

Sistematización Taller Estratégico

UNIDAD COORDINADORA REFORMA A CARABINEROS

Noviembre 2020



Laboratorio
de Gobierno



Índice

- 1. Objetivos perseguidos en el taller**
- 2. Asistentes**
- 3. Antecedentes previos**
- 4. Resultados validados del taller**
 - a. Mapa Estratégico
 - b. Principios de la Reforma
 - c. Alcance y Rol de la Unidad Coordinadora
 - d. Agenda de trabajo de corto plazo
- 5. Ejes validados**
- 6. Recomendaciones finales**

1. Objetivo

¿Cuál era el **propósito del taller?**

1. Alinearnos respecto a los **objetivos esperados** con la Reforma a Carabineros.

2. Acordar el **rol de la Unidad** Coordinadora en virtud de los objetivos.

3. **Definir una agenda de acciones** de la Unidad de corto plazo

2. Asistentes

Asistentes

1. Ministro Rodrigo Delgado
2. Subsecretario Juan Francisco Galli
3. Subsecretaria Katherine Martorell
4. Subsecretaria Carolina Cuevas
5. General Director Ricardo Yáñez
6. General Patricio Escobar
7. Coronel Claudio Iturriaga
8. Suboficial Mayor Rodrigo Mieres
9. Antonio Frey
10. Franz Vanderschueren
11. Daniel Johnson
12. Catalina Mertz
13. María José Jarquín
14. Gonzalo Arenas
15. Javier Jorquera
16. Mijail Bonito
17. Stefania Doebbel
18. Paula Badilla
19. Pilar Giannini
20. Luis Valdés
21. Cristóbal Weinborn



3. Antecedentes

Antecedentes previos

INSTANCIA	MANDANTE	PERÍODO FUNCIONAMIENTO	PRODUCTOS	ÁREAS CONSIDERADAS				
				Gobernanza	Modernización y Gestión	Carrera Policial y formación	Orden Público	Otros
Mesa por la Seguridad	Presidente de la República	Sesionó entre abril y julio de 2018	Acuerdo nacional por la seguridad (150 medidas)	SI (Dentro del Ministerio del Interior)	SI	SI	NO	Especialización
Consejo para la Reforma de Carabineros	Ministro del Interior	Sesionó en 16 oportunidades, a partir del 09 de diciembre de 2019 y hasta el 31 de enero de 2020	Propuesta Reforma a Carabineros	SI (Ministerio de Seguridad)	SI	SI	SI	Servicios Policiales basados en Evidencia Científica Estructura para el Cambio
Comisión Independiente Reforma Carabineros	Comisión Seguridad Senado	Sesionó entre diciembre y enero de 2019	Propuestas para la reforma a Carabineros	SI (Ministerio de Seguridad)	SI	SI	NO	Especialización Estructura para el Cambio

