente a lo cual se consideraron y analizaron tanto factores internos como externos que permitieron identificar las tareas definidas como críticas, con el objetivo de potenciarlas o mejorarlas y con ello **generar una respuesta por parte de la Institución**, para enfrentar las nuevas y exigentes demandas de la comunidad.

Adicionalmente, el Plan Estratégico de Desarrollo Policial considera objetivos estratégicos, ejes estratégicos, programas y objetivos específicos, orientados al cumplimiento de la Misión y Visión institucional, relacionándose directamente con los subsistemas utilizados por Carabineros para materializar sus estrategias operativas en el territorio. Estos subsistemas se comportan conforme al siguiente diagrama:

¹ La policía comunitaria involucra a la comunidad en la generación de estrategias de intervención promoviendo la cohesión social, y el sentido de responsabilidad conjunto.

² La policía orientada a la resolución de problemas observa cada incidente o evento como un síntoma o más problemas subyacentes, ocupándose de integrar a los actores corresponsables en soluciones permanentes de factores sociales y situacionales que se identifican como promotores y facilitadores del comportamiento desviado.

³ La policía basada en inteligencia y análisis de datos criminales, anticipa riesgos determinando patrones delictuales, impulsando acciones de prevención y control sobre puntos de interés.



El Subsistema de “**Seguridad Pública**” contempla las funciones de Gestión Comunitaria, Prevención, Control, Fiscalización y Persecución Criminal, las que se materializan a través de las estrategias tendientes a la prevención del delito, lo que conlleva desarrollar servicios policiales orientados a través de la vigilancia basada en la evidencia, mediante la búsqueda de información en el territorio y el análisis de ésta. Todas estas acciones implican, potenciar los actuales modelos de integración con la comunidad representados por el MICC y PACI, además de la utilización de elementos tecnológicos y competencias específicas que deberá tener el personal para la culminación de cada una de las tareas a desarrollar. En este sentido, los ejes estratégicos establecidos en el PEDP y que contribuyen directamente en este subsistema corresponden a: Fortalecimiento del Carabinero en el Territorio, Reconocimiento y Fortalecimiento de la Educación, Optimización de la Dotación, Desarrollo de una Cadena Logística Eficiente de Apoyo a las Funciones Policiales y Transformación Digital, complementado con el Refuerzo de la Ética Policial y Control Efectivo y Modernización del Sistema de Bienestar.

Ahora bien, el Subsistema de “**Orden Público**” considera como grandes objetivos el de Garantizar el Orden Público, la Transparencia y Capacitación y, finalmente Actuaciones Planificadas. Lo anterior, con la finalidad de mantener el Orden Público en todo el territorio nacional, para lo cual el Plan Estratégico de Desarrollo Policial incluye el Eje Estratégico de “**Desarrollo de un nuevo modelo de actuación en materia de control del Orden Público**”, que contempla el desarrollo de metodologías de actuación, capacitación del personal, además de todas aquellas medidas tendientes a brindar una mayor transparencia y con ello, lograr una legitimidad en el actuar policial.



Adicionalmente, el Subsistema de **“Fronteras”** está orientado a mantener la soberanía nacional y prevenir el crimen organizado transnacional (tráfico de armas, drogas, personas, contrabando, etc.), por lo cual generar un análisis detallado de la información, complementado con una cadena logística eficiente, permitirán desarrollar servicios policiales orientados a través de la vigilancia basada en la evidencia. Para ello, el Plan Estratégico considera diversos objetivos específicos que contribuyen en materializar este mandato constitucional.

En este orden de ideas, el Subsistema de **“Emergencias”** busca brindar una repuesta oportuna a la comunidad frente a requerimientos generados, tanto en los procedimientos que ocurren diariamente, como de aquellas demandas originadas a raíz de accidentes de gravedad o desastres naturales. Lo anterior, implica un alto grado de profesionalización del personal institucional, además de los medios logísticos necesarios para satisfacer estas exigencias. De esta forma, el PEDP busca potenciar estas acciones y contribuir con la comunidad, dando una respuesta oportuna y priorizada a sus necesidades.

