



**FACULTAD DE
GOBIERNO**
UNIVERSIDAD DE CHILE

LA REFORMA POSTERGADA

**UN ANÁLISIS A LA REFORMA DE CARABINEROS DE CHILE Y SU RUTA
PARA UN CONCRETO CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE EL AÑO 2018**

THE POSTPONED REFORM

***AN ANALYSIS OF THE REFORM OF THE CHILEAN CARABINEROS AND ITS
PATH TOWARDS CONCRETE ORGANIZATIONAL CHANGE SINCE 2018***

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CIENCIA POLÍTICA

MATÍAS TILLERÍA INOSTROZA

**Profesor Guía:
SERGIO MICCO AGUAYO**

Santiago de Chile, año 2024

Índice

Resumen.....	4
Abstract	5
Introducción	6
A.- La Paradoja	6
B.- Relevancia del Estudio.....	7
El Rol de los Carabineros y las Policías en Chile.....	8
El presidente Boric y la Relevancia de los Carabineros.....	8
C.- Planteamiento del problema	10
Antecedentes.....	10
Del Acuerdo Nacional de Seguridad Pública.	10
Del Estallido Social a la Convención Constitucional	13
Del Consejo para la Reforma de Carabineros a la Comisión para la Reforma para las Policías	20
Preguntas	22
Novedad	23
Relevancia.....	27
D.- Objetivos de la Investigación e Hipótesis.....	32
Hipótesis	34
E.- Metodología de investigación.....	36
Capítulo I: Marco Teórico	38
De las reformas y modernización	38
Reforma.....	38
Modernización	42
Teoría del Cambio.....	44
Crisis	47
Voluntad política	49
De la Seguridad Pública	55
Capítulo II. Desarrollo, descripción y análisis	58
Diagnósticos y desarrollo de la reforma	58
Entrevistas a actores claves en la Reforma a Carabineros.....	71

Síntesis 8 fases para el cambio de John Kotter	103
Capítulo III. Conclusiones	109
Bibliografía	116
Anexos	125
Anexo 1: Cuestionario	125
Anexo 2: Vaciado de respuestas	128
Anexo 3: Transcripción de entrevistas	161
Entrevistada 1: Alejandra Mohor 23.01.2024	161
Entrevistado 2: Capitán Barraza Lorca 02.03.2024	176
Entrevistado 3: Ronald Von der Weth Pettinelli 07.03.2034	190
Entrevistado 4: Hugo Fruhling 13.03.2024	204
Entrevistado 5: Senador Juan Castro 18.03.2024	218
Entrevistada 6: Catalina Mertz 21.03.2024	228
Entrevistado 7: Pablo Carvacho 22.03.2024	235
Entrevistado 8: José Roa 27.03.2024	242
Entrevistado 9: Cristóbal Weinborn 28.03.2024	266
Entrevistada 10: Olga Espinoza 01.04.2024	287
Entrevistado 11: Gonzalo Blumel 10.04.2024	298
Entrevistado 12: Felipe Harboe 15.04.2024	312

Resumen

Carabineros de Chile es la institución encargada de mantener el orden público, según la constitución actual del país, lo que la convierte en parte fundamental del Estado. En su manual de doctrina y código de ética, Carabineros se define como el instrumento del Estado para conservar el orden interno y garantizar el correcto funcionamiento de los poderes públicos, detentando el monopolio de la fuerza (Chile & Chile, 2017).

Sin embargo, esta relación se vuelve tensa en situaciones de grandes movilizaciones y agitación social, como el “estallido social” de 2019. Según el Informe Anual sobre derechos humanos 2019, Carabineros mostró una indebida autonomía y exceso de uso de la fuerza, vulnerando normas reglamentarias (Humanos, 2019). A esto se suman casos de corrupción y ocultamiento de evidencias, lo que llevó a la necesidad de reformar la institución.

Desde 2020, diversas instancias gubernamentales y ONG han trabajado en la reforma de Carabineros. Actualmente, Carabineros ha recuperado la confianza de la ciudadanía y sectores políticos en medio de una crisis de seguridad, aunque sin superar completamente sus crisis de legitimidad y derechos humanos. Esta paradoja ha causado retrasos y lentitud en las reformas: cuando la popularidad de Carabineros es alta, las iniciativas de reforma disminuyen, y viceversa.

Palabras Clave: Carabineros; Orden Público; Constitución; Malestar Social; Derechos Humanos; Reforma; Legitimidad.

Abstract

Carabineros of Chile is the institution responsible for maintaining public order, according to the current constitution of the country, making it a fundamental part of the State. In its doctrine manual and code of ethics, Carabineros is defined as the State's instrument to preserve internal order and ensure the proper functioning of public powers, holding the monopoly on force (Chile & Chile, 2017).

However, this relationship becomes tense during large-scale mobilizations and social unrest, such as the "social outbreak" of 2019. According to the 2019 Annual Report on human rights, Carabineros exhibited undue autonomy and excessive use of force, violating regulatory norms (Humanos, 2019). This is compounded by cases of corruption and evidence concealment, leading to the need to reform the institution.

Since 2020, various government bodies and NGOs have been working on the reform of Carabineros. Currently, Carabineros has regained the trust of the public and political sectors amid a security crisis, although it has not fully overcome its legitimacy and human rights crises. This paradox has caused delays and sluggishness in reforms: when Carabineros' popularity is high, reform initiatives decrease, and vice versa.

Keywords: Carabineros; Public Order; Constitution; Social Unrest; Human Rights; Reform; Legitimacy.

Introducción

A.- La Paradoja

Carabineros alcanzó un 83% de evaluación positiva en la encuesta Cadem Plaza Pública publicada el 7 de mayo de 2023, el índice más alto desde que se realiza dicha medición desde 2015. Esta alza sostenida en el tiempo batió un récord en abril de 2024 cuando su aprobación alcanzó el 84%. Esto en directa relación, al trabajo que está desarrollando Carabineros, lo que marcó su mejor registro histórico.¹



Imagen N°1: "Evaluación de instituciones" (Cadem, 2024)

Por tanto, es factible decir que Carabineros tiene una enorme popularidad, que hoy es apoyado por los más diversos sectores políticos y fuerzas sociales, pero aún no supera la crisis producto de corrupción, violaciones a los derechos humanos e incapacidad para cumplir con su mandato de garantizar plenamente el imperio de la ley.

¹ Encuesta N° 537. Plaza Pública Cadem. Cuarta Semana de abril 2024. <https://cadem.cl/wp-content/uploads/2024/04/Track-PP-537-Abril-S4-VF.pdf> (Revisado el 30 de mayo de 2024)

B.- Relevancia del Estudio

La relevancia de este estudio y su importancia respecto del orden público en nuestro país es fundamental para conocer aquello que nos ayuda a garantizar el bienestar y la convivencia pacífica de los ciudadanos. El orden público se refiere a las condiciones necesarias para la vida en sociedad, incluyendo la seguridad, la paz social y el respeto a las leyes. Sin orden público, se generan situaciones de caos y violencia que impiden el normal desarrollo de las actividades cotidianas y la protección de los derechos individuales.

De una manera general, podríamos centrar la importancia del orden público en algunos tópicos que nos parecen fundamentales a la hora de tratar el tema y su relación con la función de Carabineros de Chile. Por ejemplo, en materia de;

- i) Seguridad Ciudadana: La protección de la vida, la integridad física y los bienes de las personas es esencial. Un ambiente seguro permite a los ciudadanos realizar sus actividades diarias sin temor a ser víctimas de delitos.
- ii) Paz Social: El orden público es clave para mantener la armonía social. En una sociedad donde prevalece el orden, se reducen los conflictos y se fomenta la cooperación entre los individuos.
- iii) Estabilidad Económica: Aunque para muchos este tema pareciera ser secundario, podemos afirmar que la seguridad y el orden son condiciones necesarias para el desarrollo económico. Las inversiones y el comercio florecen en entornos estables y seguros.
- iv) Protección de Derechos: Sin orden público, los derechos y libertades individuales están en riesgo. El Estado debe garantizar un marco de seguridad donde las personas puedan ejercer sus derechos plenamente.
- v) Seguridad y Libertad: La afirmación de que “sin seguridad no hay libertad” se basa en la idea de que la libertad solo puede ser ejercida en un contexto seguro. La inseguridad y el desorden limitan la capacidad de las personas para moverse libremente, expresar sus opiniones y vivir sin miedo. La seguridad es el fundamento sobre el cual se construyen todas

las demás libertades, ya que, sin ella, las personas están constantemente preocupadas por su supervivencia y protección.

El Rol de los Carabineros y las Policías en Chile

Los Carabineros de Chile y otras fuerzas policiales juegan un papel crucial en el mantenimiento del orden público y la seguridad. Estas instituciones son responsables de la;

- i) **Prevención del Delito:** A través de patrullajes, investigaciones y programas comunitarios, las fuerzas policiales trabajan para prevenir la ocurrencia de delitos.
- ii) **Protección de los Ciudadanos:** Responden a emergencias, investigan crímenes y arrestan a los infractores de la ley, garantizando la protección de la población.
- iii) **Aplicación de la Ley:** Aseguran que las leyes y regulaciones se cumplan, manteniendo el orden y la justicia en la sociedad.

El presidente Boric y la Relevancia de los Carabineros

Por su parte, el presidente Gabriel Boric ha enfatizado la importancia de los Carabineros y las fuerzas policiales en su gobierno. Ha reconocido que, para garantizar la seguridad y el orden público, es crucial contar con instituciones policiales eficientes y bien capacitadas. Algunos puntos destacados de su enfoque incluyen:

- i) **Reformas y Modernización:** Boric ha propuesto reformas para modernizar las fuerzas policiales, buscando mejorar su eficiencia, transparencia y respeto por los derechos humanos.²

² <https://www.ex-ante.cl/trasfondo-como-cambio-la-relacion-de-boric-con-carabineros-y-las-razones-de-su-tono-mesurado/>

- ii) Aumento de Recursos: Ha señalado la necesidad de incrementar los recursos destinados a las fuerzas policiales, incluyendo mejores equipos, tecnología y formación. ³
- iii) Enfoque en Derechos Humanos: Subraya constantemente la importancia de que los Carabineros actúen con respeto a los derechos humanos, garantizando que sus acciones sean proporcionales y justas.
- iv) Participación Comunitaria: Promueve una mayor participación de la comunidad en temas de seguridad, fomentando la colaboración entre ciudadanos y fuerzas policiales para enfrentar la delincuencia de manera más efectiva. ⁴

En conclusión, el orden público en Chile es esencial para el bienestar general de la sociedad. La seguridad es un pilar fundamental de la libertad, y sin ella, las personas no pueden ejercer plenamente sus derechos. Los Carabineros y las fuerzas policiales son actores clave en la garantía de esta seguridad, y bajo la administración del presidente Boric, se están implementando medidas para fortalecer y modernizar estas instituciones, siempre con un enfoque en el respeto a los derechos humanos y la participación ciudadana.

³ Televisión Universidad de Concepción, Prensa (27 de abril de 2023) Recuperado de: <https://www.tvu.cl/prensa/2023/04/27/presidente-boric-anuncia-amplio-paquete-de-medidas-para-fortalecer-carabineros-de-chile.html#:~:text=El%20Presidente%20Gabriel%20Boric%20anunci%C3%B3%20un%20aumento%20presupuestario,efectiva%20y%20eficiente%20la%20labor%20de%20la%20polic%C3%ADa.> (Consultado 20 de agosto de 2024)

⁴ La Tercera (30 de abril de 2024) Recuperado de: <https://www.latercera.com/politica/noticia/boric-tras-funerales-de-carabineros-asesinados-seguiremos-trabajando-sin-descanso-hasta-encontrar-a-los-culpables/C47FJ7ACONDGTEFXJNENIQRWPM/#> (Consultado 19 de agosto de 2024)

C.- Planteamiento del problema

Antecedentes

Del Acuerdo Nacional de Seguridad Pública.

El país enfrenta hoy en día una crisis de seguridad en la cual Carabineros de Chile es el principal órgano afectado, al ser la principal institución encargada del orden y seguridad de la Nación. La policía tiene que adaptarse a los cambios de forma ineludible. Esto lo aplica a través de la reforma de sus estructuras, estilo de trabajo o de relación con los ciudadanos, entre otros aspectos (Matín & Torrente, 2016).

Es de esta manera que la reforma policial en Carabineros de Chile ha sido un tema ampliamente discutido y estudiado en los últimos años. El tema de seguridad en nuestro país ha estado en el debate público desde los casos de corrupción y falta de transparencia que acontecieron desde el 2017.

El caso del desfalco “pacogate” fue la piedra de inicio de casos de falta a la transparencia y la probidad que tuvo como consecuencia que se agregara a la agenda pública la idea de reformar las fuerzas de orden y seguridad. Contando el caso mencionado de desfalco, otras son las crisis que merman la legitimidad de la institución en la sociedad, siendo en general estos siguientes casos (Valenzuela, 2019):

- Malversación de caudales públicos realizado por miembros de Carabineros de Chile, el año 2017.
- Operación Huracán, y su caso en temas de manipulación de pruebas y montajes que incriminaban a los detenidos objetivos de esta operación, en septiembre del 2017.
- Homicidio de Camilo Catrillanca, perpetrado durante una operación policial llevado a cabo por una unidad del Grupo de Operaciones Policiales Especiales (GOPE), el año 2018.

Estos tres delitos cometidos por grupos y/o oficiales dentro de la institución además de suceder en un mismo periodo de tiempo, son hechos que suscitaron la necesidad de discutir en la agenda pública la necesidad de reformar y/o modernizar el cuerpo policial, sobre todo en temas de transparencia y probidad, en la profesionalización de la función policial y la mantención del orden público (Lores, Análisis de las propuestas de reestructuración a Carabineros de Chile., 2020).

Estos casos de corrupción presentados en los antecedentes de la investigación ocurrieron entre los años 2017 y 2018, ocurriendo en un periodo de cambio de gobierno. Los candidatos en esta elección vieron esta crisis como una ventana de oportunidad para abordar el tema de reforma policial en sus proyectos políticos incorporados en sus programas.

En esta línea el ganador de las elecciones para el periodo presidencial del 2018-2022 fue el Ex Presidente Sebastián Piñera, que a principios de su primer año de mandato convocó a construir un acuerdo nacional, para abordar temas de seguridad pública, en el llamado Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública (ANSP), en donde a través de un comité transversal de expertos, políticos y autoridades se logró un “consenso” y en las que se manifestaron 150 propuestas en donde se abordara las necesidades de seguridad, propuestas englobadas en 5 ámbitos (Chile G. d., Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública, 2018):

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

Este acuerdo con las propuestas presentadas cubría temas de transparencia y control, dado los acontecimientos mencionados al principio. Aunque no contaban que la ciudadanía, iba a tomar riendas directas en cuanto a las necesidades que para ellos eran relevantes, que es el caso del estallido social. Manifestaciones multitudinarias y transversales, cambiaron el foco de reformar las policías, ya que,

para la ciudadanía, el gobierno como actor reformador no era legítimo. Ya para el año 2020, se había avanzado en los siguientes acuerdos: (Cuenta Pública 2020)

- **Denuncia de conductas indebidas y transparencia normativa interna:** Se constituye una nueva plataforma llamada “Comisaría Virtual” para Carabineros de Chile, y “PDI Virtual”, para Policía de Investigaciones de Chile, que busca optimizar los procesos institucionales, de manera que la comunidad, pueda por esta vía, realizar constancias e interponer reclamos, tanto en Carabineros de Chile como en la Policía de Investigaciones de Chile. Para la primera institución, entró en funcionamiento en el pasado agosto, en tanto, la segunda de ella fue iniciada en febrero del presente año.
- **Transparencia policial:** Con el fin de entregar una mayor transparencia a la ciudadanía se incorpora la visualización de más de mil órdenes generales, las que permiten conocer sobre la normativa interna de las instituciones policiales. A contar de enero del presente año se encuentran dispuestas en sus respectivos sitios web.
- **Proyecto de ley que moderniza la gestión institucional y fortalece la probidad y la transparencia en las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública:** En octubre de 2019 este proyecto que fuera ingresado como Mensaje Presidencial el 20 de noviembre de 2018, pasó a segundo trámite constitucional en la Cámara de Diputados y se encuentra en la comisión de Seguridad Ciudadana aprobado en general. El proyecto busca que la gestión policial a nivel financiero, administrativo y operativo de ambas policías conste en planes, informes, publicaciones y otros medios que le permitan tener acceso, según corresponda, a autoridades civiles, de Carabineros y a la ciudadanía.
- **Proyecto de ley de especialización preferente de las fuerzas de orden y seguridad pública:** Se ingresó el 12 junio del año 2019 un proyecto de ley del Ejecutivo que tiene por objeto propender a la especialización de nuestras policías, de forma tal que Carabineros de Chile realice funciones preferentemente preventivas, así como la Policía de Investigaciones, aquellas investigativas. El proyecto fue aprobado en general en la Comisión

de Seguridad Pública del Senado, y luego en la Sala de la misma corporación.

- **Proyecto de ley que establece un Sistema Táctico de Operación Policial (STOP):** El proyecto, ingresado como Mensaje Presidencial el 3 de mayo de 2018, consagra por la vía legal un MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA sistema para prevenir el delito y disminuir su ocurrencia, a través de la gestión de la información delictual de Carabineros, y un modelo de trabajo, liderado y supervisado por el Ministerio del Interior en su conjunto, con la participación de los Municipios, Fiscalías y las comisarías de las cuarenta y una prefecturas del país. Para ello, intenta transparentar y optimizar la gestión táctica policial y garantizar la coordinación de sus participantes con el objetivo de obtener mejores resultados de la función policial. El proyecto fue aprobado por la Cámara y despachado al Senado, en donde fue aprobado en general en la Comisión de Seguridad Pública.

Durante este periodo, posterior al ANSP, se manifestaron diversas demandas relacionadas con la desigualdad, el abuso de poder y la violencia policial. Estos eventos pusieron en evidencia la urgencia de implementar cambios profundos en la forma en que Carabineros ejerce su labor.

[Del Estallido Social a la Convención Constitucional](#)

Esta movilización del 18 de octubre, el denominado “Estallido Social” se puede definir como un evento de un ciclo de movilizaciones (Aguilera & Espinoza, 2022) que al ojo público aconteció al no tenerse clara respuesta por parte de los gobiernos de turno las demandas sociales. El descontento acumulado de casi 15 años se manifestó en una ola masiva de protestas a nivel nacional que tuvo que converger en la nueva redacción de una nueva constitución.

Este proceso empezado en octubre del 2019 fue marcado por hechos que cayeron en atropellos en los DD. HH hacia la ciudadanía. Según datos oficiales del INDH en los periodos del 17 de octubre del 2019 al 18 de febrero del 2020 se registraron 1.681 personas heridas por disparos de perdigones y 190 por balines. Además,

contabilizó 445 personas que sufrieron traumas oculares, actos cometidos en estado de excepción constitucional (Taibi, Pérez, & Fuster, 2021).

Este estallido social, con los hechos ya mencionados de uso excesivo de la fuerza redujo la confianza de la ciudadanía, a pesar de que los manifestantes apelaron a repertorios violentos para presionar cambios sociales. La respuesta mencionada anteriormente de violencia ejercida por la institución policial es catalogada como la más grave desde el término de la dictadura cívico-militar (Gerber, Figueiredo, & Sáez, 2023).

Estos hechos de atropellos y represión por parte de la fuerza estatal, fue en respuesta como se mencionó a los distintos sucesos de destrucción tanto de patrimonio público como privado y que fueron duramente criticados por la prensa y la ciudadanía, además de ser tachados como atropellos a los DD. HH en casos en donde la fuerza policial excedió los protocolos. En este escenario, la institución fue acusada de tortura, abusos y tratos inhumanos o degradantes, además de la utilización de munición letal contra manifestantes (Gerber, Figueiredo, & Sáez, 2023), lo que trajo a la palestra una línea que los actores involucrados en la reforma policial no tenían calculado, que es la legitimidad de las instituciones y como estas funcionan cuando esa legitimidad es baja.

Este actuar de la institución (cuyos casos particulares de atropellos, hoy en día siguen en investigación) a la hora de mantener el orden público en situaciones de manifestaciones a grandes escalas, produjo una nueva ventana al acuerdo ya planteado, agregando las demandas nacidas en el estallido social. En consecuencia, el 08 de diciembre del 2019, a raíz de este estallido social, se convocó a distintos actores para conformar un Consejo para la Reforma de Carabineros de Chile.

En contraparte a los hechos mencionados anteriormente, y los acontecimientos ocurridos desde el 18 de octubre del 2019 hasta el 15 de noviembre de 2019, es que se firma el Acuerdo por la Paz Social y la Nueva Constitución. Esto se toma como un choque de realidad a la capacidad que tiene el Estado, que no puede hacerse cargo en mantener el orden público en actos de manifestaciones y

movilizaciones de carácter nacional. En palabras del ex ministro del Interior, Gonzalo Blumel, enfatiza que buena parte de la sociedad solidarizó con la destrucción de patrimonio público, en un periodo de “borrachera” nihilista y destructiva en el que estuvo inmerso el país (Blumel, 2023).

El ex ministro del interior declara, que la falta de inteligencia y capacidad logística con la que contaba el cuerpo policial desde el 18 de octubre fue gravitante para que la ola de disturbios a nivel nacional se masificara. La falta de personal, la baja moral de los funcionarios y la baja tipificación de los delitos orientados al saqueo de supermercados y al vandalismo, llevo al gobierno del ex presidente Sebastián Piñera a incentivar cambios legislativos para hacer más eficaz el trabajo en el sistema penal (policías, fiscales y jueces), como se dio en la promulgación de la Ley N.º 21.208, denominada “Ley Antisaqueos”, la cual modifica el código penal en la tipificación de acciones que atenten contra la libertad de circulación de las personas en vía pública a través de los medios violentos e intimidatorios, y fija las penas aplicables al saqueo en las circunstancias que indica (Nacional., 2020).

Como se mencionó anteriormente, los hechos ocurridos a partir de la crisis de octubre del 2019 se caracterizan por los múltiples casos de atropellos a los manifestantes. En el reporte del Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH), realizado el 18 de febrero de los 2019 (4 meses después de la crisis del año anterior), en el cual los observadores de dicha institución visitaron centros de salud y unidades médicas para dar a conocer los diagnósticos de personas afectadas físicamente por causa de la acción de los agentes del Estado.

En dicho reporte se declara (Humanos, INDH, 2020), que de un total de 10.365 personas que fueron visitadas a nivel nacional, de las cuales 3.765 fueron heridas en las manifestaciones (el **36,32%** de las personas visitadas); 427 sufrieron daños oculares (correspondiente al **4,11%** de personas visitadas, y el **11.34%** de las personas que sufrieron apremios ilegítimos por parte de agentes del Estado). Estos casos dan a conocer y agregar que además de una crisis política y de orden y seguridad, se agregaba una crisis de derechos humanos.

La crisis y la forma de mantener el orden público por parte de los agentes del Estado durante el estallido social se abordaron mediante tres estrategias principales. Estas estrategias tenían como objetivo atenuar los efectos negativos y mejorar la eficiencia en la labor de mantener el orden público en el corto plazo. Se buscaba así controlar las externalidades propias de una movilización a nivel nacional. Sin embargo, al momento de la revuelta, Carabineros no estaba suficientemente preparado en términos de equipamiento antidisturbios y personal disponible para enfrentar la situación de manera adecuada.

Estas estrategias fueron fundadas por medios de tres ejes fundamentales (Blumel, 2023). El primero era el de consolidar y transparentar la información disponible, que al principios del estallido era muy azarosa y poco accesible, por lo que se realizó un cruce de datos de distintas fuentes entre el ministerio del interior (Policías), el Ministerio de Salud (red asistencial) y el INDH, cuya primera medida en este eje, y por parte del cuerpo de Carabineros, fue la creación de un equipo especial dedicado a desmentir “Fake News” en tiempo real mediante la cuenta de X (anteriormente Twitter), para que esta errónea información no creara y aumentara las especulaciones de la sociedad civil.

En el segundo eje, este en particular orientado al respeto de los DD. HH, fue la facilitación en el funcionamiento de instituciones encargadas de investigar los futuros abusos cometidos por funcionarios del cuerpo de Carabineros. Este eje llevo a adoptar un procedimiento precautorio estándar en cada denuncia realizada en el periodo, con tal si la denuncia declara un hecho realizado por el personal policial, este deberá ser removido de sus labores policiales (Blumel, 2023).

Y como último eje, éste se orientó en la revisión de protocolos policiales, este punto está en línea con el trabajo del INDH al igual con lo mencionado por la alta comisionada de derechos humanos de Naciones Unidas, la expresidenta Michelle Bachelet, que en cuanto el orden y seguridad en Chile se contaba con “protocolos adecuados en términos de las normas internacionales sobre cómo se usa la fuerza” (Blumel, 2023). Esta afirmación implicó adoptar medidas para asegurar la correcta ejecución de estos protocolos, utilizando métodos tales como la capacitación,

entrenamientos, fiscalizaciones, etc. No obstante, la escala de violencia por parte de los manifestantes (cuya concurrencia en las calles aumentaba día a día) y el cuerpo de carabineros (uso de armamento más pesado a causa de la falta de personal) devengó que era necesario cambios profundos más que medidas al corto y largo plazo.

Como medidas urgentes realizadas, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública puso énfasis en las 150 propuestas concernientes a Seguridad Pública, trabajadas en el Acuerdo Nacional de Seguridad Pública, ya para el año 2020, dos años aproximadamente de haber formado el mencionado concejo se contemplaban el 17% de estas propuestas (26 propuestas) estaban terminadas para ese año, las cuales contemplaban avances en cuanto a reformas a Carabineros, mencionados en la cuenta pública del Ministerio del Interior y Seguridad Pública (Pública, 2020):

- **Consejo para la reforma:** Con posterioridad a los hechos ocurridos el 18 de octubre de 2019, se hizo necesario profundizar en el proceso de modernización iniciado a propósito del Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública, por lo tanto, fue convocado un Consejo de Reforma de Carabineros integrado de manera transversal por expertos en materia de seguridad, derechos humanos y modernización del Estado. El Consejo trabajó durante los meses de diciembre de 2019 y enero de 2020, el informe con sus conclusiones fue presentado al presidente de la República de manera formal el 17 de marzo de 2020.
- **Comisión para la reforma:** una de las propuestas del informe mencionado fue la de establecer una institucionalidad que asegure la estabilidad y proyección de una reforma de largo plazo como la planteada, por lo que mediante el Decreto N.º 103 de abril de 2020 se creó una Comisión para la Reforma de Carabineros integrada por los Ministros del Interior, Hacienda y Justicia, los Subsecretarios del Interior y Prevención del Delito; el General Director de Carabineros y, como invitados permanentes, el Presidente de la Corte Suprema, el Fiscal Nacional y el Contralor General de la República. El

objetivo es asesorar al ministro del Interior y Seguridad Pública en la planificación y ejecución de la reforma.

- **Comisión de Senadores y Diputados:** adicionalmente, se ha iniciado un trabajo con una comisión bicameral compuesta por Senadores y Diputados, para definir aspectos centrales de la reforma como el Ministerio de Seguridad y la carrera policial, y permitir un acuerdo que facilite la discusión legislativa de los proyectos de ley asociados a la reforma.
- **Planificación y ejecución:** a la fecha existe una planificación de la reforma en base a nueve ámbitos, y para cada uno existe una propuesta de tareas, acciones y objetivos, con sus plazos tentativos. Los ámbitos son el control del orden público con respeto a los derechos humanos, la tuición civil, la gestión institucional, la formación, la carrera, la inteligencia, la transparencia y relación con la sociedad civil, la probidad y el control de conductas indebidas, y la especialización de funciones. Esta planificación ha sido puesta en conocimiento de la Comisión para la Reforma, en el Congreso través de las respectivas comisiones de seguridad, y académicos; además se está trabajando en diferentes instancias para avanzar en la reforma.

Como se mencionó anteriormente en los puntos trabajados por el Ministerio del Interior, tanto por el lado de la ciudadanía como por el lado del ejecutivo se evidenció la necesidad de reformar las funciones del cuerpo policial de Carabineros en temas de orden y seguridad pública, a raíz de las graves denuncias en temas de DD. HH que acontecieron en las movilizaciones de octubre del 2019 (Carabineros C. A., 2020).

En el contexto en donde nació este nuevo concejo para la reforma, la comisión de seguridad del Senado, a manera de complementar lo trabajado por parte del ejecutivo, confeccionó el documento “Propuesta de Reforma a Carabineros de Chile” (reforma, 2020), documento que se enmarca en los acontecimientos nombrados y formados por un panel de expertos a modo de complementar el trabajo iniciado en el consejo.

El estallido social, sirvió como un evento activador para que el sistema político imperante, junto con sus partidos políticos llegaran a un acuerdo para la creación de una nueva propuesta constitucional, no obstante como se dijo anteriormente la legitimidad de la ciudadanía hacia los organismos que llevaban el liderazgo en las reformas de orden y seguridad, era bien escasa, y por la misma fecha se dio la oportunidad de hacer esas reestructuraciones a través de la convención constitucional, órgano encargado de redactar la nueva constitución.

En línea con el trabajo en temas de seguridad y orden público realizado en los consejos de seguridad de la convención constitucional, no pocos eran los convencionales que más allá de una reforma institucional, querían una refundación total del cuerpo de Carabineros de Chile.

En relación con la intención de refundar Carabineros más los actos de abuso agregados a los hechos de transparencia y desfalco, es que, en torno a la idea de refundación del cuerpo policial, es que en la propuesta diseñada por la convención y presentada para votación para aprobación, señala en su artículo 297 que “... *depende del ministerio a cargo de la seguridad pública de y son instituciones policiales, más no militares.*” (Constitucional, 2022). Esto en contraposición a como Carabineros está declarado en la constitución actual, que cita “...*Carabineros de Chile es una Institución policial técnica y de carácter militar, que integra la fuerza pública y existe para dar eficacia al derecho*” (Chile C. P., 1990).

Lo anteriormente presentado, denota la intención de refundar la institución, sobre todo en el ámbito de la formación militar, que al día de hoy es uno de los rasgos más representativos de la institución, rasgo que responde a la necesidad de olvidar las malas prácticas en que caían las antiguas organizaciones policiales antes de la creación del cuerpo de Carabineros (Cárdenas, 2021), hace pocos años atrás era la llamada “formación militar”, ese era el rasgo que más urgencia se dio para cambiar dentro de lo que se sesionó en la convención. No obstante, a causa del rechazo de esta propuesta constitucional, reformular la identidad militar en la formación de las dos escuelas de la institución, cayó y se convirtió en la necesidad de dar atribuciones a las fuerzas de seguridad pública.

Esta necesidad refundacional de la convención pasó al olvido, como se dijo anteriormente a causa del rechazo de la propuesta, y se diluyó ante las necesidades de más seguridad a causa de la pandemia por el virus COVID-19, así mismo como el aumento de los delitos. En línea con este argumento para el año 2022 el índice de aprobación de la institución llega al 78% de aprobación en sus funciones, en línea con los índices de victimización y temor al delito alcanzados para el año 2023 en un máximo histórico de 30,5% (Ciudadana, Presentación de resultados., 2023).

[Del Consejo para la Reforma de Carabineros a la Comisión para la Reforma para las Policías](#)

A causa de los hechos de violencia perpetrados por Carabineros de Chile, que causó una baja en el apoyo ciudadano y pérdida de legitimidad de la propia ciudadanía hacia la institución, agregado a la pérdida de confianza debido a los casos de corrupción dentro del cuerpo policial, fue como se mencionó anteriormente que el 08 de diciembre del 2019 se creó el Consejo para la reforma de Carabineros. Este concejo tuvo como objetivo principal colaborar con la modernización de las policías y reforzar el trabajo realizado a través del Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública (ANSP) del año 2018.

La labor realizada por el mencionado acuerdo no contemplaba materias de orden público, puesto que, su foco estaba concentrado en coyunturas sobre la transparencia presupuestaria y probidad en la institución policial. En esta línea el Consejo para la Reforma a Carabineros, en un plazo de 50 días, sesionó en 16 oportunidades hasta el 31 de enero del 2020, entregando el mencionado documento en la fecha correspondiente.

Paralelamente, en el contexto del escenario nacional, se creó la Comisión de Seguridad del Senado. Esta comisión, formada por un grupo de académicos, surgió en respuesta a la crisis institucional y se constituyó como una comisión consultiva. Su objetivo principal fue desarrollar una propuesta enfocada en la transversalidad, con el fin de alcanzar un acuerdo mutuo para la modernización del rol de las policías uniformadas en nuestro país (Reforma, 2020).

Terminada esta instancia, el 17 de marzo del 2020 se promulgó el Decreto 103 del Ministerio del Interior y Seguridad Pública en donde se crea la Comisión para la Reforma de Carabineros de Chile, la que tendrá como objetivo asesorar al ministro del Interior y Seguridad Pública en todas las materias relacionadas al análisis, evaluación y revisión al proceso de reforma y modernización de Carabineros de Chile. Este órgano inició sus sesiones el 15 de octubre del 2020 y que hoy es el encargado de velar y asesorar en temas sobre la reforma a las policías, el cual está Integrado por la Comisión para la reforma, la Unidad Consultiva para la Reforma y la secretaria ejecutiva. Estos tres actores principales suponen:

- La sociedad civil representada a través de una Unidad Consultiva para la Reforma
- El Estado representado por la Comisión para la Reforma
- El Gobierno representado a través de la Secretaría Ejecutiva de la Reforma



Imagen N° 2 "Principales actores que trabajan en la reforma" (Pública, 2022)

El 15 de abril del año 2021, la Orden General N° 2.832, de la Dirección General de Carabineros de Chile, aprueba el plan estratégico de desarrollo policial 2021-2028 "Carabinero del Centenario" en donde toma las propuestas tanto lo trabajado por el ANSP, las propuestas del Concejo Asesor de Carabineros y los principios rectores de la Unidad Coordinadora para la Reforma de Carabineros, en un esfuerzo por parte de la institución policial de "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.”.

Preguntas

Este estudio para optar al grado de magister busca analizar las distintas variables que ha tenido la reconfiguración de la institución en Carabineros de Chile. ***En este contexto de la reforma de Carabineros de Chile desde el año 2020, posterior al estallido social del 18 de octubre hasta el 2023 ¿Cuáles son los factores que obstaculizan y favorecen el avance en la Reforma a Carabineros Chile?***

La pregunta aborda dos aspectos fundamentales, el primero es el ámbito temporal del estudio, el cual se inicia el año 2020. Este año se toma como inicio de la investigación ya que ocurren dos hechos los cuales acorde a los antecedentes mencionados anteriormente en este estudio, pusieron en marcha la reforma a Carabineros de Chile, el primero es la creación del Consejo para la Reforma de Carabineros de Chile, cuyos resultados finales fueron entregados en enero del 2020. Posteriormente a la entrega de resultados del mencionado consejo, el 17 de marzo del 2020 con el Decreto N° 103 del Ministerio del Interior, se crea la Comisión para la Reforma de las Policías, órgano encargado de asesorar, promover y coordinar los asuntos vinculados a la reformar y modernización a las policías. El año 2023 se toma como año final del contexto del estudio, puesto que es el año el cual se nombra a José Roa como Coordinador de la Reforma a las Policías, este cargo solicitado por diferentes organismos técnicos, fue anunciado el 12 de agosto del año 2023 junto con la creación de la Unidad Consultiva para la Reforma (UCR) y la Comisión para la Reforma (CPR), estas dos instancias serán coordinadas por el Sr. Roa que deberá articular estas dos instancias de trabajo, el cual dependerá directamente del gabinete de la Ministra del Interior y Seguridad Pública.

Como segundo aspecto, se busca identificar y analizar los diversos factores que han dificultado el avance efectivo de la reforma en la institución policial. Estos obstáculos podrían incluir resistencia interna a los cambios, falta de voluntad política por parte del gobierno, la cual resta el carácter de urgencia de la propia reforma,

carencia de una coalición rectora fuerte con una visión poco clara y falta de continuidad del trabajo actual de la comisión de la reforma con las instancias anteriores a la creación de esta instancia. Paralelamente al análisis de estos factores, se busca identificar las propuestas del Consejo para la Reforma Policial del 2020 y los encuentros y trabajos anteriores como las propuestas del Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública. En este punto se pretende analizar y comprender cómo el poder ejecutivo ha intervenido en la implementación de cambios estructurales en la institución policial durante el periodo mencionado. Esto implica examinar las políticas, medidas y acciones tomadas por el poder ejecutivo para reformar y transformar Carabineros.

En resumen, esta investigación busca entender la labor de la Comisión para la Reforma a las policías como el representante del poder ejecutivo en la transformación de Carabineros y cuáles son los factores que han obstaculizado el avance y éxito de la reforma durante el período comprendido entre el 2020 y el 2023. Además de la siguiente presentación, se hará el siguiente cuestionario, que se utilizará como herramienta para la investigación y pueda vislumbrar la opinión de diferentes actores que participaron, participan y/o estudian el tema de la reforma a Carabineros de Chile.

Novedad

La presente tesis busca explorar por qué no se ha avanzado en torno a la reforma de Carabineros en Chile, un proceso de vital importancia para la modernización y adaptación de la institución policial a las demandas cambiantes de la sociedad. Carabineros, como pilar fundamental de la seguridad pública en Chile, ha experimentado presiones significativas en los últimos años para evolucionar y mejorar su desempeño, especialmente en términos de transparencia, rendición de cuentas y relaciones con la comunidad.

En el contexto de esta investigación, se hace hincapié en la importancia de considerar los consejos de los académicos, quienes han estudiado las reformas institucionales a nivel teórico y comparativo. Sus análisis críticos y enfoques sistemáticos pueden ofrecer una comprensión más profunda de los factores

subyacentes que obstaculizan el progreso de la reforma en Carabineros. Además, se busca examinar la percepción y la experiencia directa de los funcionarios de Carabineros, quienes enfrentan los desafíos prácticos de implementar los cambios propuestos.

Desde entonces, varios han sido los actores de la administración del estado que han buscado implementar y/o recomendar cambios estructurales a Carabineros de Chile. Los casos presentados en los antecedentes, que en primera instancia apuntan a la falta de transparencia y fraudes al fisco ya que los casos presentados en los antecedentes, para sumar el año 2019 con los atropellos a los DD.HH, que dio hincapié para que en el segundo periodo presidencial del Presidente Sebastián Piñera, como parte de su agenda pública, levantara el Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública, cuyo eje principal es dar transparencia y probidad (Valenzuela, 2019), incluyendo el fortalecimiento de las facultades de fiscalización de la autoridad civil a Carabineros.

Carabineros se caracteriza por ser una de las instituciones mejor evaluadas a nivel nacional, los niveles de confianza hacia Carabineros se encontraban entre los más altos, siendo una de las instituciones mejores evaluadas (con una aprobación que rondaba el 40% en la última década) en un estado de crisis de confianza institucional (Dammert, 2019).

Esto decayó en diferentes hechos particulares, como es el caso de las amputaciones oculares que se tradujeron en la necesidad vista en los MS para acelerar esta reforma, como los abusos cometidos por parte de las FF.EE de la institución en la Araucanía. Esto ha provocado, un lento y progresivo aumento de la movilización social, mientras que la violencia cometida por Carabineros ha sido un tema que ha cobrado diversos niveles de visibilidad, debido a la continuidad de casos de abuso y tortura (Portales, 2003).

Estos abusos han ido en aumento en paralelo con las atribuciones que han dado diferentes gobiernos en la represión de estas manifestaciones, no obstante la percepción de la violencia policial que en un principio fue en acotar el uso de fuerza en el cuerpo de carabineros ha ido menguando conforme a la escala delictual que

ha tenido el país en el último tiempo y que ha llevado en el debilitamiento de estos movimientos y por ende a las protestas en términos generales, las percepciones de legitimidad de Carabineros se asociaron que a mayor nivel de creencia en la legitimidad del poder de Carabineros mayor justificación de la violencia desplegada y menor justificación de la violencia de manifestantes (Gerber, Figueiredo, Sáez, & Orchard, 2023).

En la formulación de la presente investigación, podemos dilucidar y ordenar diferentes periodos que ha tenido el trabajo para reformar Carabineros de Chile. Estos periodos, se detallan en los antecedentes mostrados anteriormente, los cuales, a raíz de diferentes crisis, tanto institucionales como nacionales han marcado el ritmo del trabajo de esta reforma. Estas crisis marcan un ritmo distinto en cuanto a los desafíos y problemas que tuvo Carabineros, así como el gobierno en tratar de resolverlos. En el presente estudio se dividió estas crisis en tres, las cuales son:

- **Crisis de Transparencia (2017-2018):** Los problemas de transparencia y probidad tanto operacional y financiera, que tuvo en su momento Carabineros, empieza con el llamado “Pacogate”, malversación de fondos públicos el cual se denuncia formal y públicamente el año 2017. El monto aproximado ya para el 2018 ascendía a 28.300 millones de pesos, con más de 100 involucrados (Díaz & Fuentes, 2022). Esta crisis de transparencia se suma a dos hechos de controversia en la gestión operacional de la institución, el primero la “Operación Huracán” y el segundo el caso del fallecimiento de Camilo Catrillanca, ambos casos en línea sobre los conflictos en la Araucanía, los cuales se comparte que en ambos casos existen acusaciones de manipulación de información por parte de Carabineros y encubrimiento. Estos hechos generaron la creación del Acuerdo Nacional para la Seguridad Pública, acuerdo presentado en los antecedentes.
- **Crisis de Orden Público y Derechos Humanos (2019-2021):** el año 2019 con el llamado “Estallido Social” se puede definir como un evento de un ciclo de movilizaciones (Aguilera & Espinoza, 2022) que al ojo público aconteció

al no tenerse clara respuesta por parte de los gobiernos de turno a las demandas sociales. Este contexto fue marcado por hechos que denotan atropellos en los derechos humanos de la ciudadanía y la libre expresión. El INDH según datos oficiales en los periodos del 17 de octubre del 2019 al 18 de febrero del 2020 registró 1.681 personas heridas por disparos de perdigones y 190 por balines. Además, contabilizó 445 personas que sufrieron traumas oculares, actos cometidos en estado de excepción constitucional (Taibi, Pérez, & Fuster, 2021). Esta crisis fue abordada por el gobierno en la creación del Consejo para la Reforma a Carabineros, órgano integrado por diferentes actores especializados en seguridad pública. Posteriormente como se mencionó en los antecedentes, fue promulgado mediante el decreto 103/2020 del Ministerio del Interior y Seguridad Pública la creación de la Comisión para la Reforma a las Policías, que bajo el liderazgo del ex ministro Víctor Pérez Varela, se creó a partir de la instancia anterior la Unidad Coordinadora de las Policías, cuyo trabajo junto con el ministerio del interior y la propia institución de Carabineros de Chile, diseñó el Plan Estratégico de Desarrollo Policial (PEDP) “Carabinero del Centenario 2021-2028”, en lineamiento con modernizar el cuerpo policial ante la demanda ciudadana y la caída de legitimidad de la institución.