4. Resultados Validados

a. Mapa Estratégico

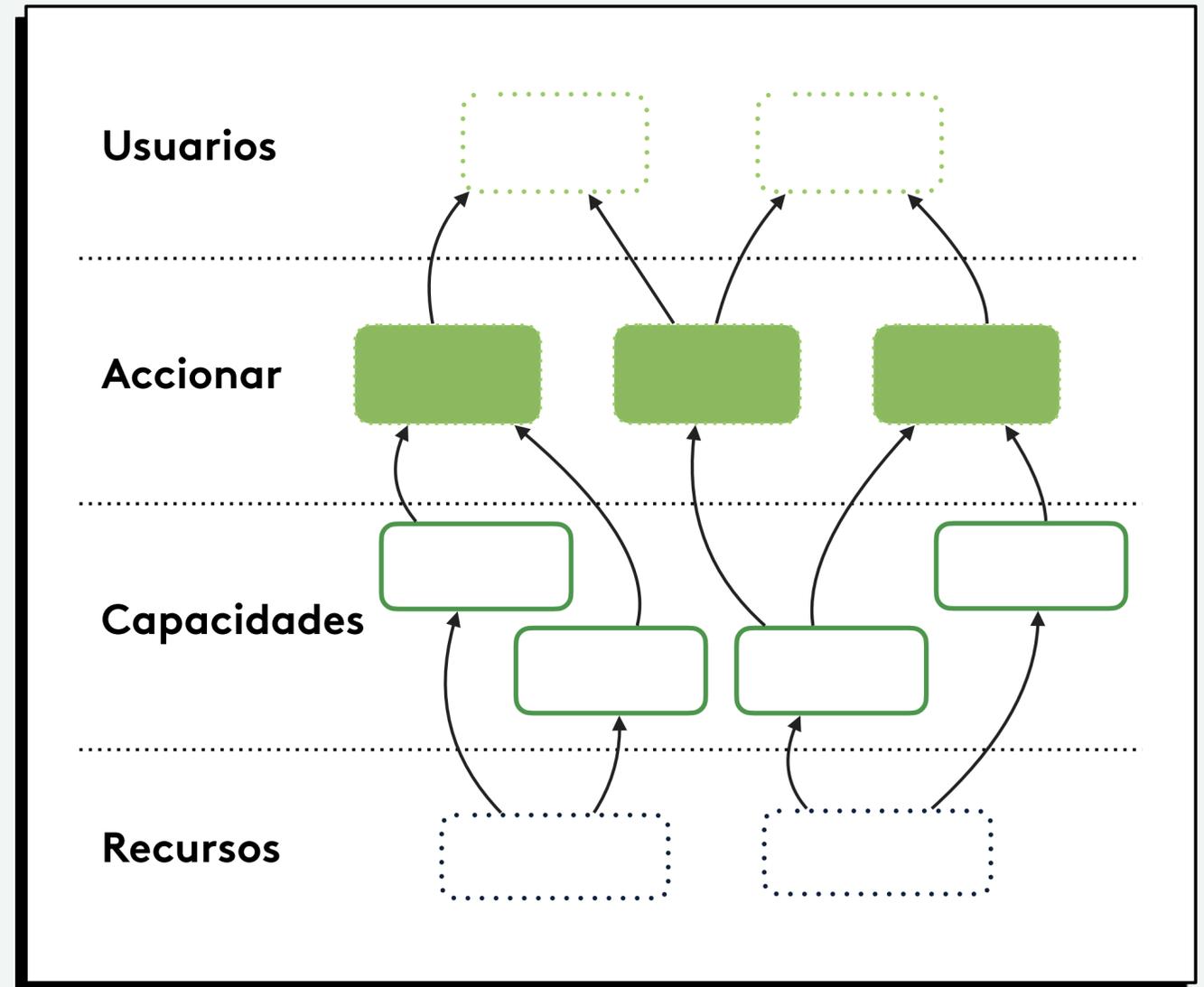
Mapa Estratégico:

Marco para visualizar la estrategia de la Reforma

El Mapa Estratégico es una herramienta que ayuda a explicar visualmente la estrategia a través de la conexión de los distintos objetivos en relaciones de causa-efecto y agrupados según la perspectiva que aborda cada objetivo.

En el caso de la reforma de Carabineros, se tomaron las siguientes perspectivas, considerando la definición de objetivos estratégicos que respondieran a las preguntas mencionadas:

- Usuarios:** ¿Qué esperamos generar en los usuarios y la comunidad?
- Accionar:** ¿Qué debemos hacer de forma excelente para lograrlo?
- Capacidades:** ¿Qué capacidades necesitamos desarrollar para lograrlo?
- Recursos:** ¿Qué condiciones financieras necesitamos para desarrollarlo?



Objetivos Estratégicos Definidos (1 de 4)

Perspectiva de Usuarios

En base a la pregunta *¿Qué esperamos generar en los usuarios y la comunidad?*, la Unidad Coordinadora de la Reforma a Carabineros definió **cuatro** objetivos estratégicos que se consideran como los objetivos últimos que la Reforma debe alcanzar en el mediano-largo plazo.