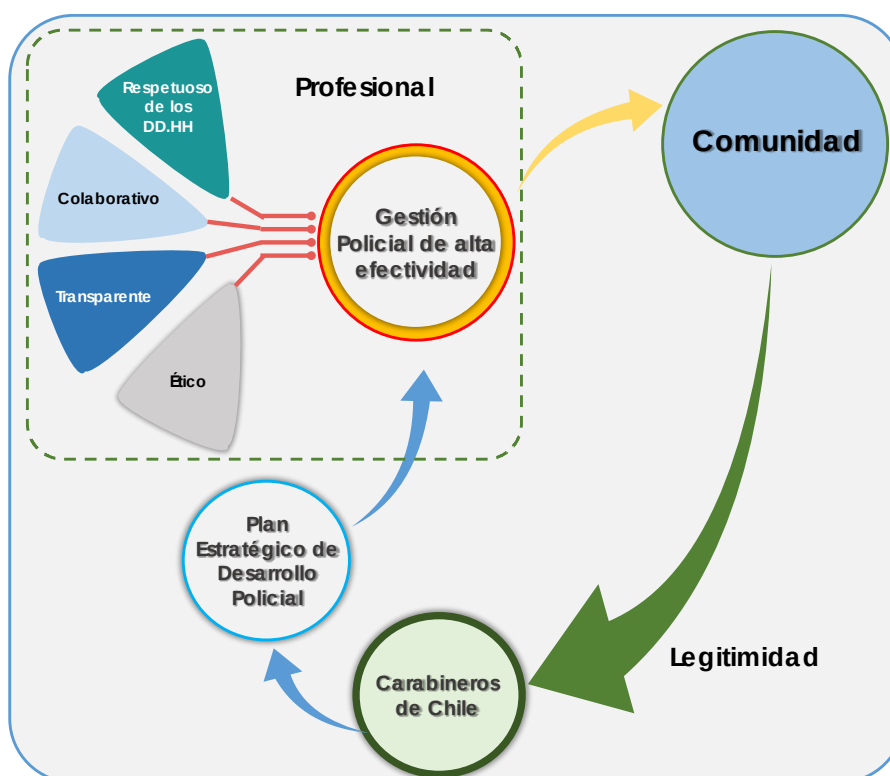
Complementando lo anterior, el trabajo coordinado con la comunidad es uno de los pilares presentes en el Plan Estratégico de Desarrollo Policial, es por ello que considerando los ámbitos del Subsistema de **“Seguridad Privada”**, que comprende el trabajo colaborativo en la prevención y la fiscalización de bancos, vigilantes privados y guardias, permite desarrollar lazos de comunicación con cada participante de este subsistema, a través de una debida coordinación con el fin de obtener información útil para la prevención del delito y por cierto, mejores y más eficientes planificaciones de servicios policiales. Esto se materializará a través del eje estratégico denominado: **“Fortalecimiento del Carabinero en el territorio”**, el que contempla establecer a Carabineros como un coordinador entre diferentes organismos, para así aumentar los niveles de seguridad en el territorio y con ello brindar una actuación preventiva de alta efectividad.

Finalmente, el Subsistema de **“Tránsito”** considera la prevención, fiscalización e investigación de accidentes, lo cual permite dar a dicha función un enfoque más integral a la hora de maximizar los recursos destinados a estas materias. Lo anterior, debido que a esta labor se le imprimirá un enfoque más sistémico, donde la fiscalización y control estarán no solo orientados a la prevención de accidentes, sino que además, tributarán como un instrumento para la prevención de otros delitos. De esta manera, la focalización de estos recursos son la respuesta diseñada a través de una estrategia local basada en evidencia, donde la función asociada al tránsito, será un elemento clave para la contribución en la disminución de la delincuencia. En este sentido, el eje de **“Fortalecimiento del Carabinero en el territorio”** aborda esta temática, mediante el diseño de una robusta planificación que permita materializar los objetivos planteados para este subsistema.