- **Crisis de Seguridad (2022-actualidad):** Posteriormente a la creación del PEDP, se vivió un periodo en donde una gran parte de la población junto con ciertos sectores políticos consideró que no era suficiente reformar Carabineros, sino refundarlo. Como se mencionó en los antecedentes, la idea de refundar la institución, tomó fuerza en la Convención Constitucional, órgano que desde el 2021 tomó las riendas en la redacción de la nueva propuesta constitucional. Con el Plebiscito del 04 de septiembre del 2022, la idea de refundar Carabineros fue desestimada en la agenda pública, y para ya al principio del 2022 se publicó la Ley 21.427 sobre la modernización de las policías, el cual trazó una hoja de ruta que tomaba el Plan Estratégico de Desarrollo Policial y los Planes Operativos. En ese contexto, se inició la

inseguridad dentro de la población chilena, a causa del aumento de la tasa de delincuencia y los nuevos delitos orientados a las narco organizaciones. Sumado al tema delictual, se ha cuestionado mucho las medidas del actual gobierno en temas de seguridad, a tal punto que está presente la opción de desplegar a las FF. AA como medida para enfrentar estos nuevos hechos de violencia. Tal y como indica la encuesta Critería, al mes de abril del año 2024, el 74% de los encuestados está de acuerdo que la salida de militares a las calles intimidaría a los delincuentes y reduciría el desorden social (Critería, 2024).

Las distintas instancias en el cual se ha desarrollado el trabajo de la Reforma a Carabineros de Chile son los elementos centrales de esta investigación. Se busca identificar recomendaciones específicas provenientes de académicos que, basadas en la evidencia y la investigación, puedan ofrecer orientación valiosa para informar las decisiones y acciones futuras en el proceso de reforma. Este enfoque se alinea con la búsqueda de soluciones prácticas y sostenibles que aborden los desafíos actuales y promuevan una transformación efectiva en Carabineros.

La introducción de protocolos más rigurosos para el uso de la fuerza, la implementación de tecnologías de monitoreo y la promoción de una cultura organizativa más transparente son ejemplos tangibles de cómo las recomendaciones se han convertido en acciones concretas.

Relevancia

La reforma policial en Carabineros ha sido un tema de gran relevancia en los últimos años, especialmente a partir del estallido social ocurrido en 2019, pero que al día de hoy ha tomado rumbo en modernizar el cuerpo policial de manera de enfrentar los desafíos en materias de seguridad, que es el pilar fundamental del orden y por tanto un garante de la libertad ciudadana, pero de igual manera un exceso de seguridad ejecutado por las fuerzas que ejercen el imperio de la ley ante movilizaciones, trae como consecuencias la caída de la confianza de las instituciones, quienes son los encargados de la seguridad en el territorio nacional.

La protesta social ha sido una de las herramientas más efectivas que han tenido Movimientos Sociales (MS) para la obtención de beneficios sociales y/o demandas de interés colectivo en nuestro país. Las protestas sociales anteriores al retorno democrático se orientaron a ser opositoras a la dictadura militar, actuando de manera masiva desde el año 1983 con las que posteriormente fueron denominadas como “Jornadas de protesta nacional”, manifestaciones de participación masiva que se organizaron por primera vez desde el golpe de estado acontecido el año 1973.

Estas jornadas trajeron de igual manera la restructuración en la cooperación de diferentes organizaciones sociales y partidos políticos, estableciendo la forma típica que adquirió la movilización social durante esta época, convergiendo diferentes demandas y manifestaciones tales como, huelgas estudiantiles, luchas por la vivienda, reuniones públicas masivas, pliegos petitorios, concentraciones dirigidas por agrupaciones sindicales o partidos políticos que se centraron en repertorios de acción provenientes de otra tradición de protesta social chilena, más cercana a la revuelta o acción directa y que se visualizó en el acopamiento de calles, levantamiento de barricadas, fogatas, saqueos y enfrentamientos de carácter más frontal contra los símbolos de la dictadura o del poder (Vargas, 2012).

Después de la llegada a la democracia, no ocurre ninguna marcha de índole similar desde las jornadas de protesta de los años 80 hasta el año 2006, con el inicio de las grandes movilizaciones estudiantiles. Desde este periodo se ha criticado el uso desmedido en la fuerza del cuerpo policial a la hora de enfrentarse a disturbios provocados por estas manifestaciones, distintos hechos concretos han puesto en tela de juicio el actuar de carabineros, así como la percepción en el uso desmedido en el uso de la fuerza como método de disuasión. El año 2019 es un año marcado por las movilizaciones sociales, a tal punto que gatilló un cambio constitucional dentro del territorio nacional, cambio que iba de la mano con una reforma a carabineros que adaptara al cuerpo policial con la normativa actual en cuestiones de DD.HH.

En línea con lo comentado anteriormente el año 2022 en la 19ª Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana, producto diseñado por medio de una colaboración

entre la Subsecretaría de Prevención del Delito y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), cuyo principal objetivo es obtener información sobre la percepción de inseguridad, la reacción frente al delito y la victimización de personas y hogares a partir de una muestra representativa de zonas urbanas a nivel nacional y regional arrojó datos bastante interesantes.

Los resultados más destacados en cuanto al tema de la presente investigación son el índice de victimización de los hogares urbanos en el país, por delitos de mayor connotación social y la percepción del aumento de la delincuencia en el país. En el caso de la victimización para el año 2022 la tasa fue de un porcentaje del 21,8%, casi 5 puntos más que el año 2021, pero más bajo que los años anteriores a la pandemia, siendo las regiones con mayor índice las de Arica y Parinacota, Tarapacá y la región Metropolitana (Estadística, 2023). La tasa presentada tiene como base los delitos de mayor connotación social, tales como robo con violencia o intimidación, robo por sorpresa, robo con fuerza en la vivienda, hurto, etc.

El segundo punto, sobre la percepción en el aumento de la delincuencia, para el año 2022 la tasa fue del 90,6% casi 4 punto más alto que el año 2021 en donde el porcentaje marco un 86,9%. En el caso de la percepción en contraste con el índice de victimización, va en aumento paulatino desde el año 2019, siendo el punto más alto de mayor percepción en el aumento de la delincuencia desde el año 2013. Específicamente el porcentaje del año 2020 es 10 puntos más altos que el 2019 (81,8%) y 20 punto más alto que el 2013 (71,2%), siendo las regiones con más alta percepción la región de Tarapacá, Coquimbo y Ñuble (Estadística, 2023).

Se puede sacar como primera observación el aumento tanto del índice de victimización de los hogares urbanos en el país como el porcentaje de percepción de la delincuencia. No obstante, se observan variaciones entre los años del estudio. Por una parte, el índice de victimización desde el año 2013 el promedio no bajaba del 20% hasta el año 2020 y 2021 (años de peak de la pandemia y las medidas de resguardos tales como el toque de queda, teletrabajo, etc.), el cual marcaron 19,2% y un 16,9% respectivamente, volviendo a superar el 20% el año 2022 (Estadística, 2023).

En la otra vereda, en la percepción del aumento de la delincuencia en el país, desde el año 2013 la tasa de percepción fue muy variable, como se mencionó la tasa de variabilidad que levemente superaba el 70% ha aumentado hasta llegar a 90% ya el 2022, teniendo el primer “peak” el año 2015 (86,8%), descendiendo el año 2018 para luego elevarse nuevamente hasta llegar al 90,6% para el año 2022 (Estadística, 2023).

A diferencia de la tasa de victimización, como se mencionó anteriormente, esta tasa tiende a ascender, siendo mucho menos voluble, lo que da cuenta que a pesar de que los delitos de mayor connotación social, ocurridos en el radio urbano en el país, tienden a bajar en un año determinado, no es así en el caso de la percepción en el aumento de la delincuencia que tiende a aumentar, lo que demuestra que la crisis de seguridad en la percepción ciudadana es alta, la cual a ojos del estudio mencionado, ya hace dos años, esta percepción es negativa, lo que da una evidencia de la necesidad de la población en políticas en temas de seguridad ciudadana.

Otro estudio es de menester mencionar para fundamentar la nueva necesidad de la población, y este nuevo cambio de paradigma en cuanto a la urgencia de reforma de Carabineros de Chile, es la encuesta anual, “Chilenas y chilenos hoy: desafiando los prejuicios, complejizando la discusión”, encuesta realizada por el grupo Ipsos, empresa de investigación de mercado, que con la asistencia de Espacio Público, centro de estudios independiente, enfocada en la mejora en el diseño e implementación de políticas públicas, el pasado 2023, entre el 17 de octubre y el 15 de noviembre realizó la séptima versión de esta encuesta a ciudadanos de las mayores urbes del país, compuesta por 1000 casos.

Esta encuesta, que analiza varios temas de realidad nacional, dio cuenta que el tema de delincuencia y seguridad ciudadana es lo que más preocupa. Los principales resultados muestran que la delincuencia se mantiene como la mayor preocupación de los chilenos y chilenas, con un 59%. Es importante destacar que la seguridad pública es uno de los temas que ha liderado el listado de preocupaciones desde la primera medición de este estudio, en 2017 (Ipsos &

Público, “Chilenas y chilenos hoy: desafiando los prejuicios, complejizando la discusión”, 2023). En este mismo instrumento, como ítem de la encuesta, se evidenció los principales problemas en 10 años, lo que arrojó como resultado que el 42% menciona que la delincuencia y la inseguridad ciudadana está dentro de los tres problemas que van a afligir a las personas una década a futuro.

Como antesala de este estudio, en mayo del 2023, la empresa Ipsos lanzó su informe “Claves Ipsos” en el que encuestó a 800 chilenos para conocer su percepción sobre los problemas de seguridad pública en el país y el rol del Gobierno en esta materia. Los resultados mostrados por el mencionado instrumento, considerando los 12 últimos meses, fueron que el 85% de las personas encuestadas declaró que los problemas en la seguridad pública han aumentado (Ipsos, 2023).

En línea con los problemas de seguridad pública, se preguntó en el estudio cuáles fueron los principales problemas que gatillan el aumento de las dificultades en la seguridad pública. El 57% de los 800 encuestados se refirió que el principal problema en este ámbito, son asaltos, robos, “portonazos” y delincuencia urbana, en segundo lugar, con un 16% son las dificultades a casusa del consumo de drogas alcohol, personas durmiendo en las calles, prostitución, entre otros. Y por último con un 12%, se posiciona el narcotráfico como un factor que dificulta la seguridad pública en nuestro país (Ipsos, 2023).

Los problemas de delitos de alto calibre (asaltos violentos, robos y “portonazos”), alcanza la más alta preocupación y problema en la seguridad pública. En esta línea son muchos los factores en los cuales se generan los problemas de seguridad pública. A perspectiva de los encuestados, los que tenían la posibilidad de elegir 3 factores, en primer lugar, son las bandas criminales organizadas las razones por las cuales más se generan problemas en la seguridad pública, con un 30% de preferencias en su primera mención y señalada con un 63% en una de las tres menciones. En segundo lugar, se encuentra el narcotráfico, señalada como primera mención en 18% de los encuestados, y llegando al 54% de las veces que fue mencionada (Ipsos, 2023) Por debajo de los diez puntos es necesario mencionar la incapacidad de las policías como factor que genera inseguridad en el país, con un

23% se menciona como unas de las tres alternativas además el 4% lo pone como primara mención (Ipsos, 2023).

D.- Objetivos de la Investigación e Hipótesis

Esta interrogante, como lo anteriormente mencionado, busca poner en discusión, analizar, describir y proponer cuáles son los factores que permiten realizar una reforma a Carabineros. En este sentido la línea del objetivo sigue esa directriz por lo que el objetivo principal de esta tesis es el de **Analizar el proceso de reforma de Carabineros de Chile en curso, que fue adoptada por el Estado de Chile a partir del 2017 y que deberá culminarse al conmemorarse el centenario de la fundación de Carabineros el año 2027**

Este objetivo es relevante y presenta algunos objetivos secundarios que convergen con el específico a la hora de dar respuesta a la hipótesis:

1. Conceptualizar y categorizar la reforma de Carabineros de Chile.
2. Evaluar el estado de avance de la reforma de Carabineros de Chile a diciembre del 2024.
3. Identificar los principales factores que inciden positiva o negativamente en el avance de la reforma.

El objetivo principal de este estudio da una comprensión más profunda a la interrogante dada en la introducción sobre la evolución de la reforma policial en Carabineros de Chile. Además, busca identificar las razones por las que no se han alcanzado resultados concretos, lo cual es fundamental para proponer soluciones y recomendaciones que puedan mejorar la efectividad de la reforma y promover cambios significativos en la institución, explorando factores como la resistencia institucional, la falta de voluntad política, la disminución de la urgencia de reformar la institución de carabineros, la complejidad del desafío en medio de una crisis de seguridad que vive actualmente nuestro país, entre otros factores que pueden estar influyendo en la falta de progreso significativo para esta reforma a Carabineros de Chile.

En el primer objetivo específico es la de conceptualizar y categorizar la reforma Carabineros, en lo que respecta a lo acordado previamente por el Estado, definiendo si estos cambios vienen en línea a una refundación, reforma o modernización a la institución policial. Esto implica identificar los aspectos positivos y negativos del proceso, así como los factores que están influyendo en su desarrollo. Esto proporcionará una base sólida para comprender el estado actual en el que se está llevando a cabo la reforma y orientará el análisis hacia áreas prioritarias de acción.

En el segundo objetivo específico conlleva realizar una evaluación crítica del desempeño de las instancias actuales que están involucradas en el proceso de reforma de Carabineros de Chile. Esto significa analizar cómo estas entidades están llevando a cabo su trabajo y si están contribuyendo de manera efectiva al avance de la reforma o si, por el contrario, están obstaculizando su progreso. La evaluación del trabajo de las instancias actuales que trabajan en la reforma de Carabineros es esencial para identificar posibles áreas de mejora y fortalecimiento en el proceso de reforma. Esto permitirá garantizar que las estructuras y mecanismos existentes estén alineados con los objetivos de la reforma y sean capaces de impulsar un cambio real y sostenible en la institución policial chilena.

El tercer objetivo específico implica una tarea crucial: identificar y examinar los factores clave que están actuando como obstáculos para el avance de la reforma en Carabineros de Chile. Este análisis requerirá un estudio de los principales documentos desde el año 2018 que tenga que ver con la Reforma a Carabineros, incluyendo la mirada y opiniones de diferentes expertos en materias de reforma a la institución policial para detectar los elementos que están contribuyendo al retraso en la implementación efectiva de las medidas de reformas

Siguiendo en línea de los objetivos dados anteriormente, un factor central es la falta de consenso político en lograr cambios significativos en la reforma policial. Si los actores políticos no están alineados en la visión y en las medidas a implementar, se generan obstáculos para la implementación efectiva de la reforma. La falta de consenso puede generar falta de apoyo, cambios discontinuos en las políticas y falta

de continuidad en los esfuerzos de reforma, debilitando el sentido de urgencia. Lo que trae como consecuencia que no haya logros, y si los hay, no se hayan articulado correctamente al trabajo actual en la reforma a Carabineros de Chile.

Hipótesis

Siguiendo en línea de los objetivos dados anteriormente, la principal razón que ralentiza el progreso de la reforma a Carabineros es el debilitamiento del sentido de urgencia necesario para llevarla a cabo. Un factor central es la falta de consenso político en lograr cambios significativos en la reforma policial. Si los actores políticos no están alineados en la visión y en las medidas a implementar, se generan obstáculos para la implementación efectiva de la reforma. La falta de consenso puede generar falta de apoyo, cambios discontinuos en las políticas y falta de continuidad en los esfuerzos de reforma, esto sumado a la percepción ciudadana en cuanto se pone en tela de juicio el uso de fuerza para mantener el orden público.

Se plantea como principal hipótesis que **“El proceso de reforma no avanza con la velocidad y en la dirección acordadas por lo que al año 2023 no se han cumplido condiciones esenciales para una gestión exitosa del cambio organizacional.”**.

La hipótesis propuesta se fundamenta en la idea de que la falta de voluntad política, la complejidad del proceso de reforma y la percepción pública negativa son factores clave que obstaculizan el progreso hacia una reforma más efectiva y profunda en Carabineros de Chile durante el periodo estudiado. Estos factores pueden interactuar y tener un impacto significativo en la implementación y alcance de la transformación de la institución policial

La falta de voluntad política es un obstáculo significativo a la hora de implementar cambios profundos en instituciones como Carabineros de Chile, y por, sobre todo, resta el **sentido de urgencia** que inicialmente tuvo prioridad en la agenda pública, pero que ahora por los antecedentes anteriores mencionados, no es prioridad. La resistencia al cambio, los intereses arraigados y las de urgencia en la reforma trae como consecuencia que el trabajo de **la coalición rectora**, que Kotter (1995) define como un grupo de líderes con poder suficiente para generar un cambio y que

constantemente trabaje como un equipo, que en el caso de la reforma sería la Comisión para la Reforma a las policías no sea relevante para articular cambios verdaderos dentro de la institución policial, para un cambio real para llevar la reforma a Carabineros al éxito.

Por otro lado, otro de los factores que obstaculizan el trabajo de la reforma es el **cambio de visión** de la propia reforma. En un principio la visión de modernizar a Carabineros de Chile partió en la crisis de probidad y transparencia, mencionados en los antecedentes, que avanzó en una reforma a las policías para que Carabineros volviera a tener la legitimidad en la población, sobre atropellos a los derechos humanos del estallido social, pero que hoy en día la confianza ha vuelto por parte de la ciudadanía, en lo que hoy es la crisis de seguridad que actualmente está inmerso el país. Hoy no está claro cuál es la visión que actualmente tiene la reforma a Carabineros, el cual sumado a la falta de urgencia de este trae como consecuencia que no se visualice con claridad la nueva visión que tiene las distintas instancias que trabajan para elaborar la reforma a Carabineros.

La falta clara del indicador sobre la nueva visión de Carabineros trae como consecuencia que la **comunicación** sobre la estrategia a llevar en la reforma sea poco clara, incluido el cambio de discurso entre gobiernos en los cuales se está trabajando la reforma a Carabineros. Sumado a esto la poca claridad dentro de la comunicación interna y la opinión pública provoca que el requisito comunicacional sea azaroso. En línea con la comunicación es importante la **capacitación de los funcionarios**, lo que es difícil con la falta de comunicación y visión azarosa de lo que es la reforma a Carabineros.

La capacitación del plantel policial y los anteriores pasos para el cambio son los que llevan a **logros al corto, mediano y largo plazo**. El cual la planificación de estas metas es fundamental, por lo que la incertidumbre en el estado actual de la reforma a Carabineros dificulta la lectura de logros y/o éxitos de esta. Una vez estos logros existan, estos se deben **consolidar**, de igual manera a lo logrado en instancias anteriores, tales como el Consejo para la Reforma a Carabineros del 2020, o la Unidad Coordinadora para la Reforma del Gobierno anterior. Todo esto para

articular los nuevos movimientos y éxitos de las instancias, pero que al día de hoy no se ven estructuradas, al igual la no existencia de medios que garanticen el éxito de la reforma, en el liderazgo y sucesión.

Estos requisitos son indispensables para el cambio institucional, puesto que en lo estudiado por John Kotter (1995) ese cambio nunca se logrará con facilidad, pero que, en estos requisitos, al cumplirlos se producen un cambio exitoso, independientemente de la magnitud.

E.- Metodología de investigación

La metodología de investigación que se usará para esta tesis con el objetivo de analizar la evolución de la reforma policial en Carabineros de Chile y examinar las razones por las que no ha llegado a resultados concretos en la institución es de carácter cualitativo.

Además, esta revisión cualitativa se enmarca en un paradigma metodológico descriptivo, que reconoce un marco teórico que traza una revisión bibliográfica en el cual se dará una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre reformas policiales, especialmente en el contexto de Carabineros de Chile.

La investigación busca “la comprensión y explicación de situaciones dentro de contextos sociales y culturales en los que se interactúan”, es decir, que a partir de la observación y recogida de información desde el campo investigativo se pretende describir la realidad.

Según Balcázar Nava (Nava, 2005) el investigador construye los conocimientos a partir de la comprensión de la experiencia, los hechos y los significados de los participantes de la investigación. Así podrá describir la experiencia de los sujetos, tal como se presentan, sin interrumpir o modificar el contexto donde se desenvuelve el estudio.

Esta revisión permitirá identificar investigaciones previas, teorías, enfoques y evidencia empírica relacionada con la evolución de las reformas policiales y los obstáculos encontrados. En esta línea también es importante el análisis

documental, en el cual se examinará documentos oficiales, informes, políticas, leyes, protocolos y otros materiales relevantes relacionados con la reforma policial en Carabineros de Chile.

En cuanto a fuentes primarias, se dará análisis a entrevistas con actores importantes para esta evolución de la reforma a Carabineros de Chile.

Edward y Potter (1994) en Uwe Flick (Flick, 2004) plantean que por medio del discurso de los participantes podemos interpretar los datos, recogiendo los recuerdos, descripciones, creencias, entre otros.

Para eso se realizaron entrevistas semiestructuradas, partiendo de preguntas planificadas que podrán ser profundizadas con otras preguntas y luego los discursos se vaciaron en las categorías predefinidas y las emergentes para así describir la realidad.

Las entrevistas se realizaron de manera individual y fueron grabadas (archivo de audio) y reservadas para su posterior transcripción.

Para el análisis de los datos se realizó una transcripción de las entrevistas realizadas, para luego ser vaciadas en una tabla (anexo).

Posterior al llenado de la matriz, se analizaron los discursos a partir del marco teórico.

Mencionar de igual manera, que se hizo uso de fuentes secundarias para el análisis de datos sobre encuestas y estudios cuantitativos nacionales, tales como la encuesta Cadem y Paz Ciudadana, para mostrar la evolución de la percepción de confianza de la ciudadanía hacia el gobierno, estudiándolo en paralelo con la evolución de la percepción de vulnerabilidad e inseguridad en el periodo estudiado.

Lo siguiente es la entrega de resultados y conclusiones en base a la información aportada hasta el momento a partir del objetivo planteado en la investigación.

Capítulo I: Marco Teórico

A través del análisis y revisión crítica de la literatura, se busca comprender en mayor profundidad cómo la falta de voluntad política, la complejidad del proceso de reforma y la percepción pública negativa han afectado la implementación efectiva de cambios significativos en esta importante institución policial. Con ello, se aspira a contribuir al debate académico y político sobre las reformas institucionales en el contexto de la ciencia política y brindar insumos para el diseño de políticas públicas más efectivas y coherentes en el ámbito de las fuerzas de seguridad y el servicio policial en Chile.

De las reformas y modernización

Reforma

Cuando hablamos de reformas y/o de reformar se nos viene el rediseño de algo establecido (ya sea una institución o normativa) de forma de darle eficiencia y/o actualizar lo que se reforma a las necesidades del ciudadano, que están en un constante cambio. Siguiendo lo escrito, según la Real Academia Española (RAE), reforma es aquello que se propone, proyecta o ejecuta como innovación o mejora de algo (Española R. A., s.f.)

En el marco de la ciencia política, las reformas institucionales representan un área de estudio esencial para analizar los procesos de cambio y adaptación de las instituciones públicas a las demandas y desafíos de la sociedad. En particular, la presente tesis de magíster se enfoca en el caso de la reforma de Carabineros de Chile, una institución policial clave en el país que ha enfrentado diversos desafíos y cuestionamientos en los últimos años.

Existe una tendencia que distingue las imágenes de reforma de reforma y modernización como dos conceptos iguales, aunque en términos de políticas públicas son dos conceptos diferentes pero que apuntan a la actualización de las políticas de estado.

El concepto de reforma se debe tomar como una multiplicidad que tiene esta en cuanto a sus conceptos. Para un sector representa una finalidad para solucionar una crisis, para otros consiste en un medio (Fleury, 2000). En estos conceptos la reforma se podría proponer como un sentido más amplio en contraparte al término modernización que sería a corto plazo, en cuanto al sentido de reforma es una transformación sustancial de los elementos que integran al Estado en un sentido territorial, de la ciudadanía y gobernanza (Rabell, 2009).

En cambio, la modernización en si se podría tomar como una reforma restringida, la cual su principal motivo es la modificación de la forma de gobernar y de ejecutar las políticas públicas, así como la renovación de la administración pública (Rabell, 2009).

La modernización en línea con los conceptos presentados sobre el concepto reforma y lo definido por Rabell, se puede definir según Jürgen Habermas (1994) que *“El vocablo modernización se introduce como término técnico en los años cincuenta; caracteriza un enfoque teórico que hace suyo el problema del funcionalismo sociológico. El concepto de modernización se refiere a una gavilla de procesos acumulativos que se refuerzan mutuamente: a la formación de capital y a la movilización de recursos; al desarrollo de las fuerzas productivas y el incremento de la productividad del trabajo; a la implantación de poderes políticos centralizados y al desarrollo de identidades nacionales; a la difusión de los derechos de participación política, de las formas de vida urbana y de la educación formal; a la secularización de los valores y normas; etc.”*.

En vista de lo expuesto por Habermas lo manifestado por modernización es un concepto contextual el cual funciona de manera sociológica. Una mescolanza de conceptos que decantan al desarrollo al desarrollo de fuerzas productivas y el incremento en la productividad laboral, en línea con las necesidades sociológicas de la población, que acorde a la presente tesis se refiere a la seguridad pública.

El diagnostico dado en la problemática de esta tesis es a la vez algo que ha ido cambiando de idea, en un principio los acuerdos y mesas constituidos para el restablecimiento de la autoridad policial y de la legitimidad de su institucionalidad

son desafíos complejos puesto que se han visto atravesadas por crisis políticas, por conflictos sociales internos o por una actuación policial indebida.

Una reforma al estado es en sí lo que se está trabajando la comisión para la reforma, establecida por el expresidente Sebastián Piñera y que actualmente está bajo la tutela del presidente Gabriel Boric. No obstante, como se planteó al principio de la presente tesis existe problemas tanto de voluntad y comunicación de los actores involucrado que condicionan la correcta formulación. Uno de esos aspectos es en sí, lo dificultoso que es implementar una reforma del Estado en varios temas no solamente seguridad.

Un aspecto de lo que es reformar es la reforma al Estado. Rodrigo Egaña (2018) cita a Casas Tragodara al querer definir qué es lo que es una reforma al Estado. Este lo define como “saltos cualitativos discretos en cuanto a la estructura, reglas de juego y/o funcionamiento del Estado [,] decisiones que implican un componente político y técnico indispensable que no siempre van de la mano. Es un proceso inducido que responde a grandes acuerdos entre los diferentes grupos de interés del país. Se pactan objetivos esenciales que permitan que el Estado asegure su supervivencia y funcionalidad ante los incesantes cambios económicos, políticos y sociales; frente a los cuales requiere responder eficazmente (Casas Tragadora, 2012)”.

Egaña (2018) en este artículo nos señala y corrobora que este tipo de reformas son las aplicadas cuando los países enfrentan alguna situación de crisis. El autor señala un tipo de reformas en las cuales el Estado trata de asumir cuando la ciudadanía toma protagonismo en los asuntos públicos, por ende estos quieren influir en las decisiones públicas, puesto que son los ciudadanos al verse inmersos en estas discusiones los que cuestionan el modelo desarrollo que se está dando al igual que se cuestionan las respuestas que los propios estados dan a estos asuntos, en la cual los ciudadanos demandan mayores niveles de transparencia en la gestión pública y mayor probidad en la función pública.

Este tercer tipo de reformas señalado por Egaña se adapta muy bien al tema de la reforma a Carabineros de Chile, puesto que fue la ciudadanía en sus demandas los

cuales estaban descontentos primeramente por los delitos a la probidad y transparencia cometidos por la institución policial posteriormente agregar la excesiva violencia en mantener el orden público en manifestaciones. No obstante, en este caso más que la ciudadanía se haya interesado en la gestión y participación, el índice de violencia es más por un quiebre institucional hacia la población hacia Carabineros en entregar el servicio de seguridad que deben brindar, siendo este el problema en un principio.

Uno de los principales problemas que están presentes en una reforma de estado independiente de la materia en la cual se quiera realizar esta reforma es sobre la multiplicidad de conceptos que tiene (Rabell, 2009). Rabell menciona que la evolución del Estado, en un sentido radical (como lo está viviendo actualmente nuestro país) equivale una ruptura en el orden institucional y por consecuencia la creación de un nuevo orden constitucional, como medida de restablecer el orden alterado en las crisis las cuales busca solventar la reforma de estado.

Desde una mirada de lo que es una crisis, de primera mano el concepto de esta situación se manifiesta en su mayoría como si una torre de naipes se cayera desde la punta, en donde todo el trabajo realizado poco a poco se desmorona. No obstante, está la otra cara de la moneda en la cual una crisis es una ventana de oportunidad para reformar y/o el trabajo que está caminando en el filo de la navaja.

En esta línea Mario Weissbluth (2005) señala que las crisis mediáticas son las que conducen a las más importantes reformas transversales del Estado Chileno. Pone ejemplo las crisis de indemnizaciones y su efecto que llevo hacia la profunda reforma en la empresa de correos. En síntesis, lo que el autor afirma, es que, en los periodos de crisis, son los que detonan las reformas tanto en Chile como en países desarrollados.

Modernización

Muy en línea de lo que es la Reforma, es la modernización. Este concepto a simple vista nos habla sobre realización de cambios, pero no tan profundos o a largo plazo como una reforma. No obstante, estos dos conceptos, aunque van paralelamente a un fin en común que es el cambio, tienen cada uno en sí mismo variadas diferencias. Como se mencionó al principio del capítulo reformar es la redefinición de un rol, en el sentido amplio de esta la cual abarca tanto la ciudadanía como el territorio que cubre los servicios de la institución que se quiera reforma, es decir es un cambio netamente político (IDEA, 2005).

Por su parte la modernización se refiere a un cambio más administrativo. Como lo indica Habermas (1994), la modernización son cambios los cuales refuerzan la formación del capital y a la movilización de recursos. En el caso de las instituciones públicas modernizar es hacer mejor el trabajo que ya está haciendo el Estado, por ende, sus cambios tienen que ver con la gestión más que su redefinición de lo que se quiere mejorar (IDEA, 2005).

Este mejoramiento en la gestión puede evocar a la productividad y a la calidad que entrega el servicio de cuya institución se quiere mejorar. Rodrigo Egaña (2002) nos señala que existe una tensión entre el cambio continuo y discontinuo. El autor cita a Koldo Echeverría al señalar que en la administración operan permanentes procesos de adecuación en las condiciones de su entorno, en donde el cambio es el resultado de la aplicación técnica de principios generales. Esta afirmación que señala Egaña con los aportes de Echeverría desestima la existencia de un sentido último de la institucionalidad (político), es decir que tiene un sentido netamente tecnocrático (administración).

La modernización al igual que la reforma es concepto que tiene muchas variables y pueden aplicarse en diferentes contextos. Estos conceptos de modernización política articulan palabras tales como desarrollo político, construcción nacional, decadencia política, cultura política y por último la democratización política (Vidal de la Rosa, 2004). Para Vidal de la Rosa en la ciencia política estadounidense y su ideología de modernización, estos conceptos, más que unificar la teoría, constituyen

a enfoques parciales, desarrollados para responder a situaciones cambiantes, aglutinadas por representaciones o imágenes de la modernidad política estadounidense. Tomando esta mirada de manera de darle un enfoque más transversal a lo que es modernización en países del primer mundo.

Casas Tragadora (2012) en el contexto de la ciudadanía peruana y sus asuntos públicos define modernización como un proceso “continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado puedan responder cada vez más a las expectativas de los ciudadanos. Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes, eficientes, enfocarse en los procesos que están detrás de las acciones del Estado orientadas a satisfacer las necesidades de los ciudadanos con el fin de mejorarlos, entre otros aspectos. Necesita de una permanente retroalimentación porque es indispensable realizar una evaluación y monitoreo para identificar las áreas en las cuales se puede mejorar. Se puede resumir como el esfuerzo permanente por mejorar el accionar del Estado” (pp12).

Este vaivén de sobre el tema si reformar o modernizar carabineros, depende de la discusión que se quiera dar ante la crisis que debe enfrentar Carabineros. De primera mano una crisis interna, el cual estaba cuestionada su legitimidad y su forma de mantener el orden público. Y la actual que es la seguridad pública el cual a nivel nacional está viviendo una de las mayores crisis en cuanto a delitos y hechos delictuales afectan al país, siendo la institución policial la primera línea de defensa, y por la cual nuevamente a cambiado la discusión de las medidas que orientan la reforma o modernización al plantel policial poniendo el foco en aumentar la eficacia de la gestión policial y en el mejoramiento de sus procedimientos administrativos; mientras que otras buscan realizar reformas más profundas, que requieren objetivos estratégicos, seguimiento y el aporte de distintos saberes que colaboren a un propósito común (González., 2020).

Teoría del Cambio

Tanto reformar como modernizar supone un cambio estructural al organismo que se quiera intervenir. En temas de reestructuraciones institucionales, la teoría del cambio nació como una herramienta para apoyar la gestión de cambio, y que tiene como objetivo identificar los mecanismos que definen la gestión de cambio (Cassetti & Paredes-Carbonell, 2020). En este punto los autores señalan que esta teoría puede ser tanto una herramienta aplicativa, es decir que se ejecute plenamente a algún organismo o institución, de igual manera su puede utilizar como método de investigación.

Independientemente si la teoría del cambio es utilizada para afianzar algún proceso de reestructuración y/o estudio académico, se tiende a encontrar en la organización del propio estudio o reestructuración una resistencia al cambio.

Richard Hall (1983) menciona que las organizaciones cambian. El autor cita Jarald Hage (1980) que define el cambio organizacional como "la alteración y la transformación de la forma para sobrevivir mejor en el medio ambiente". Una alteración de la realidad y trabajo en alguna institución en su mayoría tiende a ser no muy bien recibida por la propia organización que debe reestructurarse, puesto que en sí, por su propia naturaleza, las organizaciones son conservadoras (Hall R. H., 1983).

En esta línea, tomando el argumento de Hall, cada organización tiende a ser conservadurista al momento de presentarse un cambio en la estructura o al organigrama institucional. En línea a lo mencionado anteriormente, se intuye que una institución con tradición y funcionamiento centenario sea aún más conservadora y cerrada a los cambios. En tema de restricciones Hall cita a Herbert Kaufman (1971), el cual menciona los "obstáculos sistemáticos", ..."Incluyen factores tales como "costos incurridos" o inversiones en status quo: la acumulación de restricciones oficiales al comportamiento, tales como leyes y regulaciones; limitaciones no oficiales y no planeadas al comportamiento en la forma de costumbres informales; y acuerdos interorganizacionales, tales como los contratos

obrero-patronales” (Hall R. H., 1983). Una vez identificados los factores de resistencia al cambio, se procede a iniciar el proceso de cambio organizacional.

8 pasos para el cambio de Kotter.

Es en esta línea de Reforma o Modernización dentro de la teoría del cambio es en la que John Kotter (1995) nos muestra un método de transformación que simplifica la realidad y pone a trabajar la voluntad política, en concordancia con las necesidades de la ciudadanía y por ende buscar un futuro apoyo de esta hacia lo realizado en el comité.

El proceso de ocho fases para generar un cambio es el método de cambio institucional que actualmente es guía del actual consejo de la reforma a Carabineros (2020) (pág. 40). Este proceso se ajustó a la necesidad institucional, no obstante, en materia del marco teórico de la presente investigaciones se hará mención de las fases estipuladas por el propio autor (Kotter J. , 1995). Mencionar de igual manera que el presente autor presenta estas ocho fases en el ámbito empresarial, no obstante, a modo de contextualizar este método en el caso de Carabineros, se tomara las aplicaciones realizadas por el Consejo para la Reforma de Carabineros, que en sus anexos⁵, plantea los ocho pasos contextualizados en la institución policial (Carabineros C. A., 2020). Planteado estas observaciones, los siguientes pasos de Kotter son los siguientes:

- 1. Imprimir carácter de urgencia:** Examinar el mercado y las realidades competitivas. Identificar y discutir crisis potenciales y grandes oportunidades. En lo planteado por el Consejo Asesor, examina las condiciones para evidenciar la necesidad de una reforma, el rol institucional y las proyecciones que condicionan el estado de reforma, al mismo tiempo de ver la ventana de oportunidad que generan estas crisis.
- 2. Crear una coalición rectora:** Formar un grupo con poder suficiente para liderar el cambio. Conseguir un trabajo en conjunto. En el caso del Consejo Asesor, presenta a la coalición rectora, en la identificación los agentes de

⁵ Pág. 74.

cambio del propio Ministerio del Interior y Seguridad Pública y en Carabineros de Chile, en crear un trabajo colaborativo para la conducción.

3. **Desarrollar la visión y la estrategia:** Crear una visión que ayude a dirigir la iniciativa de cambio, desarrollando estrategias para hacer realidad esa visión. En el Consejo Asesor, toma el tercer paso de Kotter de manera de crear una visión que ayude a entender la dirección de la reforma.
4. **Comunicar la visión de cambio:** Utilizar todos los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias, al conseguir que la coalición rectora sea el modelo del comportamiento que se espera de los empleados. El Consejo del año 2020, pone el tema comunicacional de los actores de cambio de Kotter, en usar todos los medios posibles para la difusión de esta nueva visión y estrategias. Al igual pone en manifiesto el enseñar nuevas conductas mediante el ejemplo de la coalición del Ministerio y la Institución Policial.
5. **Compactar la acción generalizada de los empleados:** Librarse los obstáculos. Cambiar los sistemas o estructuras que socavan la visión del cambio y fomentar la toma de riesgos e ideas. La instancia del Consejo Asesor muestra el tema de capacitación y pone énfasis en identificar y remover los obstáculos para el cambio, despenalizando el error responsable.
6. **Generar éxitos a corto plazo:** Planificar para conseguir mejoras visibles en rendimiento y reconocer visiblemente recompensando a quienes han hecho posible esos cambios. El Consejo del 2020, propone en este paso en la planificación de acciones que pueden mejorar visiblemente el desempeño policial.
7. **Consolidar los logros y generar más cambios:** Utilizar el aumento de la credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no encajen entre sí y no encajen con la visión de la transformación. El Consejo Asesor propone, el usar los éxitos tempranos, para usar esa credibilidad para dar una mejor base al cambio de estructuras y políticas que no se ajusten a esta nueva visión de las policías.

8. **Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial:** Crear mejores rendimientos a través de un comportamiento orientado al cliente y a la productividad, más y mejor liderazgo, y una dirección más efectiva al articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y éxito organizativo. En este punto el Consejo contextualiza el enfoque empresarial que menciona Kotter, al de institucionalizar estos nuevos puntos de vista, articulando medios para asegurar el desarrollo al igual que la sucesión del liderazgo.

Estas ocho fases en concordancia con lo escrito por Kotter, es en la cual hoy la comisión orienta la actual reforma a las policías.

Crisis

Las definiciones de reforma y modernización de Rabell, mencionado anteriormente se condicionan en lo viable que pueda ser esa línea de cambio y en la existencia de una o más variables que pongan en riesgo o condicionen un estado de crisis para el Estado.

Una reforma de Estado busca devolver a largo plazo una restauración del pacto social anterior a una crisis, pacto que se ve afectado ya sea por un disentimiento de la ciudadanía o faltas institucionales.

De primera mano, cuando se habla de crisis en las instituciones públicas, cuando el órgano público entre en un periodo de incertidumbre y/o ineficiencia a la hora de prestar los servicios el cual fue creado por ley, según la RAE una crisis es "*Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados*" (Española A. d., 2023). Por otro lado, una crisis se puede tomar como un evento activador, para actualizar ciertas funciones de la institución pública que entra en crisis.

En línea con la segunda afirmación de que es una crisis el académico Enrique Arce Bravo nos habla que una crisis es un evento o situación inesperada e impredecible que afecta el funcionamiento, la condición financiera e incluso la reputación de un gobierno, empresa o individuo ante sus distintos públicos (Bravo, 2022).

Crisis Globales/Nacionales (Seguridad):

- Sabotaje
- Terrorismo
- Crimen organizado.

En este caso, la crisis que corresponde el fenómeno que afecta actualmente la sociedad chilena son el aumento de delitos perpetrados por el crimen organizado y el terrorismo que afecta a la región de La Araucanía. Estos conflictos son causa directa en lo que conlleva la crisis de seguridad que como mencionamos, está pasando actualmente este país. A palabras de Weber el conflicto es un “hecho ineludible” de la realidad social, y, por lo tanto, al que hacer político (Weber, 1992).

En concreto el tema de terrorismo y crimen organizado, son situaciones que debe ser enfrentado a través del imperio de la ley, por lo que, el uso de fuerza está legitimado en la constitución y las leyes. A pesar la urgencia de estos nuevos hechos delictuales, y los índices mostrados en los gráficos, la voluntad política de los actores responsables de la reforma es mínima.

Como se mencionaba anteriormente las crisis son ventanas de oportunidades, no obstante, muestran conflictos entre uno o más actores que son los responsables o que directamente les afecta las consecuencias de una crisis.