Los objetivos son:

1. Aumentar la legitimidad de Carabineros en relación con su ejercicio de la fuerza pública.
2. Mejorar la satisfacción de la comunidad con los diversos servicios que presta Carabineros.
3. Aumentar la confianza de la ciudadanía en Carabineros como institución.
4. Mejorar la percepción de Seguridad de la población.



Objetivos Estratégicos Definidos (2 de 4)

Perspectiva de Accionar

En base a la pregunta *¿Qué debemos hacer de forma excelente para lograrlo?*, la Unidad Coordinadora de la Reforma a Carabineros definió **siete** objetivos estratégicos que se consideran claves para alcanzar en términos de cómo debe desarrollar su accionar.

Los objetivos son:

1. Fortalecer un accionar con enfoque de DDHH y género.
2. Aumentar la eficacia policial en el cumplimiento de sus funciones.
3. Lograr una transparencia activa de valor para la ciudadanía.
4. Transitar hacia una Policía de proximidad, más cercana y accesible a la comunidad.
5. Fortalecer un accionar coordinado con otras instituciones relacionadas a la función de seguridad pública y justicia.
6. Optimizar la cobertura de la función policial a nivel nacional.
7. Priorizar las funciones y roles que se consideren más críticos.



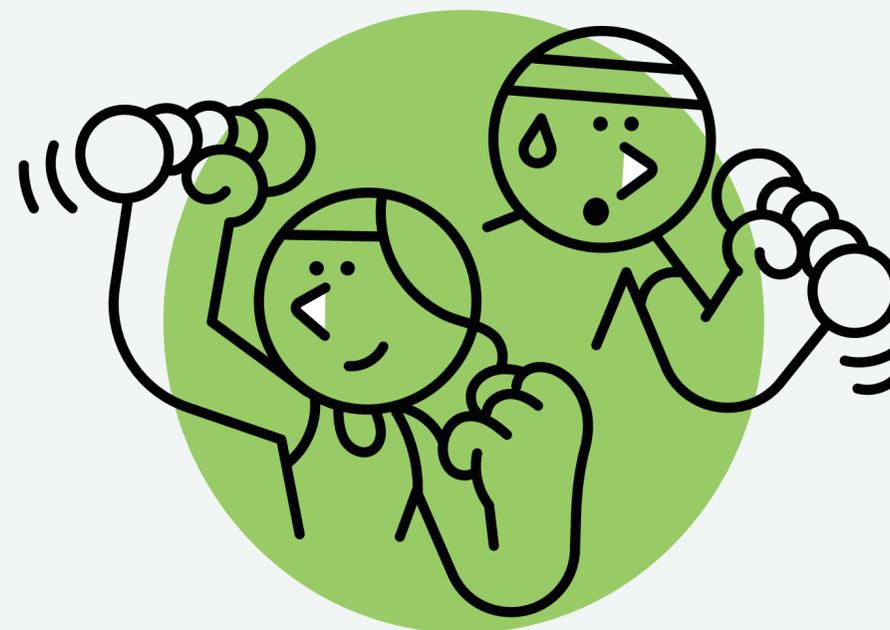
Objetivos Estratégicos Definidos (3 de 4)

Perspectiva de Capacidades

En base a la pregunta *¿Qué capacidades necesitamos desarrollar para lograrlo?*, la Unidad Coordinadora de la Reforma a Carabineros definió **ocho** objetivos estratégicos que se consideran como habilitadores necesarios para el desarrollo del accionar que se desea establecer.

Los objetivos son:

1. Mayor profesionalización y desarrollo de la carrera policial.
2. Nueva formación policial (inicial y permanente) con foco en el respeto a los DDHH y al enfoque de género.
3. Instalar transversalmente los enfoques de DDHH y género dentro de las distintas políticas, planes y procedimientos.
4. Aumentar y potenciar la participación de mujeres en la policía.
5. Fomentar la actualización y gestión del conocimiento de forma continua.
6. Mejorar el control interno y externo sobre el accionar de la Institución.
7. Adaptabilidad de la función policial a la realidad del entorno y los territorios.
8. Lograr una comunicación clara y cercana con el entorno.