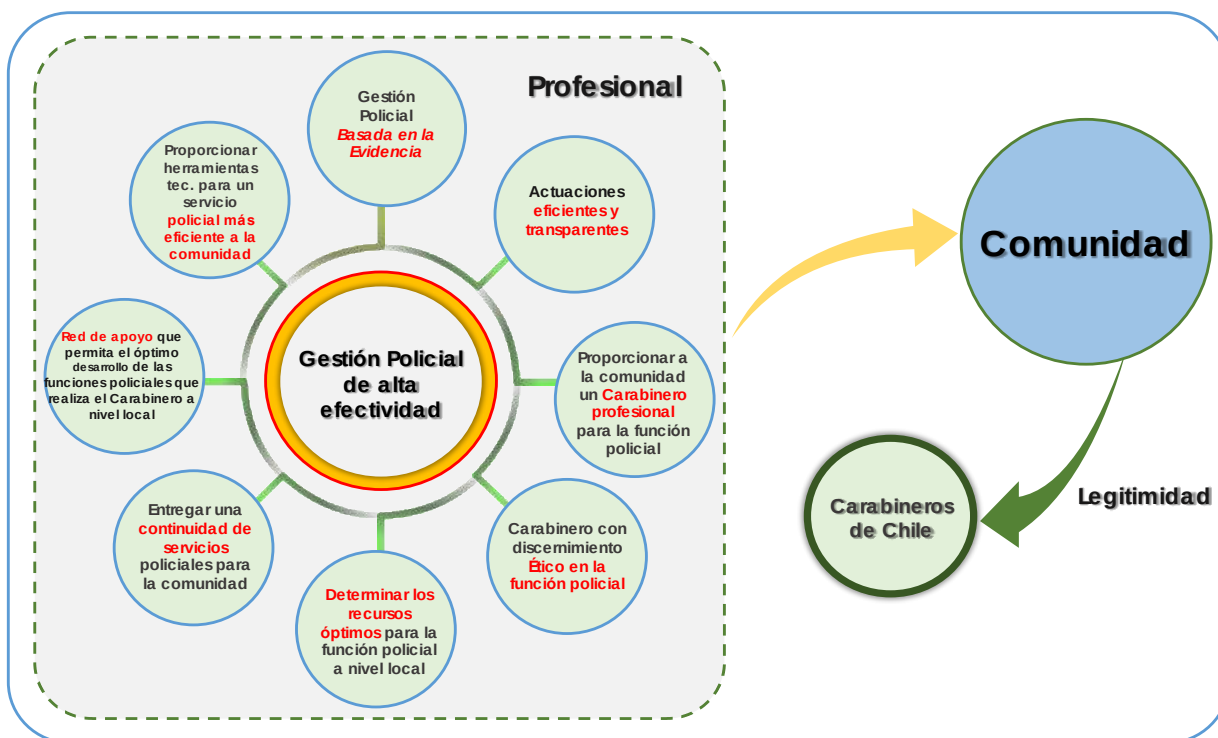
De esta forma, con el objetivo de alcanzar una alta efectividad en el territorio por parte de Carabineros, cada uno de los subsistemas detallados precedentemente deben interactuar de forma coordinada, con el propósito de alcanzar la alta efectividad requerida por la comunidad.

En este sentido y, con el objeto de alinear, coordinar, potenciar y mejorar la contribución que realizará el Plan Estratégico de Desarrollo Policial “Carabinero del Centenario”, se estableció un horizonte de acciones a realizar en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de fortalecer su labor en los diferentes contextos locales.

Lo anterior, ubicando en el centro de este proceso, la idea de **“una gestión policial de alta efectividad”**, donde la suma de un conjunto de atributos permitirá entregar a la comunidad un servicio policial profesional, caracterizado por un Carabinero transparente, colaborativo, ético y respetuoso de los DD.HH., lo que finalmente se traducirá en un reconocimiento efectivo de la gestión policial, contribuyendo de esta forma a alcanzar legitimidad en las actuaciones.



Así, este conjunto de atributos policiales se operacionaliza en el Plan Estratégico de Desarrollo Policial, a través de sus Ejes Estratégicos. Estos últimos, fueron desarrollados teniendo en consideración los elementos necesarios para cumplir la condición deseada (visión) y de esta manera, se establecieron 19 programas de los que se desprenden 48 objetivos específicos que permitirán materializar esta gestión policial de alta efectividad.



En consecuencia, esta gestión policial de alta efectividad se concreta en la medida que las planificaciones de los servicios policiales estén basadas en la evidencia, es decir, donde las acciones en el territorio se efectúan considerando un sustento metodológico que permita ejecutarlas de manera más eficiente y transparente, tanto en lo preventivo, investigativo y en materias de control de orden público.

Lo expuesto, reforzado por un carabinero profesional, que conoce cabalmente la función policial, formado a través de un adecuado proceso educativo que le garantiza mayores y mejores herramientas para abordar sus servicios y su vínculo con la comunidad, complementando dichas competencias, con el fortalecimiento de su discernimiento ético para distinguir claramente lo correcto desde el punto de vista legal y moral, y siempre teniendo presente el respeto a los DD.HH.

Finalmente, todo este esfuerzo requiere de robustos métodos que permitan determinar eficazmente las demandas de recursos necesarios para las distintas realidades locales, con medios logísticos adecuados y oportunos, producto de una cadena logística que asegure la continuidad de los servicios policiales a la comunidad y con una red de apoyo a las operaciones que entregue un óptimo desarrollo de las funciones policiales, incluyendo sistemas y elementos tecnológicos de vanguardia.

En síntesis, esta visión requerirá para su materialización de un conjunto de programas que en forma sinérgica aportarán a la construcción de este “Carabinero del Centenario”, un funcionario profesional, transparente, colaborativo, ético y respetuoso de los DD.HH., lo que sumado a los atributos antes señalados lograrán una gestión policial de alta efectividad.

Lo anterior, guiado y controlado estratégicamente por la autoridad civil, mediante los Planes de Gestión Operativo y Administrativo, los que anualmente fijarán las metas y productos que deberán contribuir a la concreción del Plan Estratégico de Desarrollo Policial.