Luis Oro presenta la hipótesis de los actores egoístas, que en si es un argumento contundente para explicar la relación de estos dos actores en conflicto. El autor argumenta que el valor altruista de las relaciones humanas conlleva un interés egoísta que va por sobre el valor filántropo (Oro, 2003). El cual, si lo ponemos en el contexto del presente ensayo, Carabineros y el gobierno deberán encontrar otro contexto o evento activador para volver a cooperar mutuamente.

Siguiendo la línea del autor (Oro, 2003), este plantea las circunstancias más facilitadoras en la que los actores egoístas puedan establecer una existencia mutua. En primer lugar, es que los dos pueden dejar de cooperar, si quitamos el concepto de conveniencia, es decir que el término del conflicto sea porque en si existe una cooperación por mutuo acuerdo, no porque es más conveniente al otro.

Como recomendación es preferible que estos dos actores cooperen, independiente si están más cómodos trabajando, por un lado, Carabineros debe dejar a un lado la resistencia a la estructuración y/o modernización de su institución, ahora por el lado del gobierno y su coalición de partidos políticos, estos deben dejar de mirar una reforma como algo refundacional y tener una perspectiva realista, reconociendo la tradición y labor de una institución de Orden Público con casi 100 años de historia.

Voluntad política

El concepto de voluntad política es un campo azaroso si se quiere estudiar como un término independiente como legitimidad, reforma o modernización, sino desde una mirada en donde se analiza que es lo voluntad en sí misma y que es lo político en concreto.

La voluntad se puede definir como acto interno “relativamente libre de las presiones del mundo exterior” (Alacio, 2018). Al ser libre de presiones se manifiesta como un medio para responder a los desafíos que tiene uno como individuo o como colectivo que llega a un consenso en el cual se toma una decisión, y de esa decisión se plasma a través de la voluntad para ejecutarla.

Una decisión en sí es el poder de tomar un rumbo en concreto, descartando las demás opciones. Karl Deutsch (1971), relaciona la voluntad con el poder, siendo el poder el instrumento que cierra la formulación de otras decisiones en donde cualquier mensaje contrario a la decisión tomada por la voluntad carece de significación práctica si no existen medios para llevarlo a cabo contra una posible resistencia externa”.

Cuando estudiamos en si el termino de voluntad, va de la mano con el concepto de poder, en el cual Hannah Arendt (1993) habla sobre la experiencia de esta en las polis griegas, en donde los instrumentos de democracia directa se aplicaban en la toma de decisiones de la polis “*En la experiencia de la polis, que no sin justificación se ha llamado el más charlatán de todos los cuerpos políticos, e incluso más en la experiencia política que se derivó, la acción y el discurso se separaron y cada vez se hicieron actividades más independientes. El interés se desplazó de la acción al discurso, forma humana de contestar, replicar y sopesar lo que ocurría y se hacía.*

Ser político, vivir en una polis, significaba que todo se decía por medio de palabras y de persuasión, y no con la fuerza y la violencia” (Govea, 2010).

El interés del actuar en común separó el concepto de decisión política del ciudadano, en el separó el discurso con la acción, siendo el primero la causa de los problemas en cuanto a voluntad se refiere. Puesto que como se mencionó anteriormente, la voluntad es una decisión que no está influenciada por un segundo, por lo que lo negativo del discurso político es la influencia de las decisiones y por consiguiente de la voluntad política.

Para Bertrand Russell (1948), el poder es un concepto cuantitativo, el cual el actor que logra satisfacer la mayor cantidad de necesidades es quien ejerce más poder. Para Russel existe dos clasificaciones para distinguir el poder, primero es el poder entre seres humanos y el segundo sobre la naturaleza (Morales, 2019). En el caso de la relación entre las personas se clasifica por la forma de cómo estos se influncian individualmente (imponen la voluntad sobre el otro) y como está influencia (voluntad) al tipo de organización que se ve afectada por la influencia de estos.

En línea con lo manifestado por Russell, el poder es la voluntad ganadora en las relaciones de poder entre las personas, es la voluntad que se sobrepone a las otras voluntades y al ser esta voluntad ganadora, es la única que puede ser influenciada por la voluntad predominante, que en el caso de estudio sería la policía. En síntesis, la voluntad predominante, que influye en los lineamientos de las organizaciones, es para efectos de la presente investigación lo que define en si la voluntad política.

La voluntad política juega un papel fundamental en el cambio institucional. Cuando los líderes políticos están comprometidos con impulsar cambios en las instituciones, tienen la capacidad de influir significativamente en cómo se desarrollan y evolucionan esas estructuras.

En esta línea el cambio institucional debe ser gradual y continuo, mediante la acumulación de cambios pequeños. En contraparte, aunque existan ventanas de

oportunidades de cambio equilibrados, la mayoría de los cambios de da de manera esporádica, rápida y considerable, es decir con interrupciones (Cortés, 2020).

Estas interrupciones en el caso de la reforma al cuerpo de Carabineros, depende mucho de la voluntad política de los actores comprometidos y al igual que el apoyo de la ciudadanía le da a la urgencia hacia la reforma policial.

El apoyo ciudadano juega un papel fundamental al otorgar legitimidad a la voluntad política en la implementación de cambios organizacionales. Cuando la sociedad respalda las reformas propuestas por los líderes políticos, se genera una legitimidad que fortalece la voluntad política para llevar a cabo dichos cambios. Esta legitimidad se refleja en el apoyo ciudadano reconoce la toma de decisiones del poder político, el cual justifica el ejercicio de este poder (Delgado, 2013).

En línea con lo mencionado al poder y la influencia de Russell, Carabineros debiese ser una organización alineada con la forma de pensar del poder político, pero debido a los diferentes casos de corrupción y atropellos a los DD. HH, que están fuera del lineamiento del poder político, trajo como consecuencia la pérdida de legitimidad de las acciones que Carabineros ejerce a la hora de ejecutar el imperio de la ley.

Un fenómeno no esperado es que, luego de un par de décadas del retorno a la democracia, relacionado con la legitimidad de los aparatos estatales (Dammert., 2014), esta es puesta en tela de juicio respecto de las instituciones que se encargan de ejecutar el orden público, que en escenarios de protestas nacionales la ciudadanía ve afectada su percepción de confianza respecto de las instituciones policiales.

La legitimidad es un atributo fundamental para las instituciones policiales y las relacionadas con la justicia (J & T.R, 2003). Los movimientos sociales son la representación de una organización ciudadana en demandas comunes y temas sociales para alcanzar alguna modificación o creación de políticas públicas que subsanen la necesidad la cual se formó la organización.

En el contexto chileno, ante la necesidad de implementar reformas de estado en áreas tales como la seguridad pública, los gobiernos no han reparado en usar el

terror como instrumento y evento de activación para implementar reformas penales y/o de seguridad pública (Galleguillos, 2019).

En concordancia a lo declarado sobre el terror como instrumento activador de políticas públicas de seguridad, se debe mencionar dos términos que son la causa de la inseguridad ciudadana y que son parte de este terror instrumentalizado para el discurso político. El primero es el miedo al delito, y en segundo lugar la victimización. Se mencionan estos dos términos puesto que son los más mencionados en la literatura sobre cómo la percepción del delito influye en el apoyo ciudadano a las reformas de seguridad.

El miedo o temor al delito, terminológicamente tiene múltiples significados en diferentes contextos, en el tema de la presente investigación lo definiremos como una reacción emocional, que principalmente conlleva una sensación de miedo y ansiedad al peligro (Garofalo, 1981). Esta sensación de ansiedad ante el peligro de un delito, como percepción subjetiva, es aprovechado por el discurso político de candidatos presidenciales, que en general gran parte de su programa está orientado a promesas y proyectos de seguridad pública y en algunos casos caen en prácticas populistas (Galleguillos, 2019).

Cuando el miedo al delito es alto, genera una sensación de inseguridad que puede impactar tanto en la calidad de vida de las personas como en su confianza en las instituciones encargadas de garantizar la seguridad. Esta percepción puede impulsar una demanda pública o movilización social que exijan reformas que aborden específicamente las preocupaciones de seguridad, tanto a nivel preventivo como de respuesta a incidentes delictivos.

En línea con la organización ciudadana organizada que demanda cambios en algún ámbito del Estado su fortaleza es definida según a distintos factores. Incluye una gran identificación de sus participantes con la demanda y el marco interpretativo de ésta, y la necesidad muy sentida o imperiosa de participar para generar cambios de sus situaciones (Klandermans, 2003). Estos cambios, suelen ser alcanzados a través de la protesta social, acción que se ha convertido en el instrumento que más objetivos ha logrado desde finales de la dictadura militar.

En cuanto al segundo concepto de victimización, se puede definir como el sufrimiento causado hacia una persona por un crimen o delito (Espig, 2015). Esto implica ser objeto de un crimen, como robo, agresión, fraude, entre otros siniestros. La victimización se mide mediante encuestas que recopilan datos sobre incidentes criminales experimentados por individuos u hogares. En el caso nacional cabe destacar el índice de victimización realizada por la fundación Paz Ciudadana.

Estos dos términos, el primero como la sensación de peligro y el segundo la consecuencia negativa emocional de un crimen hacia un individuo. Como se muestra estos conceptos, un delito hacia una persona, su experiencia posterior, trae como consecuencia ese temor al delito, por lo tanto, son dos conceptos que van de la mano como una causa y consecuencia. Mientras más alto es el índice de victimización, el miedo al delito tiende a ser igual de alto.

Este miedo se instrumentaliza a través de un programa de gobierno, puesto que, al existir un alto temor al delito, el Estado encuentra la legitimidad para realizar políticas públicas orientadas a mitigar esa sensación y bajar los altos números de delitos. La voluntad política del programa de gobierno se ejecuta por medio de la legitimidad del ciudadano que está inmerso en un clima de terror por su seguridad, y que actualmente como se mencionó en el primer capítulo su apoyo ya no está en dar consenso a una reforma estructural a largo plazo, sino a medidas a corto plazo, como por ejemplo más atribuciones al cuerpo de Carabineros para ejercer el orden público.

La voluntad política y la legitimidad emergen como elementos críticos en este proceso. Este estudio se sumerge en la intersección entre estos componentes y el cambio organizacional. En esta línea John Kotter (1995) plantea que la gente a vividas experiencias de cambios difíciles, con resultados a corto plazo que al pasar el tiempo vuelve a aparecer el mismo problema, y en ocasiones con un grado mayor de dificultad que la anterior. Las instituciones públicas son susceptibles a cambios positivos, que se ven contrastados con una pésima ejecución, dando un resultado que no está a la altura del reto.

Varios son los errores que comete el gobierno a la hora de realizar cambios profundos en las fuerzas de Orden y Seguridad. Kotter nombra diferentes errores cometidos por las gerencias tanto públicas y privadas, pero a lo analizado en esta investigación se debe mencionar el error N°4: dedicar solamente un esfuerzo del 10% a comunicar la visión (Kotter J. , 1995). En este error, el autor menciona que las verdaderas transformaciones son imposibles de llevar a no ser que los funcionarios estén dispuestos a colaborar. Es decir que haya dudas que el alto mando de Carabineros, por ejemplo, este en desacuerdo con lo estipulado en la mesa de la reforma a las policías, o que cierta parte del cuerpo policial no tome en cuenta las necesidades de los ciudadanos, es decir que vivan aislados de la realidad y el clima de inseguridad que se vive en el país.

Es en este sentido que la comisión de la reforma es un órgano transversal en donde, como se planteó en la problemática, varios actores gubernamentales participan en la redacción de la futura reforma a las policías. Este proceso transversal surge por la necesidad de consensos entre partes, puesto que la criminalidad es multifactorial y por ende se requiere de una reforma a largo plazo que este a la altura de las necesidades actuales de la ciudadanía en temas de seguridad pública.

De la Seguridad Pública

El tira y afloja de los actores sobre la reforma a Carabineros ha puesto en marcha el papel que tiene la institución como director de estas configuraciones. Tanto la justicia ejercida en el cumplimiento del deber y que lo hace legítimo está en supervisión del escrutinio público (Bradford, 2015), consecuencia Carabineros de Chile ha puesto en marcha planes estratégicos que cubran esa necesidad, nacida del estallido social en la cual Carabineros actualice su función en post de respetar los derechos humanos de las personas.

La importancia de tener instituciones de orden y seguridad fuertes y modernas es fundamental para el buen desarrollo de las democracias. Uno de los objetivos de este sistema radica en la integración social por medio del uso político (Mires., 2006). La gobernabilidad se precariza, al no contar con instituciones de seguridad fuertes, pero si la policía es parte de esa desintegración (estallido social, atropellos a los DD. HH) las alternativas de democratización son muy bajas, por ende, la necesidad de una reforma a Carabineros de Chile.

En palabras de Dammert (2023) menciona que actualmente en la región latinoamericana existe un ánimo de desafección general del ciudadano por la democracia, puesto que las “elites políticas no están trabajando para todos, sino para unos pocos, y en algunos casos para ellos mismos”. En palabras de la académica, el Estado como benefactor puede tener falencias tanto en salud, como en educación, pero lo mínimo que se espera de este que nos de seguridad. Por último, la autora señala, que los estados latinoamericanos se limitan al uso excesivo de la fuerza, y son estas las únicas herramientas que los ciudadanos ven como formas de avanzar en la seguridad pública, por lo que condicionan a los estados en abusar y abrir la puerta a los estados de excepciones constitucionales como el toque de queda o detenciones masivas.

Los estados de excepción constitucional son herramientas en las cuales el presidente la república, utiliza estos mecanismos de tal manera que se altera la situación de normalidad y regularidad de los derechos y libertades de las personas

garantizadas por la Constitución Política, debido a razones extraordinarias y graves, con la finalidad de proteger otro bien mayor.

En términos de definiciones el Senado de la República de Chile (Chile B. d., 2020), manifiesta que estas situaciones de crisis facultan al Presidente de la República en caso de calamidad pública dentro de una determinada zona geográfica; por calamidad pública de causas humanas o naturales, de una magnitud tal que generen un grave daño al normal desarrollo de la vida social y la economía, afectando significativamente a personas o bienes dentro del territorio de la República.

En concordancia con lo expuesto por Dammert, y contextualizando a la realidad nacional Eduardo Vergara, ex jefe de la División de Seguridad Pública del Ministerio del Interior, señala que para el estallido social y los desmanes y actos delictuales que ocurrieron en este contexto, “...*La respuesta del poder ejecutivo recayó en Carabineros, fuerza policial desgastada que no lograba prevenir y menos restaurar el orden público sin salirse del marco del respeto a los derechos humanos y generar mayor violencia*” (Eduardo Vergara Bolbarán, 2020). Esta observación concuerda mucho en lo expresado por el ex ministro Blumel en los antecedentes, cuando se refiere la poca capacidad del cuerpo policial tanto logística y de personal a la hora de enfrentar desórdenes públicos.

Vergara agrega, al igual que Dammert, que las policías son instituciones muy importantes para la democracia. En algunos casos es la única cara visible de esta. En esta línea lo ocurrido en octubre del 2019 fue una ventana de oportunidad para mejorar la institución, en medio de una desesperación política. Vergara agrega y explica la estrategia post estallido. Las órdenes directas del gobierno a Carabineros provocaban aún más fricciones entre la institución policial y la ciudadanía, a tal punto que el gobierno se “lavo las manos” dejando al cuerpo policial en soledad. Además de abandonar a Carabineros, la culpabilidad paso al poder judicial, anteriormente parte de la estrategia inicial en cuanto a las querellas como la quema del metro, como parte de dirigir la culpa a este poder de gobierno (Eduardo Vergara Bolbarán, 2020).

Otro aspecto que menciona Vergara, y que explica muy bien los antecedentes que dieron lugar a la actual crisis de seguridad. El coautor de igual manera señala la estrategia política de permitir que la percepción de violencia y el desorden público permitieran que no se concretara ningún proceso democrático (Eduardo Vergara Bolbarán, 2020), concretando un gobierno el cual a través del miedo dirigiera al país, método el cual estaba dando resultados, a pesar de redirigir la responsabilidad a Carabineros y a otros poderes del Estado.

La visión de Vergara da muestra de un desgobierno el cual la única figura que fue perjudicada fue la de Carabineros de Chile, la cual la responsabilidad de esta crisis agudizó a un estado de excepción el cual mostraba a la ciudadanía una visión de desorden político. Este desorden político, dañó profundamente la democracia chilena, por lo que, de ahí la urgencia transversal de diferentes actores de reformar la institución policial, como se indicó al principio del capítulo.

Capítulo II. Desarrollo, descripción y análisis

Diagnósticos y desarrollo de la reforma

El desarrollo presentado en las diferentes instancias es que la Reforma a Carabineros, dentro de la continuidad del trabajo iniciado el año 2020, que tiene como antecedentes los acuerdos tratados el 2018, no se han tenido los avances esperados a lo que respecta a una reforma, puesto que se ha cumplido con los requisitos mínimos para un cambio organizacional exitoso, agregando la poca continuidad del trabajo iniciado en el gobierno del expresidente Sebastián Piñera. Un claro ejemplo de eso es el cambio de contexto en los cuales dio inicio a las instancias claras de reformar la institución policial, en la cual como se vio en el capítulo anterior han sido en total tres crisis que han afectado el ejercicio del poder y la percepción ciudadana.

La actual crisis de seguridad tanto como a nivel criminalística, como a nivel interno de la principal institución de seguridad pública en nuestro país, Carabineros de Chile. Estas crisis tanto internas (falta a la probidad, atropellos a los DD. HH) como externas (aumento del crimen organizado, mayores delitos, etc.) dio inicio a la idea de reformar a gran escala el cuerpo de Carabineros de Chile, empezó desde el año 2018. La ciudadanía se manifestó a favor de incluir la reforma a Carabineros como una de las demandas, que decantó en el proceso hacia una nueva constitución.

En esta línea el estudio de la evolución de la reforma al cuerpo policial mencionado permite identificar las transformaciones que se están llevando a cabo y su impacto en la sociedad, dando paso a el análisis de los obstáculos y los avances en el proceso de transformación que pueden ayudar a identificar áreas de mejora, evaluar estrategias implementadas y generar recomendaciones para fortalecer el camino hacia una policía más moderna y eficiente.

En la siguiente tabla se nombrarán los principios claves que orientan el trabajo de la Reforma a Carabineros, precedidos por la Unidad Coordinadora para la Reforma a Carabineros, las cuales son el eje principal del Plan Estratégico de Desarrollo Policial y cómo éstas fueron influenciadas por todas las instancias y actores que

han trabajado en los temas de reforma a Carabineros, desde el año anteriores y posteriores al estallido social del año 2019.

Tabla N°1: Principales propuestas en materia de transparencia y probidad.⁶			
Principios Unidad Coordinadora para la reforma policial	Acuerdo por la seguridad pública	Consejo de reforma de Carabineros	Comisión del Senado
Sujeción al poder civil	Creación de un Comité de Auditoría integrado por funcionarios del actual Ministerio de Interior y Seguridad Pública.	Creación del Ministerio de Seguridad Pública.	Creación del Ministerio de Seguridad Pública.
Eficacia / Desempeño policial	Creación de un grupo especializado, para diagnosticar respecto a las funciones asignadas a cada institución policial, en sus recursos que cuentan para llevar a cabo esas tareas, así como las capacidades y experiencias de cada una de las instituciones.	Prestación de Servicios policiales basados en la evidencia científica. Priorizando la prevención del delito, el control del orden público y el resguardo de los ejercicios fundamentales. El modelo presentado en el paradigma de la Actividad Policial Basado en la Evidencia (APBE) ⁷	Avanzar sustancialmente hacia un modelo de policía de corte civil, de carácter jerárquico, no deliberante, con mando descentralizado, de ascenso por mérito, profesional y de estricta formación disciplinaria y ética.

⁶ Análisis de las propuestas de reestructuración a Carabineros de Chile (Lores, 2020)

⁷ Este modelo basa la evidencia científica que requiere tres elementos mínimos para su operación (Carabineros C. A., 2020):

1. Generación de evidencia empírica sobre qué, cómo y dónde funciona.
2. Capacidad de sistematización y análisis instalada en la organización policial.
3. Formación de sus funcionarios en los lineamientos de la APBE.

Transparencia y rendición de cuentas	Establecer la obligación de rendir cuenta anualmente, a través de un acto público de la información que se entregue deberá ser señalado por ley.	Potenciar los sistemas de monitoreo interno que permitan detectar irregularidades.	Reformar el artículo 436 del Código de Justicia Militar eliminando el carácter secreto de las plantas.
Coordinación con el sistema de justicia y seguridad	Modificación al sistema del código procesal penal y a otros cuerpos legales. Para ellos se dispondrán formas claras para en caso de retardo excesivo o negatividad injustificada en la entrega de información (Propuesta N° 148).	Implementar canales de comunicación y coordinación fluidos entre los diferentes actores de la reforma, que trabajen en el ámbito penal.	No menciona.
Enfoque de derechos humanos	Las policías deberán considerar en sus programas de formación y capacitación la existencia de contenidos éticos y de probidad, de respeto a los derechos de las personas y que promuevan y garanticen la igualdad de derechos, deberes y dignidad entre hombre y mujeres.	En su totalidad, las propuestas del consejo, tanto como sus visiones como medidas, tiene como eje fundamental el respeto a los derechos humanos, ya sea en el área de formación policial, su relación con los manifestantes, así como el quehacer diario de todas las reparticiones de Carabineros de Chile.	Crear un sistema de registro y procesamiento de las denuncias por abusos policiales, de fácil acceso, orientado a resolver de manera expedita las indagatorias respectivas.
Enfoque de genero	En las propuestas 29, 41 y 47, se recomiendan paridad de ingreso en los diferentes escalafones y ascensos, al igual que capacitaciones que integren contenidos éticos y de probidad, de	Incrementar el ingreso femenino, llegando en un plazo no superior a 10 años a una proporción sobre el 30% de los nuevos aspirantes y alumnos carabineros. Asimismo, se debe	De igual manera se indica la paridad de ingreso y de desarrollo de la carrera policial para las mujeres, agregando crear una dirección de

	respeto a los derechos de las personas y que promuevan y garanticen la igualdad de derechos, deberes y dignidad entre hombres y mujeres.	intencional que el acceso al Alto Mando institucional represente, al menos, estos mismos porcentajes.	género al interior de Carabineros que garantice una perspectiva de género en las políticas institucionales.
Formación	Profundizar el sistema de educación continua, identificando las necesidades de capacitación de sus funcionarios.	Desarrollar un sistema de formación permanente en todos los niveles.	Prolongar la formación inicial para los alumnos carabineros en al menos cuatro semestres

La reforma busca en si volver a poner fuerza a Carabineros en cuanto a las necesidades de orden y seguridad que afecta actualmente a los ciudadanos. Por lo que la reforma debe estar orientada en generar estrategias policiales capaces de adecuarse a las necesidades nacionales y locales, en una nueva orientación que permitan la identificación de los factores asociados a la incidencia delictiva, además de fortalecer la relación de la ciudadanía y la protección de los derechos humanos (González., 2020).

Sumado a la importunación en la actualización y modernización de las fuerzas policiales, va de la mano con la importancia que tiene el orden público para el desarrollo de la democracia actual, sobre todo como se mencionó en el problema de la investigación, la actual crisis de seguridad que actualmente aqueja a Chile y comenzó de cierta manera con el estilo social del año 2019, en donde las instituciones de Orden y Seguridad del país no dieron abasto logísticamente a los desórdenes y movilizaciones a lo largo del territorio nacional.

Al poner en contexto las acciones concretas emprendidas como parte de la reforma de Carabineros, esta investigación aspira a ofrecer una visión pragmática y reflexiva sobre el estado actual de la institución. A través de un análisis crítico, se buscará no solo comprender el progreso logrado hasta hoy.

La comisión empezó a funcionar formalmente con el decreto 103 del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, promulgado el 17.03.2020. Esta primera comisión, por convocatoria del ex ministro Pérez Varela, en el mes de octubre del año 2020, para presentar a la “Unidad Coordinadora para la Reforma” como instrumento para acelerar el trabajo tanto legal como administrativos sobre la reforma a Carabineros (Uno, 2020).

La unidad coordinadora mencionada, bajo el liderazgo del ex ministro Víctor Pérez Varela junto a Carabineros de Chile y expertos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, diseñaron, adelantándose a la promulgación de la Ley de Modernización de las policías, el cual muestra el curso a seguir de una planificación que muestra los lineamientos trabajados anteriormente.

Al final del gobierno de Sebastián Piñera, como forma de institucionalizar los esfuerzos de modernización en las instituciones de orden y seguridad, el 10 de febrero del año 2022, se promulgo la Ley N° 21.427 que “Moderniza la gestión institucional y fortalece la probidad y la transparencia en las fuerzas de orden y seguridad pública”, proyecto de ley que va orientado a fortalecer la gestión interna de las policías de línea a un mejor control financiero y disciplinario (Chile B. d., 2022).

Esta ley de modernización en su artículo N° 3 compromete a Carabineros en elaborar, siguiendo las directrices de la Subsecretaria del Interior, en diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo Policial. Este plan tiene como misión establecer los objetivos institucionales durante un periodo predeterminado, en la que deberá definir en general la distribución de los recursos humanos y logísticos necesarios para llevar a cabo el mencionado plan.

En el mencionado artículo 3 de la ley de modernización se señala que el General Director de Carabineros durante cada primer trimestre de cada año deberá elaborar un plan de gestión un “Plan Anual de Gestión Operativa y Administrativa” (Chile B. d., 2022) la cual permitirá ejecutar los puntos y ejes declarados en el anterior plan estratégico.

El Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2022-2028 de Carabineros de Chile “Carabinero del Centenario” es una política pública de modernización a la institución, en respuesta a los cambios tanto político, sociales y culturales, abordando siguiendo esta línea una planificación a la gestión de las operaciones policiales, en concordancia con las políticas del Estado. Esto implica la apertura de los procesos y 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” (Carabineros D. G., 2021).

El actual Plan Estratégico a diferencias de las anteriores planificaciones es el primer plan diseñado en conjunto con el Poder Ejecutivo y con una metodología participativa de manera de validar cada etapa y proceso a través de una orientación conformada por actores institucionales tales como el poder ejecutivo, judicial y las fuerzas de orden y seguridad. En esta línea se han definido cuatro puntos estratégicos en los cuales va a desarrollarse esta planificación:

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

Este plan estratégico nació como respuesta a las demandas realizadas por los ciudadanos, no obstante, al cambiar la percepción ciudadana y a consecuencia aumentando la legitimidad en el uso de fuerza, se hace azaroso visualizar un trabajo en post de orientar el uso de la fuerza policial que respete los DD.HH. No es descabellado que las actualizaciones en cuanto a la reforma se hagan en post de concretar y aumentar el recrudescimiento en la ejecución del imperio de ley. Puesto que como se dijo anteriormente la percepción ciudadana es un factor importante para el vaivén de estas reformas que puede llegar a una refundación hasta pequeños cambios en post modernizar el cuerpo policial actual.

Asumida la administración del actual presidente de la República Gabriel Boric en marzo del 2022, la idea de reformar a Carabineros se radicalizó en refundar la institución. Esto se plasmó en la propuesta para una nueva constitución, elaborada por la Convención Constitucional, electa por la ciudadanía, la cual no dio avance a causa del rechazo que tuvo en el plebiscito de septiembre del mismo año.

Tres años después de la promulgación del decreto, la ministra del interior de ese entonces, Izkia Siches presentó los lineamientos generales del proceso de las reformas a las policías y presentó a los integrantes tanto de la “Comisión para la reforma de las policías”, el cual engloba lo trabajado en el consejo a la reforma a Carabineros de Chile, pero incluye el cuerpo de la Policía de Investigación de Chile, al ser estas dos las principales fuerzas de orden y seguridad del país (Pública., 2022).

Junto a la representación de la comisión se presentó a la Unidad Consultiva para la Reforma, órgano integrado por expertas y expertos en las materias pertinentes a la reforma a las policías, así mismo de académicos de diferentes casas de estudio. Esta unidad tiene como principal misión, orientar y asesorar en los programas y acciones al proceso de reforma, además de al ser un órgano constituido por diferentes actores de varios sectores y organizaciones, querer dotar de legitimidad a las acciones concordantes a la reforma a las policías (Pública, 2022).

Hoy en día, no existen resultados en cuanto a la reforma propiamente tal se refiere, más allá de lo planificado y de qué manera se analizarán las opciones e informes que ya son de conocimiento público en la confección de la mesa para la reforma, pero que a la fecha no existen resultados ante una crisis de seguridad que lleva 5 años de intentos de reformas y/o consultas.

La actual crisis de seguridad, como se presentó en los antecedentes al principio de esta investigación, existe varios actores que han participado o son directamente responsables de la actual crisis de seguridad, además de los acuerdos y mesas que integran o han integrado esas comisiones para dar solución a la actual situación de seguridad del país. En línea con lo presentado el Decreto Supremo N° 103/20 que crea la comisión para la Reforma de Carabineros de Chile (Chile., 2020)

- Autoridades de gobierno: que será integrada principalmente por el ministro del Interior y Seguridad Pública, quien la preside la comisión, el Ministro de hacienda, el Ministro de Justicia y Derechos Humanos. El General Director de Carabineros, el Subsecretario del Interior y el Subsecretario de Prevención del Delito, todos ejercerán funciones “ad honorem”.
- En el caso del Poder Judicial lo representa el presidente de la Corte Suprema y el Fiscal Nacional, quienes participan como invitados permanentes con derecho a voz y voto en las sesiones e instancias de la Comisión.
- Dentro de los invitados permanentes, dentro de los órganos del Estado, se debe mencionar a la Contraloría General de la Republica.
- Como parte de la visión de la comisión como la continuación del Acuerdo Nacional de Seguridad Pública, incluyendo en la discusión los enfoques de género, los derechos humanos y los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Concordando en esta mirada, se incluyen como miembros permanentes a la ministra de la Mujer y la equidad de Género y al Director General de la Policía de Investigaciones de Chile.
- En la misma línea de la nueva visión de la reforma, los invitados permanentes son el Director del Instituto Nacional de Derechos Humanos y el Director de la Defensoría de la Niñez

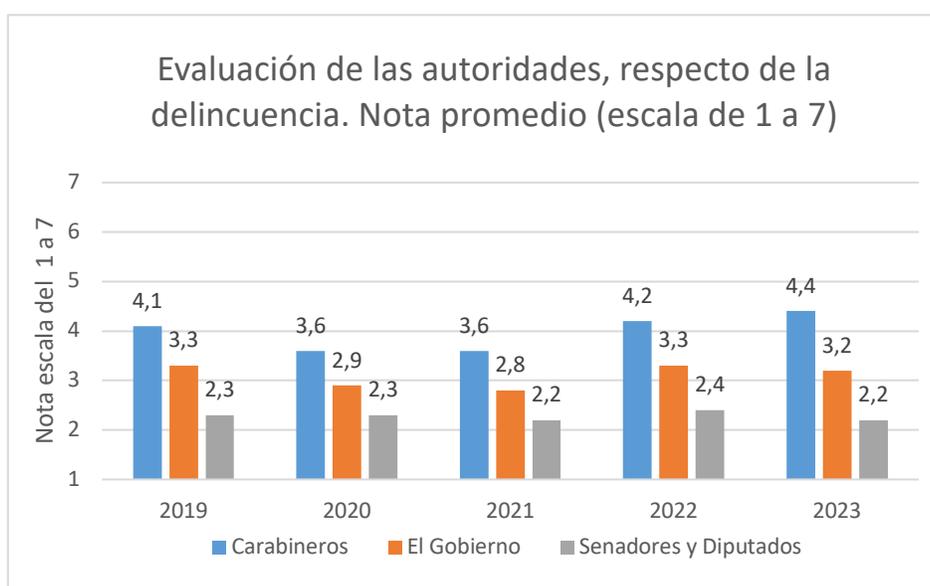


Gráfico N° 1: Elaboración propia a partir de la información de Paz Ciudadana.

Las fórmulas presentadas anteriormente, quedaron en segundo plano cuando se puso en manifiesto la idea de reformar la institución a través de un nuevo pacto constitucional. La baja percepción hacia las instituciones que tuvo la ciudadanía entre los periodos de discusión de la reforma (2018-2021), llevo consigo que gran parte de la población, respaldada por los partidos del Frente Amplio, y otros partidos políticos fuera de la coalición, legitimaran a la Convención Constitucional electa como el órgano principal de reforma o refundación hacia las fuerzas de orden y seguridad a través de una nueva constitución.

Una vez iniciada las conversaciones con la Convención Constitucional electa, se puso en mesa de negociación la posibilidad de refundar carabineros, desde un nivel total (reemplazo de las policías) o una reforma que sea instrumento para la desmilitarización del cuerpo policial (Elgueta, 2022). Ya con esta línea de reformas profundas hacia la institución, con la pérdida de credibilidad de la convención constitucional y la posterior derrota electoral de la opción “Apruebo”, disminuyó el interés ciudadano hacia una refundación a Carabineros de Chile, de forma que el cuerpo policial se le reste atribución a la hora de mantener el orden público, atribuciones que el año anterior la misma ciudadanía tachó de inaceptables y que atropellaban los derechos humanos de los manifestantes.

Esa percepción herodiana hacia el actuar del cuerpo policial ha cambiado con lo dicho anteriormente, además de la pérdida de credibilidad del actor social que estaba llevando la reforma policial a través de la nueva propuesta constitucional, es necesario mencionar el aumento de los delitos violentos en este último periodo, lo que conllevó al alza en la percepción de vulnerabilidad de la población y la necesidad de un aumento en las atribuciones de los uniformados. Ya para el 2023 el 58% de encuestados según la encuesta “Tú influyes” de la página Data Influye, creen que el estado delictual del país es de nivel crítico y en donde el 42% está a favor de dar más atribuciones a la institución (24Horas, 2023) al producirse episodios de muerte a funcionarios del cuerpo policial a la hora del deber.

A causa de estos hechos de violencia en las manifestaciones como los hechos ocurridos en octubre del 2019 para el estallido social, la convención electa puso

como objetivo clave la refundación de Carabineros, o al menos dejar la formación militar de la institución. Como se dijo al principio el interés de la convención constitucional era en un principio sustituir la institución de carabineros, moción planteada por la Comisión de Derechos Humanos al sustituir en sus propias palabras a la institución de carabineros por otra que conlleve los valores de "un servicio público que ejerza la función policial bajo respeto irrestricto a los derechos humanos" (ElMostrador, 2021), intención que se manifestó en la nueva propuesta constitucional en donde solo se menciona al cuerpo policial, en referencia a las atribuciones que tiene el Congreso Nacional.

Estos ánimos de refundación de carabineros dieron un vuelco al ser rechazada por el 62% que rechazó la nueva propuesta constitucional, dejando como únicos actores de cambio al poder ejecutivo representado por el ministerio del interior y la propia institución de Carabineros y el congreso nacional como ente auditor del avance de esta reforma.

El gobierno de Chile, en respuesta a las demandas ciudadanas y al estallido social, estableció una agenda de reforma policial para abordar los problemas estructurales y culturales en Carabineros. Esta agenda incluyó la creación de la Mesa Social por la Reforma a Carabineros, la cual convocó a diferentes actores de la sociedad civil, expertos en seguridad y representantes del gobierno para discutir y proponer medidas concretas de cambio (Quezada, Contreras, & Carvajal, 2021).

Las iniciativas de esta mesa fueron duramente criticadas, por dar más atribuciones y dar énfasis a un cambio burocrático a la problemática (Creación del ministerio de seguridad pública). El ex integrante de esta mesa Ronald Von Der Weth (exsecretario ejecutivo de la mesa del gobierno de Sebastián Piñera), señaló a principios de enero del año 2023, que "La ex ministra del Interior Izkia Siches nos citó en agosto del año pasado para integrar esta mesa, y hasta el momento nos hemos reunido solamente dos veces y la verdad es que no ha habido avances concretos en la materia" (Rivera, 2023). Esto de indicios a la baja importancia que tiene la reforma a carabineros en la agenda pública actual, a casi 4 años del estallido social.

Pasada la crisis del Covid-19 y con la derrota de la propuesta de una nueva constitución en septiembre del año 2022, los intereses de la ciudadanía en general han cambiado en cuanto a temas de seguridad pública se refiere. Acorde a lo planteado en diferentes encuestas, tanto en los años 2022 y 2023 el aumento del índice de percepción del delito ha aumentado.

En la cuenta pública del presidente Boric del año 2023, no se hizo mención explícitamente la reforma a las policías. Este hecho fue acusado por la oposición, que expresa en parte que el proceso se ha debilitado y que el propio presidente ha incumplido lo comprometido en la cuenta pública del año 2022, tachando que el gobierno no le ha dado prioridad suficiente.

Este nuevo escenario en paralelo con los trabajos de la reformar, como se presentó en estos antecedentes nos trae que, al día de hoy no sea prioridad la reforma a la institución. Nos trae en la paradoja de que ¿porque se tiene que reformar una institución cuando la ciudadanía confía y concuerda que ejecuta bien sus intenciones? El ciudadano que una vez exigió una reforma ante una crisis de seguridad, a la fecha, hoy siente que se siente satisfecho de cómo Carabineros ejecuta sus funciones.

Los antecedentes expuestos y el posterior análisis evidencian los esfuerzos por implementar reformas en Carabineros de Chile desde el año 2018, pero han sido afectados por una serie de obstáculos en la evolución de la reforma policial. La falta de recursos financieros, la resistencia cultural y estructural, el aumento de del índice de temor del delito y la victimización. Estos antecedentes sientan las bases para la investigación y análisis más profundo de los obstáculos identificados, con el objetivo de comprender mejor su impacto en el proceso de transformación policial y buscar soluciones para superarlos.

Se hace mención de las policías para dar pie a una de las consecuencias que trae esta nueva crisis de seguridad, que es la vuelta en la confianza a Carabineros de Chile. Al ser la mencionada institución la primera línea de choque al combatir la delincuencia y a las organizaciones narcotraficantes. La confianza en Carabineros se puede estudiar en distintas aristas, desde un punto de vista etario como

socioeconómico, en el cual los puntos de vista pueden diferir, lo que, no obstante convergen que la confianza en la institución policía, suele ser más alta que hacia los partidos políticos y el propio poder ejecutivo (Véase la tabla N° 1).

Como se mencionó anteriormente, sobre la nueva crisis de seguridad ciudadana, se expresa que la necesidad de la población pone en prioridad la seguridad. Dammert pone en estudio que, en el ámbito personal y observado a través de un discurso público de distintos grupos socioeconómicos y etarios, se constata de nuevo su importancia, pero con mayores matices de lo que las herramientas de metodología cuantitativa son capaces de registrar.

De esta forma, para el grupo de más altos ingresos la delincuencia tiene una importancia relativamente menor que la asignada por otros grupos socioeconómicos, ya que su gravedad está mediatizada por positivas condiciones personales de seguridad. Para ellos la delincuencia es un problema preocupante, pero sus expresiones más graves se producen en territorios distantes a sus lugares de residencia (Dammert., 2014).

En concordancia con lo expresado por la autora y con el interés de realizar un aporte a la discusión pública sobre que afecta a los ciudadanos al día de hoy, Pulso Ciudadano, un tracking mensual que mide la percepción de la situación económica del país, evalúa el desempeño del presidente y del Gobierno, evalúa preferencias presidenciales, entre otros temas de interés.

Con una muestra de 1.213 entrevistas (error muestral de +/- 2,8%, bajo supuestos de aleatoriedad simple), esta medición fue realizada entre el 28 y 29 de febrero 2024, a través de un Panel Online representativo a nivel nacional. El estudio se realizó bajo la norma de calidad internacional ISO 20252, diseñada para empresas de estudios de mercados y opinión pública.

A juicio de la ciudadanía, los principales problemas del país son; Delincuencia 51,9 %, Inmigración 31,4%, Narcotráfico 26,1 %, Corrupción 20,8% y Seguridad Pública 16,4%. Un 41,6% de la población declara que él o algún miembro de su hogar ha

sido víctima de algún robo, asalto o intento de robo o asalto ya sea dentro del hogar o fuera del hogar en los últimos 3 meses (Activa, 2024).

Estos datos junto con los anteriores dados por otras instituciones especializadas en encuestas dan cuenta, la grave crisis de seguridad la cual está inmersa la población, lo que trae como consecuencia que ahora la necesidad de la ciudadanía en temas de ciudadanía no esté en reformar Carabineros, sino en darle más facilidades en temas delictuales.

La reforma a Carabineros, nació desde la ciudadanía, pero con un interés muy distinto que hace cuatro años, cuando nació la comisión para la reforma. El año 2020 el interés estaba radicado en la falta de legitimidad y el respeto a los DD. HH de la institución, al día de hoy los interés están en la labor policial netamente en su papel como institución de primera línea en el combate contra la delincuencia, lo que se puede evidenciar en su actual aumento en su porcentaje de aprobación ciudadana. Este nuevo escenario es lo que le resta urgencia al propio trabajo de la comisión para la reforma, y lo que pone ralentiza el propio avance de esta.

Entrevistas a actores claves en la Reforma a Carabineros

La siguiente sección de la presente investigación sintetiza y da a conocer las respuestas de los actores claves para esta tesis. Los actores presentados se caracterizan por participar y haber participado de las diferentes instancias que enmarcan la reforma de carabineros. El cuestionario creado para esta finalizada sigue los 8 pasos para el cambio, estipulados por el economista John Kotter. Los entrevistados y la síntesis de sus entrevistas están agrupados en distintos grupos según su nivel de participación a la reforma a Carabineros de Chile. Esta agrupación se aplicará en los ocho diferentes temas según el planteamiento de Kotter.

1. ¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la reforma Carabinero?

De los que trabajan actualmente en la reforma.

Alejandra Mohor, académica de la universidad de Chile declara que si existe un sentido de urgencia en lo que se respecta en la reforma a Carabineros “Creo que existe un sentido de urgencia de intervenir en el ámbito de las políticas públicas en materia de seguridad, pero no creo que sea la reforma a las policías, particularmente a Carabineros, porque ya salimos de lo restrictivo a Carabineros y estamos hablando de una reforma a las policías”. Paralelamente la entrevistada declara que la reforma en si se volcó a proyectos de ley orientados a la modernización a Carabineros, por lo que en si esa línea el sentido de urgencia a disminuido, ha habido cambios, pero al ser un proceso largo, el tiempo de implementación se puede discutir.