Objetivos Estratégicos Definidos (4 de 4)

Perspectiva de Recursos

En base a la pregunta *¿Qué condiciones financieras necesitamos para desarrollarlo?*, la Unidad Coordinadora de la Reforma a Carabineros definió **tres** objetivos estratégicos que se consideran necesarios para alcanzar las capacidades esperadas.

Los objetivos son:

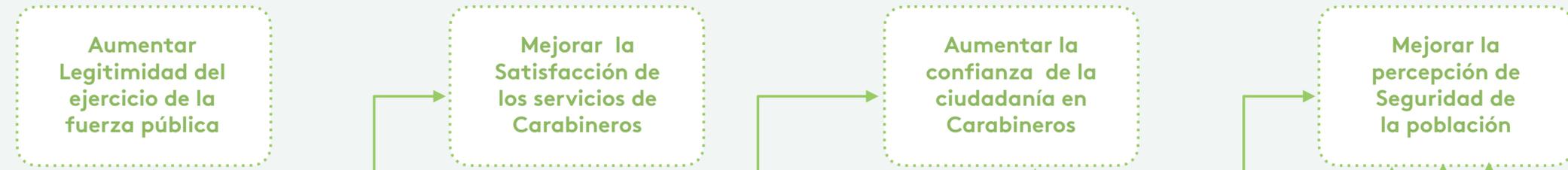
1. Mejorar los incentivos en la gestión del personal.
2. Asegurar recursos para la transformación permanente.
3. Mejorar la priorización y asignación de recursos.



Mapa Estratégico de la Reforma

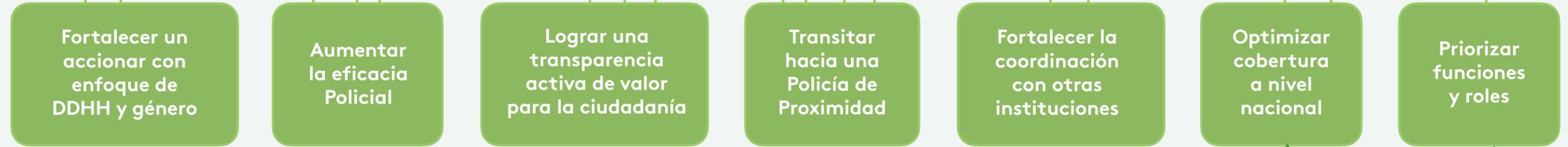
Usuarios

¿Qué esperamos generar en los usuarios y la comunidad?



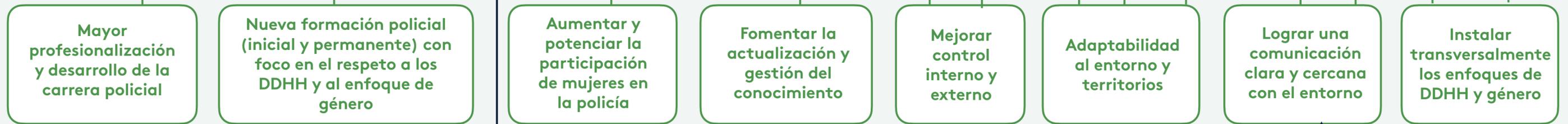
Accionar

¿Qué debemos hacer de forma excelente para lograrlo?



Capacidades

¿Qué capacidades necesitamos desarrollar para lograrlo?



Recursos

¿Qué capacidades necesitamos desarrollar para lograrlo?