III. Desarrollo

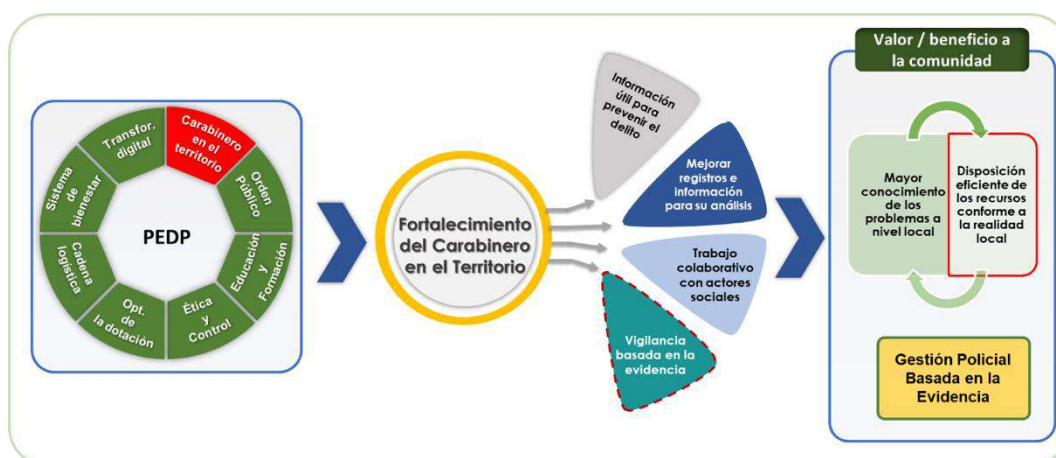
Con el propósito de orientar las acciones a desarrollar en el futuro por parte de Carabineros de Chile y de esta forma satisfacer las demandas de seguridad requeridas por parte de la comunidad, la Institución construye el Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”, el cual corresponde a la hoja de ruta a materializar en el tiempo.

En este sentido la misión y visión declaradas buscan dar a conocer las aspiraciones institucionales en el futuro y como serán alcanzadas sus respectivas metas, considerando, además Objetivos Estratégicos, Ejes Estratégicos, Programas y Objetivos Específicos, los cuales interactúan entre sí, para de esta forma lograr dar cumplimiento a la propia Visión y Misión declaradas.

Ahora bien, estos elementos y su vinculación con el sistema de seguridad pública, así como su contribución a la comunidad, son desarrollados a continuación, donde se aprecia de manera objetiva los productos que subyacen de cada uno de los programas.

3.1. Ejes Estratégicos

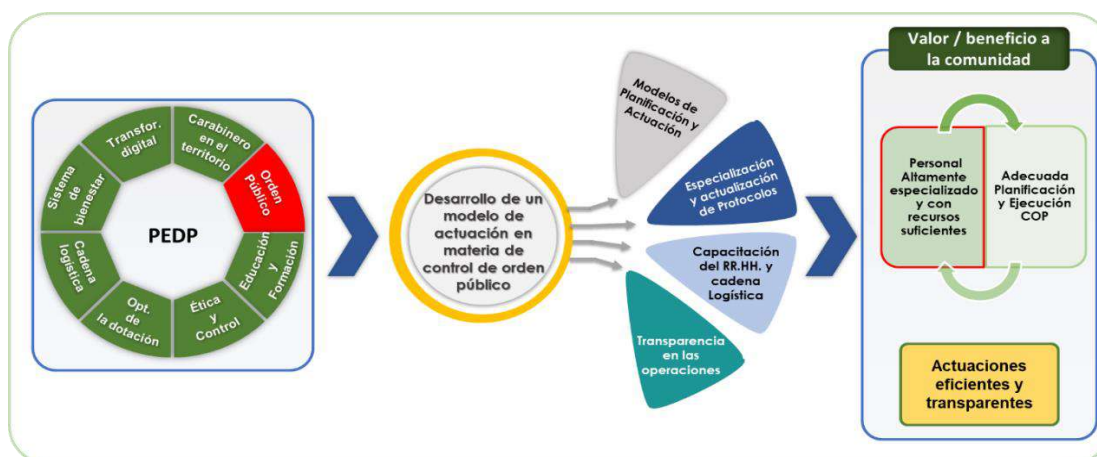
3.1.1. Fortalecimiento del Carabinero en el territorio.



El fortalecimiento del Carabinero en sus comunidades es clave para lograr una gestión policial de alta efectividad, pues requiere de información útil para conocer y enfrentar la problemática local, para lo cual se necesita de una debida recolección y capacidad de sistematización (análisis) de los datos, para de esta forma determinar cómo abordarlos, diseñando soluciones que consideren acciones colaborativas con los demás actores de la seguridad.