En línea con la primera pregunta, el Sr. Ronald Von Der Weth, también integrante de la Unidad Consultiva para la Reforma expresa, sobre la voluntad política que tiene la iniciativa de reformar, que la iniciativa es más fuerte que otros años, declara “Hoy existe más voluntad que antes, Porque hay más conciencia, tanto izquierda y derecha se dieron cuenta que carabineros y la PDI

hay que apoyarlas y hay que protegerlas y cuando se cometen errores no hay que atacarlas. Yo creo que la pregunta en concreto es que la reforma propiamente tal no es la misma reforma inicial”. El entrevistado comenta que actualmente la reforma no está en Carabineros, sino en la seguridad pública misma.

El tercer entrevistado de este ítem, José Roa, actual coordinador de la reforma a las policías y cabeza de la unidad consultiva es que la urgencia se ve reflejada en los hechos, y estos hechos son la estrategia de seguridad pública que tiene el ministerio del interior y seguridad pública, acordada con el congreso nacional, el entrevistado declara en esta línea “ La voluntad política se expresa en hechos políticos, La reforma del Carabinero pasó a ser reforma a las Policías, entregando la Policía a la Administración. Hecho. Segundo hecho. Se contrató un equipo de dedicación exclusiva que era parte de las recomendaciones de la Unidad Coordinadora de la Reforma. Hecho. Se acordó una agenda de seguridad que contiene proyectos de reforma a las Policías. Hecho. El Ministerio del Interior y Seguridad Pública tiene una agenda, una estrategia de seguridad que contiene la reforma a las Policías y tiene elementos de fortalecimiento y modernización. Hecho. Este gobierno ha aprobado proyectos de ley asociados a la reforma a las Policías, entre paréntesis que habían estado en el Congreso varios gobiernos sin avance. Este gobierno ha logrado darle avance y aprobar varios de ellos. Hecho”. En este sentido la entrevista declara que el sentido de urgencia y voluntad política se ve reflejado en los hechos políticos

De Carabineros de Chile

El siguiente entrevistado, el Capitán Lorca, que fuera asesor de carabineros en temas de reforma policial, comenta que el sentido de urgencia al tema de modernizar el cuerpo policial era de mucha iniciativa, no obstante al pasar los años y a los cambios de gobierno está urgencia se perdió, el entrevistado habla que “Yo creo que el sentido de urgencia se perdió, claramente se perdió el

sentido de urgencia, porque tenemos que considerar que veníamos trabajando desde el año 2018, luego 2019 con el estallido social, con otras materias, y finalmente cuando finalizaba el gobierno Piñera, iniciado el nuevo gobierno, como que quedó un poco “stand by” el antecedente, y el actual gobierno se creó. Podríamos decir que estas mismas instancias que eran del gobierno pasado, pero con unas pequeñas modificaciones de nombre, no quedó muy claro cuál era el avance. El tema de la voluntad política porque el impulso es tan rápido de generar acciones rápidas y que fueran, en este caso, visibles frente a la comunidad, abarca esa lógica”. En esta línea el entrevistado concuerda con José Roa, que la voluntad política está enfocada a los avances institucionales, aunque no quedó claro según el entrevistado la voluntad política abarca ahora ese rumbo.

Miembros del antiguo Consejo para la reforma a Carabineros

El Consejo para la Reforma a Carabineros del año 2020, como se señaló en los antecedentes contaba con un equipo técnico transversal, entre ellos figura la siguiente entrevista Catalina Mertz, integrando en ese entonces la institución de Paz Ciudadana. La entrevistada en el proceso de entrevista comentó que desde la instancia que participó no ha participado en instancias relacionadas con la reforma. En línea con este antecedente, la entrevistada comenta que actualmente no es tema en general la reforma a las policías, “O sea, más bien veo que no es tema. Cuando he visto lo que sale en prensa de los miembros de la nueva unidad, o no sé qué nombre le pusieron, en el presente gobierno, es que los representantes indican que hay escaso avance. En temas de voluntad política, sí, yo creo que hay una mezcla entre un gobierno nuevo, con falta de experiencia y conocimiento sobre el área de seguridad y justicia, y la falta de voluntad. Yo creo que es una mezcla de las dos cosas”. Como comentaba la entrevistada, la voluntad política es tenue a consecuencia al cambio de gobierno, cuya poca experiencia en temas de seguridad trae como consecuencia que la voluntad política en temas de reforma a las policías es tenue.

Otro miembro de ese entonces del Consejo es nuestro siguiente entrevistado Cristóbal Weinborn, de Paz Ciudadana. El entrevistado comenta que no se mantiene la urgencia en la reforma a Carabineros, en la instancia del Consejo para la Reforma (2020), se creó emular la experiencia de la reforma procesal penal, la cual en ese entonces el ministerio de Justicia creó la Unidad Coordinadora de la Reforma Procesal Penal, cuyo funcionamiento se mantuvo 10 años, por lo que la urgencia según el entrevistado “Nos demoramos mucho que se entendiera, tanto en el gobierno pasado como en el actual, la necesidad de este equipo. ¿Qué se hizo en el gobierno pasado? Bueno, se creó un equipo de funcionarios de la misma subsecretaría anterior, que tienen todas las tareas políticas, todas las, porque me imagino haber leído los documentos, que el tema de la necesidad del Ministerio de Seguridad, porque es político y publicidad. Entonces esas dos cosas juntas por tiempo no alcanzan”. En temas de voluntad política el entrevistado, declara que la voluntad política ha sido voluble, en el último tiempo ya que el actual gobierno, no tiene experiencia sobre estos temas.

De los políticos

Para una mejor comprensión del trabajo realizado a la reforma a Carabineros de Chile, que posteriormente paso a llamarse la Reforma a las Policías, se entrevistó a distintos políticos que actualmente trabajan en cargos a la altura de la importancia. En esta línea, el Senador Juan Castro, representante de la VII comuna de Maule, es uno de los entrevistados para esta investigación. El actual Senador, menciona en la primera pregunta que la urgencia a carabineros ha disminuido puesto que la propia institucionalidad de Carabineros ha sido socavada en los últimos gobiernos, el entrevistado declara “Esa es la realidad. Y no han sido protegidas las fuerzas, ya vemos, de seguridad de Carabinero como una institución que tenga que ver con mantener el orden público. Ha sido muy socavada. Entonces aquí ha habido una irresponsabilidad, no solamente, como te digo, de este gobierno que le ha dado hoy día muy poca importancia, sino de los últimos cinco gobiernos”. En el tema de la voluntad política el

entrevistado declara que nunca ha existido voluntad política en realizar una buena reforma a Carabineros, a causa del espectro político de izquierda del actual gobierno, y su afán al día de hoy según el entrevistado, es destituir al actual general director de la institución.

Por otro lado, otro entrevistado político es el exsenador Felipe Harboe (2014-2021), quien se desempeñó como integrante de la comisión de seguridad pública de la cámara alta. El entrevistado converge de que, si existe una urgencia en la reforma y se mantiene muy vigente, menciona que "...desde el punto de vista del orden público, si bien han bajado considerablemente las manifestaciones, la incapacidad operativa o la posibilidad de enfrentamientos con resultados adversos sigue plenamente vigente ya que no ha habido cambios estructurales en la formación. Segundo, desde el punto de vista de la seguridad, es aún más urgente por el cambio morfológico del sistema o de la realidad criminal chilena. La policía está capacitada para enfrentar un tipo de delito cuando en realidad ese tipo de delitos ha cambiado en los últimos 10 años". En cuanto a la voluntad política, afirma que ha sido voluble, puesto que, para el entrevistado, los gobiernos solo pueden hacer reformas policiales, cuando los policías tienen problemas de credibilidad o han tenido problemas muy graves.

El último entrevistado por parte de los políticos es el ex ministro del interior y seguridad pública (2019-2020), el ex mandatario comenta, que en el gobierno anterior se actualizaron con gran rapidez los protocolos de orden público y se mandaron el proyecto de ley de la Nueva Carrera Policial y del Ministerio de Seguridad Pública, además de iniciar la hoja de ruta que daría camino a la reforma a Carabineros, todo estos logros, comenta el entrevistado fueron realizados en el segundo mandato del ex Presidente Sebastián Piñera. El ex ministro menciona que es en el cambio de gobierno, cuando se pierde el impulso que antes era prioridad en temas de reforma a las policías, en este tema Blumel declara "Los proyectos de ley siguen a fuego lento, el Ministerio de Seguridad todavía lo tiene la Cámara, el proyecto de Carrera Policial entiendo que está completamente paralizado, no se ha tramitado nada, incluso la página web

donde se informaba los avances de la reforma carabinero, fue dado de baja. Hoy día tú buscas el sitio web y no hay información. Nosotros teníamos este sitio web donde estábamos informando los avances, la gente podía verificar la materialización, el cumplimiento de todas estas propuestas de compromiso. Hoy día eso no hay nada. Y de hecho José Roa, no tengo idea qué es lo que hace, si está bien encima o no, pero lo que sí he visto, por lo menos en los medios de prensa, es que incluso los mismos integrantes, porque el gobierno convocó a su propio consejo asesor para esta unidad de reforma, han reclamado que no se juntan, que no tienen idea de dónde va la micro, que no hay mucho trabajo. Entonces yo tengo la impresión de que perdió fuerza y que el tema se ha ido diluyendo”. En temas de voluntad política, el entrevistado que, debido a la baja en la convicción de realizar cambios, puesto que se tenía la certeza que una policía debilitada es un problema grave para la democracia. En cambio, la actitud del gobierno de hoy impero inicialmente en criticar la institución.

De los académicos

El doctor en derecho Hugo Fruhling, actual académico de la Universidad de Chile, comenta que el sentido de urgencia se ha dado por partes, el entrevistado declara “Estamos en una situación en la que a mi juicio se han dado por parte, se han impulsado por parte de la autoridad algunos cambios de programas, etc., como el Stop, como el Mic, pero son como capas que se van agregando a la rutina que ya existía y que de repente no funciona” En el tema de la voluntad política, el profesor comenta que ha sido voluble a causa de las circunstancias, no porque los políticos sean volubles, comenta, sino que la agenda de reforma no resultó suficiente ni contó con el apoyo político.

La académica de la Universidad de Chile, Olga Espinoza, que también participó en la Unidad Consultiva para la Reforma a las Policías hasta el año 2023 afirma que aún se mantiene el sentido de urgencia en la reforma, la académica declara “*Sí, definitivamente es una urgencia o es una necesidad que no se ha cubierto. O sea, no es que esta era una necesidad previa al estallido, sigue siendo con posterioridad y en el momento actual no ha habido ningún cambio sustantivo que*

deje de convertirla en una urgencia. La verdad es que todo va cambiando en función de los incidentes que se viven en el país. Durante el estallido adquiere una notoriedad. Previo al estallido también adquiere notoriedad luego de las denuncias que hubo en torno al caso Catrillanca, de Camilo Catrillanca”.

En otra línea el académico Pablo Carvacho menciona que el sentido de urgencia no se ha mantenido en la reforma a Carabineros, y que el actual gobierno se está perdiendo la oportunidad de hacer una reforma profunda a las policías. En tema de la voluntad política de realizar la reforma el académico declara, “Yo creo que es una voluntad que hay una mezcla de cosas. Yo diría que por un lado hay una incapacidad política para llevarla a cabo. Y por otra hay un cambio en la voluntad propiamente tal de hacer la reforma, porque mi impresión es que en la medida que este gobierno empezó a gobernar y empezaron a darse cuenta realmente de las complejidades que esto significaba, de la magnitud de una, bueno al principio se hablaba de refundación, pero incluso para una reforma se dieron cuenta que esto tenía un alcance y una magnitud que simplemente eran inabordables en un gobierno de cuatro años. Entonces yo creo que fue una mezcla entre pérdida de convicción, dijeron las policías no son tan malas y hacen cosas buenas, mezclado con incapacidad política para llevarla a cabo”. El académico comparte la opinión de otros entrevistados, sobre la incapacidad técnica del gobierno ante la magnitud que significa realizar una reforma policial, por lo que se perdió la convicción, agregando el poco piso político, actúa y provoca que la voluntad política sea baja en ese aspecto.

2. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulsa el ejercicio de diseñar la reforma?

Los que trabajan en la reforma

La profesora y miembro de la UCR Alejandra Mohor, menciona que más que una coalición rectora, existe una coalición política, la entrevistada declara “La UCR

está asociada al ejecutivo, y esta corresponde a una coalición política determinada. En síntesis, esta coalición política si esta apta para lograr cambios el año 2027”. La académica da cuenta que al día de hoy esta coalición es apta para lograr cambios al centenario del cuerpo de Carabineros de Chile.

En otra línea el Ronald Von Der Weth, enfatiza que la verdadera reforma se está llevando desde el congreso, sobre todo la cámara de senadores. La actual comisión para la reforma el entrevistado declara que no tiene una estructura determinada, el entrevistado declara “Los integrantes están muy ideologizados, varios, entonces, cuando tú no te sientas en la realidad y no se escuchan las instituciones, es más difícil lograr el objetivo. Uno tiene que salir de la comodidad de los escritorios y entender que la seguridad va mucho más allá de una mesa de profesores y del dogma. Yo te diría, si tú me preguntas, creo que hoy con los actuales componentes y cómo se está haciendo debate muy éxito, yo diría que no, pero el éxito lo está teniendo, o sea, reforma hay, la reforma la está haciendo el Congreso Nacional o al menos liderando y dando los lineamientos para” por esta línea el entrevistado opina que no se lograra cambios concretos en la reforma policial en manos de la actual comisión para la reforma.

Por su parte el actual coordinador para la reforma a las policías, José Roa afirma que no existe una coalición rectora, porque el único superior jerárquico que vela el tema de la reforma a las policías es el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, que existan instancias de apoyo o representación civil no quita que las decisiones se toman a través del ente rector que es la actual ministra del interior, el entrevistado comenta “El Ministerio del Interior de Seguridad Pública es el superior jerárquico de las policías. Y por supuesto que el Ministerio del Interior tiene un conjunto de expositivos para poder trabajar y tener una visión de conjunto respecto de los desafíos de la reforma. Pero la reforma, en su trabajo, se refleja en la estrategia del Ministerio, en su política, en su agenda legislativa acordada con el Congreso y en los planes estratégicos y los planes operativos de las propias policías. O sea, ese es el tronco de la reforma. Porque la reforma

de las policías es institucional. No es una iniciativa aparte”. El coordinador enfatiza que no existe un ente externo rector, y que los planes a seguir se encuentran institucionalizados por el ministerio de interior que es que los autoriza por ser, este órgano el ente rector, el superior jerárquico. Estos planos son el Plan Estratégico de Desarrollo Policial Carabinero del Centenario 2022-2028, y los planes operativos anuales.

De Carabineros de Chile

El ex asesor técnico por parte de Carabineros, Capitán Barraza Lorca comenta que al día de hoy desconoce quien participa ahora en la actual comisión y unidad consultiva para la reforma a las policías.

De los que trabajaron en el Consejo para la Reforma a Carabineros (2020)

La entrevistada y ex directora de Paz Ciudadana Catalina Mertz, comenta que no ve que exista una coalición rectora. La entrevistada declara “Yo creo que, a diferencia de los gobiernos de la concertación, en que había ciertos cuadros técnicos que se repetían, hay un contingente de personas nuevas en el gobierno y que no han tomado los hilos de lo que se venía trabajando previamente”.

En esta misma línea el Sr. Weinborn comenta que no existe esa línea de coalición rectora. En este punto concuerda con el Sr. Roa que por la estructura jerárquica de Carabineros la autoridad pertinente es el presidente de la República quien debe realizar los cambios, el entrevistado comenta *“Una figura política que tenga autoridad política sobre la policía y la ministra del interior por más buenas intenciones que tenga o poder que tenga está respondiendo todo el día preguntas que tienen que ver sobre política. Y no tiene tiempo por ninguna parte. Entonces es muy difícil con la estructura actual. Lo que se trató de hacer era forzar la urgencia del Ministerio de Seguridad Pública. Pero armar un ministerio te demora ahí 3-4 años, por lo menos”*.

De los Políticos

El actual Senador por el Maule, Juan Castro comenta que al día de hoy no existe ninguna institución que tenga la responsabilidad de trabajar en la reforma, en palabras del entrevistado, *“Yo no veo esa institución, independiente que si existiera la voluntad del Ejecutivo, que porque esta es una responsabilidad del Ejecutivo, el Ejecutivo es el que tiene que tener la iniciativa, el Ejecutivo perfectamente puede buscar a las personas idóneas para poder trabajar en lograr entregarle a Carabineros todas las herramientas que se necesiten para mantener la seguridad del orden público”*.

El exsenador Felipe Harboe tampoco cree que exista una coalición rectora, sino que la reforma actúa a través de funcionarios, por lo que no se ha convocado un equipo con capacidad de decisión en la materia de reformas en las policías. El entrevistado declara *“Lo que el gobierno quiere es mantener el control de una eventual reforma. Y eso es el primer problema. Los gobiernos no pueden controlar una reforma que tiene que ser más bien una reforma de Estado, no de gobierno. Que sea una coalición rectora ha perdido su visión en sí. Me da la impresión de que el gobierno ha ido cambiando su posición desde la defensa acérrima del reformismo hasta un sentido de realidad, la necesidad de que un Estado de Derecho cuente con una Comisión que tenga facultades para ejercer la fuerza, digamos, en democracia. Siempre, por cierto, con pleno respeto a los poderes que formaban el Estado. Ahí hay un problema”*. Con lo comentado por el Sr. Harboe, también afirma que la actual comisión para la reforma no tenga resultados concretos para el año 2027.

Por su parte el ex ministro del interior Gonzalo Blumel, cree que es difícil que exista una coalición rectora, por parte del gobierno porque dentro del mismo existe diferentes corrientes de partidos políticos que chocan entre sí, en palabras del entrevistado *“primero son dos coaliciones que piensan muy distintas en esta materia. En socialismo democrático es mucho más comprometido con carabineros, con la seguridad del orden público. Al contrario, en apruebo*

dignidad, particularmente algunos sectores del Frente Amplio y el Partido Comunista son muy críticos e insisten en la idea de la refundación y una profunda desconfianza hacia carabineros. Están permanentemente pidiendo la renuncia al general director de la institución y le tienen poca convicción o ninguna convicción en esta materia. Son muy críticos, digamos, del trabajo de las policías y de carabineros en particular. Entonces, yo creo que no hay liderazgo comprometido y con convicciones compartidas respecto a lo que hay que hacer. Cómo tú le das estructura y le das gobernanza a este cambio, cosa que cuando cambia el ciclo político, cuando cambian los gobiernos, esta cuestión no vuelve a partir de cero o se acelera hasta el infinito. Las dos cuestiones son malas, por lo que yo creo que es muy difícil que logren cumplir el propósito del año 2027". Por ese motivo para el entrevistado no hay una coalición rectora a cargo de la reforma a las policías.

De los académicos

Por el lado de los académicos, el profesor Hugo Fruhling menciona que al día de hoy el gobierno no tiene interés, porque se dio cuenta que para involucrar a Carabineros se tenía que silenciar la reforma. En sus palabras *"No, el gobierno no tiene interés, el gobierno se dio cuenta que, para involucrar a Carabineros, conseguir el apoyo de Carabineros, la presencia de Carabineros, e involucrarlos en la lucha contra el primer organizado, había que silenciar la reforma, se puso un funcionario a cargo, se creó una comisión que nadie tomó muy en serio, y yo creo que Carabineros tampoco, y la verdad es que de la reforma interna yo no he escuchado mucho, ni algo que uno pueda vislumbrar su avance. En línea no creo que sea una coalición que logre resultados el año 2027".*

La profesora Olga Espinoza de igual manera comenta, que definitivamente la Comisión para la Reforma no es una coalición rectora. A lo más una versión acotada de coalición.

Converge con las opiniones anteriores el profesor Pablo Carvacho, que comenta que, por las debilidades propias del actual gobierno, no hay una entidad rectora. En sus palabras *"... hay una dispersión normativa e institucional en torno a la*

seguridad que se mezcla entre la Subsecretaría de Prevención, la Subsecretaría de Interior, algunas cosas el Ministerio de Defensa y algunas otras el Ministerio de Justicia. Entonces hay como una dispersión importante y por lo tanto no hay una entidad que permita llevar adelante una reforma de esta envergadura. No, creo que no tiene la fuerza suficiente para llevar a cabo algo, para el 2027”.

3. ¿Ha cambiado la visión en la cual se designó la Comisión para la Reforma desde su instauración en el año 2020?

De los que trabajan en la reforma

Ante la tercera pregunta, la entrevistada Alejandra Mohor, comenta que si existe un cambio de visión en cuanto al trabajo de la reforma y la propia visión cuando se creó la comisión para la reforma. La Entrevistada comenta “La visión de la reforma nació de la forma como Carabineros usaba la fuerza en torno a mantener el orden público, pero lo que venía anteriormente eran temas de corrupción. El tema de la corrupción es lo que mueve actualmente a la reforma, y los temas de uso de fuerza se han diluido posteriormente. En cuanto a Carabineros y su visión, este presento su plan mucho antes de la ley de modernización y tuvo que adecuarse posteriormente a esta, y es este plan aprobado por el ministerio la hoja de ruta de la reforma”.

En la misma línea de la pregunta se encuentra Ronald Von Der Weth, que comenta que efectivamente existe un cambio de visión, a una conciencia de seguridad integral. El entrevistado comenta “Hay conciencia de que carabineros es un elemento más que tenemos que juntar con todas las otras organizaciones públicas y municipales para darles respuestas al ciudadano. En ese sentido el plan estratégico es la carta Gantt que se debe avanzar para la reforma. En temas de imagen y comunicacional, yo creo que no se ha comunicado bien”.

En línea de lo anterior, de igual manera, el coordinador para la reforma José Roa comenta que la respuesta ha evolucionado en función de los desafíos de cada contexto, el entrevistado comenta, *“Esto partió, la Reforma de la Policía partió con la crisis de probidad. Y después continuó con la crisis de derechos humanos. Sí. Y hoy día tenemos los desafíos de la nueva criminalidad”*.

De Carabineros de Chile.

El entrevistado, el Oficial Barraza Lorca, comparte los puntos de los entrevistados que actualmente trabajan en la reforma a las policías, la cual el cambio de visión se debe al contexto la cual ha acontecido a lo largo de la reforma a Carabineros. El entrevistado comenta, *“Partimos por una reforma de legitimidad, orientada definitivamente a satisfacer los hechos que ocurrieron en caso fraude, post 18 de octubre y en la actualidad la dinámica social generó un cambio podríamos decir 180 grados, los hechos sociales que enfrentaron en el país migración, delincuencia, yo creo que han generado un cambio total a la visión que tiene la comunidad respecto de lo que quiere de sus policías”*

Del Consejo para la Reforma a Carabineros (2020).

La entrevistada Catalina Mertz, comenta que en su momento la visión del Consejo (2020) estaba orientado al recurso humano y su formación el cual existió avances y consenso al tema, pero actualmente no tiene conocimiento de que visión al día de hoy está la reforma. Para complementar la entrevistada comenta *“El consejo yo lo considero un trabajo todavía inconcluso, hubo muchos avances, pero desde mi punto de vista faltó algún diseño, tanto más global como específico, con una calendarización de tareas que excedieran la existencia de esa comisión en particular y que siguiera funcionando más allá del gobierno de turno”*.

En este punto el entrevistado Cristóbal Weinborn, concuerda que existe ese cambio de visión, complementando que está debilitaría la reforma a las policías.

De los políticos

En el caso del Senador Juan Castro, no siente que la comisión creada por el decreto 103/2020 del ministerio del interior no tuvo valides, el entrevistado comenta *“Nunca, para mí, nunca tuvo, como digo, esa validez porque las propias policías no participaron de esta Comisión. Si hubiera voluntad del Ejecutivo, de verdad, una voluntad profunda del Ejecutivo, obviamente que se puede lograr llegar a una buena reforma. Obviamente que hay que involucrar a muchas personas que tengan conocimiento de cómo debe ser una policía y, obviamente, la policía tiene que tener todas las atribuciones, la facultad y el respaldo de los gobiernos para poder actuar”*.

El exsenador Harboe, agrega que el gobierno ha cambiado su mirada desde la mirada directa del reformismo a la realidad nacional. Ese cambio de visión va en aumentar el sentido de concretar acciones concretas para la reforma.

Por el sentido contrario el ex ministro Blumel comenta que al día de hoy existe menos convicción que antes, el entrevistado comenta *“Yo creo que la gran diferencia es que hoy día hay menos convicción de la necesidad de la reforma, de lo que había hace cuatro años. ¿Por qué? Habría que preguntarles a ellos, digamos, pero pareciera que hay mucho menos convicción, por lo que la visión se ha debilitado, por otra parte, la visión de Carabineros ha cambiado un poco el alto mando y han pasado algunos años, pero por lo menos cuando yo estaba a cargo de esto había mucha sintonía y un trabajo muy en conjunto con el alto mando carabinero, por lo tanto había harta sintonía entre lo que la institución estaba promoviendo y lo que nosotros le pedíamos que hiciera”*.

De los académicos.

Entre los académicos entrevistados, el profesor Hugo Fruhling, que el cambio de gobierno ha cambiado la visión de la reforma, el primero post estallido social, el segundo en el año 2022, el académico declara *“Cuando se dice que se va a crear una comisión y que ahora va a contar con personal full-time bueno, es como aspirar a muy poco para reformar a una institución como Carabineros”*.

La profesora Olga Espinoza por su parte, comenta que desconoce el trabajo de la comisión actual, la profesora menciona *“Entonces, como te comentaba, creo que parte de la complejidad de esta estructura es la desconexión entre la comisión y la unidad. O sea, como no tengo conocimiento, si el cambio, si hubo un cambio de visión, en torno, por ejemplo, al tema que tú planteabas de fomentar la legitimidad de una estructura como la de Carabineros, no sabría decir... Me resulta difícil poder responder tu pregunta”*.

En parte el académico Pablo Carvacho, plantea que efectivamente existe un cambio de visión en la actual Comisión. Esto es dado a la complejidad y desafío que tiene una reforma en si a los cuerpos policiales. Comenta que además el hecho de querer refundar la institución de primera mano, a través del tiempo el gobierno, al parecer del entrevistado, se ha dado cuenta que existen más matices. El entrevistado comenta *“Este cambio en la voluntad política porque sin voluntad y sin fuerza política un cambio de esta envergadura, un cambio respecto de las policías, que son centrales en el devenir del país en mucho ámbito y que son centrales también en términos de poder, porque tienen mucho poder político y tienen mucha influencia, sin fuerza política, sin una verdadera voluntad política de hacerlo, es muy difícil”*.

4. ¿Existe una buena comunicación entre los actores y/u órganos de la reforma?

De los que trabajan en la Reforma.

La profesora Alejandra Mohor, menciona que en la actualidad existen dos comisiones, una que lo conforman los ministerios y la otra conformada por la Unidad Consultiva que ella integra. La entrevistada comenta *“En línea a lo trabajado con la UCR, la cual sesionamos regularmente, pero con la otra comisión no puedo hablar porque no he trabajado con ella”*.

En línea con lo comentado con Alejandra, el entrevistado Ronald, comenta que la Comisión para la Reforma nunca ha sesionado, y nunca ha recibido una directriz de esta.

El actual Coordinador José Roa, comenta que el gobierno tiene una estrategia de seguridad, además el gobierno tiene una agenda legislativa comenta el entrevistado, en donde se trabaja la reforma, además de tener un hilo de conducción con las policías que son su plan estratégico y operativo. El entrevistado comenta *“Yo tengo reuniones quincenales con la ministra y los dos subsecretarios, tengo enlaces definidos por el general director y el director general, en mi caso, el general Araya, subdirector de Carabineros, con quien yo tengo instancias permanentes de trabajo y coordinación de las distintas iniciativas que están hoy, antes no estaban, hoy en el plan operativo”*.

De Carabineros

El Capitán Barraza menciona que al principio de la creación de la comisión la comunicación era buena, pero que posteriormente, con la creación de la unidad consultiva y la coordinación para la reforma a las policías, el entrevistado comenta que se condensó en la figura de José Roa, el actual coordinador.

Miembros del antiguo Consejo para la Reforma a Carabineros (2020)

Catalina Mertz comenta, que su experiencia en el consejo fue de un trabajo inconcluso, que faltó un trabajo con una mirada global como específico, a palabras de la entrevistada *“... tareas que excedieran la existencia de esa comisión en particular y que siguiera funcionando más allá del gobierno de turno”*.

Por su parte Cristóbal Weinborn, comenta que no existe una buena comunicación, porque si existiera alguna instancia de o plan de la comisión no está comunicado. En la discusión de los proyectos de ley si existe una comunicación clara, pero en los otros ámbitos poco se ve.

De los políticos

El actual Senador Juan Castro, comenta que siente que no existe una buena comunicación. Esto lo relaciona con el espectro político del actual gobierno, el cual, a palabras de él, no les interesa las policías. El entrevistado señala *“yo siento que los gobiernos son ideológicos y como son ideológicos los gobiernos de izquierda no les interesa el apoyo a las policías, nunca les ha interesado, siempre las policías han sido enemigos de estos gobiernos, así lo sienten ellos y yo creo que mientras no cambie esa visión no vamos a tener nosotros policías que tengan ya vemos la protección del gobierno y para mí hoy día lo más importante es que las policías tienen que tener los respaldos de los gobiernos para poder que sean dotadas de las herramientas que necesitan para poder que ellos realicen su trabajo libremente y cuando yo digo protegidas es en el sentido de que un policía constitucionalmente tiene un mandato y las policías estos últimos años ya hace muchos años que ellos no están respondiendo a ese mandato porque los gobiernos no les permiten que ellos cumplan con ese mandato”*.

El ex Senador Harboe, concuerda que no, pero no le parece algo negativo puesto que al parecer del entrevistado este tipo de reformas se realizan, no se anuncian. El ex senador comenta *“En el sentido de que hay que trabajar alejado de las cámaras porque si hay una tentación de los integrantes cuando son funcionarios o cuando son parlamentarios o autoridades políticas, es que la tentación es ser más famoso. Eso es un problema porque eso siempre condiciona la calidad y profundidad del debate”*.

Gonzalo Blumel comenta que desconoce el nivel de comunicación de los actores que actualmente trabajan en la reforma. Pero en las instancias anteriores como

el consejo para la reforma (2020), y la unidad coordinadora el dialogo y comunicación era muy buena.

De los académicos

El profesor Hugo Fruhling, comenta que no existe una buena comunicación. La razón no viene al caso, como comenta el entrevistado, que no existe claridad, no porque se quiera ocultar, pero tampoco como si lo quisieran promover.

La profesora Olga Espinoza concuerda con el profesor Fruhling, desde la perspectiva de ex participante en la UCR, comenta que la poca comunicación es debida que la unidad consultiva no conoce el trabajo de la comisión.

El profesor Pablo Carvacho, comenta que no tiene información para responder la pregunta, pero a palabras del entrevistado “...pero más o menos no hay pasos comunicantes muy claros entre la Comisión y la unidad consultiva. Son nulos. O sea, más allá de los que José Roa puede ir contando o estableciendo, pero no hay algo formal”.

5. ¿Existe capacitación a los funcionarios de Carabineros por la reforma y/o informen la nueva visión de las policías?

De los que trabajan en la reforma.

En el caso de la entrevista miembro de la UCR Alejandra Mohor, comenta que, si existen capacitaciones a funcionarios de Carabineros, ya sean diplomados y cursos.

Por su parte el también miembro de la UCR, Ronald Von Der Weth, comenta que esos lineamientos en la formación están presentes en el plan estratégico, que es la carta Gantt, en sus palabras “...lo que importa hoy día es que hay un cambio desarrollo estratégico y ese es el que tiene que adecuarse el mando de Carabineros hacia abajo el resto es música Lo único concreto es el plan de desarrollo estratégico”.

El actual coordinador para la reforma a las policías, José Roa, concuerda con Ronald que las capacitaciones y cursos están desarrollados en el plan comunicacional asociado al plan estratégico y a los planes operativos.

De Carabineros

El actual capitán de Carabineros Cesar Barraza, ex asesor técnico en temas de reforma, comenta que anteriormente existieron acciones y taras en el ámbito educacional, es más el entrevistado comenta que se realizó difusiones en cada cuartel sobre el tema de la reforma a Carabineros, por lo menos hasta el año pasado.

De los que integraron el consejo para la reforma a Carabineros (2020).

En el caso de la entrevistada Catalina Mertz, que integro el mencionado consejo, desconoce el estado actual sobre las capacitaciones de funcionarios de Carabineros, a causa de que no ha participado en más instancias de reforma más allá del consejo en el 2020.

En el caso del entrevistado Sr. Weinborn, en lo comentado en la entrevista, supone que, si ya que como han mencionada otros entrevistados, el mismo Plan Estratégico de Desarrollo Policial Carabinero del Centenario 2022-2028 y el plan operativo de la institución contemplan capacitaciones desde la instituciones y de manera externa (universidades). En el caso del Consejo de la Reforma a Carabineros (2020), el entrevistado comenta que la comunicación del curso no era muy clara, puesto que comenta en la entrevista cuando se le pregunto sobre las capacitaciones dentro del consejo “No lo sé, desconozco. Porque además también hacían cosas que nos contaban que hicieron, por decir, de alguna manera. En algún momento se anunció en los cuatro vientos que vino la policía de Alemania y entrenó a fuerzas especiales, a COP. Y estuvieron como una semana, y nosotros nos enteramos una semana después. Y nos dijeron, pasó esto”.

De los políticos

El Senador Juan Castro menciona que los protocolos implementados van siempre en proteger al delincuente o persona que infringe la ley. En sus palabras *“...desde mi punto de vista todas esas capacitaciones no van en el sentido correcto yo creo que las policías tienen que tener facultades amplias para actuar y no tienen que ser cuestionadas por eso”*.

Desde el punto de vista del ex Senador Harboe, se han realizado poco a poco acciones de información y formación interna respecto a la reforma, como son sus límites y el presente plan estratégico.

En la entrevista del ex ministro Blumel, al no participar en el actual proceso de reforma a las policías, lo desconoce. No obstante, comenta que en el gobierno anterior, comenta que se realizaron reuniones para capacitar a los funcionarios respecto a la reforma, el entrevistado comenta *“De hecho, se realizaban reuniones y había reuniones internas de carabineros entre el alto mando donde regularmente ellos compartían la visión sobre este proceso. Y a mí como ministro me tocó participar en un par de ocasiones en este consultivo del alto mando que es una instancia que se realiza con cierta periodicidad donde se juntan todos los integrantes del alto mando y ahí yo personalmente le expuse sobre los propósitos de la reforma carabinero”*.

De los académicos.

El profesor Hugo Fruhling, comenta que no está muy claro que haya una nueva visión respecto a la reforma a Carabineros. Según el entrevistado, tal vez se le comunique a través del plan estratégico.

En el caso de la profesora Olga Espinoza, desconoce si se impartió algún curso o capacitación.

El académico Pablo Carvacho, comenta que Carabineros tiene una tradición en la formación y entrenamiento de sus funcionarios, no obstante, en lo comentado por el entrevistado, no conoce alguna capacitación respecto a los puntos de la reforma a la policía. El académico comenta *“Más bien Carabineros ha ido a*

presentar el plan estratégico, ha mostrado los avances a la unidad, pero no ha habido una especie de reproducción, que yo sepa, desde la unidad hacia Carabineros”.

6. Al día de hoy ¿Existen logros significativos a corto, mediano o largo plazo nacido de la comisión, su unidad consultiva (UCR) y/o el Consejo para la reforma de Carabineros (2020)?

De los que trabajan en la reforma

La integrante actual de la UCR, Alejandra Mohor, menciona que el mayor logro es el dialogo, en sus palabras *“Creo que, desde las comisiones, cuando nosotros preguntamos bueno, ¿y para qué sirve nuestra discusión? Sirve para sumar otras discusiones. Para sumar eventualmente toma de decisión. Pero no tienen una expresión concreta. En ese sentido, ya que no... Como usted me dice. El primer desafío es el dialogo, ya que con eso se construyen las discusiones”.*

En el caso del entrevistado Ronald, más que un logro significativo, ha servido para reforzar la agenda legislativa, a lo que es relativo a la reforma a las policías. La estrategia, menciona por el entrevistado, va en marco del plan estratégico de desarrollo policial de Carabineros.

El actual coordinador de la reforma, José Roa, enfatiza que el logro más importante de lo trabajado al día de hoy es la institucionalización de la reforma misma. En sus palabras *“La reforma no es un proceso sui generis, externo. La reforma es un proceso institucional. Y lo que busca la reforma es que esto sea institucional. Y las instituciones tienen roles, funciones, responsabilidades. No tienen planificaciones alternativas o equipos externos, tienen un rol, una función”.*

De Carabineros de Chile

El capitán ex asesor técnico de la DIPLADECAR en temas de reforma en la institución menciona la subordinación a la autoridad civil es uno de los logros

más importantes, fue la creación de la Dirección de Derechos Humanos en Carabineros, al igual que los planes estratégicos y los planes operativos.

De los que integraron el Consejo para la Reforma a Carabineros (2020)

La ex integrante del consejo Catalina Mertz, desconoce el tema de algún logro significativo. En el caso del Consejo del año 2020, no había en su opinión, una clara teoría del cambio en el sentido de una mirada más a mediano plazo. En palabras de la entrevistada *“Como estrategia del cambio, yo creo que le faltaban varios elementos más allá de los logros específicos que se pueden haber logrado. No es una estrategia completa, ni cuenta con los líderes que la hagan persistir más allá del cambio de gobierno”*.

El integrante del ex consejo Cristóbal Weinborn, declara que solo se han llegado a avances sustantivos, como al respecto del Ministerio de Seguridad, como en distintos proyectos de ley, como también es el caso del proyecto de ley de las cámaras corporales, en palabras del entrevistado *“Ese sería, por lo menos en términos de la dedicación exclusiva del Ministro del Ministerio de Seguridad con el tema de las policías. No político. Pero respecto a la reforma per se, me cuesta, porque gran parte de los proyectos venían desde antes”*.

De los políticos

El Senador Juan Castro, enfatiza que no existe logro alguno en alguna instancia de trabajo en temas de la reforma a Carabineros. En palabras del Senador *“Para mí ninguno. Ninguno. Mira, nosotros en el tema legislativo hemos tratado de que Carabineros recupere en cierta medida atribuciones que perdió. Carabineros tiene que actuar. Carabineros tiene que tener la libertad para actuar. Obviamente ellos son profesionales, son preparados para poder actuar y yo, en todo lo que yo he visto en el tema legislativo siempre hemos buscado que las policías tengan y recuperen parte de esas atribuciones”*.

El ex Senador Felipe Harboe menciona que el logro más significativo es la promulgación de la ley de modernización de las policías, para el entrevistado, lo considera como un avance relevante en temas de probidad, pero no suficientes

respecto a la formación y la especialización de funciones. En palabras del ex Senador, en cuanto a los desafíos *“Lo primero yo diría es que uno de los desafíos principales es que la autoridad política tenga una mirada conjunta porque la verdad es que cuando uno conversa con unos actores o con otros actores observa que son visiones muy distintas. Entonces, ahí es clave que los funcionarios del Gobierno entiendan esa función en cuanto a tales y no en cuanto académico o su propia creencia porque el problema está en que necesitamos un Gobierno con opinión unívoca. El segundo desafío ha sido convencer a la Policía de mantenerse instalados en el proceso de Reforma aún con estas diferencias internas. Y el tercer desafío ha sido que los alcances de la Reforma sean lo suficientemente profundos para generar un movimiento de aguja, pero no sean irresponsables como la refundación que se planteó en algunos minutos. Ósea el equilibrio”*.

El ex ministro Blumel, declara que no conoce algún logro dentro del marco del actual gobierno. En el caso del Consejo del año 2020, es tener la hoja de ruta para el desarrollo de la reforma a Carabineros, en esta línea, el éxito más importante a palabras del ministro es *“fueron materializando por ejemplo la ley de modernización de carabineros, los nuevos protocolos de orden público, los proyectos de ley que se enviaron al Congreso, los cambios en la formación policial, se volvió a extender de uno a dos años la formación de los carabineros que se había años atrás reducido a un solo año entonces hubo hartos cambios y logros, digamos de esta hoja de ruta que se fueron materializando. Y en los desafíos La verdad fue un buen trabajo, no hubo grandes dificultades y yo te diría que quizás fue poder concordar una propuesta de consenso entre todos los integrantes, porque había distintas experiencias, gente que venía de distintas instituciones con distintos “background” profesionales o académicos entonces obviamente consensuar una propuesta de no sé, noventa y tantas medidas cien medidas creo que eran y poder hacerlo por unanimidad fue un desafío pero finalmente resultó bien y hubo una propuesta de consenso de todo el Consejo”*.

De los académicos

El académico Hugo Fruhling, desconoce algún logro significativo en cuanto a la comisión para la reforma a Carabineros. Tal afirmación lo argumenta a lo corto que es el gobierno (4 años), por lo que el entrevistado, comenta que el logro más significativo podría ser la creación del Ministerio de Seguridad Pública, no obstante, el académico menciona que la implementación podría darse en un próximo gobierno.

La profesora Olga Espinoza al ya no participar de la UCR, desconoce algún logro significativo, no obstante, menciona que uno de los desafíos que tiene es fomentar una conexión más estratégica, con una comisión que sea capaz de tomar decisiones.