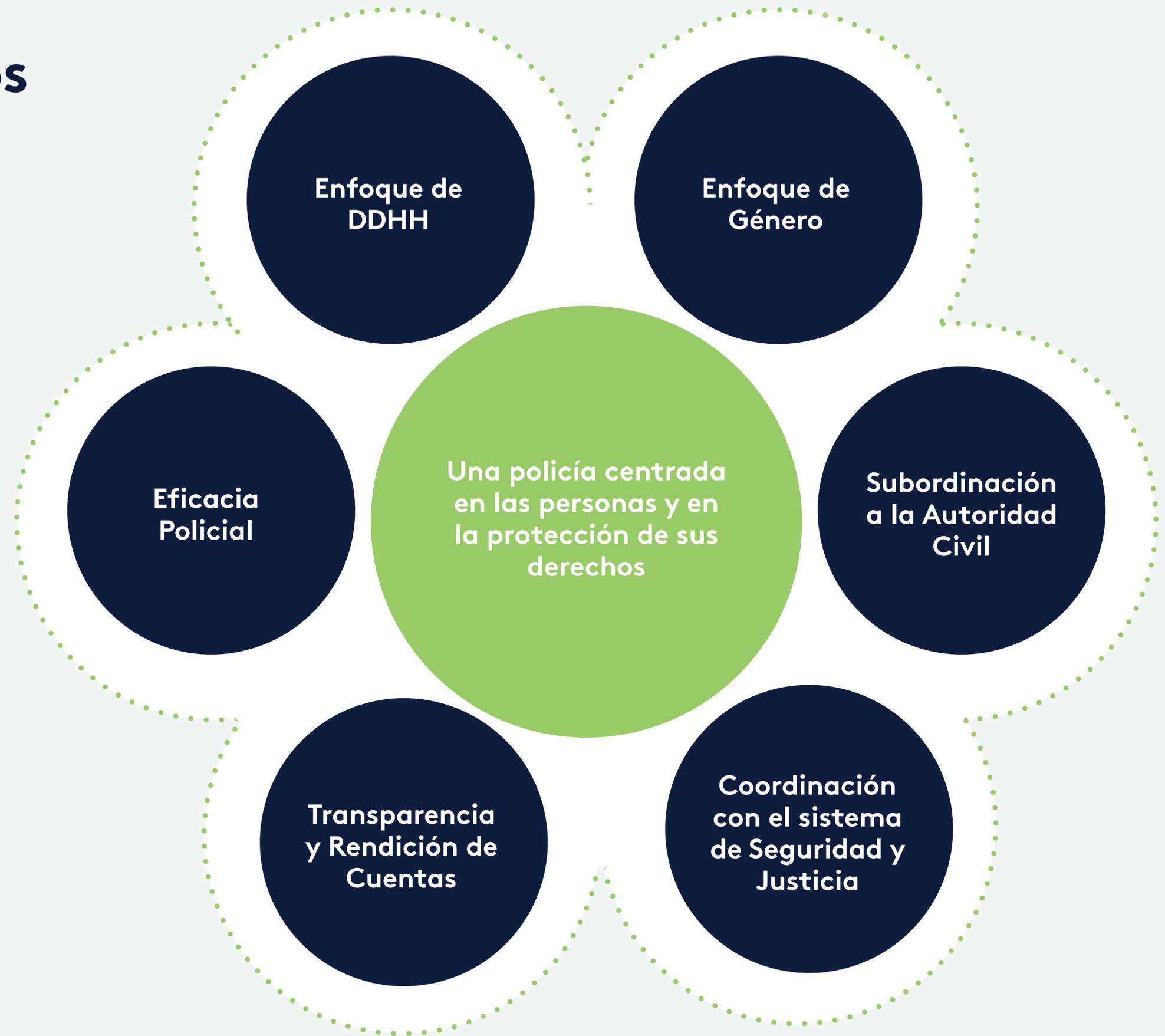
b. Principios de la Reforma

Framework de Principios de la Reforma

A partir de la definición de los objetivos estratégicos anteriores, la Unidad Coordinadora estableció el marco de principios que deberá regir toda acción y recomendación que se siga en virtud de la Reforma a Carabineros.

En la imagen se presenta el detalle de los **siete** principios definidos.