Lo anterior, permitirá delinear servicios policiales de acuerdo a la problemática que se desea enfrentar, sustentado en un análisis previo basado en evidencia objetiva para una asignación eficiente de recursos.

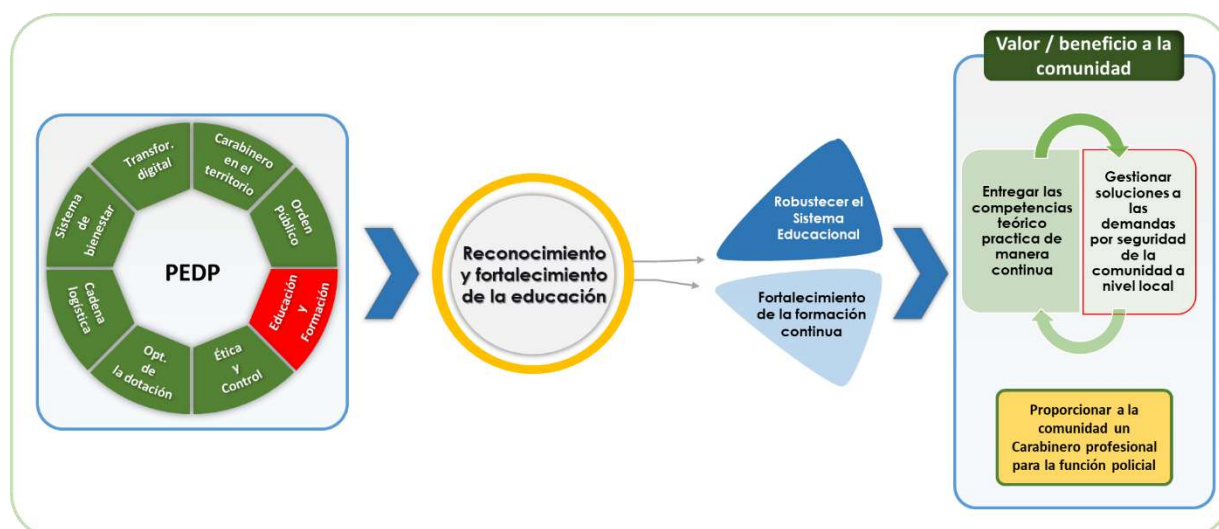
3.1.2. Desarrollo de un nuevo modelo de actuación en materia de control del orden público.



La fuerza y su uso en materias de control del orden público, demandan un alto grado de profesionalismo por parte de quienes la ejercen. Por tal razón, el diseño y aplicación de modelos de actuación que obedezcan a planificaciones técnicamente aceptadas y sustentadas en robustos protocolos de actuación, son indispensables para mitigar las externalidades negativas que pudieran surgir producto de dichas intervenciones. Este modelo debe considerar además, un aporte a la gestión operativa territorial, apoyándola cuando exista una baja demanda en estas materias.

Esto, sumado a una capacitación permanente del personal designado a utilizar dichos recursos y un mejor acceso a la información de los resultados de las operaciones de control de orden público, generarán actuaciones eficientes y transparentes en estas delicadas funciones policiales.

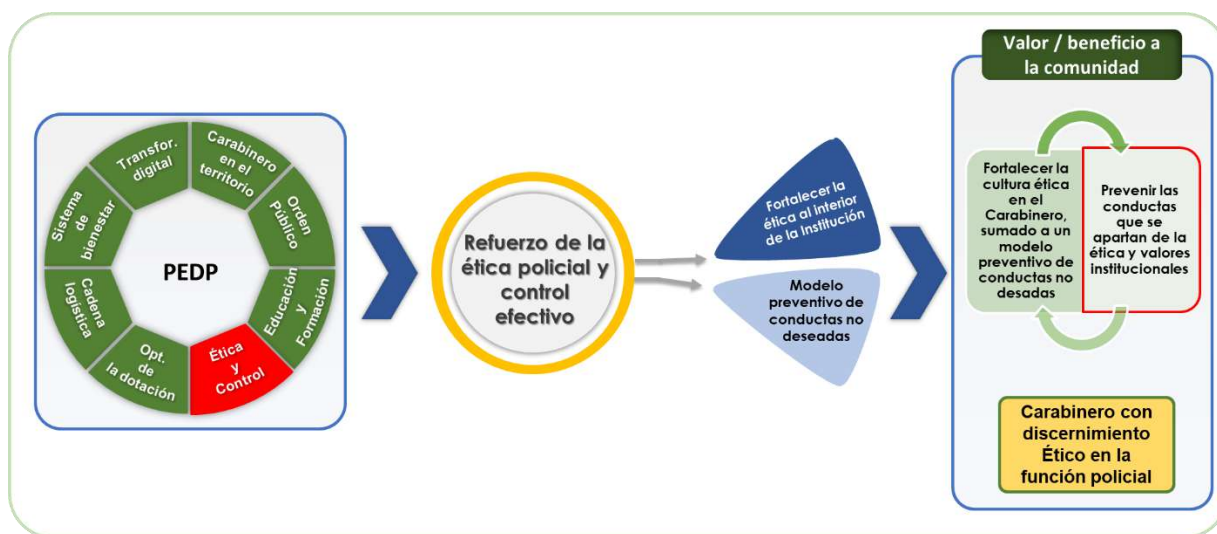
3.1.3. Reconocimiento y fortalecimiento de la educación.