En el caso del profesor Pablo Carvacho, menciona que no existe logro dentro de la comisión. Al respecto de la Unidad Consultiva el entrevistado menciona que existe una carta Gantt, pero no existe una planificación muy clara. A palabras del entrevistado *“Es más bien una unidad que funciona a pedido, o sea, funciona a medida que el ente coordinador, que es lo que dirige José Roa, va mostrando, y nosotros vamos comentando, pero no hay algo muy ordenado al respecto. Yo creo que el principal desafío ha tenido que ver con definir bien las expectativas y los roles de la unidad, que es lo que se espera de nosotros como miembro, y cuáles son los resultados, los outputs que van a salir de ahí. Yo creo que lo más complejo es que no vemos un resultado muy concreto, sino simplemente opiniones que van siendo consolidadas, esperamos, pero no tenemos un documento definitorio, o algo que vaya consagrando, consolidando lo que se va hablando en la unidad”*.

- 7. En las distintas instancias anteriores a la creación de la Comisión para la Reforma ya sea tanto el Consejo para la Reforma o la Comisión ¿Usted cree que se han conciliado ese trabajo en el actual trabajo de la Comisión o del Coordinador?**

De los que trabajan en la reforma

La entrevistada Alejandra Mohor, se refiere a esta pregunta, poniendo énfasis en la revisión y comentar proyectos de ley, en la actual unidad consultora. Menciona la académica que no obstante los proyectos de ley que llegan para la discusión están ya aprobados. En palabras de la entrevistada *“Entonces, uno podría decir que sí, eso que se acordó en algún momento que había que hacer y que se transformó en un proyecto de ley ha sido parte de nuestro trabajo, el revisar, comentar, advertir de omisiones o poner énfasis, sobre todo, porque la mayor parte de las leyes que nos llegan a nosotros para comentar ya han sido aprobadas. Pero si existen proyectos de leyes aprobadas en las anteriores comisiones, que son en si reformas, pero ninguno de la UCR”*.

Por la otra vereda el integrante de la UCR Ronald, menciona que en los procesos anteriores no existía oportunidad ni conciencia, ni voluntad política para avanzar en un sistema de seguridad integral, a palabras del entrevistado *“En esa oportunidad no había conciencia ni voluntad política para avanzar en un sistema de seguridad integral. Conciencia, se requiere Inter agencialidad entre todos los integrantes del sistema, se requiere incorporabilidad, se requiere mejorar las condiciones, mejorar los sueldos de los profesores, mejorar los establecimientos educacionales, quizás considerar un nuevo modelo de gestión institucional, o sea, con macrozonas en vez de las zonas provinciales, gestionar mejor los recursos y distribuirlos mejor”*.

El coordinador actual de la reforma, José Roa enfatiza que la coordinación está amparada bajo el ministerio del interior, por lo que están representadas por que esas instancias nutren las decisiones actuales de la autoridad. A palabras del entrevistado Entonces, *“...dio continuidad porque efectivamente estos están representando instituciones que nutren las decisiones de la Autoridad. Y está ocupando la institucionalidad, y esta institucionalidad es reforzada por la Ley de Modernización de las Policías. Entonces, la pregunta es, ¿se dio continuidad a esa hoja de ruta? Yo lo puedo decir, así a ciencia cierta que lo que no está cumplido está comprometido en los planes operativos, 100%”*.

De Carabineros de Chile.

El ex asesor técnico de la institución, Capitán Cesar Barraza, no está seguro de que todas las 150 medidas se han implementado, pero algunas sí, mientras que algunas se han dejado de lado. En palabras del entrevistado “Si nosotros hablamos del Consejo para la Reforma, por ejemplo, todo lo relacionado con subordinación a la autoridad civil, que en principio salía como fuerte. Como que se ha ido, no de lado, pero al principio era muy importante para constar subordinación, que el Ministerio de Seguridad, la dependencia, son unos factores muy potentes que en alguna forma se fueron. Se fueron dilatando de alguna forma”.

De los integrantes del Consejo para la Reforma a Carabineros (2020)

En el caso de la entrevistada Catalina Mertz, desconoce la situación actual por los motivos dados en las otras preguntas. No obstante, señala, que la discusión sobre Carabineros era en el ámbito de las dotaciones y su aumento, y al salir del debate de las dotaciones ya es un avance.

En el caso de Cristóbal Weinborn, menciona que se ha continuado el trabajo de instancias anteriores en la nueva comisión del 2022 de la reforma en ámbitos de proyectos de leyes. Pero a causa los contextos son diferentes de la creación de la nueva presentación de la comisión y la nueva unidad consultiva, no es mucho el avance. A palabras del entrevistado *“Entonces, es un contexto súper ingrato. Y además tú tenías hasta otro en grupo que decía que había que tener una nueva policía, que claramente se quedó solo en la plaza pública gritando. Es un contexto complejo. O sea, fue un contexto complejo para este gobierno”*

De los políticos

El Senador Juan Castro señala, que no ha habido continuidad con el trabajo de las instancias anteriores a la creación de la comisión. Según lo declarado por el senador *“No hay un puente de trabajo entre el Poder Legislativo y esta Comisión. Yo no lo conozco, no he tenido conocimiento de que mis colegas que participan*

en las Comisiones de Seguridad tengan estas, llamemos, este traspaso de información”.

En el caso del Ex Senador Felipe Harboe, señala que la experiencia del Consejo fue una propuesta bien integral en el punto de vista de organización interna, pero cree que se ha avanzado desde la entrega de las 150 propuestas presentado el año 2020, aunque no es lo suficiente. A lo que respecta a la consolidación del trabajo, el ex senador declara que siente que hay un intento de partir de cero, como es el caso de la refundación de la institución, pero a medida que el contexto cambio, el ejecutivo se dio cuenta de la complejidad de la materia, por lo que ha optado por la continuidad.

En el caso del ex ministro Blumel, comenta que no tiene claridad al respecto, sobre cuanto se ha considerado del trabajo que se hizo, pero que se ha visto que se ha avanzado en algo. En palabras del ex mandatario *“Igual uno ve que hay ciertas medidas que se siguen empujando, como la creación del Ministerio de Seguridad Pública, pero hay otras que no, como esta nueva carrera policial digamos que se envió mediante un proyecto de ley del Congreso. Entonces yo creo que en general se ha ido debilitando todo lo que es este proceso de reforma y por lo tanto yo creo que ha ido perdiendo fuerza con el paso del tiempo”*

De los académicos

El académico Hugo Fruhling, comenta que en su entendimiento la unidad consultiva tuvo la oportunidad de discutir algunas cosas del plan de la reforma, pero no está seguro cuanto se ha avanzado allí. El entrevistado comenta que tiene la impresión de que es Carabineros quien ha dado continuidad en los trabajos anteriores, puesto que el ejecutivo ve lo importante en la agenda pública que no es la reforma. En palabras del entrevistado *“Lo que hacen las autoridades políticas en los últimos 30 años es mirar cuál es el tema más importante en la agenda. Normalmente aparece la seguridad. Segundo, mirar la aprobación de Carabineros o de la policía de investigación. Si la aprobación es alta y la seguridad es un tema relevante, entonces el gobierno no tiene piso para propiciar cambios que pudieran ser contradichos u objetados por la institución”.*

Por otra parte, la académica Olga Espinoza, menciona que en las instancias que ella participo, no se vio lo trabajado en las instancias anteriores.

El entrevistado Pablo Carvacho, comenta que en su parecer todo lo que se trabajó en las instancias anteriores a la comisión se ha recogido, en su opinión no cree que se parte de cero. Lo que si hay un efecto es en el carácter de urgencia que tiene la reforma, pero esto no afecta a la dinámica de por ejemplo la unidad consultiva. En palabras del entrevistado *“El aumento de confianza ha modificado algo ha sido la necesidad de urgencia de la reforma, ha hecho que se parezca menos urgente la reforma, pero no ha modificado sustancialmente las dinámicas de la unidad. Yo creo que más allá de algunas modificaciones legales como las reglas del uso de la fuerza y algunos otros detalles, lo que se puede hacer a través de los presupuestos públicos anuales, yo creo que la oportunidad de reformar a las policías es algo que se está perdiendo y creo que ya un futuro gobierno no va a tener mucho espacio ni capacidad política para llevar a cabo. O sea, yo creo que la perspectiva es que no vamos a lograr hacer grandes cambios.*

8. Dentro del trabajo y la estrategia en temas de reforma ¿Se han articulado estos cambios y mejoras? ¿Se han desarrollado medios para el éxito de la reforma? ¿Qué visión global se puede extraer acerca del actual estado de la reforma a carabineros?

De los que trabajan en la reforma

La entrevistada Alejandra Mohor, menciona que, para superar los obstáculos de la reforma a Carabineros, es que el actual gobierno ha tenido que enfrentarse a una dura oposición, por lo que a palabras de la académica, transversalizar la conversación es lo que va a hacer llegar a resultados concretos. En temas de estrategias para consolidar cambios la entrevistada, no tiene clara el futuro de

las sesiones de la unidad consultiva, a pesar de tener una agenda todo el 2024, no se sabe que contenidos se van a discutir.

En el caso de Ronald Von Der Weth, la visión del estado actual de la reforma es la estrategia planteada por los planes tanto el estratégico de desarrollo policial, como los planes operativos, porque no existe otra estrategia comenta el entrevistado más que lo institucionalizado. Por otra parte, el entrevistado no cree que se hayan creado medios que aseguren la buena implementación de la reforma, más allá de mecanismos de control de gestión, pero según Ronald es un problema general de Estado Chileno, que no existe una medición de la gestión.

En el caso del coordinador José Roa, según lo hablado la reforma está avanzando. Según lo entrevistado el coordinador menciona los tres tiempos descritos (probidad, derechos humanos, crisis de seguridad) y plantea que imponen necesidades y urgencias distintas. En las palabras del coordinador *“Dos vinculados mucho con la función policial, el tercero más bien mirando el sistema de seguridad y justicia, del que forman por cierto parte las policías. Y el gobierno tiene estrategia, agenda legislativa, planes estratégicos, planes operativos. Y tiene por cierto espacio que permite nutrir la toma de decisiones por parte de la autoridad”*. En cuanto a las estrategias y medios para garantizar el éxito están planteados en los planes de desarrollos estratégicos y operativos, menciona el entrevistado.

De Carabineros

El ex asesor técnico Capitán Cesar Barraza, menciona que uno de los principales factores para el avance a la reforma a Carabineros, son las distintas dinámicas sociales que han afectado al país desde la fecha. En palabras del entrevistado *“Al final el contexto que ha cambiado, que ha mermado el sentido de urgencia. Porque al final la reforma donde está don José Roa y la anterior, la*

que se creó en el 2020 con el Decreto 103, era netamente para sobrellevar cierto problema que hubo en un contexto. Y claramente el contexto en el cual se crearon y se generaron estas instancias ha ido, cambió totalmente.

De los ex integrantes del Consejo para la Reforma a Carabineros (2020)

Catalina Mertz, menciona que, a nivel ciudadano, no existe comunicación masiva, que pueda sostener alguna estrategia o un buen paso. La ex integrante del consejo señala que puede ser por la falta de experiencia del presente gobierno. Respecto a su visión global la entrevistada plantea *“Independientemente de que hay muchas otras piezas, Carabineros es la cara más visible del Estado para muchos lugares, es una de las instituciones más relevantes en términos de presupuesto, seguridad pública, y yo creo que no visualizan el impacto que tiene, que puede tener”*.

En el caso del Sr. Weinborn, plantea que no existen medios puesto que los proyectos de leyes actuales no son en base a reformar. El entrevistado menciona que lo único continuo y que garante de éxito es el plan estratégico de desarrollo policial, porque es por ley. En palabras del entrevistado poniendo la visión global como fuente y porque menciona el plan estratégico *“Porque eso es lo único que existe formal. O sea, termina el gobierno y Roa y su equipo ojalá se quedaran. No se van a quedar. ¿Por qué se va a quedar un equipo que es político? O sea, finalmente. Que es para nosotros el error de origen. Nosotros nunca dijimos que quien debiese liderarnos fuese político. Pero tú necesitas un equipo demasiado grande para que este líder se vaya moviendo este y sea validado por la policía y transversalmente. Es súper complejo”*.

De los políticos.

El Senador Juan Castro, en la entrevista declara que no se han generado cambios y éxitos para la reforma. En su visión global el Senador declara *“Mire,*

yo tengo la impresión, como senador, de que no hay voluntad para sacar una reforma adelante. No existe esa voluntad. Yo veo que no existe esa voluntad de parte del Ejecutivo y el Poder Legislativo no puede hacer más porque la facultad de cualquier reforma donde se involucran recursos públicos es del Ejecutivo. Yo no tengo ninguna confianza de que en un gobierno de corte de izquierda Pueda impulsar una reforma, no tengo una confianza porque si hubiese una real preocupación ya estaríamos todos trabajando para lograr lo mejor para las policías. No tenemos nosotros (congreso) un trabajo que yo lo conozca y te aseguro que si existiera ya lo conocería de que exista un trabajo ejecutivo. Las policías y poder legislativo, yo no conozco un trabajo que se esté dando dentro de buscar tener una reforma, llamemos, para proteger y entregar atribuciones a las policías, no conozco ese trabajo, cuando pasan hechos de que son muy notables de la opinión pública, obviamente que se conversa ahí en los pasillos y se hacen comisiones, pero no hay avance real, porque un avance real la verdad que se notaría y no está ese avance yo no lo veo en ninguna parte”.

En el caso del ex Senador Harboe, en la conversación, los medios han avanzado en aquellos aspectos que no hay controversia. En su opinión, el entrevistado cree que se han dejado de lado los aspectos que generan más controversias. En la visión global, para el entrevistado es preocupante, ya que a su parecer Carabineros es el que pautea a la autoridad civil y no al revés, en término de los planes operativos y estratégicos, que es el medio que se garantiza el éxito de la reforma para algunos entrevistados. Para el entrevistado es solo un intento de Carta Gantt.

Para el ex ministro Blumel, menciona que no conoce bien el detalle, pero como medio de garantizar el éxito de la reforma, menciona el entrevistado, es la creación del Ministerio de Seguridad. El ex ministro menciona que la visión global que uno tiene afuera del trabajo concreto es que se ha perdido prioridad y fuerza.

De los académicos

Para el profesor Hugo Fruhling, las estrategias no se han implementado, para el entrevistado, no existe reforma, porque el término da para mucho. En palabras del académico *“Bueno, yo comencé por decirte que no creía que hubiera una reforma, porque la palabra reforma da para mucho. Pero en los términos en los que se habló de reforma en el Senado, en la Cámara, en el debate político y académico de los años 2018, o incluso en la comisión esta del Acuerdo Nacional por la Seguridad, en esos términos la reforma a mi juicio ya no está en función. Perfecto. Puede haber cambios positivos. En cuanto a las estrategias creo que no se han implementado. Yo no creo en eso. Si tú le preguntas a la gente de la Comisión de Seguridad del Senado, a lo mejor te da otra historia. Pero mi visión como académico es muy exacta”*.

Para la Profesora Olga Espinoza, a pesar de ya no participar en la unidad consultiva, su opinión a su parecer puede ser limitada e injusta. Pero en las estrategias de éxito en temas de la unidad, se viene generando una socialización, pero esos temas conversados, a su parecer puede que no se visualicen, por lo que su opinión recae que la labor de la unidad tiene dificultad para ser eficiente.

Para el académico Pablo Carvacho, no está seguro de las estrategias de liderazgo y continuidad. En su visión global, el entrevistado plantea que tal vez no esté conversado mucho el tema de reforma al día de hoy. En palabras del entrevistado *“Yo diría que estamos en un nivel muy escaso de reforma o nulo prácticamente, es decir, no hay cambios sustanciales a la vista respecto del rol de las policías, de su división, separación de funciones, etc. O sea, creo que el avance es prácticamente nulo. En temas de medios que garanticen la reforma, no que yo conozca porque la reforma propiamente tal no existe, así que menos se han hablado de medios para garantizar su éxito”*.

Síntesis 8 fases para el cambio de John Kotter

Como forma de sintetizar y categorizar que factores retrasan y benefician el proceso de reforma a Carabineros de Chile. Las fases para el cambio presentadas por John Kotter en el capítulo de II (pág. 98), están indicadas de manera de categorizar estas fases a una institución pública, de manera que la teoría del cambio de Kotter, diseñada para empresas privadas pueda aplicarse en un organismo público como Carabineros de Chile. Esta versión está indicada en el documento final que público el Consejo Asesor para la Reforma a Carabineros de Chile (2020):

- 1. Imprimir el carácter de urgencia:** Esta primera fase examina las condiciones que lleven a la necesidad de una reforma y al mismo tiempo que el contexto de urgencia sea tal que esas proyecciones en la reforma generen ventana de oportunidad y consolidar si la reestructuración en el rol institucional del organismo que se quiere reformar. En el capítulo I de esta investigación se distinguen 3 períodos de crisis que han afectado a la propia institución, siendo estas crisis de origen tanto interno, como externo. La crisis de probidad, de derechos humanos y la de seguridad (pág. 19), dieron la oportunidad de abrir varias ventanas de oportunidad en diferentes. Varios entrevistados concuerdan que existe un sentido de urgencia, asociado en los hechos relacionados en el trabajo realizado en las instancias anteriores, no obstante, algunos entrevistados, aunque concuerdan que exista un sentido de urgencia, la voluntad política que en tiempos de la crisis de derechos humanos era fuerte, al día de hoy en la actual crisis de seguridad, se ha tornado azaroso. En síntesis, tanto en los hechos de medidas adoptadas por el ejecutivo y por parte de los proyectos de ley aprobados por el poder legislativo, se mantiene aún el carácter de urgencia.
- 2. Crear una coalición rectora:** En esta fase el consejo (2020) indica a la coalición rectora como los agentes de cambios propios del Ministerio del Interior y Seguridad pública y Carabineros de Chile, en crear un trabajo colaborativo. Al respecto a lo trabajado en las ventanas de oportunidades

generadas en las crisis mencionadas en el punto anterior, la evidencia muestra que a mediados de la crisis de probidad en la institución (2018), se generaron acuerdos de manera de actualizar la fiscalización interna de la institución. En respuesta a las propuestas del consejo para la reforma el 2020 se creó el 2020 la Comisión para la Reforma a Carabineros mediante el Decreto 103/2020 del Ministerio del Interior, que en esa línea se generó la Unidad Coordinadora para la Reforma (UCR), que junto a Carabineros de Chile, se redactó el primer Plan Estratégico de Desarrollo Policial, Carabinero del Centenario, adelantándose a la promulgación de la Ley de Modernización a las policías. Con el cambio de gobierno, esta comisión se fue desplazada por la Unidad Consultiva para la Reforma a las Policías en el 2022 para que el 2023 el Ministerio del Interior, impulso y origino el cargo de Coordinador para la reforma a las policías, que en su cargo se institucionalizara el Plan Estratégico de Desarrollo Policial de Carabineros junto con los planes operativos. Dentro de los entrevistados, en su mayoría no creen que exista una coalición rectora, por un lado, indican que más que una coalición rectora, existe una coalición política. Por otra parte, indican que la reforma se está llevando en el congreso y no en el ejecutivo, como es el caso del entrevistado Ronald. Muy diferente a estas opiniones esta la respuesta de que no puede existir una coalición rectora porque el superior jerárquico es solamente la ministra del interior, que lo menciona el actual coordinador de la reforma a las policías, José Roa. En cuanto al propio gobierno se cree que es imposible una coalición rectora siendo que existen dos opiniones en el gobierno sobre cómo abordar la reforma a Carabineros, uno por el lado de la coalición del Frente Amplio con el partido comunista y por el otro los partidos de la ex concertación y nueva mayoría, en lo mencionado por el ex ministro del Interior y Seguridad Pública Gonzalo Blumel. Por lo tanto, en esta etapa, por las evidencias en la evolución de la reforma y las opiniones de los entrevistados, se incumple el punto de formar una coalición rectora para la reforma a Carabineros de Chile.

3. Desarrollar una visión y estrategia: En este punto el consejo propone crear una visión que ayude a crear una iniciativa de cambio y entender la dirección de la reforma. En este punto la evidencia documental en los diagnósticos demuestra que no existe una visión clara en lo que es la reforma a Carabineros. Ya el termino de reforma es debatido ya que el propio ejecutivo declara que existe la intención de reformar y modernizar las policías, declarado en la cuenta pública del presidente Boric en junio de este año *“La Reforma y Modernización de las Policías es una tarea primordial. Pero para ello, y no hay que olvidarlo, se requiere el compromiso de este Congreso para poder despachar hasta el mes de septiembre el fast track legislativo con proyectos del Pacto Fiscal, que nos dejará en condiciones de financiar estos programas de seguridad de manera responsable en el tiempo”* (Chile G. d., Gob.cl, 2024). En palabras de Rabell (2009), una reforma es una transformación sustancial de los elementos que integran al Estado. Y como se vio en los diagnósticos, es difícil ver la sustancialidad y el sentido de continuidad en la visión, puesto que modernizar es un proceso más corto y específico, En cuanto a los entrevistados, en su mayoría concuerdan que la visión ha cambiado debido al cambio del contexto en la seguridad del país. Pablo Carvacho (pág.78) comenta que la voluntad política ha cambiado mucho sobre todo en este gobierno. De querer refundar la institución a darle actualmente más atribuciones y delegar las iniciativas de cambio proyectos de leyes al congreso, denota que una voluntad política tenue impide que haya una visión clara en reformar una institución de tanta importancia como Carabineros.

4. Comunicar la visión de cambio: El consejo asesor enfatiza el tema constitucional, en destinar por todos los medios posibles la comunicación para la difusión de la nueva visión y estrategias. En este ítem, es difícil cumplir esta etapa si la etapa anterior no está clara. Una visión que no se pueda definir, causa que la información no sea clara anteriormente. En las entrevistas realizadas se les indico la pregunta de manera de saber si en las

etapas que trabajaron en el tema de la reforma de Carabineros, existía una buena comunicación. Por ejemplo, los integrantes de la Unidad Consultiva para la reforma declaraban que, si existía buena comunicación en su área de trabajo, pero que no había ninguna con la Comisión para la Reforma, que en su sitio web declara ser el órgano encargado de asesorar y plantear las directrices en temas de reforma a las policías. El actual coordinador para la reforma declara que esa comisión no está trabajando, pero aún así, en el informe sobre el Plan estratégico de Desarrollo Policial 2022-2024, publicado el 14 de julio de 2023 en la página de Carabineros, declara que estas dos unidades consultivas es la base en la cual el ejecutivo actualiza la hoja de ruta del trabajo (Chile D. G., 2023), en su actual página web reconoce a la comisión como instancia de trabajo, pero según su coordinador aún no actualizan la página, a pesar que su última noticia data de mayo del presente año.

5. **Compactar la acción generalizada de los empleados:** En esta etapa, tanto la evidencia documental para el estudio al igual que las entrevistas a actores que trabajaron en la reforma a Carabineros, concuerdan que se han realizado las capacitaciones debidas, tanto a nivel del consejo para la reforma del 2020 hasta la ejecución del PEDP Carabinero del Centenario, al igual que los planes operativos.

6. **Generar éxitos al corto plazo:** Kotter lo señala como la planificación para conseguir las mejoras visibles de rendimiento y reconocer visiblemente recompensados a quienes han hecho posible esos cambios. El consejo del 2020 propone la planificación de acciones que puedan mejorar el desempeño policial. La evidencia documental es que los logros como declaró José Roa van de la mano con la institucionalización de la reforma, que se trasluce en los planes de desarrollo y operativos, institucionalizados por el Ministerio del interior y Seguridad Pública. Este éxito en si se debe a la promulgación de la

Ley de Modernización de las Policías, promulgada en el gobierno del ex presidente Sebastián Piñera. En cuanto a las entrevistas, los integrantes de la Unidad Consultiva, concuerdan que las discusiones dadas en el trabajo de la unidad que enriquecen otras discusiones legislativas, son los éxitos a corto y mediano plazo más significativos. Mientras que otros entrevistados declaran que no existe ningún avance, tal es el caso del Senador Juan Castro, que según lo comentado aún no se ha mencionado la Comisión para la Reforma y que, a opinión de él, la única intención es socavar la institución policial. En materia de esta investigación se concuerda que existen logros, pero que estos no aseguran una reforma en su totalidad, más allá de una mejora en línea con la modernización.

- 7. Consolidar los logros y generar cambios:** Kotter aconseja en esta etapa en usar la credibilidad ganada al comienzo de los logros a corto plazo, mientras que el consejo del 2020 propone la planificación de acciones que puedan mantener el desempeño policial. En el caso de la evidencia documental, la credibilidad más allá de las acciones nacidos dentro de los órganos legislativos, su credibilidad aumento a causa del cambio en el paradigma en las crisis. A causa de la paradoja presentada al principio, la crisis actual de seguridad en Chile, el aumentado del índice del temor al delito y los lamentables y condenables casos de asesinatos de uniformados a causa de los fenómenos pertenecientes a esta nueva problemática, han puesto la credibilidad de Carabineros muy alto, y ha vuelto a tener la legitimidad perdida en la crisis de derechos humanos anterior, no obstante esto no es reflejo a los logros dados por los órganos y actores actuales que llevan la reforma a nivel político. En las declaraciones de los entrevistados, se planteó este punto, poniendo énfasis en el trabajo del Consejo del 2020, para evidenciar si existe continuidad en el trabajo de esa instancia. La mayoría de los entrevistados enfatizan que las instancias de reforma, tanto los organismos actuales que han aportado al debate legislativo, pero según la integrante del UCR Alejandra Mohor, éstas discusiones se realizan una

vez que la ley o programa ya está aprobado por el congreso, el actual coordinador José Roa indica que la continuidad es lo más importante en el caso de las instancias anteriores.

8. Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial: En el caso de la última etapa para el cambio, el consejo del 2020, modifica el enfoque empresarial que planteo Kotter, al usar el término institucionalizar, estos nuevos puntos de vista, articulando los medios para asegurar el desarrollo al igual que la sucesión de liderazgo. En cuanto a la evidencia recopilada, cuando se habla de institucionalizar, efectivamente existe una institucionalización de los planes de desarrollo policial y operativos de Carabineros de Chile. En este punto la discusión está si esas hojas de ruta representan una reforma en sí misma. En el caso de este estudio, plantea que no es suficiente, puesto que una reforma, como se indicó en el Capítulo II, representa un cambio significativo a la institución de Carabineros, sino porque aún llamarlo reforma a Carabineros o las Policías. En el caso de los entrevistados tanto la articulación de los cambios como su visión global, la opinión está dividida, mientras que algunas relacionan al avance de la reforma con los planes operativos y de desarrollo, otros muestran un futuro azaroso, mientras que otros indican que no existen los medios que planten un éxito concreto en la reforma a las policías, más allá de los planes mencionados anteriormente.

En síntesis, se puede extraer de los puntos que sin una visión clara de lo que es reforma y modernización, los éxitos logrados no se pueden anclar. La base del éxito, recae en la continuidad del trabajo realizada, pero actualmente el país se encuentra en continuos cambios en los paradigmas que estos desean en el trabajo actual de Carabineros de Chile, en medio de una crisis de seguridad, los contextos son distintos. Y los resultados demuestran que actualmente no existe ni coalición rectora ni una visión fija en reformar la institución policial.

Capítulo III. Conclusiones

El actual estudio presentado ya en este punto abarco una investigación de los grandes acuerdos e instancias que han marcado la reforma a Carabineros de Chile. La hipótesis en cuestión se centra en el que el proceso de reforma no avanza con la velocidad y dirección acordadas, por lo que en el año 2023, no se han cumplido las condiciones esenciales para para una gestión exitosa del cambio organizacional.

Esta hipótesis se desarrolla en el de analizar el proceso de reforma en Carabineros de Chile, que actualmente está en curso y que fue adoptada por el Estado de Chile desde el año 2017 y que debe culminarse al conmemorar los 100 años institucionales, en el año 2027.

En el capítulo I de este estudio se conceptualizo y categorizó la reforma en Carabineros de Chile, poniendo en énfasis las grandes crisis que ha pasado la institución y que al día de hoy tiene que afrontar y que dieron el pie a las ventanas de oportunidades para su reforma, presentadas en la siguiente línea de tiempo:

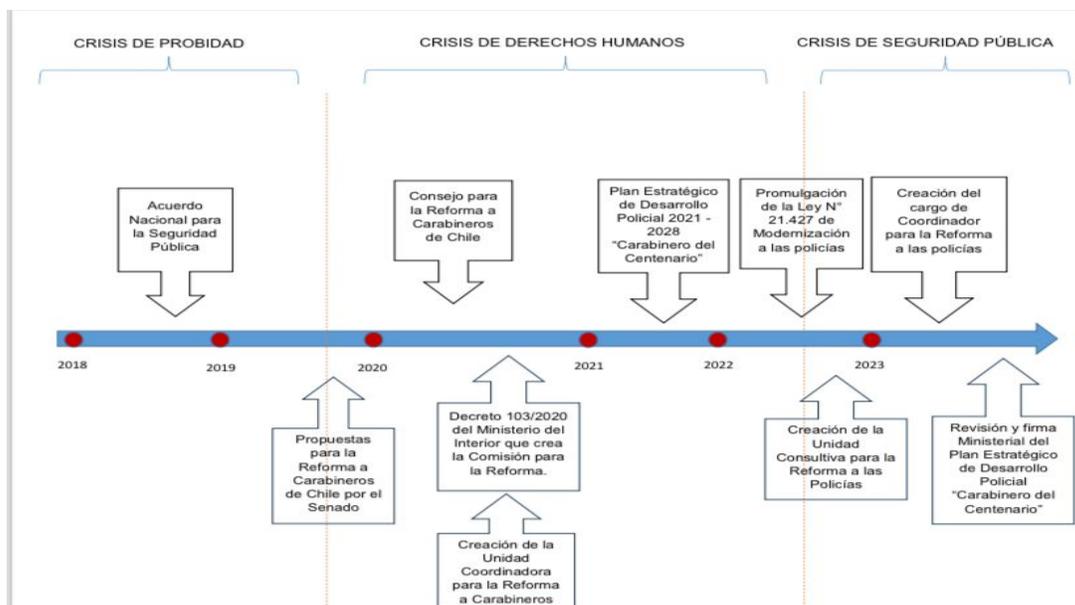


Imagen N° 3 Línea de tiempo sobre el trabajo a la reforma desde el 2018⁸

⁸ Elaboración propia.

En la problemática en si se representa en la paradoja que mientras carabineros tenga una alta credibilidad, el interés por reformar la institución decae, por el contrario, cuando es baja, la voluntad política aumenta en post de reformar la institución. Esta paradoja ha tenido cambios en el contexto de las distintas crisis presentadas anteriormente, siendo la última y la actual, en donde la institución policial cuenta con mayor legitimidad y credibilidad en la población.

En el capítulo II se desarrollaron las principales ideas y teorías que tratan de evidenciar el actual problema de la reforma institucional. Egaña (2018) nos señala y corrobora que este tipo de reformas son las aplicadas cuando los países enfrentan alguna situación de crisis. El autor señala un tipo de reformas en las cuales el Estado trata de asumir cuando la ciudadanía toma protagonismo en los asuntos públicos, por ende estos quieren influir en las decisiones públicas, puesto que son los ciudadanos al verse inmersos en estas discusiones los que cuestionan el modelo desarrollo que se está dando al igual que se cuestionan las respuestas que los propios estados dan a estos asuntos, en la cual los ciudadanos demandan mayores niveles de transparencia en la gestión pública y mayor probidad en la función pública.

En esta línea el cambio institucional debe ser gradual y continuo, mediante la acumulación de cambios pequeños. En contraparte, aunque existan ventanas de oportunidades de cambio equilibrados, la mayoría de los cambios se da de manera esporádica, rápida y considerable, es decir con interrupciones (Cortés, 2020). En esta línea Cortes señala que las interrupciones son muestras de los cambios en los contextos, por lo que se da una ventaja y algo esperable en el desarrollo lento de la reforma a Carabineros.

El proceso de ocho fases para generar un cambio, presentado por John Kotter es el método de cambio institucional que actuó como guía del consejo de la reforma a Carabineros (2020) (pág. 40). La teoría del cambio es una herramienta indispensable para los cambios en la organización de instituciones con larga trayectoria como es el caso de la institución policial, es la columna vertebral de esta investigación, para diagnosticar este el estado de avance.

El segundo objetivo de esta investigación, sobre la evaluación del estado de avance, de la reforma a Carabineros a diciembre del presente año, es primordial, y se ha estudiado en esta investigación en el capítulo III. En donde la primera parte trae la problemática actual a la reforma a Carabineros que al día de hoy, no existe resultados en cuanto a la reforma propiamente tal se refiere, más allá de lo planificado y de qué manera se analizaran las opciones e informes que ya son de conocimiento público en la confección de la mesa para la reforma, pero que a la fecha no existen resultados ante una crisis de seguridad que lleva 5 años de intentos de reformas y/o consultas, poniendo en el plano de lo que es una reforma, planteado en el capítulo II, sin desmerecer los planes estratégicos y operativos, se concluye que estas instancias son más allá una modernización, más que una reforma a Carabineros.

En las entrevistas realizadas en el capítulo III, se puede inferir que la gran mayoría de entrevistados, tienden a tomar la reforma como un proceso que ha cambiado su objetivo a causa de los contextos en los cuales nació la necesidad de reformar Carabineros, la voluble confianza en la institución y el panorama actual que acontece en el país. Una reforma es un cambio sustancial y el escenario de hoy es uno de los principales factores que retrasan el proceso de reforma.

En el capítulo III al analizar los hechos, con las ocho etapas se puede concluir, que al no tener una coalición rectora y una visión clara, los avances logrados tanto en la institucionalización de los planes operativos y desarrollo, no son suficientes para un correcto cambio. Las entrevistas registraron que actualmente la comisión para la reforma a Carabineros no está habilitada ni ejerce, pero aun así se cita como el órgano encargado de dar los lineamientos en la reforma a Carabineros, aún posteriormente al nombramiento del actual coordinador para la reforma policial.

Los canales de comunicación que actualmente presentan el trabajo de la reforma aún mencionan a la Comisión para la Reforma (véase imagen N° 2), y al no tener una visión clara si actualmente se quiere concretar en reformar o modernizar Carabineros, tiende a ser otro obstáculo para la reforma a la institución policial. En esta línea la cuenta pública del presidente Boric del año 2023, no se hizo mención

explícitamente la reforma a las policías. Este hecho fue acusado por la oposición, que expresa en parte que el proceso se ha debilitado y que el propio presidente ha incumplido lo comprometido en la cuenta pública del año 2022, tachando que el gobierno no le ha dado prioridad suficiente.

En la cuenta pública del año 2024 del presidente Boric (Chile G. d., Gob.cl, 2024) se hizo mención de la reforma a Carabineros, no como una coalición rectora, sino como los intentos de incentivar el trabajo legislativo, que en lo declarado por algunos entrevistados, este debate se está llevando en el poder legislativo. No obstante, la mención de la reforma y/o modernización a Carabineros, denota que aún se mantiene el sentido de urgencia en actualizar el plantel policial de cara a los nuevos delitos nacidos de la actual crisis de seguridad.

En el mismo capítulo III se desarrollaron se analizaron los factores que conducen a un avance o retroceso en el camino hacia una reforma a Carabineros de Chile. Estos factores según el capítulo II de la presente investigación, en las teorías del cambio es Potter que da ocho fases para un cambio exitoso a una organización. En esta línea como se analizó en la documentación y entrevistas, solo 6 de las ocho fases para el cambio de Potter se han cumplido. Los dos restantes que son la creación de una coalición rectora para el cambio y desarrollar una nueva visión y estrategia no se han desarrollado completamente. Como se mencionó en las entrevistas, no existe una coalición rectora que guíe los lineamientos actuales en asuntos de cambios en Carabineros, desde los cambios de gobierno, hasta la creación de distintos órganos tales como la Unidad Consultiva para la Reforma a las Policías, como el actual coordinador, no son entes rectores que instruyan los lineamientos de una reforma, más bien son netamente consultivos a los cambios y a la actual modernización, cambios que difieren mucho lo que respecta a una reforma en sí, mencionando que no existe claridad sobre el actuar al día de hoy en lo que es la Comisión para la Reforma a Carabineros, que no se sabe o directamente no está funcionando, pero aun así, en los canales de difusión de la reforma a las policías es el ente encargado de asesorar al Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y citado

en el nuevo Plan de desarrollo Policial Carabineros “Carabinero del Centenario” como el órgano encargado de dirigir la reforma a Carabineros.

Esta falta de coalición rectora y poca claridad en los órganos que actualmente trabajan en la reforma da pie que no exista una visión clara sobre la propia reforma a Carabineros. El cambio de Gobierno, en su intento de querer refundar la institución y que hoy en día se quiera, por el contexto de seguridad, solamente modernizar, es lo que trae como consecuencia que no haya una visión clara sobre reformar o no a Carabineros de Chile, y que en los actuales canales de difusión aún se mencione la Comisión para la reforma, siendo que actualmente no está funcionando en palabras del propio Coordinador para la reforma, y que aun así se mencione en los documentos oficiales de Planes Estratégicos y operativos para Carabineros, denota la poca claridad de la estrategia que hoy en día marca el trabajo de la Reforma a Carabineros. Lo que es claramente un factor que afecta notoriamente el avance de la reforma propiamente tal, pero que da a luz que los actores que trabajan en la estructuración a la institución policial, han perdido notoriamente la intención de reforma, optando a una modernización.

En síntesis, la evidencia documental y las entrevistas realizadas a expertos y participantes en el trabajo de la reforma a Carabineros, desde su primera crisis en el año 2017 son las siguientes:

1. La actual reforma a Carabineros está condicionada por el contexto voluble nacional, en el cual, en un principio, se quiso reformar a partir de crisis internas propias de la cuestionada autonomía de la institución policial y los actos de exceso de uso de fuerza al momento de mantener el orden público, en manifestaciones y movilizaciones de gran envergadura. Atropellos que algunos casos son actos en contra de los derechos humanos, y que, al día de hoy una crisis externa, como son los nuevos delitos producto del narcotráfico, condicionan el avance de una reforma en medio de una crisis de seguridad. La cual trae como consecuencia que la ciudadanía requiera mayor control policial. El apoyo ciudadano juega un papel fundamental al otorgar legitimidad a la voluntad política en la implementación de cambios

organizacionales. Cuando la sociedad respalda las reformas propuestas por los líderes políticos, se genera una legitimidad que fortalece la voluntad política para llevar a cabo dichos cambios. Esta legitimidad se refleja en el apoyo ciudadano reconoce la toma de decisiones del poder político, el cual justifica el ejercicio de este poder (Delgado, 2013). Este ejercicio del poder como lo mencionaba Russell (1948) es de un aspecto cuantitativo, en el cual el actor (que en este caso es Carabineros de Chile), que más se permita satisfacer las necesidades, es quien tiene más poder, y es quien influye a la ciudadanía, y en el marco de esta nueva crisis de seguridad, es la organización, que hoy en día, marca la confianza de la población. Que es la confianza, que se convierte en legitimidad que se refleja en el apoyo ciudadano que reconoce la toma de decisiones del poder político, el cual justifica el ejercicio de este poder (Delgado, 2013).

2. La evaluación del estado de avance recae en el Plan de Estratégico de Desarrollo Policial. Carabinero del Centenario (2022-2028) y los planes operativos, que para la actual coordinación es la hoja de ruta en la reforma a Carabineros, pero con lo citado con Potter, no condicionan a un cambio real y satisfactorio, ni propiamente a una reforma, si se pone en consideración a los académicos citados en el Capítulo II. En palabras de Cortés (2020) las ventanas de oportunidad generan cambios pequeños, y estos cambios son esporádicas, rápidas y con interrupciones. Al ser esta reforma un proceso largo, es predecible que haya interrupciones, pero en el contexto que estas interrupciones sean en línea con un cambio de contexto, en la voluntad política, condicionaron que más que una reforma, se está desarrollando una modernización, tanto por que las necesidades actuales de la ciudadanía han cambiado y por ende la percepción positiva que tiene hoy la institución, que es reconocida como el organismo que debe mantener las necesidades de seguridad de la población, es lo que condiciona que tanto por parte del poder ejecutivo, se plantee una hoja de ruta a modernizar las policías y cubrir las nuevas necesidades que tiene la ciudadanía hacia Carabineros de Chile, necesidades que no son las mismas, que las anteriores crisis que ha sufrido

la institución. Este ánimo de modernización cae también por el poder legislativo, pone en marcha una modernización a las policías más que una reforma a la institución policial.

3. Los factores que benefician el proceso de reforma, es que a pesar de que no se está actuando en reforma la institución, aún se mantiene el sentido de urgencia en el poder ejecutivo, y la cooperación en Carabineros es proclive a modernizar y estar en ejecución de las directrices del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, como lo demostró en el trabajo tanto en el Consejo Asesor para a Reforma a Carabineros del año 2020, así como el trabajo en los actuales planes estratégicos y de desarrollo. No obstante como se mencionó en los resultados, las dos crisis anteriores, tanto como las de probidad como de derechos humanos, mostraban una inclinación de la ciudadanía en querer reconfigurar la institución de Carabineros, en el cual según la encuesta de Paz Ciudadana del año 2018, 3 de cada 5 personas calificaba como malo el desempeño de las policías, y solo 1 de cada 5, pensaba que su desempeño era bueno (Ciudadana, 2018).

La reforma según el decreto 103/2020 del Ministerio del Interior, sostiene que el plazo estimado para el trabajo de la Comisión para la Reforma a Carabineros es para el centenario de Carabineros, el año 2027. Pero ya a 3 años de ese plazo la idea de reformar se encuentra a apreciación de este estudio, lejana, no cumpliendo las direcciones acordadas y tampoco las condiciones esenciales para la gestión exitosa para el cambio organizacional. No obstante, una crisis en si es una ventana de oportunidades para el cambio, por lo que la actual crisis de seguridad puede dar inicio a una nueva perspectiva en la reforma a Carabineros, muy diferentes a las dos crisis anteriores, pero un cambio sustancial en la organización de la institución policial y en la ejecución del imperio de la ley.