Este debería ser un framework por el cual la Unidad Coordinadora revise constantemente la coherencia y consistencia entre principios y los contenidos, acciones y medidas del Plan de Implementación de la Reforma a Carabineros.



c. Rol de la Unidad Coordinadora

Definición del Rol

Unidad Coordinadora

En base al mandato presidencial otorgado por el Presidente Sebastián Piñera a esta Unidad, el rol acordado y entendido por los miembros permanentes es de **Asesoría**, el cual se materializa en brindar su opinión y entregar recomendaciones en base a sus distintas perspectivas y experiencias, a fin de crear un plan de implementación de la reforma en un plazo de 12 meses, así como un rol de **Seguimiento** en cuanto al cumplimiento de los compromisos adquiridos en virtud de ese plan.

Adicional a esto, los miembros permanentes de la Unidad acordaron la necesidad de definir un equipo operativo del Ministerio del Interior, encargado del **Gerenciamiento** de las recomendaciones en su ejecución, que interactúe con la Unidad para compartir el estado de avance.



Alcance

Unidad Coordinadora

1. Es una **Unidad transitoria** de apoyo al Ministerio del Interior o al Ministerio que lleve la Seguridad Pública, cuyo función principal es apoyar la implementación de la Reforma a Carabineros.
2. El entregable principal de la Unidad es un **Plan de Implementación a 12 meses** para todas las acciones, medidas y productos concretos que se realicen durante lo que queda de este periodo Presidencial.
3. Todo lo que haga la Unidad **debe estar supeditado a los objetivos estratégicos y principios de largo plazo** de la Reforma.
4. Tiene una **mirada transversal y a la vez técnica**, que colabora con el rol decisional del Gobierno.
5. Incorpora a **integrantes de los distintos estamentos de Carabineros**, quienes son los protagonistas del proceso de transformación de la institución.

d. Agenda de corto plazo

Agenda de acciones de corto plazo

(8 semanas)

LÍNEA	ACCIONES	1	2	3	4	5	6	7	8
Validación Estratégica	Validar principios de la Reforma	█							
	Validar ejes de trabajo	█							
Configuración del Modelo de Trabajo	Definir metodología de trabajo de la Unidad		█						
	Definir Estructura Ejecutiva		█						
	Conformar el equipo técnico-gestor		█						
Comunicación	Definir vocerías		█						
	Validar mecanismo de transparencia de la Unidad		█						
Avanzar en contenidos	Priorizar proyectos de ley			█	█				
	Acotar índice de contenidos del Plan a 12 meses			█	█	█	█		
	Revisión y sistematización de avances							█	█

5. Ejes validados

Ejes de Acción de la Reforma

1. Gobernanza e Institucionalidad

2. Carrera y Formación

3. Modernización de la Gestión

4. Control del Orden Público

6. Recomendaciones

Recomendaciones Finales

Basado en lo
levantado en el
taller

1.

Se requiere urgente la **figura gerencial full-time de la Reforma** a Carabineros, el cual tenga un perfil técnico y a la vez este validado por la Autoridad Política. Se recomienda en el largo plazo asociar ese rol a un proceso de Alta Dirección Pública para que pueda trascender a los gobiernos.

2.

Será de mucha ayuda **apalancarse en el Programa con el BID** para el acompañamiento técnico de parte de un organismo internacional (como honest broker) con basta experiencia en el tema; y para potenciar la continuidad de procesos de reformas q son de mediano a largo plazo y gradual implementación.

3.

Parte de lo necesario para avanzar a buen ritmo con los próximas acciones, pasa por **construir un relato unificado** entre Gobierno, sociedad civil y Carabineros, respeto a la Reforma, sus objetivos y sus alcances, bajo el prisma de una **política de Estado**.

4.

Se recomienda que el **equipo técnico full-time** a contratar sea multidisciplinario, tenga experiencia en seguridad pública y tenga la capacidad de trabajar en una **lógica ágil y altamente digitalizada**.

5.

La Unidad Coordinadora debería **trabajar junto con el Departamento de Planificación Estratégica de Carabineros**, como enlace adecuado para el monitoreo de avances de cada una de las medidas a implementar.



Laboratorio
de Gobierno