Como se ha señalado, la formación policial es el punto de partida para lograr una gestión de alta efectividad, por tanto, robustecer este proceso es vital. Por tanto, no basta solo con modificar y ampliar su período de formación, sino que esta preparación debe estar acompañada de una adecuada infraestructura y de docentes calificados para esta relevante labor, de tal forma, que al término de este proceso la Institución entregue al país un Carabinero profesional, transparente, colaborativo, ético y respetuoso de los DD.HH.

Ahora bien, este desafío no termina en dicha etapa de formación, ya que la carrera policial se prolongará por 35 años y, en consecuencia, a lo largo de ésta, se deberán implementar constantes actualizaciones y perfeccionamiento para asegurar que dicha inversión inicial en educación, continúe dando réditos preventivos al país. Así entonces, éste importante eje será finalmente donde se materialice la formación y preparación permanente del Carabinero del Centenario.

3.1.4. Refuerzo de la ética policial y control efectivo.

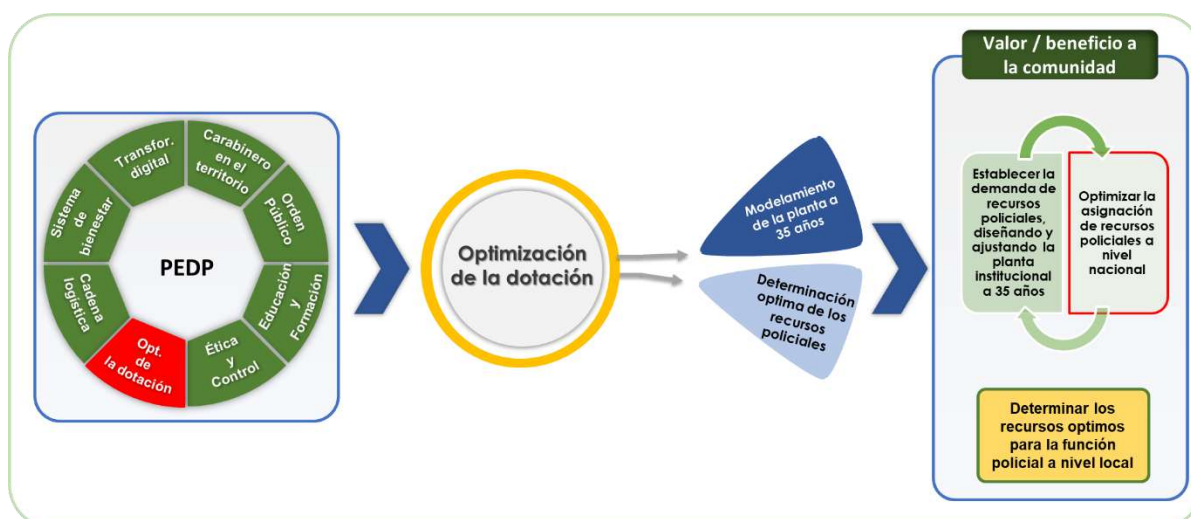


El reforzamiento de la ética policial y un control ex ante de las conductas indebidas, forman parte sustancial de los actuales estándares que la sociedad exige en materias de probidad y transparencia. Por tal razón, evitar la ocurrencia de hechos que se alejen de la doctrina institucional es fundamental.

Así entonces, cobra sentido diseñar un modelo preventivo de conductas no deseadas, donde sea la propia Institución quien proactivamente identifique de entre sus propios funcionarios, aquellos que incurran en este tipo de situaciones.

Una gestión policial de alta efectividad implica también, que los integrantes de la Institución posean fuertes cimientos doctrinarios y éticos que permitan recibir de la comunidad la debida legitimidad producto de su integridad y actuaciones policiales.