Bibliografía

- 24Horas. (5 de abril de 2023). *24Horas*. Obtenido de 24horas.cl:
<https://www.24horas.cl/actualidad/nacional/encuesta-seguridad-carabineros-tribuciones>
- Activa. (Febrero de 2024). *Activasite* . Obtenido de Pulso Ciudadano :
<https://chile.activasite.com/estudios/pulso-ciudadano-77/>
- Aguilera, C., & Espinoza, V. (2022). *“Chile despertó”: los sentidos políticos en la Revuelta de Octubre*. Santiago de Chile : Polis.
- Alacio, R. (2018). *Voluntad política, toma de decisión y poder: los mecanismos de democracia en México*. México D.F.: De Política.
- Arendt, H. (1993). *La Condición Humana*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Blumel, G. (2023). *La Vuelta Larga. Crónica personal de la crisis de octubre*. . Santiago de Chile : Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Bradford, B. M. (2015). *Identity, legitimacy and "making sense" of police use of force*.
- Bravo, E. J. (22 de Octubre de 2022). *Veritas*. Obtenido de
<https://www.veritas.org.mx/Gestion-empresarial/Control-interno/Prevencion-y-manejo-de-crisis>
- Cadem, Encuesta N° 537. Plaza Pública Cadem. Cuarta Semana de abril 2024.
<https://cadem.cl/wp-content/uploads/2024/04/Track-PP-537-Abril-S4-VF.pdf>
- Carabineros, C. A. (2020). *Consejo de Reforma a Carabineros*. Obtenido de
https://cdn.digital.gob.cl/filer_public/52/fe/52fe7434-e81b-48b9-b314-79cd56ce134f/consejo_carabineros_v2.pdf
- Carabineros, D. G. (2021). *Plan Estratégico de Desarrollo Policial 2021-2028 “Carabinero del Centenario”*. Santiago de Chile .
- Cárdenas, V. (2021). *La fundación y primeros años de funcionamiento de Carabineros de Chile, ajustes políticos de un discurso orientado a la eficiencia y unidad institucional (1927-1931)*. Santiago de Chile: Tiempo

- histórico. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-56992021000200039
- Casas Tragadora, C. (2012). Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado y de la Gestión Pública. *Secretaría de Gestión Pública*, 11.
- Cassetti, V., & Paredes-Carbonell, J. J. (2020). *La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria*. Barcelona: Gaceta Sanitaria.
- Chile, B. d. (18 de Marzo de 2020). *BCN*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/portal/noticias?id=que-es-el-estado-de-excepcion-constitucional-de-catastrofe>
- Chile, B. d. (2022). *Ley N° 21.427 "Moderniza la gestión institucional y fortalece la probidad y la transparencia en las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública"*.
- Chile, C. P. (07 de marzo de 1990). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/BCN*. Obtenido de Título I - Artículo 1°: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30329>
- Chile, D. G. (14 de Julio de 2023). *Carabineros.cl*. Obtenido de Plan Estratégico de Desarrollo Policial "Carabinero del Centenario" para el periodo 2022-2028: https://www.carabineros.cl/pdfs/Plan_Estrategico.pdf
- Chile, G. d. (2018). *Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública*. Obtenido de https://cdn.digital.gob.cl/filer_public/ee/24/ee24bee7-4c2c-4dc3-937b-601936bc3d27/acuerdo-por-la-seguridad.pdf
- Chile, G. d. (1 de Junio de 2024). *Gob.cl*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/gobcl-prod/public_files/Campa%C3%B1as/Cuenta-p%C3%ABblica-2024/Discurso_Presidencial_Cuenta_P%C3%ABblica_2024_editorial.pdf
- Chile, S. G., & Chile, C. d. (2017). *Manual de doctrina y Código de ética de Carabineros de Chile*. Santiago de Chile : Carabineros de Chile.

- Chile., B. d. (2020). *Decreto 103. Crea comisión para la Reforma de Carabineros de Chile, Ministerio del Interior y Seguridad Pública; Subsecretaría del Interior.* .
- Ciudadana, F. P. (2018). *pazciudadana.cl*. Obtenido de https://pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2018/11/INDICE_PAZ_CIUADANA_2018_final.pdf
- Ciudadana, F. P. (2023). *Presentación de resultados*. Obtenido de <https://pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2023/10/IFPC-2023-Informe-conferencia-11102023.pdf>
- (1990). *Constitución Política de Chile*.
- Constitucional, C. (2022). *Propuesta Constitución Política de la República de Chile*. Santiago de Chile. Obtenido de <https://www.chileconvencion.cl/wp-content/uploads/2022/07/Texto-CPR-2022.pdf>
- Cortés, G. P. (2020). *Un modelo de choques e interrupciones de reforma anticorrupción: Evidencia del caso mexicano*. Ciudad de México. : Gestión y política pública.
- Criteria. (Abril de 2024). *Criteria* . Obtenido de www.criteria.cl: https://www.criteria.cl/descargas/Agenda_Criteria_Abril_2024-8eVd3.pdf
- Dammert, L. (2019). *La crisis de Carabineros: cuando no vemos lo evidente*. Santiago de Chile : USACH.
- Dammert., L. (2014). *La relación entre confianza e inseguridad: el caso de Chile*. Bogotá.: Revista Criminalidad.
- Delgado, C. R. (2013). *La Legitimidad en el ejercicio del poder político en el Estado Social de Derecho. Una revisión desde el caso Colombiano*. Talca. : Ius et Praxis.
- Deutsch, k. (1971). *Los nervios del gobierno. Modelos de comunicación y control político*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Díaz, J., & Fuentes, C. (2022). Análisis de la teoría del fraude aplicado al caso Carabineros de Chile. *Summa de Arithmetica*, 6-7.

- Eduardo Vergara Bolbarán. (2020). *El pueblo en movimiento. Del malestar al estallido*. Santiago de Chile: Catalonia .
- Egaña, R. (2002). *Reforma y Modernización del Estado de Chile: Avanze y desafíos*. Centro de Estudios Públicos .
- Egaña, R. (2018). *Reformar del Estado 3.0: Desafíos para el tiempo presente*. . *Estado, Gobierno y Gestión Pública*., 7.
- Elgueta, M. E. (15 de 04 de 2022). *Infogate*. Obtenido de www.infogate.cl: <https://infogate.cl/2022/04/la-refundacion-de-carabineros-la-hace-la-convencion-policias-sean-instituciones-civiles/>
- ElMostrador. (2021 de agosto de 2021). *Jaime Bassa tras críticas a propuesta para reemplazar a Carabineros: «No nos vamos a dejar pautear por lo que puedan expresar los poderes constituidos»* . Obtenido de elmostrador.cl: <https://www.elmostrador.cl/dia/2021/08/30/jaime-bassa-tras-criticas-a-propuesta-para-reemplazar-a-carabineros-no-nos-vamos-a-dejar-pautear-por-lo-que-puedan-expresar-los-poderes-constituidos/>
- Española, A. d. (2023). *Real Academia Española* . Obtenido de <https://dle.rae.es/crisis>
- Española, R. A. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua Española.: <https://dle.rae.es/reforma>
- Espig, H. (2015). *Victimización y percepción de inseguridad en estudiantes de medicina*. Valencia, Venezuela: Salus.
- Estadística, I. N. (2023). *19ª Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Pública*. ine.cl.
- Fleury, S. (2000). *Reforma del Estado*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Morata.

- Galleguillos, S. (2019). *Déficits en la medición del miedo al delito en Chile*. Coquimbo: Revista de derecho. doi:<http://dx.doi.org/10.22199/issn.0718-9753-2019-0015>
- Garofalo, J. (1981). *The fear of crime: causes and consequences*. The Journal of Criminal Law and Criminology.
- Gerber, M. M., Figueiredo, A., & Sáez, L. (2023). *Legitimidad, Justicia y Justificación de la Violencia Intergrupala entre Carabineros y Manifestantes en Chile*. Santiago de Chile: Psykhe. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.7764/psykhe.2021.31721>
- Gerber, M. M., Figueiredo, A., Sáez, L., & Orchard, M. (2023). *Legitimidad, Justicia y Justificación de la Violencia Intergrupala entre Carabineros y Manifestantes en Chile*. Santiago de Chile : Psykhe (Santiago).
- González., A. (2020). *Carabineros de Chile: ¿modernización o reforma?* Universidad de Chile: Grupo de investigación de Seguridad Ciudadana y Justicia.
- Govea, J. (2010). *Visión de la política en Hannah Arendt*. Caracas, Venezuela: Frónesis.
- Habermas, J. (1994). Struggles for Recognition in the Democratic Constitutional State. En C. Taylor, *Multiculturalism* (págs. 204-236). Princenton: A. Gutman, ed. Princeton: Princeton Univ. Press.
- Hage, J. (1980). *Theories of Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Ine.
- Hall, P. A. (1993). *Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain*. Comparative Politics. doi:<https://doi.org/10.2307/422246>. Accessed 4 Dec. 2023.
- Hall, R. H. (1983). *ORGANIZACIONES: Estructura y progreso*. Madrid: Dossat S.A.
- Humanos, I. N. (2019). *Informe Anual sobre la situación de los derechos humanos 2019*.

- Humanos, I. N. (19 de 02 de 2020). *INDH*. Obtenido de <https://www.indh.cl/indh-entrega-nuevo-reporte-de-cifras-a-cuatro-meses-de-iniciada-la-crisis-social/>
- IDEA, I. (2005). *Reforma y Modernización del Estado. Módulo Avanzando en la Formación Política*. Ágora Democrática.
- Infosegura. (5 de octubre de 2023). Obtenido de <https://infosegura.org/noticias/percepciones-de-la-democracia-sus-implicaciones-la-seguridad-ciudadana-america-latina>
- Ipsos. (2023). *Claves Ipsos*. Ipsos. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-cl/85-en-chile-cree-que-la-inseguridad-ha-aumentado-en-los-ultimos-12-meses>
- Ipsos, & Público, E. (2023). *“Chilenas y chilenos hoy: desafiando los prejuicios, complejizando la discusión”*. Santiago de Chile : Encuesta Espacio Público - Ipsos 2023.
- J, S., & T.R, T. (2003). *The role of procedural justice and legitimacy in shapiing public support for policing*. Law and society review .
- Kaufman, H. (1971). *The Limits of Organizational Change*. Alabama: University of Alabama Press.
- Klandermans, B. (2003). *ollective political action*. New York: Oxford handbook of political psychology.
- Kotter, J. (1995). *Al frente del cambio. La hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio*. . Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Al frente del CAMBIO*. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- Lores, G. F. (2020). *Análisis de las propuestas de reestructuración a Carabineros de Chile*. Santiago de Chile.: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Obtenido de https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29488/1/B_CN_GF_propuestas_de_reestructuracion_a_Carabineros_FINAL.pdf

- Lores, G. F. (2020). *Análisis de las propuestas de reestructuración a Carabineros de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional/BCN.
- Matín, M., & Torrente, D. (2016). *La reforma de la policía en Europa: Desafíos, debates y alternativas*. Desafíos.
- Mires., F. (2006). *Los diez peligros de la democracia en América Latina*. Caracas.: Cuadernos del Cendes.
- Morales, V. (2019). *Redes de Poder y Economía en Bertrand Russell*. Riobamba, Ecuador. : Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Nacional., B. d. (2020). *Ley N° 21.208*. Obtenido de <https://bcn.cl/2k2ff>
- Nava, P. B. (2005). *Investigación Cualitativa*. México DF: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Oro, L. (2003). *¿Qué es la política?* Santiago de Chile : RIL Editores.
- Portales, C. d. (2003). *Informe anual sobre derechos humanos en Chile 2003*.
- Pública, M. d. (2020). *Cuenta Pública 2020*. Santiago de Chile.
- Pública, M. d. (3 de Agosto de 2022). *Reforma a las Policías*. Obtenido de <https://reformapolicias.interior.gob.cl>
- Pública., M. d. (8 de Agosto de 2022). *Reforma a las Policías*. Obtenido de <https://reformapolicias.interior.gob.cl/2022/08/08/ministra-siches-hizo-un-balance-positivo-del-estado-de-excepcion-en-el-sur-y-anuncio-que-el-gobierno-decidio-ampliar-querellas-contra-hector-llaitul/>
- Quezada, J. P., Contreras, J. P., & Carvajal, C. S. (2021). *Debates y Reformas a las policías en Chile, Colombia y Ecuador: Un estudio comparativo*. Santiago de Chile : Palimpsesto Vol. 11.
- Rabell, E. (2009). *Reforma del Estado y reforma constitucional*. México D.F.: Boletín mexicano de derecho comparado.

- reforma, C. p. (2020). *Propuestas de Reforma a Carabineros de Chile*. Obtenido de https://reformapolicias.interior.gob.cl/media/2022/08/20200129_Propuesta-de-la-Comisio%CC%81n-de-Reforma-a-Carabineros-VFF.pdf
- Rivera, V. (17 de enero de 2023). *Ronald Von Der Weth, integrante de la Unidad Consultiva para la Reforma a Carabineros: "No hemos avanzado nada"*. Obtenido de latercera.com: <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/ronald-von-der-weth-integrante-de-la-unidad-consultiva-para-la-reforma-a-carabineros-no-hemos-avanzado-nada/K3XCZJHXYNE7NPBT7MYICUKAT4/>
- Russell, B. (1948). *Power: A New Social Analysis*. London: George Allen & Unwin.
- Taibi, P. S., Pérez, R. S., & Fuster, I. S. (2021). *Los estándares del Derecho Internacional de los Derechos Humanos sobre los proyectiles de impacto cinético aplicables al Estado de Chile*. Talca : Ius et Praxis.
- Uno, A. (7 de Octubre de 2020). *eldesconcierto*. Obtenido de El Desconcierto: <https://www.eldesconcierto.cl/nacional/2020/10/07/carabineros-gobierno-convoca-a-comision-para-acelerar-reforma.html>
- Valenzuela, P. (2019). *La crisis de Carabineros y las propuestas de seguridad del segundo gobierno de Sebastián Piñera*. Santiago de Chile: Barómetro de Política y Equidad. Obtenido de <https://doctorado.fadeu.uc.cl/wp-content/uploads/2021/06/barometro15-35-55-1.pdf>
- Vargas, V. B. (2012). *Neoliberalismo, protesta popular y transición en Chile, 1973-1989*. Mexico D.F.: Política y cultura.
- Vidal de la Rosa, G. (2004). *La ciencia política estadounidense y la ideología de la modernización Sociológica*. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana México.
- Waissbluth, M. (2005). *La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Diagnostico y Propuestas de Futuro. (Del Balance del Terro al Concenso Promisorio)*,.

Santiago de Chile.: Centro de Gestión (GEGES) Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile.

Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad* . Mexico : Fondo de Cultura Económica.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario

1. ¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la Reforma a Carabineros?
 - a. ¿La voluntad política que al principio tomo como prioridad en la agenda pública, en su perspectiva ha sido voluble pasados los años?

2. Kotter (1996), plantea que para generar un cambio importante en las instituciones deben ser liderados por una coalición rectora. Siendo esta coalición un grupo de líderes con poder suficiente para generar un cambio y que constantemente trabaje como un equipo. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulsa el ejercicio de diseñar la reforma?
 - a. ¿Considera usted la Comisión para la Reforma una coalición rectora apta para conseguir éxitos en el plazo final del año 2027?
 - b. En su opinión, ¿esta coalición rectora representa la necesidad ciudadana actual de seguridad pública al día de hoy?

3. A su juicio, ¿ha cambiado la visión en la cual se designó la comisión para la reforma desde su instauración el año 2020 hasta el día de hoy?
 - a. Si existe este cambio de visión, ¿Esta debilitará o reforzará el trabajo de la unidad coordinadora para la reforma⁹?
 - b. La visión que tiene Carabineros de Chile en temas de la reforma policial, ¿es acorde a la visión propia de la comisión? En caso de que no, ¿Cuál cree usted, que es la visión de Carabineros en estos temas?¹⁰

⁹ - Prestar asesoría a la ministra del Interior y Seguridad Pública en materias específicas vinculadas a la reforma y modernización de Carabineros de Chile, cada vez que éste lo requiera.

- Proponer, revisar y comentar propuestas que apunten a reformar y modernizar Carabineros de Chile.

- Promover las coordinaciones interinstitucionales que sean necesarias para materializar las medidas relacionadas al objeto de la Comisión, cuando la ministra del Interior y Seguridad Pública así lo solicite.

¹⁰ 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.

- c. Los planes de desarrollo estratégicos publicados por la comisión a petición de la Comisión de Seguridad del Senado, ¿es a su parecer, una buena estrategia para el desarrollo integral de la reforma?
 - d. Esta estrategia ¿crea una imagen y visión que ayude a dirigir la iniciativa de cambio que entrega la reforma a Carabineros?
- 4. En su análisis, ¿Existe dentro de los actores que integran la comisión para la reforma a las policías una buena comunicación sobre las estrategias y metas que deben lograr para el cambio?
 - a. Está en conocimiento si en la coordinación de la reforma participan actores políticos, sociales, culturales, de los medios de comunicación, académicos y asesores. Si es que participan, ¿Cuál es su grado de comunicación e implicancia?
- 5. ¿Conoce si se han realizado capacitaciones dentro de la institución de carabineros, donde se comunique la nueva visión y estrategias a desarrollar para la reforma?
 - a. ¿Existen diferencias significativas en las percepciones y participación de académicos y funcionarios de Carabineros en la comunicación, ejecución y supervisión de la reforma de la institución?
- 6. Hoy en día, ¿existen logros significativos, nacidos del trabajo de la comisión?
 - a. ¿Existen estrategias que incluyan éxitos de corto, mediano o largo plazo?
 - b. ¿Qué desafíos específicos se han presentado durante la implementación de la reforma en Carabineros?
- 7. En las distintas instancias anteriores a la creación de la comisión para la reforma, ¿Cree usted que lo presentado en el consejo para la reforma a Carabineros del 2020 se han consolidado en el trabajo actual de la comisión?

- a. El aumento de la credibilidad hacia la institución de Carabineros de Chile, ¿ha ayudado a ejecutar puntos en la reforma?
 - b. ¿O, por el contrario, ha sido utilizada para restar la urgencia a los cambios propuestos?
8. Dentro del trabajo y las estrategias planteadas por la comisión, ¿Qué visión global se pueden extraer acerca del actual estado de la reforma policial?
- a. ¿Se han planteado estrategias de continuidad y liderazgos que mantengan y promuevan la nueva visión en el cuerpo de Carabineros?
 - b. ¿Cuáles son las perspectivas para el futuro de la reforma en Carabineros, en temas de seguridad pública, modernización de las policías, la promoción y respeto a los derechos humanos?,
 - c. ¿Se han articulado correctamente el trabajo de la comisión con las necesidades actuales de la ciudadanía en temas de seguridad?
 - d. ¿Se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma una vez sea ejecutada?

Anexo 2: Vaciado de respuestas

Entrevistado	1. ¿Está presente un carácter de urgencia	2. Existe una coalición rectora para el cambio?	3. ¿Ha cambiado la visión de la reforma?	4. ¿Existe una buena comunicación entre los actores y/u órganos de la reforma?
Alejandra Mohor	<p>Creo que existe un sentido de urgencia de intervenir en el ámbito de las políticas públicas en materia de seguridad, pero no creo que sea la reforma a las policías, particularmente a Carabineros, porque ya salimos de lo restrictivo a Carabineros y estamos hablando de una reforma a las policías. Creo que eso en particular no tiene sentido de urgencia como reforma. Como reforma, pero sí en los proyectos de ley. En esta línea se ha disminuido el sentido de urgencia, aunque al ser una reforma es un proceso muy largo, a pesar de eso, se ha debilitado el sentido de urgencia. A pesar de eso ha habido cambios, pero de que esos cambios implican avance ese puede discutir. Agregar que no existe solo una voluntad política, puesto que el</p>	<p>Existe más que una coalición rectora, es una coalición política. La UCR está asociada al ejecutivo, y esta corresponde a una coalición política determinada. En síntesis esta coalición política si esta apta para lograr cambios el año 2027</p>	<p>La visión de la reforma nació de la forma como Carabineros usaba la fuerza en torno a mantener el orden público, pero lo que venía anteriormente eran temas de corrupción. El tema de la corrupción es lo que mueve actualmente a la reforma, y los temas de uso de fuerza se han diluido posteriormente. En cuanto a Carabineros y su visión, este presento su plan mucho antes de la ley de modernización y tuvo que adecuarse posteriormente a esta, y es este plan aprobado por el ministerio la hoja de ruta de la reforma.</p>	<p>Existen dos comisiones, una la que lo conforman los ministerios (interior, hacienda, justicia, etc.), y la otra la UCR, la cual integro. En línea a lo trabajado con la UCR, la cual sesionamos regularmente, pero con la otra comisión no puedo hablar porque no he trabajado con ella.</p>

	<p>ejecutivo y legislativo, al igual que la opinión pública tiene sus propias nociones de urgencia y avance respecto a la reforma.</p>			
--	--	--	--	--

<p>Ronald</p>	<p>Hoy existe más voluntad que antes, Porque hay más conciencia, tanto izquierda y derecha se dieron cuenta que carabineros y la PDI hay que apoyarlas y hay que protegerlas y cuando se cometen errores no hay que atacarlas. yo creo que la pregunta en concreto es que la reforma propiamente tal no es la misma reforma inicial. Ha evolucionado, ha avanzado en un en un concepto más amplio. Entonces, decir que la reforma a carabineros en la urgencia, yo diría que no, la urgencia está en la reforma al sistema de seguridad pública.</p>	<p>La verdadera reforma a las policías se está llevando desde el congreso y en particular desde el senado en el senado se ha otorgado creado leyes y es como la ley Nain Retamal o sea se creó la Cámara de Diputados pero en el senado se perfeccionó, se cambió totalmente y también se ha avanzado la especialización en las cámaras corporales, entonces yo creo que hay una hay una estrategia legislativa que decanta después en medidas administrativas y al final si tú me preguntas si la actual unidad coordinadora o el consejo para la reforma a las policías tiene fuerza yo te diría que no porque efectivamente no hay una estructura que pueda determinar o que pueda sacar adelante alguna idea además lo acabo de hacer súper transparente los miembros actuales son súper ideologizados o sea los que están hay alguna inclinación a la izquierda muy fuerte en la mesa que actualmente hubo yo estoy como un integrante más entonces cuando uno debate en esa mesa y muchas veces se habla desde la ideología es muy difícil llegar a un resultado</p>	<p>Si, cambio a un modelo de seguridad integral. Hay conciencia de que carabineros es un elemento más que tenemos que juntar con todas las otras organizaciones públicas y municipales para darles respuestas al ciudadano. En ese sentido el plan estratégico es la carta gantt que se debe avanzar para la reforma. En temas de imagen y comunicacional, yo creo que no se ha comunicado bien.</p>	<p>No, La Comisión para la reforma creo que nunca ha sesionado y nunca hemos recibido una directriz desde arriba.</p>
----------------------	--	--	--	---

		<p>óptimo que en otros ciudadanos pero sí yo puedo decir que el actual gobierno a través del congreso ha sabido escuchar en algún aspecto, no en todo, y se ha avanzado en una en una reforma policial de ambas policías y mucho mejor que la que se está en la unidad consultiva, se está desarrollando en la unidad consultiva. En esta línea creo que no se lograran éxitos para la reforma el año 2027</p>		
--	--	--	--	--

<p>Profesor Hugo Fruhling</p>	<p>En sentido de urgencia, de profundidad, de cambio. Estamos en una situación en la que a mi juicio se han dado por parte, se han impulsado por parte de la autoridad algunos cambios de programas, etc., como el Stop, como el Mic, pero son como capas que se van agregando a la rutina que ya existía y que de repente no funciona. Hubo una época en que la presencia del carabinero era muy baja en la ciudad, en el centro, porque fue donde yo camino. En línea la voluntad política en la que las circunstancias lo han hecho voluble, pero no es un problema de voluntad en el sentido de yo te quiero recibir hoy día y mañana digo que no, y pasado mañana que sí. No, no es que los políticos sean volubles, es que simplemente la agenda de reformas no resultó suficiente ni contó con el apoyo político. O sea, la oposición, que en el gobierno apoyó muchas de estas cosas, fuera del gobierno se pasó a criticar y, en consecuencia, no había apoyo piso político para eso. Pasamos de reformar a Carabineros, a reformar a la ley Nahín, en fin, todo ese tipo de situaciones que</p>	<p>No, el gobierno no tiene interés, el gobierno se dio cuenta que para involucrar a Carabineros, conseguir el apoyo de Carabineros, la presencia de Carabineros, e involucrarlos en la lucha contra el primer organizado, había que silenciar la reforma, se puso un funcionario a cargo, se creó una comisión que nadie tomó muy en serio, y yo creo que Carabineros tampoco, y la verdad es que de la reforma interna yo no he escuchado mucho, ni algo que uno pueda vislumbrar su avance. En línea no creo que sea una coalición que logre resultados el año 2027.</p>	<p>Bueno, claro, hay una comisión en 2020 y después se nombra otra comisión en 2022 con el cambio de gobierno. Claro. Primero con el ministro Pérez Varela. Presidió por el ministro Pérez Varela, fue el primero. El ministro, claro, que duró bien poco, no me acuerdo, pero unos meses. La primera comisión fue una comisión que se dio en el marco de un gobierno que tenía, yo creo, prioridades claras y que tenía que responder a exigencias mayores respecto de la reforma. En el segundo caso, la segunda comisión, entiendo que ha funcionado no mucho, muy poco, se desconoce lo que hace y francamente no creo que haya mayor intención de llevar a cabo una reforma. Cuando se dice que se va a crear una comisión y que ahora va a contar con personal full-time bueno, es como aspirar a muy poco para reformar a una institución como Carabineros.</p>	<p>No, no. No, por lo que yo sé, si lo que tú pretendes es conseguir una iniciativa amplia con respaldo político y respaldo ciudadano, bueno, yo no veo claridad respecto de lo que se está proponiendo, o transparencia. No es que lo oculten, pero tampoco lo promueven. La comisión, esa comisión, en mi juicio, es totalmente inútil. Es inútil pensar en una comisión en la que intervenga el ministro Wood, porque no se reúnen normalmente, y a la segunda o tercera reunión empieza a ir cada vez personal, delegado, con menos importancia. Entonces es muy probable que no se reúnan mucho.</p>
--------------------------------------	---	---	--	---

	cambiaron totalmente el giro.			
--	-------------------------------	--	--	--

<p>Senador Juan Castro</p>	<p>La institucionalidad de Carabinero ha sido socavada por los últimos cinco gobiernos que hemos tenido. Esa es la realidad. Y no han sido protegidas las fuerzas, ya vemos, de seguridad de Carabinero como una institución que tenga que ver con mantener el orden público. Ha sido muy socavada. Entonces aquí ha habido una irresponsabilidad, no solamente, como te digo, de este gobierno que le ha dado hoy día muy poca importancia, sino de los últimos cinco gobiernos. En cuanto a la voluntad política para mí nunca ha estado la voluntad profunda en hacer una buena reforma para apoyar a la institución de Carabinero. Porque tú ves hoy día lo que sucede con la izquierda, está buscando descabezar a la institución llevando a tribunales a su director general. Entonces cuando hay un gobierno que tenga la voluntad de proteger a sus policías, obviamente que tiene que tener la fuerza para poder, llamemos, cuidar a la institución de Carabinero.</p>	<p>No, hoy día no tenemos ninguna institución que tenga la responsabilidad de trabajar pensando en buscar el bien del país y la seguridad del país. Yo no veo esa institución, independiente que si existiera la voluntad del Ejecutivo, que porque esta es una responsabilidad del Ejecutivo, el Ejecutivo es el que tiene que tener la iniciativa, el Ejecutivo perfectamente puede buscar a las personas idóneas para poder trabajar en lograr entregarle a Carabineros todas las herramientas que se necesitan para mantener la seguridad del orden público.</p>	<p>Mira, para mí, más que cambiar, esa Comisión que se formó nunca para mí tuvo la validez y tuvo la buena intención de trabajar por lograr terminar una reforma de buena forma. Nunca, para mí, nunca tuvo, como digo, esa validez porque las propias policías no participaron de esta Comisión. Si hubiera voluntad del Ejecutivo, de verdad, una voluntad profunda del Ejecutivo, obviamente que se puede lograr llegar a una buena reforma. Obviamente que hay que involucrar a muchas personas que tengan conocimiento de cómo debe ser una policía y, obviamente, la policía tiene que tener todas las atribuciones, la facultad y el respaldo de los gobiernos para poder actuar. un gobierno de izquierda nunca va a lograr buscar todos los acuerdos y poder hacer que Carabineros recupere sus facultades que tenía en los años 80. Un gobierno de izquierda no lo va a hacer, porque tú ves perfectamente que estos gobiernos siempre han estado en contra de Carabineros, siempre Carabineros ha sido un enemigo de la ideología de izquierda. Entonces, la</p>	<p>Yo siento que no, yo siento que los gobiernos son ideológicos y como son ideológicos los gobiernos de izquierda no les interesa el apoyo a las policías, nunca les ha interesado, siempre las policías han sido enemigos de estos gobiernos, así lo sienten ellos y yo creo que mientras no cambie esa visión no vamos a tener nosotros policías que tengan ya vemos la protección del gobierno y para mí hoy día lo más importante es que las policías tienen que tener los respaldos de los gobiernos para poder que sean dotadas de las herramientas que necesitan para poder que ellos realicen su trabajo libremente y cuando yo digo protegidas es en el sentido de que un policía constitucionalmente tiene un mandato y las policías estos últimos años ya hace muchos años que ellos no están respondiendo a ese mandato porque los gobiernos no les permiten que ellos cumplan con ese mandato.</p>
-----------------------------------	---	--	---	--

			<p>única forma de lograr los apoyos que las policías necesitan en este país y lograr recuperar la seguridad que el país necesita es un gobierno de sentido común, es un gobierno que quiera lo mejor para Chile, es un gobierno que tenga que entender y que entienda que la única forma de poder sacar el país adelante de la inseguridad que estamos viviendo es que tiene que ser un gobierno que le coloque todo el respaldo y haga los cambios necesarios y los esfuerzos necesarios para lograr que estas policías tengan que recuperar las atribuciones que tenían como digo los años 80.</p>	
--	--	--	--	--

<p>Catalina Mertz</p>	<p>O sea, más bien veo que no es tema. Cuando he visto lo que sale en prensa de los miembros de la nueva unidad, o no sé qué nombre le pusieron, en el presente gobierno, es que los representantes indican que hay escaso avance. En temas de voluntad política, sí, yo creo que hay una mezcla entre un gobierno nuevo, con falta de experiencia y conocimiento sobre el área de seguridad y justicia, y la falta de voluntad. Yo creo que es una mezcla de las dos cosas.</p>	<p>No, siendo bien franca, no la veo. Yo creo que, a diferencia de los gobiernos de la concertación, en que había ciertos cuadros técnicos que se repetían, hay un contingente de personas nuevas en el gobierno y que no han tomado los hilos de lo que se venía trabajando previamente.</p>	<p>No lo sé, tendría que contrastar los productos de esta comisión con los anteriores. En el ámbito del consejo del 2020 Yo creo que había amplio consenso en las temáticas, ¿no es cierto? Yo creo que el consenso relevante que existía en términos de la importancia del recurso humano y de su formación, de resolver... Había áreas de bastante consenso en términos de objetivos generales y quizás las mayores diferencias estaban quizás en los medios por los cuales lograrlo, además del conocimiento específico que tiene la organización respecto de sí misma versus externos que la pueden haber estudiado u observado. siempre junto a Fundación Paz Ciudadana, teníamos el convencimiento que aquí lo principal es la convicción de la propia institución, de la dirección en la cual se requiere hacer los cambios, y por lo tanto la necesidad de trabajar muy conjuntamente, tanto la planificación y el diseño de las acciones, y eso no siempre es fácil de lograr, y se fue paulatinamente instalando en términos de la participación de la propia institución. Así que yo creo</p>	<p>Exactamente, la formación era uno de los puntos, pero no recuerdo si había algo más concreto, planificado y desconozco su nivel de implementación.</p>
------------------------------	--	---	--	---

			<p>que hubo avances en esa oportunidad, pero no sé en qué nivel están ahora. El consejo yo lo considero un trabajo todavía inconcluso, hubo muchos avances, pero desde mi punto de vista faltó algún diseño, tanto más global como específico, con una calendarización de tareas que excedieran la existencia de esa comisión en particular y que siguiera funcionando más allá del gobierno de turno.</p>	
--	--	--	--	--

<p>Pablo Carvancho</p>	<p>No, yo creo que este gobierno se farreó la oportunidad de hacer una reforma profunda a las policías. Y que no tuvo, no ha tenido y creo que no va a tener capacidad alguna para realmente generar algún cambio a nivel organizacional o sustancial de las policías. La voluntad de modificar la institución dice. Sí. Sí, yo creo que es una voluntad que hay una mezcla de cosas. Yo diría que por un lado hay una incapacidad política para llevarla a cabo. Y por otra hay un cambio en la voluntad propiamente tal de hacer la reforma porque mi impresión es que en la medida que este gobierno empezó a gobernar y empezaron a darse cuenta realmente de las complejidades que esto significaba, de la magnitud de una, bueno al principio se hablaba de refundación, pero incluso para una reforma se dieron cuenta que esto tenía un alcance y una magnitud que simplemente eran inabordables en un gobierno de cuatro años. Entonces yo creo que fue una mezcla entre pérdida de convicción, dijeron las policías no son tan malas y hacen cosas buenas, mezclado con</p>	<p>No, no. Y en parte ocurre no solo por las debilidades propias de este gobierno, sino también por la debilidad institucional de todo lo que está vinculado a las materias de seguridad. O sea, no hay una entidad rectora finalmente que vendría siendo un futuro Ministerio de Seguridad, sino que hay una dispersión normativa e institucional en torno a la seguridad que se mezcla entre la Subsecretaría de Prevención, la Subsecretaría de Interior, algunas cosas el Ministerio de Defensa y algunas otras el Ministerio de Justicia. Entonces hay como una dispersión importante y por lo tanto no hay una entidad que permita llevar adelante una reforma de esta envergadura. No, creo que no tiene la fuerza suficiente para llevar a cabo algo así, para el 2027</p>	<p>Sí, yo creo que cambió la visión. Porque principalmente me parece que las autoridades de este gobierno se dieron cuenta de que las policías no eran el demonio que se imaginaban y que había que refundarlas, sino que había más matices. Y en tanto que había más matices, ya la idea de hacer algo nuevo o refundar o reformar en gran magnitud hacía menos sentido. Este cambio en la voluntad política porque sin voluntad y sin fuerza política un cambio de esta envergadura, un cambio respecto de las policías, que son centrales en el devenir del país en mucho ámbito y que son centrales también en términos de poder, porque tienen mucho poder político y tienen mucha influencia, sin fuerza política, sin una verdadera voluntad política de hacerlo, es muy difícil. La inercia de la organización policial es mucho más fuerte. Y de la necesidad de contar con unas fuerzas policiales vigentes, de alguna manera va a ser siempre mucho más fuerte. Yo creo que los planes estratégicos van a generar cambios y van a ser buenos. No es una reforma propiamente tal,</p>	<p>No, no tengo mucha información para decir eso, pero más o menos no hay pasos comunicantes muy claros entre la Comisión y la unidad consultiva. Son nulos. O sea, más allá de los que José Roa puede ir contando o estableciendo, pero no hay algo formal.</p>
-------------------------------	---	--	---	--

incapacidad política para llevarla a cabo.

pero sí son instrumentos de planificación que obligan a las policías a ponerse al día en varios puntos que, para el poder civil, poder político, son importantes. Entre otros, los mecanismos de transparencia y de sanción de conducta indebida, por ejemplo, es algo que sin los planes estratégicos estaría en un nivel muy, muy olvidado de las políticas internas que tienen que tener las policías. Así que creo que son un buen instrumento y se debiesen reforzar y mirar y rendir cuenta respecto de ello.

<p>Olga Espinoza</p>	<p>Sí, definitivamente es una urgencia o es una necesidad que no se ha cubierto. O sea, no es que esta era una necesidad previa al estallido, sigue siendo con posterioridad y en el momento actual no ha habido ningún cambio sustantivo que deje de convertirla en una urgencia. La verdad es que todo va cambiando en función de los incidentes que se viven en el país. Durante el estallido adquiere una notoriedad. Previo al estallido también adquiere notoriedad luego de las denuncias que hubo en torno al caso Catrillanca, de Camilo Catrillanca.</p>	<p>No, definitivamente no hay este segundo grupo. A lo más esta versión acotada de coalición.</p>	<p>yo no tengo tan claro cuál es la visión, por ejemplo, de la comisión, y más que todo no tengo claro de cuál es el trabajo que está realizando la comisión. Entonces, como te comentaba, creo que parte de la complejidad de esta estructura es la desconexión entre la comisión y la unidad. O sea, como no tengo conocimiento, si el cambio, si hubo un cambio de visión, en torno, por ejemplo, al tema que tú planteabas de fomentar la legitimidad de una estructura como la de Carabineros, no sabría decir... Me resulta difícil poder responder tu pregunta.</p>	<p>No, no existe una buena comunicación. Entre otras cosas porque la unidad desconoce el trabajo que realiza la comisión.</p>
-----------------------------	--	---	--	---

<p>José Roa</p>	<p>De eso da cuenta, hechos. Primero, la estrategia de seguridad del Ministerio del Interior contiene la reforma a la Policía. Segundo, la agenda de seguridad del Ministerio del Interior acordada con el Congreso contiene proyectos que son propios de la reforma a las Policías. La planificación estratégica de las Policías y sus planes operativos contiene la reforma a las Policías. La reforma a las Policías se retoma en este gobierno como una política de Estado. La seguridad es una de las prioridades del gobierno. La voluntad política se expresa en hechos políticos. Veamos los hechos.</p>	<p>O sea, el gobierno... La reforma a las policías tiene distintas instancias. Tiene una unidad consultiva. Hoy día, en el marco del Consejo Nacional de Seguridad Pública, se está actualizando la política nacional de seguridad pública, que incluye, en lo pertinente, los elementos reforma a las policías. El gobierno tiene una estrategia que incluye la reforma a las policías. El gobierno tiene una agenda legislativa que ha llevado adelante con el Congreso. Entonces, no es una instancia, ¿cierto? Es el conjunto de instancias del Estado y su relación entre los distintos poderes del Estado lo que ha permitido avanzar en la reforma. El Ministerio del Interior de Seguridad Pública es el superior jerárquico de las policías. Y por supuesto que el Ministerio del Interior tiene un conjunto de expositivos para poder trabajar y tener una visión de conjunto respecto de los desafíos de la reforma. Pero la reforma, en su trabajo, se refleja en la estrategia del Ministerio, en su política, en su agenda legislativa acordada con el Congreso y en los planes estratégicos y los planes</p>	<p>O sea, que en una mirada más larga la respuesta es ha evolucionado en función de los desafíos de cada uno de los tiempos. Esto partió, la Reforma de la Policía partió con la crisis de probidad. Y después continuó con la crisis de derechos humanos. Sí. Y hoy día tenemos los desafíos de la nueva criminalidad.</p>	<p>O sea, la estrategia está, el gobierno tiene una estrategia de seguridad donde está la reforma. El gobierno tiene una agenda legislativa donde está la reforma. El gobierno tiene un hilo de conducción entre el gobierno y las policías, que son su plan estratégico y su plan operativo. Yo tengo reuniones quincenales con la ministra y los dos subsecretarios, tengo enlaces definidos por el general director y el director general, en mi caso, el general Araya, subdirector de Carabineros, con quien yo tengo instancias permanentes de trabajo y coordinación de las distintas iniciativas que están hoy, antes no estaban, hoy en el plan operativo. Entonces yo le digo, vamos a hablar sobre el control de orden público, plan operativo anual, proyecto 7, el dos tanto, el de no sé qué, listo. Oiga, tenemos que actualizar el manual de control de orden público, tenemos que actualizar los protocolos, bueno, eso está ahí.</p>
------------------------	--	---	---	--

		<p>operativos de las propias policías. O sea, ese es el tronco de la reforma. Porque la reforma de las policías es institucional. No es una iniciativa aparte.</p>		
--	--	--	--	--

<p>Cristóbal Weinborn</p>	<p>No. Perdónenme lo bruto de la respuesta, pero no, no se mantiene, y es evidente. A ver, por ejemplo, tanto en el documento del consejo que armamos, porque yo participé también de la comisión del Senado. La invitación formal a la unidad consultiva es a Daniel Johnson, que es el director ejecutivo de la fundación. Yo, bueno, le he cambiado el nombre del área varias veces, pero soy el director del área de criminología aplicada que lleva dentro todos los temas policiales de la fundación. Se intentaron hacer avances, pero no de la manera que se planteó. Cuando llega este gobierno... Ahí también hay algunos matices que creo que son importantes en términos de la semántica y de la historia de esto. Por lo menos en mi experiencia, cuando partimos con la Comisión de Reforma, al Consejo ya estaba un poco más claro, que en la Comisión la lógica original era el concepto de modernizar. Sí. Y aunque ha leído sobre la Administración en general, modernizar es... Esto está funcionando bien porque va a funcionar mejor, mejoremos la tecnología. En tema de la voluntad política creo que si ha disminuido</p>	<p>No, no existe lamentablemente porque, a ver, la primera autoridad para la reforma es el general director. Porque es que no es en todo y por lógica, por el sentido de estructura militar que tienen siempre a ser general director. El general director puede ser removido solo por el presidente o presidenta. Por lo tanto, ¿a quién le deben su autoridad independiente que sea la ministra del interior? Es el presidente.</p>		
----------------------------------	---	---	--	--

porque yo creo que ahí fue el error político absoluto del frente amplio de no saber del tema. Y el no saber del tema que una palabra tan brutal como refundar, porque si no saben el significado que es esto se acaba, parte de esto otro, lo mataste.

<p>Felipe Harboe</p>	<p>Sin duda, yo creo que se mantiene muy vigente por varias razones. La primera es que desde el punto de vista del orden público, si bien han bajado considerablemente las manifestaciones, la incapacidad operativa o la posibilidad de enfrentamientos con resultados adversos sigue plenamente vigente ya que no ha habido cambios estructurales en la formación. Segundo, desde el punto de vista de la seguridad, es aún más urgente por el cambio morfológico del sistema o de la realidad criminal chilena. La policía está capacitada para enfrentar un tipo de delito cuando en realidad ese tipo de delitos ha cambiado en los últimos 10 años. Ha sido voluble la voluntad política. Yo creo que se perdió una tremenda oportunidad. Los gobiernos solo pueden hacer reformas policiales cuando las policías tienen problemas de credibilidad o han tenido situaciones muy graves.</p>	<p>No. Yo creo que más bien está el funcionariado. Es decir, son funcionarios. Pero no se ha convocado de verdad a un equipo con capacidad de decisión en esta materia. Lo que el gobierno quiere es mantener el control de una eventual reforma. Y eso es el primer problema. Los gobiernos no pueden controlar una reforma que tiene que ser más bien una reforma de Estado, no de gobierno. Que sea una coalición rectora ha perdido su visión en sí, Me da la impresión de que el gobierno ha ido cambiando su posición desde la defensa acérrima del reformismo hasta un sentido de realidad, la necesidad de que un Estado de Derecho cuente con una Comisión que ejerza la fuerza, digamos, en democracia. Siempre, por cierto, con pleno respeto a los poderes que formaban el Estado. Ahí hay un problema.</p>	<p>Yo creo que sí. Me da la impresión de que el gobierno ha ido cambiando su posición desde la defensa acérrima del reformismo hasta un sentido de realidad, la necesidad de que un Estado de Derecho cuente con una Comisión que tenga facultades para ejercer la fuerza, digamos, en democracia. Siempre, por cierto, con pleno respeto a los poderes que formaban el Estado. Ahí hay un problema. En esta línea, esta nueva visión se va a reforzar El punto está en que ese cambio de visión que tiene el gobierno o que ha expresado el Presidente de la República en la práctica en reformas concretas. La visión de Carabineros ha ido instalando la idea de que son proclives a la reforma. No obstante, hay ciertos temas, me da la impresión, que no están dispuestos a tocar. Desde mantener ciertos niveles de autonomía institucional y no renunciar a un conjunto de funciones que hoy día tienen producto de la acumulación histórica de funciones frente al vacío institucional. Pero es evidente que tampoco van a querer perder potestades</p>	<p>En general, yo creo que no. Y a mí no me parece malo porque yo creo que este tipo de reformas se hacen y no se anuncian. En el sentido de que hay que trabajar alejado de las cámaras porque si hay una tentación de los integrantes cuando son funcionarios o cuando son parlamentarios o autoridades políticas, es que la tentación es ser más famoso. Eso es un problema porque eso siempre condiciona la calidad y profundidad del debate.</p>
-----------------------------	---	---	--	---

			<p>o funciones que en un escenario moderno no se justifican.</p>	
--	--	--	--	--

<p>Gonzalo Blumel</p>	<p>Mira, a ver, lo primero, la reforma de Carabineros tiene su origen a comienzos del 2018, cuando asume el segundo gobierno el presidente Sebastián Piñera. Se convocó el acuerdo por la seguridad y se expulsa un plan de, lo que en ese momento se le llamó Modernización de Carabinero. Que venía fundamentalmente muy marcado por el caso Huracán y por el fraude en el alto mando, generó, digamos, una necesidad de impulsar un proceso de modernización en la gestión, en el control civil, sobre particularmente la definición de planes, objetivos y estrategias del trabajo policial. Y nada más con mayores niveles de probabilidad, transparencia, menos espacios para la opacidad, para la corrupción. Eso se profundizó después, producto del estallido, porque en el estallido se observó una serie de cuestionamientos al funcionamiento policial, especialmente los relacionados con el control del orden público, que se sumaba a todo lo anterior que le comenté. Y eso generó una profundización</p>	<p>Bueno, es difícil porque si tú te fijas, en la coalición de gobierno hay visiones muy distintas respecto al carabinero. Hay sectores de la... Acuérdate, primero son dos coaliciones que piensan muy distintas en esta materia. En socialismo democrático es mucho más comprometido con carabineros, con la seguridad del orden público. Al contrario, en apruebo dignidad, particularmente algunos sectores del Frente Amplio y el Partido Comunista son muy críticos e insisten en la idea de la refundación y una profunda desconfianza hacia carabineros. Están permanentemente pidiendo la renuncia al general director de la institución y le tienen poca convicción o ninguna convicción en esta materia. Son muy críticos, digamos, del trabajo de las policías y de carabineros en particular. Entonces, yo creo que no hay liderazgo comprometido y con convicciones compartidas respecto a lo que hay que hacer. Es un problema no solo en seguridad, pero que en seguridad en este gobierno se expresa muy fuerte.</p>	<p>Yo creo que la gran diferencia es que hoy día hay menos convicción de la necesidad de la reforma, de lo que había hace cuatro años. ¿Por qué? Habría que preguntarles a ellos, digamos, pero pareciera que hay mucho menos convicción.</p>	<p>Sí, muy buena. Muy buena, nos reuníamos con... Sí, bueno, el Consejo trabajó súper bien y después se creó esta unidad asesora, o sea, la unidad del Consejo coordinadora para la reforma con un Consejo asesor y mientras yo estuve funcionando después ya, no sé, pues yo dejé de estar ahí.</p>
------------------------------	---	---	---	--

<p>del trabajo que se venía realizando y empezamos a trabajar ya directamente algo que nosotros llamamos una reforma carabinero de cara a su centenario. Y por eso en el mes de noviembre, diciembre creo, convocamos a un consejo para la reforma carabinero, que está constituido obviamente por el Ministerio del Interior, por las policías, pero también por gente externa al gobierno, transversal. Imagino que tú lo conoces, lo has visto. Pero ahí se trazó la hoja de ruta, ¿ya? Perfecto. Se trazó la hoja de ruta de la reforma, y eso además también se complementa con una propuesta que hizo la Comisión de Seguridad, que hizo el Senado.</p>			
---	--	--	--

<p style="text-align: center;">Ronald</p>	<p>Volvemos al plan estratégico institucional esa es la carta GANT más que una unidad consultiva lo que importa hoy día es que hay un cambio desarrollo estratégico y ese es el que tiene que adecuarse el mando de Carabineros hacia abajo el resto es música Lo único concreto es el plan de desarrollo estratégico.</p>	<p>Más que un logro significativo, ha servido para reforzar la agenda legislativa, relativo a la reforma a las policías. Esta estrategia va en marco al plan estratégico.</p>	<p>En esa oportunidad no había conciencia ni voluntad política para avanzar en un sistema de seguridad integral. Conciencia, se requiere Inter agencialidad entre todos los integrantes del sistema, se requiere incorporabilidad, se requiere mejorar las condiciones, mejorar los sueldos de los profesores, mejorar los establecimientos educacionales, quizás considerar un nuevo modelo de gestión institucional, o sea, con macrozonas en vez de las zonas provinciales, gestionar mejor los recursos y distribuirlos mejor.</p>	<p>Bueno, la estrategia vendría siendo el plan desarrollo estratégico. Es que no hay una estrategia en la unidad coordinadora más que los planes de desarrollo estratégico. En temas de la actual crisis de seguridad, No, yo creo que está bien desconectado de las necesidades de la ciudadanía, o sea, como está teniendo. A ver, acá se trata de hacer una reforma para mejorar las puertas de seguridad y mejorar las condiciones de los funcionarios. Ese es el único sentido de la reforma. Y no creo que haya una conciencia de ninguno de esos elementos que buscamos los participantes, de los cuales no me incluyo. En tema de medios que garanticen el éxito de la reforma una vez ejecutada, No, yo creo que no se han desarrollado esos mecanismos de control de gestión. Obviamente no hay una evaluación a cómo se está implementando el plan de gestión de la seguridad internacional. Y creo que es un problema a nivel de Estado. O sea, el gran problema que tiene el Estado chileno, en general, es que no hay una medición de la gestión. Muchos proponen cosas, hacen programas, pero después, y estoy hablando en todos los ministerios, no solamente en nuestro caso en particular, porque es un problema de Estado, pero</p>
--	--	---	--	--

				después no hay una retroalimentación, no hay un seguimiento de la política pública en general.
--	--	--	--	--

<p>Profesor Hugo Fruhling</p>	<p>Yo no estoy claro que haya una nueva visión, no sé. Bueno, que se comunique el Plan Estratégico. La verdad es que no lo sé, me imagino que sí. Yo creo que en Carabineros hay una separación entre el personal de nombramiento supremo institucional que es muy clara, y que para la construcción de un Plan Estratégico la experiencia de los policías que están en la calle es esencial.</p>	<p>Yo no conozco. Respecto a los logros es imposible de verlo porque además hay dos aspectos importantes aquí. Uno es que los gobiernos son cortos. Yo creo que este gobierno ha tomado la decisión de que su agenda legislativa va a ser acotada y que se va a dar por contento si sale la ley del Ministerio de Seguridad y la nueva Ley de Inteligencia. Ya la implementación va a quedar para el próximo. En consecuencia, te diría que es poco probable que aquí se dé un proceso continuo que se desarrolle. Bien. Mucho va a depender de las características de cambio, de apertura, de innovación que presente el nuevo mando, que entiendo que cambia este año o el próximo.</p>	<p>Mira, yo entiendo que ese Consejo Consultivo tuvo la oportunidad de discutir algunas cosas como el plan de reforma a los estudios policiales. No estoy seguro cuánto se avanzó allí, y me imagino, y me da la impresión de que ha correspondido a Carabinero implementar eso en resultado. Lo que hacen las autoridades políticas en los últimos 30 años es mirar cuál es el tema más importante en la agenda. Normalmente aparece la seguridad. Segundo, mirar la aprobación de Carabineros o de la policía de investigación. Si la aprobación es alta y la seguridad es un tema relevante, entonces el gobierno no tiene piso para propiciar cambios que pudieran ser contradichos u objetados por la institución.</p>	<p>Bueno, yo comencé por decirte que no creía que hubiera una reforma, porque la palabra reforma da para mucho. Pero en los términos en los que se habló de reforma en el Senado, en la Cámara, en el debate político y académico de los años 2018, o incluso en la comisión esta del Acuerdo Nacional por la Seguridad, en esos términos la reforma a mi juicio ya no está en función. Perfecto. Puede haber cambios positivos. En cuanto a las estrategias creo que no se han implementado. Yo no creo en eso. Si tú le preguntas a la gente de la Comisión de Seguridad del Senado, a lo mejor te da otra historia. Pero mi visión como académico es muy exacta.</p>
--------------------------------------	---	---	---	---

<p>Senador Juan Castro</p>	<p>Mira, a Carabineros les han implementado muchos protocolos de acción que son protocolos que van siempre pensando más en cómo proteger al delincuente o a la persona que está siendo destrozado y desordenado a el cuidado de las policías y para mí desde mi punto de vista todas esas capacitaciones no van en el sentido correcto yo creo que las policías tienen que tener facultades amplias para actuar y no tienen que ser cuestionadas por eso. Obviamente que dentro de un marco que permita respeto también por el ser humano pero cuando tú ves que hay un tipo que está haciendo una acción indebida Carabineros debe tener todo el respaldo y todas las facultades para actuar.</p>	<p>Para mí ninguno. Ninguno. Mira, nosotros en el tema legislativo hemos tratado de que Carabineros recupere en cierta medida atribuciones que perdió. Carabineros tiene que actuar. Carabineros tiene que tener la libertad para actuar. Obviamente ellos son profesionales, son preparados para poder actuar y yo, en todo lo que yo he visto en el tema legislativo siempre hemos buscado que las policías tengan y recuperen parte de esas atribuciones.</p>	<p>No, no hay una, llamemos, no hay un puente de trabajo entre el Poder Legislativo y esta Comisión. Yo no lo conozco, no he tenido conocimiento de que mis colegas que participan en las Comisiones de Seguridad tengan estas, llamemos, este traspaso de información.</p>	<p>Mire, yo tengo la impresión, como senador, de que no hay voluntad para sacar una reforma adelante. No existe esa voluntad. Yo veo que no existe esa voluntad de parte del Ejecutivo y el Poder Legislativo no puede hacer más porque la facultad de cualquier reforma donde se involucran recursos públicos es del Ejecutivo. Yo no tengo ninguna confianza de que en un gobierno de corte de izquierda Pueda impulsar una reforma, no tengo una confianza porque si hubiese una real preocupación ya estaríamos todos trabajando para lograr lo mejor para las policías. No tenemos nosotros (congreso) un trabajo que yo lo conozca y te aseguro que si existiera ya lo conocería de que exista un trabajo ejecutivo. Las policías y poder legislativo, yo no conozco un trabajo que se esté dando dentro de buscar tener una reforma, llamemos, para proteger y entregar atribuciones a las policías, no conozco ese trabajo, cuando pasan hechos de que son muy notables de la opinión pública, obviamente que se conversa ahí en los pasillos y se hacen comisiones, pero no hay avance real, porque un avance real la verdad que se notaría y no está ese avance yo no lo veo en ninguna parte.</p>
-----------------------------------	--	--	---	--

<p>Catalina Mertz</p>		<p>No lo sé. No estoy... Estoy abocada totalmente a otras cosas. En cuanto al consejo del 2020 A ver, yo diría que como que en términos generales, que pasa en muchas iniciativas del Estado, no hay una clara teoría del cambio en el sentido de una mirada más a mediano plazo y que integre el conjunto amplio de palancas de cambio que hay que entregar con un cronograma, con el trabajo, ¿no es cierto?, de involucramiento de todos los que se requieren. O sea, como estrategia del cambio, yo creo que le faltaban varios elementos más allá de los logros específicos que se pueden haber logrado. No es una estrategia completa, ni cuenta con los líderes que la hagan persistir más allá del cambio de gobierno.</p>	<p>A ver, yo creo que ha habido o hubo, no sé en qué es lo que sigue ahora, pero antiguamente la discusión sobre carabineros pasaba por el aumento de la dotación. Y eso era lo que estaba en los programas de gobierno de lado y lado. Entonces yo creo que salir del debate de la dotación y entrar hacia otras áreas en términos de la formación, de los incentivos, del reconocimiento, de la remuneración, del uso de la evidencia para el diseño de las estrategias, de la rendición de cuentas, de la transparencia, todo eso es un avance.</p>	<p>Por lo menos no hay una comunicación masiva que permita sostener que vamos en buen paso. Como ciudadana en general no hay mucha información para hablar de qué es lo que está la reforma. Por lo menos puede haber avance, pero es desconocido para la ciudadanía y por lo tanto yo no estoy del tanto. Yo creo que es en parte por lo mismo que yo les decía de una falta de conocimiento previo, de parte importante de las personas que están actualmente en el gobierno y que a su vez no les permite aquilatar lo relevante que es para el sistema de seguridad pública. Independientemente de que hay muchas otras piezas, Carabineros es la cara más visible del Estado para muchos lugares, es una de las instituciones más relevantes en términos de presupuesto, seguridad pública, y yo creo que no visualizan el impacto que tiene, que puede tener.</p>
------------------------------	--	--	--	---

<p>Pablo Carvancho</p>	<p>O sea, Carabineros tiene una tradición importante de formación y entrenamiento y tiene su escuela, pero en relación con la reforma yo no conozco capacitación o entrenamiento específico. Más bien Carabineros ha ido a presentar el plan estratégico, ha mostrado los avances a la unidad, pero no ha habido una especie de reproducción, que yo sepa, desde la unidad hacia Carabineros.</p>	<p>No, no. No existe ningún avance significativo, al menos no se respecto a la Comisión porque se la integra otra gente, pero respecto a la unidad, si bien hay una especie de cartagant de algunos, pero no hay una planificación muy clara, ni objetivo, ni meta. Es más bien una unidad que funciona a pedido, o sea, funciona a medida que el ente coordinador, que es lo que dirige José Roa, va mostrando, y nosotros vamos comentando, pero no hay algo muy ordenado al respecto. Yo creo que el principal desafío ha tenido que ver con definir bien las expectativas y los roles de la unidad, que es lo que se espera de nosotros como miembro, y cuáles son los resultados, los outputs que van a salir de ahí. Yo creo que lo más complejo es que no vemos un resultado muy concreto, sino simplemente opiniones que van siendo consolidadas, esperamos, pero no tenemos un documento definitorio, o algo que vaya consagrando, consolidando lo que se va hablando en la unidad.</p>	<p>O sea, yo creo que todo lo que se ha hecho antes se ha ido recogiendo, sí. No creo que se parta de cero, yo creo que hay muchos consensos respecto a las cuestiones que son importantes de modificar, y creo que en ese sentido los trabajos previos han servido de insumos para lo que se está haciendo ahora. El aumento de confianza ha modificado algo ha sido la necesidad de urgencia de la reforma, ha hecho que se parezca menos urgente la reforma, pero no ha modificado sustancialmente las dinámicas de la unidad. Yo creo que más allá de algunas modificaciones legales como las reglas del uso de la fuerza y algunos otros detalles, lo que se puede hacer a través de los presupuestos públicos anuales, yo creo que la oportunidad de reformar a las policías es algo que se está perdiendo y creo que ya un futuro gobierno no va a tener mucho espacio ni capacidad política para llevar a cabo. O sea, yo creo que la perspectiva es que no vamos a lograr hacer grandes cambios.</p>	<p>No estoy seguro. No creo que esté conversando mucho el estado actual de la seguridad con los planes de reforma porque es bastante incompatibles una emergencia de seguridad como es para algunos con una reforma que requiere tiempo, requiere pensar las cosas a mediano y largo plazo. Yo diría que estamos en un nivel muy escaso de reforma o nulo prácticamente, es decir, no hay cambios sustanciales a la vista respecto del rol de las policías, de su división, separación de funciones, etc. O sea, creo que el avance es prácticamente nulo. En temas de medios que garanticen la reforma, no que yo conozca porque la reforma propiamente tal no existe, así que menos se han hablado de medios para garantizar su éxito.</p>
-------------------------------	---	--	---	--

<p>Olga Espinoza</p>	<p>No, no lo sé.</p>	<p>Yo te comentaba que he dejado de asistir desde este año a la unidad, por lo tanto, hasta el año pasado no existía. Creo que uno de los desafíos más concretos es justamente el que te comentaba al inicio, esta desconexión entre el... O sea, cómo fomentar una conexión más estratégica con una comisión que es la que tiene capacidad de tomar decisiones. Creo que ese es un punto fundamental y otro punto es el de relevar los problemas más urgentes que se planteaban dentro de la unidad cuando se conforma esta, que son, entre otros, como introducir al personal civil en mecanismos fiscalizatorios o que acompañen el proceso del funcionamiento de las policías.</p>	<p>No, en las sesiones que yo participé, no, no se vio.</p>	<p>A ver, como te digo, yo no estoy participando desde este año, desde el 2024, por lo tanto mi percepción puede ser limitada y puede ser también injusta, porque pueden haberse dado cambios durante este periodo en los que yo no he participado. Pero desde mi percepción, en términos generales, creo que la unidad viene desarrollando la socialización de temas en donde se opina y se plantean sugerencias diversas de algunos más expertos, de otros menos expertos, pero todos de alguna manera, directa o indirecta, sí vinculados a los temas de es foco de la reforma de carabineros, entre los que, por cierto, también yo he participado, pero esas sugerencias, esos cambios no se materializan en términos de ver viabilizado que esas recomendaciones o sugerencias o posicionamientos lleguen a una instancia correspondiente. Por lo tanto, en términos generales, creo que la labor de la unidad tiene dificultades de ser eficientes.</p>
-----------------------------	----------------------	--	---	--

<p style="text-align: center;">José Roa</p>	<p>Sí, hay un plan de comunicación asociado al plan estratégico y los planes operativos.</p>	<p>O sea, yo diría que el principal logro es la institucionalización de la reforma. La reforma no es un proceso siu generis, externo. La reforma es un proceso institucional. Y lo que busca la reforma es que esto sea institucional. Y las instituciones tienen roles, funciones, responsabilidades. No tienen planificaciones alternativas o equipos externos, tienen un rol, una función.</p>	<p>Y el coordinador, la coordinación está bajo el Ministerio del Interior, dentro del Ministerio del Interior. Entonces, dio continuidad porque efectivamente estos están representando instituciones que nutren las decisiones de la Autoridad. Y está ocupando la institucionalidad, y esta institucionalidad es reforzada por la Ley de Humanización de la Policía. Entonces, la pregunta es, ¿se dio continuidad a esa hoja de ruta? Yo lo puedo decir, así a ciencia cierta que lo que no está cumplido está comprometido en los planes operativos, 100%.</p>	<p>La reforma está avanzando. Con estos tres tiempos que hemos descrito, que imponen desafíos distintos y que imponen urgencias distintas. Crisis de probidad, crisis de derecho humano, desafío a la nueva criminalidad. Dos vinculados mucho con la función policial, el tercero más bien mirando el sistema de seguridad y justicia, del que forman por cierto parte las policías. Y el gobierno tiene estrategia, agenda legislativa, planes estratégicos, planes operativos. Y tiene por cierto espacio que permite nutrir la toma de decisiones por parte de la autoridad.</p>
--	--	---	--	--

<p>Cristóbal Weinborn</p>	<p>Supongo que sí, porque creo que, si mal no recuerdo, en el mismo plan estratégico, el operativo sale, que se realizarán capacitaciones intra, extra, institucionalmente para difundir el plan, pero no tengo la... ¿Es tu cachai que una capacitación puede ser juntar a 50 carabineros en un lugar y decir, este es el plan estratégico o tener...</p>	<p>No, mira, se han logrado avances sustantivos respecto al Ministerio de Seguridad. Porque conociendo, por lo menos de afuera, José, que su rol es bien político, me imagino como se estará trabajando a nivel de las distintas comisiones para que eso se mueva rápido. El proyecto de ley de cámaras corporales es súper importante. No quedó bien hecho, pero es súper importante.</p>	<p>En términos de proyectos de ley, sí. Pero solo en términos de proyectos de ley. Y proyectos nuevos que han ido saliendo, porque además, también, no quiero ser tan injusto, el contexto del tema de seguridad pública, no necesariamente de comisión de delito, ha sido tan álgido en estos últimos dos años, porque además teníamos un fenómeno natural, sobre lo lateral, ¿entiendes? Pero teníamos, esta es la curva de la delincuencia, se podría decir. Pandemia. Y se baja. Y lo que pasó, además allá que hayan aumentado algunos delitos violentos, es lo que se llama regresión a la media. Siempre tenemos, no sé, un 30%, ahora estamos en 31.</p>	<p>A ver, que fuera de los proyectos de ley previos o presentados por este gobierno, exactamente igual.</p>
----------------------------------	--	--	--	---

<p style="text-align: center;">Felipe Harboe</p>	<p>Se han realizado poco a punto acciones de información o difusión interna respecto de tanto el proceso reforma, sus límites como también del plan estratégico. Hay diferencias no obstante en general se matizan internamente para no generar incertidumbre.</p>	<p>Yo diría que la ley, ya es ley, estableció el control administrativo de parte del Ministerio del interior en un avance relevante hay un conjunto de normas en materia de probidad que son relevantes pero todavía falta con respecto a la formación y a la especialización de funciones. En cuento a los desafíos Lo primero yo diría es que uno de los desafíos principales es que la autoridad política tenga una mirada conjunta porque la verdad es que cuando uno conversa con unos actores o con otros actores observa que son visiones muy distintas. Entonces, ahí es clave que los funcionarios del Gobierno entiendan esa función en cuanto a tales y no en cuanto académico o su propia creencia porque el problema está en que necesitamos un Gobierno con opinión unívoca. El segundo desafío ha sido convencer a la Policía de mantenerse instalados en el proceso de Reforma aún con estas diferencias internas. Y el tercer desafío ha sido que los alcances de la Reforma sean lo suficientemente profundos para generar un movimiento de aguja pero no sean irresponsables como la refundación que se planteó en algunos minutos. Ósea el equilibrio.</p>	<p>O sea lo nuestro fue más bien una propuesta muy completa desde el punto de vista de la formación de la organización interna, etc. Pero nosotros no abordamos temas de orden público que es un elemento esencial porque este país puede estar en paz y tranquilidad pero basta con una manifestación donde haya un problema de orden público que este tema se vuelva a poner de nuevo en la agenda y cuando la situación se pone en la agenda por algún tipo de escándalo o un problema grave bueno, ahí hay todo tipo de propuestas que son más bien dedicadas a la tele entonces yo creo que uno podría decir que el Consejo para la Reforma ha avanzado en algunas materias Sí. ¿No lo suficiente? No. ¿Es eso compatible con lo que presentamos nosotros? Bueno, probablemente se han hecho cargo de una parte, no de la otra. En cuanto a la consolidación del trabajo creo que ha habido un intento a partir de cero al principio hubo un intento a partir de cero como todo lo refundacional inicial y luego se fueron dando cuenta que era bastante más difícil hacerlo y por tanto yo creo que ha habido algo de continuidad.</p>	<p>Yo diría que está avanzando tímidamente en aquellos aspectos donde no hay controversias con la institución y respecto a los cuales no son estructurales. Creo que se ha dejado para el final del proceso eventualmente aquellos temas más conflictivos como esa relación por ejemplo con la incorporación del mérito como principal elemento de ascenso en una antigüedad o bien con la existencia de procedimientos de reclamos que lleguen hasta la autoridad civil o bien con decisiones más bien de plan estratégico donde participe activamente la autoridad civil. Creo que esos son los temas más delicados que se han mantenido más además que todavía en la institución. Yo creo que es un intento de ser carta Gantt y eso es preocupante porque nuevamente Carabinero va pauteando a la autoridad civil cuando debería ser al revés entonces y además no hay que olvidarse que hay otra policía que es la de las investigaciones que también requiere reformas importantes entonces creo que no es posible pensar en una carta Gantt instalada en el plan estratégico de una de las instituciones.</p>
---	--	--	--	--

<p>Gonzalo Blumel</p>	<p>De hecho, se realizaban reuniones y había reuniones internas de carabineros entre el alto mando donde regularmente ellos compartían la visión sobre este proceso. Y a mí como ministro me tocó participar en un par de ocasiones en este consultivo del alto mando que es una instancia que se realiza con cierta periodicidad donde se juntan todos los integrantes del alto mando y ahí yo personalmente le expuse sobre los propósitos de la reforma carabinero.</p>	<p>No, la verdad no la conozco y desde afuera por lo menos yo no he visto mucho así como logro significativo del actual trabajo que se está haciendo.</p>	<p>Es una buena pregunta, no tengo claridad respecto de cuánto han considerado ese trabajo que se realizó. Igual uno ve que hay ciertas medidas que se siguen empujando, como la creación del Ministerio de Seguridad Pública pero hay otras que no, como esta nueva carrera policial digamos que se envió mediante un proyecto de ley del Congreso. Entonces yo creo que en general se ha ido debilitando todo lo que es este proceso de reforma y por lo tanto yo creo que ha ido perdiendo fuerza con el paso del tiempo. Perfecto.</p>	<p>Como te decía al comienzo no conozco el detalle porque tampoco se ha informado mucho. Pero la visión global que uno tiene afuera es que ha perdido prioridad, que ha perdido fuerza.</p>
------------------------------	--	---	--	---

Anexo 3: Transcripción de entrevistas

Entrevistada 1: Alejandra Mohor 23.01.2024

1. ¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la Reforma a Carabineros?

Creo que existe un sentido de urgencia de intervenir en el ámbito de las políticas públicas en materia de seguridad, pero no creo que sea la reforma a las policías, particularmente a Carabineros, porque ya salimos de lo restrictivo a Carabineros y estamos hablando de una reforma a las policías. Creo que eso en particular no tiene sentido de urgencia como reforma. Como reforma, pero sí en los proyectos de ley.

En ese sentido, el lío que, por ejemplo, varios proyectos de ley sean aprobados, como 14 creo yo, desde ya final de año. ¿Corresponde de lo que está lo orientado el trabajo en la reforma o a lo que es las nuevas necesidades de seguridad que tiene la ciudadanía, narcotráfico, nuevos crímenes? ¿Qué cree usted? Es que hay proyectos de ley que tienen, tú sabes que el proyecto de ley no ingresa hoy día y sale mañana. Pueden pasar años con proyectos de ley adentro.

Entonces, mucho de eso son cosas que ya estaban adentro, el Ministerio de Seguridad, por ejemplo, que han ido recibiendo indicaciones y eso ha demorado la discusión. Tú sabes que va la Comisión, vuelve la Cámara, vuelve de nuevo. Pero te insisto, creo que, si bien algunos de esos proyectos de ley vienen asociados a las discusiones sobre la reforma que se han dado desde el 2018, la reforma como tal ha perdido urgencia.

Y esto está más bien orientado a esto que malamente se ha llamado el fortalecimiento de carabineros o de las policías. Que no es equivalente a hablar de la reforma, que es un concepto mucho más integral. Exacto.

a) ¿Ha disminuido o ha aumentado?

Creo que ha disminuido.

Entonces, ¿ha avanzado más? ¿Ha habido avances?

Sí, sin duda.

¿Ha habido cambios?

Sin lugar a duda. Que todos esos cambios impliquen un avance, eso lo podemos discutir. Que incluso esos cambios que implican un avance estén en el marco de la reforma, también lo podemos discutir. La ley de modernización, por ejemplo, de la policía, venía con errores garrafales. Entonces, lo podemos poner con un checklist porque implica un avance, pero, por ejemplo, equipara las funciones de ambas policías en lo preventivo e investigativo.

Y esto definitivamente no es un avance, ¿no? Claro. Entonces, ahora estamos esperando una enmienda y estamos discutiendo la especialización funcional, habiéndose ya aprobado y entrado en vigencia una ley de modernización. Entonces, ¿me explico qué vamos a entender por avance? ¿Cualquier cosa es un avance? ¿A la luz de qué? ¿A la luz de qué? O sea, de la unión, ya sea puede ser de la unión pública, por cierto.

b) En ese sentido, lo que usted dice que no se ha querido avanzar como se esperaba, ¿usted piensa que eso es porque el debilitamiento de la voluntad política? Porque tal vez el foco, como usted dijo, ya no es la reforma en sí, sino otros temas, digamos, legales.

A ver, mira, yo creo que cuando uno habla de voluntad política hay que distinguir voluntades políticas, en plural. Porque aquí, desde el primer momento, el cómo debe orientarse una reforma, circunscribámonos en carabineros, una reforma carabinero ha tenido de todos los tonos de colores y énfasis.

Este acuerdo nacional, este acuerdo que se llamó transversal, lo cierto es que, de transversalidad, y esto lo comentábamos, no tenía mucho y no reflejó suficientemente lo estructural de las instituciones. Entonces, luego nos volvemos a situar ante un escenario de discutir lo estructural, y aquí el contexto político es determinante, la discusión constitucional es determinante, policía civil o militar,

escalafón único o escalafón diferenciado. Esas son discusiones estructurales. ¿Cómo se llevan adelante procesos de democratización? Entonces, las voluntades políticas han estado por aquellas que se inclinan y tienen mucha voluntad de cambios más bien eficientistas de aquellos otros, en el otro extremo digamos, voluntades políticas de un cambio más estructural. Y ahí lo que ha ocurrido es que se ha fluctuado entre estos dos extremos y hoy día nos encontramos en un punto más cercano a los cambios más eficientistas, y todavía eso es cuestionable. Todavía la capacidad de los cambios que se han hecho, de hacer más eficiente la función policial también es cuestionable, si no llevan a la eficiencia.

Entonces, no hay una única voluntad política que adquiera una única forma, que se exprese de una única manera. Desde el Ejecutivo tiene una expresión, desde el Legislativo tiene otra, y desde la opinión pública, desde la movilización de masas, desde las organizaciones activistas adquiere, que también son voluntades políticas, somos actores políticos, todos y cada uno de nosotros, y a medida que nos organizamos generamos una demanda política más contundente. Entonces, creo que tiene muchos ribetes distintos la respuesta a tu pregunta.

2. ¿Cree usted que existe una coalición rectora fuerte que impulse el ejercicio de diseñar la reforma? Es decir, la unidad coordinadora, por así decirlo, ¿usted cree que es la coalición rectora que eficientemente puede llevar a cabo los objetivos de la reforma?

A ver, no sé si entiendo bien la pregunta. Una coalición política, si tú me preguntas desde qué sector político, o desde qué perspectivas políticas, o qué perspectivas políticas han primado en las decisiones, yo te diría que son las más conservadoras. Perfecto. Las pseudo-reformistas, porque no hay una reforma propiamente tal desde esa perspectiva.

Ahora, la Comisión para la reforma está asociada al ejecutivo, y el ejecutivo corresponde a una coalición política determinada, distinta de aquella que yo visualizo como predominante en la definición de los rumbos. Y uno ahí lo que tendría que preguntarse es, ¿Es acaso que la unidad coordinadora, pese a pertenecer a

una coalición política progresista, ha asumido en esta lógica de la antigua noventera democracia de los acuerdos?, ¿no? Un enfoque más conservador, como parte de la negociación política. Yo te diría que estamos bastante cerca de eso en toda la política de seguridad, no solo respecto exclusivamente a la reforma de Carabinero. Creo que había un repliegue del progresismo en favor del conservadurismo, con fines políticos y comunicacionales. Ese repliegue, o esta coalición, digamos.

a) **¿Representa la necesidad ciudadana actual de seguridad pública del día de hoy?**

Súper difícil, súper difícil responderte porque, ¿cómo determinar cuáles son las necesidades o las expectativas ciudadanas en relación con una reforma policial? Si nos quedamos con las redes sociales y los medios de comunicación, nos vamos a hacer una idea.

Si nos vamos a mirar la información más objetiva que nos arrojan, por ejemplo, en este sentido, y vamos a mirar por qué la gente no denuncia, cómo percibe el trabajo de Carabineros, pese a lo poco que se indaga a ese respecto, yo te diría que va a contrapelo. La opinión pública va, por un lado, y la poca luz que te entregan las encuestas va por otro. La ciudadanía, dependiendo además del territorio del que se trate, y aquí hay un componente socioeconómico muy importante, la ciudadanía dice, no denunció porque la policía no hubiera hecho nada.

No porque no puede, porque esa es otra alternativa de respuesta. Entonces es bien difícil. Mi lugar es la academia, y yo desde allí he estudiado en torno a la relación policía-comunidad, he estudiado y acompañado las políticas públicas, como ya te señalaba en la parte de esta entrevista, y yo te diría que elementos fundamentales han sido dejados de lado, y son aquellos que tienen que ver con la justicia procedimental y la justicia distributiva. En Chile hay un componente, y particularmente respecto de Carabineros y en los sectores menos privilegiados, de percepción de que Carabineros no actúa de manera equitativa con toda la población, y es una percepción bastante ampliada, bien ampliada, y eso lo hemos visto con diferentes instrumentos que se han utilizado. Yo te sugiero mirar un estudio

del 2017, que ya está un poco viejito, pero es justo antes de la hecatombe, y entonces no está afectado por esos hitos, y este es un estudio de la subsecretaría, lo tengo por ahí, está en la página web, también lo puedes buscar, que es un estudio sobre legitimidad y confianza del sector seguridad y justicia.

Y es súper claro que la ciudadanía en Chile percibe que Carabineros trata de manera diferente a los pobres y a los ricos, a los nacionales y a los extranjeros, aunque hay un poco menos, y eso es **justicia distributiva**, y eso es un pilar fundamental de la legitimidad institucional, **y eso no está abordado de ninguna manera con la reforma**. Muy sumariamente uno podría decir, mira lo que tiene que ver con derechos humanos, chuta, pero sabemos que tanto la forma en que se enseña, como se pone en práctica los derechos humanos desde la función policial todavía tiene muchísimos déficits en la convicción de los y las funcionarias respecto incluso de la legitimidad de los derechos humanos, hay que salirse de la ONU.

b) ¿Usted cree que se puede terminar el trabajo realizado en la reforma en los plazos digamos del 27 de abril del 2027? En su opinión.

Sin duda, sin duda, o sea somos campeones mundiales para poner el cheque en los indicadores, ahora el tema es ¿cuál va a ser el contenido de eso? ¿Cuál es el contenido? Porque le ponemos la máquina y decimos mira debemos tener todas estas actividades cumplidas y las actividades se van a cumplir y te aseguro que se van a cumplir. El tema es ¿cuál es el sustrato de eso? Lo que conversábamos acerca de ampliar a dos años la formación inicial de los carabineros, ¿haciendo qué? ¿Con qué cambios significativos en las metodologías y en los contenidos de enseñanza?

Entendido, profesora. Ahora la pregunta tres, para ir avanzando.

3. A su juicio, ¿Ha cambiado la visión en la cual se designó la comisión para la reforma desde su instauración el año 202, hasta el día de hoy?

Yo te quiero insistir ahí que el uso de la fuerza, la forma en que se expresó el uso de la fuerza durante el estallido social fue la guinda de la torta, pero lo que venía detrás estaba fuertemente asociado a los temas de corrupción.

Yo creo que eso es lo que mueve fundamentalmente la reforma, no la violación a los derechos humanos. Ahora dicho eso, incluso si asumiéramos que fueran las malas prácticas policiales en el ejercicio del uso de la fuerza, aquellas que están en el corazón de la reforma, sin lugar a duda que eso se ha diluido muchísimo. Y qué más evidente que todo el proceso que se está llevando contra el general director y la actitud que ha asumido el ejecutivo hacia el respecto.

- a) **Carabineros tiene su propio plan estratégico, Carabineros Centenarios, en el cual tomó el trabajo del Consejo para la Reforma Carabineros y en el cual su principal visión o misión es también crear una policía acorde al actual y respetuosa a los derechos humanos. Esa visión que tiene el carabinero en este plan, ¿es acorde con la visión propia de la comisión? En caso de que no, ¿cuál cree usted que la visión de Carabineros tiene en estos temas de la reforma?**

A ver, el plan estratégico, de acuerdo con la ya comentada ley de modernización de las policías, debe pasar por la aprobación del Ministerio del Interior. Entonces, Carabineros presentó el plan antes de la entrada en vigencia de la ley y tuvo que adecuarse a lo que mandataba la ley e ingresarlo al ministerio, y el ministerio hizo observaciones y Carabineros tuvo que ajustar ese plan. Lo mismo con la policía de investigaciones, solo que la policía lo hizo después. Entonces, claro, en términos formales, el plan cumple con las exigencias, pero otra vez, el papel aguanta todo.

- b) **¿Esos planes de desarrollo estratégico es buena estrategia para el desarrollo integral de la reforma carabinero?**

A ver, los planes estratégicos de las instituciones, en particular el de carabineros, debiera ser un instrumento consistente con la formulación de la reforma. Y eso es lo que te digo que, en buena medida, se cumple. Carabineros entiende, a lo menos en palabras de su general director, que esa es su hoja de ruta de la reforma esa es la manera en que carabineros está internalizando y llevando a cabo el proceso de reforma. Pero esto reafirma la idea de que hay una reforma que está haciendo

carabineros de mutuo propio, con la venia del Ejecutivo y el Legislativo probablemente, y que por otro sendero circulan las iniciativas que vienen autónomamente desde el Ejecutivo, y consideremos ahí lo que se puede hacer o no hacer con el préstamo del BID, que es una cantidad de plata importante, y por otro circula lo que nace del Legislativo. Te voy a poner un ejemplo más que vincula a la pregunta anterior, sobre el estallido como detonante de la reforma.

La ley de uso de la fuerza, la RUF, está detenida en el Congreso. Fue ingresada, había un proyecto de ley de iniciativa parlamentaria en discusión ya antes de asumir este gobierno. Este gobierno ingresa un nuevo proyecto de ley muy pronto que asume, pero no se le ha dado suma urgencia como se le ha dado a otros.

Entonces, si el estallido fue un motor, y lo fue justamente por el mal uso de la fuerza, ¿cómo nos explicamos que a más de cuatro años no tengamos una ley de uso de la fuerza? De hecho, Chile, todos los países que están adscritos al sistema internacional y que han ratificado diversos convenios, debiera hace muchos años tener el uso de la fuerza regulado por ley. Y aún pese a los dos grandes hitos del 2011 y el 2019 de uso de la fuerza fuera de todos los parámetros que deben considerar, no tenemos ley de uso de la fuerza. Y siguen siendo decisiones autónomas de las instituciones.

4. ¿Existe dentro de los actores que integran la comisión para la reforma a las policías una buena comunicación sobre las estrategias y metas que deben lograr para el cambio?

Hay que distinguir que hay dos comisiones. Una es la que no me acuerdo cómo se llama, pero que congrega a las instituciones del Estado, a las policías, a Interior, Hacienda, entre otros, hay un montón. Las instituciones estatales. Y la otra que es la unidad consultiva. Yo no puedo hablar por lo que pasa con la otra que ni siquiera sé si está sesionando o no, cada cuánto sesiona y qué es lo que pasa en ella. ¿La unidad coordinadora? La unidad coordinadora. Es que la unidad coordinadora. A ver, espera. Yo soy super mala con los nombres. Hay una unidad dentro del Ejecutivo, dentro del Ministerio del Interior, que yo entiendo que es la unidad

coordinadora de la reforma, que es la que lidera José Roa. Sí. Y que él es el secretario ejecutivo.

Y luego hay dos instancias colegiadas. Una de ellas es la de instituciones y la otra es la de sociedad civil. Yo pertenezco a la de sociedad civil. Dentro, entonces me puedo referir específicamente a la unidad consultiva, que es la de sociedad civil. Perfecto. Y en lo que respecta a tu pregunta, ha nacido de los propios miembros de la unidad el demandar un mejor flujo de información.

Nosotros sesionamos temáticamente. Nosotros tenemos un calendario de trabajo anual, con reuniones mensuales. Y previo a la celebración de la reunión, se nos señala cuál va a ser el tema que vamos a trabajar en esas reuniones, ¿sí? Perfecto. Y trabajamos sobre ese tema. Sobre el proyecto de ley X, sobre el reglamento de la ley que salió aprobada. Entonces estamos como en parcelas de la discusión.