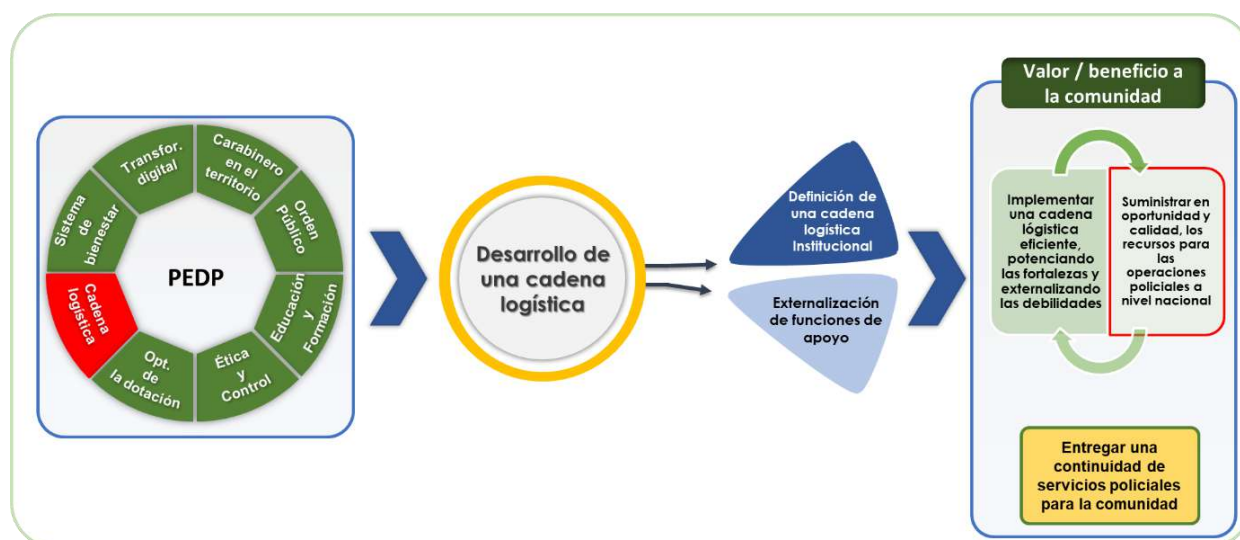
3.1.5. Optimización de la dotación.



La determinación de los requerimientos correctos y adecuados para la función policial, implica no solamente una relación de costo-eficiencia de éstos, sino que además, una combinación de recursos humanos y logísticos óptimos de acuerdo a la demanda que se desea satisfacer.

En ese orden de ideas, surge la necesidad de establecer una optimización de la actual dotación institucional, lo que implica necesariamente, el diseño y modelamiento de una planta legal teniendo en vista las actuales y futuras necesidades país, considerando la eventual prolongación de carrera a 35 años y sus efectos en términos de permanencia en cada grado. Lo anterior, impacta en la formación y perfeccionamiento del recurso humano y, en síntesis, en el desarrollo de la carrera profesional.

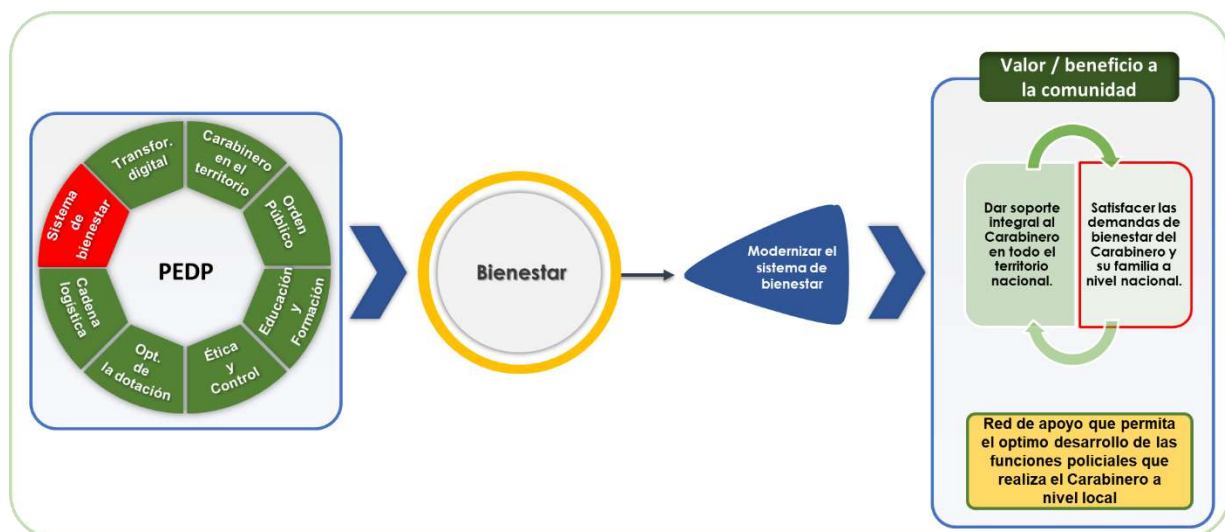
3.1.6. Desarrollo de una cadena logística eficiente de apoyo a las funciones policiales.



La continuidad de servicios policiales a la comunidad es condición básica para materializar una gestión de alta efectividad, por tanto, desarrollar una cadena logística eficiente que permita suministrar en oportunidad y calidad los recursos óptimos para el normal ejercicio de la función policial, es vital. Este desafío técnico, debe fortalecer aquellas áreas logísticas donde la Institución ha logrado un alto desarrollo y, en aquellos casos donde no se evidencia logros y eficiencia, explorar la externalización de las funciones donde, definitivamente, el mercado presenta mejores alternativas de solución.

Lo expuesto, permitirá un diseño logístico actualizado y efectivo, considerando la cobertura y extensión territorial que presenta la Institución, con presencia en todas las comunas del país, con excepción de la Antártica chilena.

3.1.7. Modernización del sistema de bienestar.

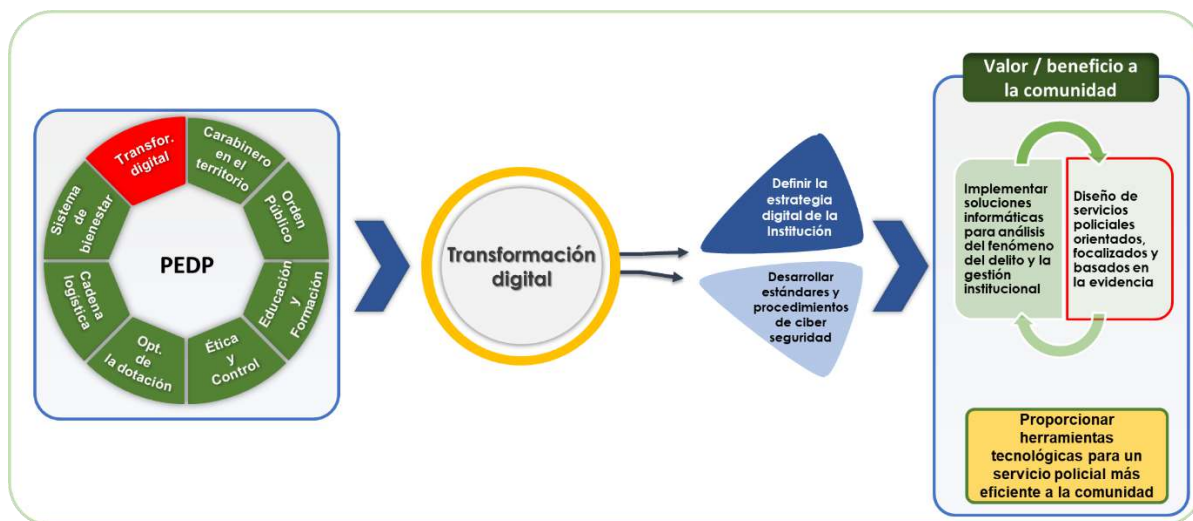


La Institución es intensiva en recursos humanos, por tanto, su bienestar integral es condición prioritaria para el logro de los objetivos estratégicos.

En este sentido, dotar de una red de apoyo al personal y sus familias a lo largo de todo el país, en las diversas dimensiones que implica el bienestar, es un gran desafío.

Lo anterior, no solo por la cobertura y la dispersión de los cuarteles en el territorio nacional, sino que además, debe potenciar el atributo de oportunidad en la solución de las problemáticas que aquejan a los funcionarios, por tanto, la Institución debe generar los canales más eficientes para que el Carab. tenga el apoyo oportuno para su óptimo rendimiento en las funciones policiales.

3.1.8. Transformación digital.



El proporcionar herramientas tecnológicas para que los servicios policiales sean eficientes para la comunidad, son solo una parte de un proceso de transformación digital de la Institución.

Lo anterior, debido a que este cambio implica incorporar nuevas aptitudes y competencias en el Carabinero y en su cultura de trabajo, sumado al diseño y desarrollo de softwares que necesariamente deben formar parte de una estrategia digital más amplia, donde los datos que provengan de dichos desarrollos deben considerar una visión de Estado, ya que éstos no solo serán utilizados por la Institución, sino que además por otros servicios que contribuyen a la prevención del delito.

Esto permitirá fortalecer la gestión de alta efectividad, en la medida que la asignación de los recursos policiales sea a consecuencia de un proceso de análisis de las problemáticas locales y, de esta manera se materialice una gestión operativa basada en la evidencia.