Y lo que hemos solicitado es poder tener una mirada justamente más amplia de cómo se está llevando adelante el proceso. ¿Qué está ocurriendo con la otra comisión? ¿Qué es integralmente lo que se está discutiendo? ¿Qué es lo que está recomendando también la propia unidad coordinadora desde el trabajo que hace José con su equipo? Perfecto. Entiendo.

a) ¿Qué actores políticos, sociales, culturales y de los medios académicos y funcionarios están participando, digamos, dentro de su unidad?

Bueno, tú tienes ahí a la vista, me imagino, el listado de convocados. Eso salió publicado en los medios, hay una foto. La participación es muy irregular. Yo te diría que hay... y además se ha venido desinflando con el tiempo. Cada vez va menos gente. Además, fin de año, te comentaba que José nos planteaba que nos iban a dar un premio a los que habíamos estado. Un premio por llegar.

b) ¿Esa ausencia, profesora de los actores afecta el flujo de información entre, digamos, los miembros que trabajan en la reforma?

Sabes que yo encuentro que no, porque ¿quiénes son los que se han ausentado? Quienes tienen más distancia o menos interés o un interés más político en el tema. Y menos técnico. Quienes que hemos mantenido fidelidad.

Voy a tratar de acordarme rápidamente. Y voy a tratar de ser justa con mis recuerdos. Porque también hay sesgo ahí. Instituto Libertad. Diego, no me acuerdo cuánto su apellido. Puedes confirmarme ahí si tú tienes el listado a la vista, Diego..... De instituto libertad Pablo Silva, Rodrigo, Raúl, José Miguel, Ronald, Alejandra. No, no me parece, profesora, en la unidad consultiva. Me parece Pablo Carvacho, Eduardo Espinoza, Felipe González, Daniel Johnson, Alejandra Lucuene, usted, Ronald Von der Weth, José Miguel Insulza, Raúl Leiva Carvajal, Rodrigo Bustos, Pablo Silva, Carolina Leitao, Galvarino Araneda, Pabla Ferretti, René Jofré, Guillermo Herrera, Hugo Espinoza, Luis Pardo, Felipe Montesillas.

Claro, lo que pasa es que hay algunos que fuimos convocados como personas, nombre y apellido, pero hay otros que se convocó institucionalmente. Ya, aquí está con fotos. Te voy a decir al tiro quiénes estamos yendo. Perfecto. Daniel Johnson. Daniel Johnson, o sea, la fundadora. La fundación Paz Ciudadana, más bien, porque habitualmente va Daniel, pero si no... Perfecto. Él manda, o va en representación, Cristóbal. Bueno, la Alejandra Mohor, por supuesto. Rodrigo Bustos. Sí, por lo menos últimamente. De Amnistía, ¿no es cierto? Sí, de Amnistía. Perfecto. Pablo Silva fue mucho al principio. Y ha dejado... Y ha dejado de ir hace ya un rato. Carolina Leitao, a veces mandan a alguien en representación y yo no logro identificar quién es. Pero Carolina Leitao creo que ha ido una vez. Entonces, en las otras ocasiones manda para alguien en representación. Entiendo. Fundación por la Democracia, sí, ha tenido una participación bastante regular. Nodo 21, más o menos. A este señor Galvarino Araneda, creo que no lo he visto nunca. Del Instituto de Ciencias. Hugo Espinosa. Hugo Espinosa dejó de ir. Y claro, este Luis Pardo, por el Instituto Libertad, fue en algunas ocasiones, pero ha ido principalmente este niño que te digo, Ignacio, o sea, Diego no sé qué. Perfecto. Y por rumbo colectivo, no es Felipe Fontesilla quien está yendo, es otra persona. Porque, como te decía,

estas fundaciones, la Asociación Chilena Municipio, fueron convocadas institucionalmente.

Entonces han variado, han ido cambiando quienes asisten. Ah, perfecto. Sí, es que yo los pongo de la información de la página. Sí. No debe estar actualizada. Ahora, yo te digo algo. Sí. Me ha quedado muy claro, en reiteradas sesiones, es que nuestras sesiones no son secretas, salvo que se especifique lo contrario de manera explícita. Y en ese sentido, tú podrías solicitar, porque eso existe, firmamos la lista de asistencia cada vez que vamos. Y tú podrías solicitar la lista de asistencia de todas las sesiones.

5. ¿Se han realizado capacitaciones dentro de Carabineros de Chile que hayan nacido, digamos, de la unidad consultiva donde se manifiesta la nueva visión y estrategia de desarrollar? Que no sea, digamos, propia de la institución, sino desde la Comisión.

Sí, o sea, me consta que se hizo, a ver, que había una recomendación, creo que te lo comentaba, de un... Diplomado en Psicología de Más, de Multitudes. Y eso, yo fui coordinadora de ese programa que se partió a las Fuerzas Especiales, al COP, el año creo que 2021. Que si se han hecho otros cursos que hayan sido requeridos, no lo sé. De ese, me consta porque yo estuve involucrada.

a) ¿Existieron diferencias significativas o algunas en las percepciones y participación de académicos y funcionarios de Carabineros en ese sentido?

A ver, ese es un diplomado que dictó la Universidad de Chile. Sí. No participaron funcionarios como docentes, funcionarios institucionales de la institución de Carabineros como docentes. Eran académicos y académicas de la Universidad de Chile, de otras instituciones. De otras instituciones. Académicas, nacionales y extranjeras también. Perfecto. Tuvimos profesores de Brasil, Colombia, Estados Unidos, además de muchos chilenos y chilenas. Entendido.

6. ¿Existen logros significativos nacidos desde dentro del trabajo de la Comisión? Es decir, ¿existen estrategias que incluyan éxitos a corto plazo?

¿A qué comisión te refieres? A la Comisión para la Reforma. Es que yo creo que eso hoy día no está operando con iniciativas propias. Creo que, desde las comisiones, cuando nosotros preguntamos bueno, ¿y para qué sirve nuestra discusión? Sirve para sumar otras discusiones. Para sumar eventualmente toma de decisión. Pero no tienen una expresión concreta. En ese sentido, ya que no... Como usted me dice.

a) ¿Existe un desafío específico que se han presentado en su trabajo durante la implementación o la discusión de la Reforma Carabinero?

Bueno, el primer desafío es el del diálogo. Porque cuando tú observas cómo está constituida esta unidad consultiva, y yo he hecho bastante énfasis en la participación de quienes tienen intereses políticos, pero no tienen conocimientos temáticos profundos, sino muy superficiales. Entonces, ahí tú tienes un nivel de la discusión que es muy desigual.

Es muy difícil sostener un debate constructivo. Es fundamental el debate en un régimen democrático. Perfecto. Y un nivel de debate constructivo es muy difícil de sostener cuando tienes actores muy mal informados, muy mal formados y muy movidos por intereses políticos. Entonces, lo que ocurre es que rápidamente viene la desacreditación. Ya te pusiste extremista, etc.

7. En las distintas instancias anteriores, ya sea el Consejo para la Reforma Carabinero 2020 o la propia Carabinero del Centenario, ¿cree usted que los avances y los logros de esto o el Acuerdo Nacional para la Seguridad, estas instancias, esos logros que se han dado, se han consolidado en el trabajo actual de la Comisión?

A nosotros nos ha tocado mucho revisar y comentar proyectos de ley. Entonces, uno podría decir que sí, eso que se acordó en algún momento que había que hacer y que se transformó en un proyecto de ley ha sido parte de nuestro trabajo, el revisar, comentar, advertir de omisiones o poner énfasis, sobre todo, porque la mayor parte de las leyes que nos llegan a nosotros para comentar ya han sido aprobadas. Entonces, ¿para qué me las mandas? Entonces, ahí la vía de escape que se nos ha planteado es que esta discusión va a servir para orientar el reglamento. Porque la ley... El trabajo de la unidad consultiva, volviendo también a la pregunta anterior, que ahora está mejor mejorada.

a) **¿Existe algún proyecto de ley que haya nacido o ha sido ayudado a la discusión de la Comisión para la Reforma?**

No de la que yo pertenezco, de las comisiones anteriores, sí. Hay muchos proyectos de ley que vienen de la discusión de las comisiones anteriores. Ninguno que venga de la unidad consultiva. De la unidad consultiva.

b) **¿El aumento, cree usted, de la credibilidad hacia la institución de carabineros de Chile ha ayudado a ejecutar puntos en la Comisión de la Reforma?**

A ver, primero, yo no hablaría de un aumento de la credibilidad de carabineros. Creo que lo que hay es un aumento... Apoyo ciudadano. De ese mal llamado apoyo ciudadano a través de esa mal formulada pregunta de cuánto confía usted en estas instituciones. Creo que eso, lejos de colaborar con la Reforma, lo que ha hecho es fortalecer la capacidad de agencia que tiene Carabineros. Es decir, lo ha vuelto a poner en el lugar de soy la institución con mejor aprobación, así que conmigo no se metan.

c) **¿Ha sido utilizada para restar urgencia a estos cambios que quiere promover la Reforma?**

Sí, claro. Sí, ha sido utilizada para... No expresamente, no de manera explícita. Pero si tú sumas dos factores que son cruciales aquí, la aprobación de carabineros, vía

la mala pregunta esta, a través de pésimas encuestas como la Cade, con metodologías horribles, y el incremento de la violencia criminal, estos dos factores creo que han sido cruciales como herramientas de negociación política para frenar el impulso reformista e imponer uno más conservador. Muy a contrapelo de lo que cualquier racionalidad le diría. O sea, cualquier racionalidad, cualquier análisis racional, hoy día te diría, la situación de criminalidad aguda que está viviendo el país tiene mucho que ver con la incapacidad de las instituciones policiales de hacer bien su trabajo.

b) ¿Ha disminuido la voluntad política del Poder Ejecutivo hacia la Reforma? O sea, ¿le quita el sentido de urgencia?

Eh... O sea, es que es difícil referirse a lo que ha marcado, determinado, ha empujado las decisiones del Ejecutivo porque yo honestamente no entiendo las decisiones que ha tomado el Ejecutivo. No soy capaz, y ahí yo dije, devuélvanme la plata de mi magíster en Ciencia Política porque no aprendí nada. Aquí no hay... Claro, uno puede llegar a concluir y decir, mira, el gobierno de Boric empezó con tantas dificultades, con tanta oposición, con una oposición tan fuerte, con un Kast tan empoderado en la segunda vuelta, ¿no?, que de entrada decidieron bajarle muchísimo el tono a la discusión, bajar muchísimo sus... las expectativas ciudadanas y sus propios compromisos transformadores en materia de seguridad, y muy rápidamente tomaron el mismo camino de Piñera, hacia lo policial, lo situacional, y enarbolaron también las banderas del apoyo a carabineros, como si esto, el espaldarazo, el manotazo en la espalda, fuera realmente una ayuda para la institución

Yo creo que es un perjuicio. La institución no necesita espaldarazos. Entonces, más allá de retrasar, se ha desvirtuado el camino. O sea, se quiere seguir avanzando, pero no el camino en que se inició, hacia una reforma, si no, como usted dice, a hechos situacionales. Prácticamente. No es que se quiera retrasar, digamos, la discusión. Sí, o sea, yo creo que hay un interés por sacar adelante algo que se pueda llamar reforma, para decir, misión cumplida. Creo que hay interés y que hay

algunas cosas buenas en ese proceso que van a contribuir, ¿no?, a mejorar el desempeño de la institución en las tareas que le corresponden. Yo tengo algunas expectativas en algunos temas, como la especialización, por ejemplo. Yo creo que hay que mejorar el desempeño funcional de las policías, que creo que es muy importante de resolver. Sin embargo, al final del camino, creo que no vamos a ver una policía muy distinta de la que teníamos al inicio.

Vamos a ver mejorado algunos mecanismos administrativos, vamos a ver incorporado algunos mecanismos de control externo, vamos a ver mejorado algunos procesos, vamos a ver reglamentado, de mejor manera, ciertas prácticas o procedimientos. Pero vamos a tener, en lo troncal, una institución muy parecida a la que teníamos al inicio. Antes de lo hecho ocurrido de octubre, prácticamente. Y eso también, lo mismo pasa con el tema de mantener el orden público.

8. Dentro del trabajo y estrategia de la Comisión, ¿se han planteado estrategias de continuidad y liderazgo que mantengan y promuevan la nueva visión en el cuerpo de carabineros? ¿Cuál es su visión global de la reforma?

No, mira. No, sabemos que vamos a seguir sesionando el resto del año porque ya tenemos calendario de reuniones para todo el 2024. Pero no sabemos qué contenido, no sabemos para qué finalidad. Menos te podría decir lo que va a pasar después del 2027. No.

a) ¿Y qué recomendaría usted para superar los obstáculos actuales que tiene, digamos, el avance de la reforma?

Mira, yo creo que, primero, esta expectativa de los ejecutivos, de los dos gobiernos que les ha tocado, hacerse cargo de esta oposición, de que transversalizar políticamente el debate es lo que nos va a llevar a puerto. Yo creo que ese es un obstáculo, ¿no? En cualquier ámbito de cosas, la representación política no puede

atentar contra el sustento técnico. Claro. Debe haber consideraciones de carácter político, sin lugar a duda.

Pero estas son consideraciones, no son el centro. Tú me pones a un, perdona que te lo diga así, un anciano, ABC1, que viene a defender sus intereses de clase, y que todos sus argumentos son ad hominem, no hay manera de discutir con él, no hay manera de plantearle, porque no reconoce argumentación, deslegitima todo lo que tú digas, aunque tengas toneladas de evidencia. Claro. ¿Qué vaya a hacer? Entonces, aquí lo fundamental es, qué policía necesita un Estado democrático como el chileno para los próximos 50, 80 o 100 años, y esa pregunta no se la ha formulado nadie. Nadie. De los que toman decisiones. ¿Cómo vas a hacer una reforma si no sabes a dónde quieres llegar? No sabes lo que quieres conseguir.

b) **¿No se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma?**

No, yo creo que no. Podría equivocarme, pero yo creo que no. Yo creo que no hay de lo que en educación se llama mecanismos de aseguramiento de la calidad.

c) **En síntesis, profesora, la tesis de esta investigación es que la reforma hacia Carabineros de Chile no avanza debido a la disminución de la voluntad política del ejecutivo. Es decir, digamos, el Ministerio del Interior y el Gobierno. ¿Qué piensas sobre esa enunciación? ¿Está de acuerdo o está en desacuerdo?**

Yo creo que atribuirle al ejecutivo, sin duda, en él recae o debiera recaer la responsabilidad. Pero creo que estamos frente a un ejecutivo que es muy permeable a los influjos desde fuera. Entonces, yo pensaría que es más bien que la reforma se ha visto... A ver, léemela de nuevo para poder rearticular lo que tenía en la cabeza.

Yo creo que aquí el concepto de voluntad política me parece un concepto complicado, pero yo no lo suscribiría al ejecutivo. Y justamente por esta idea de que el ejecutivo... Tanto el anterior como el actual, ha tenido esta idea de cómo tener comisiones que son súper transversales y representativas del espectro político. ¿Veis ahí? Como si la reforma a las policías fuera un ejercicio meramente político,

donde tienen que debatir los factores políticos. Pero hoy día solo es lo político. O principalmente es lo político. Y el criterio técnico adió.

Entrevistado 2: Capitán Barraza Lorca 02.03.2024

1. ¿Primera pregunta mi capitán, usted cree que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto del impulso del trabajo de la reforma de carabineros?

O sea, frente a esa pregunta, mi opinión personal, respecto de los inicios, cómo surgió esto, que surgió muy, podríamos decir, muy rápido, generando mucha iniciativa, mucha materia a la vez, a la fecha como quedó un poco parado, podríamos decir, con el cambio gubernamental, si bien se crearon instancias, pero no se generan acciones concretas para seguir continuando con esta, podríamos decir, con la participación, como venía participando a través de este Consejo de la Reforma esta unidad consultiva para la reforma, estamos ya construyendo la reforma, si bien Carabineros sigue avanzando en la modernización, pero va en la línea de la modernización desde su perspectiva, un plan estratégico, un plan estratégico plan administrativo.

Porque la lógica de la reforma surge, a ver, si nosotros la llevamos al gobierno anterior, más que el Consejo de la Reforma, cuando se generan estas mesas de trabajo en relación con la modernización de Carabineros, la relacionan directamente con las 150 medidas que surgen del, podríamos decir, del segundo gobierno de Sebastián Piñera, del acuerdo nacional por la seguridad pública.

Si bien venían 150 propuestas, de las cuales aproximadamente 74, 78 más o menos, eran relacionadas directamente con carabineros o las policías, de esa iniciativa podríamos decir que se generaron una serie de medidas que fueron implementadas por la institución, la cual está la creación de la Dirección de Derecho Humano, la creación de la Dirección de la Seguridad Interna, el levantamiento de la Igualdad y la Unidad, que fue mutando respecto con su nombre, pero tiene su

génesis en el acuerdo nacional por la seguridad pública, el cual se realizó a través de una orden de servicio de la SUBDICAR al Servicio Interno.

Y ahí había medidas concretas y había un equipo de trabajo fundamental que estaba destinado a desarrollar esta iniciativa con representantes institucionales. Y, o sea, en la práctica todas esas materias que surgieron de este acuerdo y se realizaron a través de esta orden de servicio de la SUBDICAR fueron desarrolladas y materializadas. Posterior a esto, luego del año 2019, el 18 de octubre de 2019, se genera este consejo para la reforma a carabineros a finales del 2019 y en enero saca su resultado y de este consejo se establece una serie de lineamientos.

De esa forma que el gobierno de la época establece este Consejo para la Reforma y además implementa esta unidad coordinadora para la reforma. Este Consejo para la Reforma salen, podríamos decir, nueve mesas de trabajo, de las cuales una está relacionada con inteligencia y continúan desarrollándose muchas materias.

a) ¿Cuál fue su papel, participación, cargo, etc., en el tema de la comisión?

Ah, no. Podríamos decir que yo era bajo la figura de asesor y me tocó, en este caso, como estaba en la Dirección General de Desarrollo, conocer todas las iniciativas, desde el acuerdo hasta el año pasado, que eran las últimas instancias que se desarrollaron.

b) ¿Usted cree que ya el sentido de urgencia se perdió al día de hoy?

Yo creo que el sentido de urgencia se perdió, claramente se perdió el sentido de urgencia, porque tenemos que considerar que veníamos trabajando desde el año 2018, luego 2019 con el estallido social, con otras materias, y finalmente cuando finalizaba el gobierno Piñera, iniciado el nuevo gobierno, como que quedó un poco stand-by el antecedente, y el actual gobierno se creó. Podríamos decir que estas mismas instancias que eran del gobierno pasado, pero con unas pequeñas modificaciones de nombre, no quedó muy claro cuál era el avance.

Si bien, tanto políticamente como institucionalmente, todo lo relacionado con modernización de carabineros abarca toda la acción que se ha desarrollado desde el acuerdo nacional a la fecha. Y todas las acciones que se ha desarrollado desde, no sé, ejemplos de compras, pero como una, podríamos decir, como un organizador o un actor político, como encabezando esto, eso quedó más en el aire.

a) ¿Usted cree que esta baja de urgencia con la reforma es debido a la falta de voluntad política? ¿Esa voluntad política, ha sido voluble en los pasados años?

Sí, esa es como la lógica, porque el impulso es tan rápido de generar acciones rápidas y que fueran, en este caso, visibles frente a la comunidad, abarca esa lógica. Pero actualmente es como reforma o hacia la policía, más bien va corriendo por los avances institucionales relacionados con adversarios. No, aunque yo creo que la voluntad política está, porque ahora designaron un coordinador bajo la figura de José Roa, si no me equivoco, él está como encabezando, podríamos decir, esta nueva reforma, que ahora es reforma de la policía, antes era reforma de Carabineros, pero como avance en concreto queda un poco más en el aire, porque si bien hay muchas materias que se desarrollan, encabezadas o encasilladas bajo el concepto de reforma, pero como ver la figura anterior de reforma, que había un equipo técnico, en este caso como contraparte, que participaba en el desarrollo de la iniciativa, a la fecha, por lo menos en mi experiencia, porque también las problemáticas actuales eran, más bien, había diversas iniciativas, como que no funcionaban de forma armónica, la policía exterior tenía un antecedente, en este caso por reforma, otro antecedente. En ese sentido me queda claro que no está la urgencia anterior, pero sí la voluntad de realizar cosas, pero una cosa va de la mano en la otra, así que prácticamente es un stand-by.

O sea, están los cargos asignados, pero como avanza en materia específica, a la fecha no está establecido, pero sí, institucionalmente se sigue avanzando todas las iniciativas que fueron declaradas.

¿En el plan estratégico?

Sí. Por así decirlo, si vemos como un diagrama, el Consejo para la Reforma dio como nacimiento al tema del plan estratégico y por otro lado a la Comisión para la Reforma, porque al final como que de los dos sacaron idea de estos 150 ejes programáticos que usted mencionó al principio. Esta es como la gran lógica, de cómo ha terminado en la reforma o plan estratégico. A ver, nosotros tenemos que considerar aquí, tenemos hechos emblemáticos, fraude de carabineros, casos Catrillanca, Huracán y todos esos antecedentes que golpearon a la institución en esas fechas.

Lo cual, ¿qué origina esto? Origina el Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública, de sus 150 medidas, de las cuales 74, aproximadamente 78, son relacionadas con la gestión, en este caso, de las policías y de este acuerdo surgen 22 medidas en específico. Que fueron realizadas a través de una orden y concretadas por la institución.

Estas 22 medidas tuvieron meses de trabajo fundamental, en los cuales había un representante, en este caso de la subsecretaria del interior o del Ministerio del Interior, que estaba a cargo de cada una de las medidas a desarrollar. Ejemplo de ello, la creación, en este caso, de la dirección de Derecho Humano. Eso es como, podríamos decir, un gran ejemplo, la creación de la dirección de Seguridad Interna, también surgió de este Acuerdo Nacional de la Seguridad Pública.

Aquí no se consideraba de estas 22 medidas, pero aquí este Acuerdo Nacional nos señalaba a nosotros que teníamos que, como institución, desarrollar un plan estratégico de desarrollo y policía. También es parte del acuerdo de la humanización.

Cuando este plan estratégico estaba en desarrollo, ocurrió lo dicho, asociado al 18 de octubre de 2019, y aquí tenemos todo lo relacionado. Aquí tenemos los informes por organismos internacionales, de la INDH, de Derechos Humanos, todos son antecedentes y de alguna u otra forma estos son recogidos por este Consejo de la Reforma y transformados, son recogidos por el Consejo de la Reforma y como el

plan estratégico venía en desarrollo, estos fueron parte de, todos estos antecedentes que se denunciaron o evidenciaron al Consejo de la Reforma, fueron parte del análisis que se efectuó en el diagnóstico para el plan y fueron incorporados de alguna u otra forma en el plan estratégico de desarrollo. Si uno lee el plan estratégico, muchos podríamos decir, muchos criterios, muchos antecedentes que vuelven directo a la relación con lo que da a conocer el Consejo de la Reforma. Por ejemplo, la legitimidad, parte de la legitimidad, transparencia, Derechos Humanos, hay muchos de los antecedentes que se desprenden de este Consejo de la Reforma.

2. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulse el ejercicio de diseñar la reforma el día de hoy?

O sea, en rigor, sí, el Consejo para la Reforma a través de su unidad coordinadora le dan directrices claras sobre el objetivo que va a alcanzar y cuando nosotros hablamos de Reforma de la Policía, también al principio vendrían con el mismo ideal orientar el trabajo, pero la verdad es que quedó ahí dando vueltas, ¿no?

a) Perfecto. Y la Comisión para la Reforma, es una coalición rectora en el cual ¿se puede conseguir éxito en el plazo final, que en este caso sería el año 2027, mi capitán?

O sea, lo complejo de eso es, a ver, tenemos un Consejo de la Reforma, tenemos una unidad coordinadora, en su tiempo existió el Consejo de la Reforma y la unidad coordinadora de la Reforma, y cuando nosotros hablamos de la Reforma de la Policía, dentro de esta Reforma de la Policía de actualidad, si uno se va a la página, establece cuáles son los principios rectores, cuáles son los objetivos generales, pero como acciones concretas a desarrollar hasta el año 2027 no está establecido, si bien la institución como proceso de organización se encuentra radicado de alguna forma en el Plan Estratégico de Desarrollo Policial, busca abarcar todos los antecedentes que fueron parte podríamos decir, de la génesis del Consejo de la Reforma.

Tengo entendido que sí, que sí está establecido, por lo menos la página de la Comisión para la Reforma sí lo indica, que por lo menos hasta el 2027 como el gran plazo para la Reforma, más o menos, que es como la unidad de término que se le están dando, mi capitán.

Ah, sí, hay que tener ojo porque hay un decreto de 103

Sí, donde hace la creación, donde se crea la Comisión, 103 del año 2020. Sí. Por eso es a lo que me refiero, que, ya teniendo claro ese tema, ¿Usted cree que la Comisión para la Reforma es una coalición rectora que puede entregar éxito o reformas concretas para el año 2027 al ritmo que va trabajando hoy?

O sea, al ritmo que va hoy, por lineamiento específico de ello, el tema actual podría decir que un poco complejo, pero en todo momento pueden generar acciones concretas a desarrollar. Por eso insisto, si bien la actualidad, la práctica no era tan, no era como principio o acciones concretas a desarrollar, sí de alguna u otra forma han surgido iniciativas que han sido desarrolladas bajo un concepto de reforma a las policías. Pero volviendo a la pregunta uno, pero ya este sentido de urgencia que no están tan urgente mermó el trabajo para que el plazo se cumpliera, ósea para decir “tome aquí están las directrices, la reforma ya está aplíquela”.

b) ¿La unidad coordinadora como coalición rectora representa la necesidad ciudadana actual de la seguridad pública el día de hoy?

En la actualidad ahí desconocería, porque la primera unidad coordinadora para la reforma que estaba con todas sus personas y que se sesionaba alguna transforma trataban de representar a diversos actores, a la academia, a los políticos, sociales... En la actualidad yo desconozco quiénes son los participantes de estas sesiones, y también desconozco si han sesionado a la fecha, porque las otras reuniones se generan a lo menos una periodicidad.

c) ¿La Comisión para la Reforma como coalición rectora está acorde a ese tema de la nueva inseguridad pública de esta crisis de seguridad?

Eh... O sea, en mi opinión, yo creo que está un poco desfasado respecto a las necesidades de la comunidad, considerando que esta reforma fue necesitada para satisfacer unas demandas puntuales que venían de legitimidad prácticamente y derecho humano. Más que las acciones concretas de seguridad hacia la comunidad, si quieren buscar de alguna forma ayudar a niveles a la comunidad en sí, en los servicios policiales, se habla mucho de la equidad, la equidad territorial, es decir que las comunidades más pobres tengan los mismos recursos que las más ricas, y así sucesivamente.

Yo creo que la reforma, en mi opinión, fue orientada a satisfacer una demanda de legitimidad, pero para enfrentar la actual problemática delictual o social que vive este país, yo creo que es un poco desfasada.

3. ¿Ha cambiado la visión en la cual se creó la comisión para la reforma desde su creación en el 2020 hasta el día de hoy?

O sea, en complemento a la pregunta anterior, yo creo que la visión como reforma de Carabinero va a generar un cambio total. Partimos por una reforma de legitimidad, orientada definitivamente a satisfacer los hechos que ocurrieron en caso fraude, post 18 de octubre y en la actualidad la dinámica social generó un cambio podríamos decir 180 grados, los hechos sociales que enfrentaron en el país migración, delincuencia, yo creo que han generado un cambio total a la visión que tiene la comunidad respecto de lo que quiere de sus policías.

a) ¿Y ese cambio de visión debilitaría o reforzaría el trabajo de la comisión en su opinión?

Ósea el cambio de visión si se toman los factores que señala la comunidad podría potenciar en este caso las reformas de las policías. Claro una ventana de oportunidad como se dejó un poco el tema de la refundación que tuvo.

Aquí hay un tema que ya no lo toco mucho, pero se tocó el tema de la refundación a los cuerpos policías que tuvo mucha fuerza ya en el programa del actual presidente Boric y el tema del consejo constitucional, del 2022. Que al final no lo toco mucho porque eso se cayó.

b) ¿En ese sentido la visión que tiene carabineros de Chile en tema de la reforma policial es acorde a la visión propia de la comisión? ¿Qué piensa usted?

Si, la visión de carabineros fue alguna forma de responder a todas las demandas que evidencia esta reforma a carabineros con objeto de volver a posicionarse dentro de la sociedad y de alguna forma continuar desarrollando los servicios policiales de forma diaria como se hacían anterior a todos los hechos que habían ocurrido.

c) El tema de carabinero centenario como plan estratégico ¿Es una buena estrategia para el desarrollo integral de la reforma a carabineros, complementa un poco al trabajo de la comisión? De la unidad consultiva.

Si tal como lo mencionaba al principio, el consejo de la reforma nunca estableció como un plan a largo plazo de acciones a desarrollar o actividades concretas, más bien eran acciones específicas a desarrollar pero siempre estaba como en la interrogante que se esperaba de este consejo a la reforma al futuro, al plan estratégicos aborda estas estas problemáticas y proyecta hasta el año 2028 las acciones concretas que debería realizar la organización para posicionarse y dar cumplimiento a sus propia visión y misión establecida.

¿Qué es lo que se busca a nivel gubernamental? ¿Qué se pretende?

O sea, si esta, pudiéramos decir, cuál es el objetivo de la reforma de la policía, pero en lo concreto, en la práctica, ¿qué vamos a desarrollar? Por lo menos hasta lo que vi yo, no, en ninguna parte podré decir cuál es el objetivo final que en las acciones

concretas tengamos que desarrollar. A lo mejor en otras instancias se tocaron otros temas, pero en la práctica, lo que veía yo, que era más bien como la parte ejecutora de las acciones, ahí desconozco.

d) La estrategia de la Comisión ¿Crea una imagen y visión que ayuda a dirigir la iniciativa de cambio? ¿Que entrega la reforma carabinero? Es decir, lo trabajado, digamos, lo que usted vio en este último tiempo, ¿crea una imagen y visión que ayuda a dirigir la iniciativa?

O sea, si usted dice, yo creo que entre Tongoy y Los Vilos. No queda claro cuál es el objetivo final. Sí, está declarado, está en la página, pero el objetivo último que se presenta no... No está claro.

4. ¿Existe dentro de los actores que integran, digamos, la comisión, cuando usted estaba trabajando para la reforma a la policía, una buena comunicación sobre la estrategia y meta? Cuando usted trabajaba en este tema de la comisión como asesor, mi capitán, ¿existía alguna colaboración mutua?

Al principio sí, pero se fue... Es que podríamos decir que había una pura figura que nosotros interactuábamos directamente con ella y queríamos la relación con los otros participantes. Pero en la historia sí hay una figura, pero no hay como una interacción más dinámica con ella. José Roa, perfecto. Pero es como la, en sí, la integrante de, no sé, por ejemplo, anteriormente trabaje a la profesora Alejandra Mohor, en ese sentido, no sé si... Que ella trabaja para la unidad técnica. O por ejemplo con Paz Ciudadana, con ciertos actores grupales que usted pudo trabajar, hacer un intercambio cultural, lluvia de ideas. O al final todos se condensaban en la figura de José Roa, al final.

En la práctica lo último era solamente la figura de José Roa. Anteriormente tenía aún más, o sea, por lo personal había más interacción con los otros actores. Por ejemplo, Paz Ciudadana Daniel Johnson está incorporado.

¿Cuál sería la fecha que usted trabajó como asesor? ¿Desde cuándo hasta cuándo?

O sea, yo... Por reforma, podríamos decir desde su inicio hasta que me fui a la secunda. Hasta el 2024.

5. ¿Se han realizado capacitaciones dentro de la institución de Carabineros donde se manifieste la nueva visión y estrategias que hacen cabo la unidad coordinadora?

Sí, al principio cuando surge esto de la unidad coordinadora, todo este antecedente, se dio a conocer al personal de Carabineros, es más. Se crearon... Se hizo difusión a todos los cuarteles a nivel nacional. No sé si usted ha ido a un cuartel, hasta el año pasado por lo menos, uno entraba y había un cartelillo que hablaba de la reforma de Carabineros.

6. Al día de hoy, ¿existe un logro significativo nacido dentro del trabajo de la Comisión para la Reforma?

Sí, pues ahí, como lo mencionaba. Sí. Creación de la Dirección de Derecho Humano, de la Comisión Interna, creación de plan estratégico, desarrollo policial. La distribución de los manuales, la distribución del orden público.

¿Nacieron desde la Comisión para la Reforma las policías? ¿O en el Consejo de la Reforma?

No. Esto viene más bien del Consejo de la Reforma.

a) ¿Existe un logro significativo? Digamos, ¿ha sido dentro del trabajo de la Comisión?

Comisión. Como acciones concretas, tareas... Por eso, ahí... Ahí vuelvo a la pregunta. Y que antecedentes se han abordado en la Comisión para la Reforma de las Policías. Desconozco. Si bien se han realizado muchas cosas con el actual gobierno, pero no sé si lo enmarcaron dentro de esta Comisión.

El trabajo de la Comisión que usted integró entonces con el señor Roa, era, digamos, una coalición, O sea, claro, lo diferente fue una coalición rectora. ¿Pero existían estrategias que incluían éxito a corto y mediano y largo plazo en el tiempo que usted estuvo mi capitán?

Lo que puede estar yo, nunca se estableció acciones concretas, porque ahí yo desconozco porque yo sé que José Roa interactuaba con el Gabinete Técnico en la subdicar igual, pero ahí no sé qué instancias veían.

7. En la distinta instancia anterior a la creación de la Comisión para la Reforma, Comisión ROA, ¿Cree usted que lo presentado en el Consejo para la Reforma del 2020, el consejo que usted más trabajó?, ¿se ha consolidado el trabajo actual de la unidad coordinadora?

No, si se ha seguido, por así decirlo, las 150 medidas que se creó en el Consejo de la Reforma Carabinero,

a) ¿Se ha consolidado ese trabajo en la actual Comisión para la Reforma de las Policías, mi capitán?

Algunas medidas sí se han iniciado, pero ahora se han dejado de lado.

¿Cuáles se han dejado de lado?

Si nosotros hablamos del Consejo para la Reforma, por ejemplo, por ejemplo, todo lo relacionado con subordinación a la autoridad civil, que en principio salía como

fuerte. Como que se ha ido, no de lado, pero al principio era muy importante para constar subordinación, que el Ministerio de Seguridad, la dependencia, son unos factores muy potentes que en alguna forma se fueron. Se fueron dilatando de alguna forma.

b) ¿El aumento de la credibilidad hacia la institución de Carabineros ha ayudado a ejecutar esos puntos, mi capitán?

En mi perspectiva, claramente que sí.

¿Y ha debilitado ciertos puntos también?

Sí, claramente. O sea, de mi perspectiva, o sea, de mi opinión y... Como funcionario, sí, como capitán, sí. O sea, el posicionamiento de la institución frente a la comunidad, de alguna forma, la fuerza que tenía esta reforma ha ido como decreciendo. Si no se generan estas acciones concretas tarde o temprano, vamos a volver a caer en los mismos problemas que caímos antes. Si bien, podríamos decir, no, la comunidad, existe el apoyo de la comunidad, pero este apoyo de la comunidad es, podríamos decir, es pasajero.

Pero en una instancia que, si bien, de alguna u otra forma ha potenciado la organización, pero si la, en este caso Carabineros, no genera las acciones que fueron ya relevados de forma anterior por la indiferencia, vamos a volver a caer en lo mismo. Vamos a volver a ver un caso Fraude, vamos a volver al caso huracán.

Por eso, o sea, si bien la posición, la confianza de la comunidad respecto de la institución, de alguna forma ha impactado como en la fortaleza de esta reforma que prácticamente tenía un cambio 180 grados en la institución, pero no hay que perder esto. Sí, pero no hay que perder cuáles eran las acciones que se evidenciaban y que hay que ser desarrolladas, porque esas acciones van a impactar directamente en el futuro, porque si no mantenemos los controles, no volvemos a estar generando las acciones como se han desarrollado a los precios tarde o temprano o caemos nuevamente en un caso Fraude. Está la percepción, pero es un veranito de San Juan casi.

Prácticamente, pero ese veranito de San Juan mi capitán ha sido utilizada, digamos, para restar urgencia a los cambios, a la reforma. Este nuevamente aumento de la credibilidad resta, digamos, urgencia.

Yo creo que desde el punto de esta movilización para la reforma yo creo que ha impactado de alguna manera la forma de visualizar los antecedentes. La urgencia ha cambiado. Antes la urgencia era en el corto y mediano plazo. Ahora yo creo que ya va en mediano y largo plazo. Está en el día a día.

¿Y ese cambio de paradigma es influenciado por la credibilidad, el aumento de credibilidad de Carabineros?

O sea, en mi opinión, directamente personal, yo creo que influyó directamente en toda la, por qué no decir, la idea que tenía el actual gobierno al principio de asumir como gobierno.

En principio hubo muchos cambios, pero a medida que fueron cambiando las problemáticas sociales, como que cambió la prioridad y la urgencia de determinadas cosas. O sea, claramente fue uno de los factores que impactaron directamente en esta presión de la institución de generar una acción en el barrio.

8. Dentro del trabajo y estrategia de la comisión, de la comisión para la reforma a las policías, ¿se ha planteado estrategias de continuidad y liderazgo que mantengan y promuevan la nueva visión en el cuerpo Carabineros?

Dentro del marco de la comisión, pues, sí, yo creo que de alguna forma la tratan de continuar, para lo cual designaron una figura específica para que continúe todo el trabajo desarrollado, que es la figura de José Roa De alguna forma busca mantener esta reforma al interior de la organización y estar constantemente sacando temas a

la palestra, pero yo creo que sí, ahí se ha creado esta instancia para que tampoco quede en el olvido.

a) **¿Cuáles son las perspectivas para el futuro de la reforma Carabineros en temas de seguridad pública, modernización de la policía y promoción y respeto a los derechos humanos, mi capitán? ¿Y qué recomendaría?**

Por eso, como decía, esa es una de las interrogantes, porque no queríamos tener realmente buscadas en ellos, más de lo interesante que hablaba la página. Si bien hay un objetivo, valores en la instancia quien la integran, pero ¿cuál acción es concreta a través de un plan de trabajo hacia un horizonte claro? ¿Qué acciones concretas a desarrollar no queda de manera clara establecido que realmente se busca?

No queda claro entonces la visión. Dentro de, insisto, dentro de la comisión que se creó en el Decreto 103 del 2020.

Incluso hasta en esa no habría si bien se generó un plan de trabajo con esa comisión antigua, se generaron determinadas materias, pero cuando se sufrimos el otro problema, cuando se fue acabando el gobierno las contrapartes desaparecieron fueron rotando se preguntaban quién eran nuestros interlocutores nadie decía quién era fuimos abandonados con la reforma a la cual nosotros no creamos.

b) **Se han articulado correctamente el trabajo de la comisión a las necesidades actuales de la ciudadanía en ese sentido a pesar de que no existe algo claro digamos y si quiso como no ya no existe la contraparte como usted me dice ya digamos lo articulado lo del trabajo digamos dentro de esta comisión respeta lo que es la necesidad de la ciudadanía mi capitán.**

Yo creo que las problemáticas sociales de la comunidad, pero yo creo que tiene que seriamente tener una actualización conforme a las actuales demandas de la

sociedad si no se puede no se puede quitar con los claro porque esta reforma satisface las demandas sociales de un podríamos decir de una fecha clave claro en la historia de Chile si pero esa dinámica no ha sido actualizada.

c) ¿Qué visión global se puede extraer hasta ahora sobre por qué la reforma no avanza como se esperaba?

O sea, yo creo que uno de los principales factores del avance de cómo fue planteada la reforma son estas dinámicas sociales que han afectado al país a la fecha. Yo creo que la dinámica social ha sido un factor relevante respecto de cuáles son las prioridades de la comunidad en torno a seguridad.

Al final el contexto que ha cambiado, que ha mermado el sentido de urgencia. Porque al final la reforma donde está don José Roa y la anterior, la que se creó en el 2020 con el Decreto 103, era netamente para sobrellevar cierto problema que hubo en un contexto, como usted dijo en la historia de Chile. Y claramente el contexto en el cual se crearon y se generaron estas instancias ha ido, cambió totalmente.

Entrevistado 3: Ronald Von der Weth Pettinelli 07.03.2034

1. ¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la Reforma a Carabineros?

Con el consejo de la reforma, sí. En paralelo la comisión de seguridad y defensa de su lado donde participó el senador Kast, el senador Harboe, se llamó comisión Harboe, pero la verdad no fue tanto la incidencia de Harboe, los expertos que siguió otra hoja de ruta. Y después viene eh la reforma la unidad de reforma que creó el en un ex ministro del interior Víctor Pérez, en el 2020. Eso para para y hoy día está la unidad consultiva y el consejo para la reforma. A ver, yo creo que en cada una de esas instancias hay una urgencia diferente. El sentido de urgencia está. Realmente

que la comprensión y la maduración de la reforma ha ido evolucionando de tiempo. Eh hoy día la reforma ya no es reactiva al 18 de octubre del 2019.

La reforma creo positiva eh por lo menos de mi parte y mira el centenario institucional al año dos mil veintisiete. Nosotros tenemos que preguntarnos ¿Qué carabinero necesitamos y qué condiciones tienen que cumplir el carabinero de los próximos cien años? Entonces eh en lo que hemos planteado formalmente en la mesa y creo que se comparte con la gente hoy día carabineros también no es el más enfermo del sistema eh las urgencias están en integrar las capacidades en otros servicios, pero hoy día la reforma tiene que ir enfocada a mejorar las capacidades a especializar al personal a mejorar las condiciones del personal y a integrar adecuadamente las capacidades públicas municipales y creadas para entregar una mejor respuesta a los ciudadanos.

a) ¿Cuál fue su papel, digamos, dentro del trabajo de la comisión?

Yo fui el secretario ejecutivo para la reforma de Carabinero, el primer secretario ejecutivo durante el periodo del ex ministro Víctor Pérez, la reforma tenía dos vertientes, los secretarios ejecutivos, pero las funciones, la relación con la institución, la tenía el ex subsecretario Galli. Desde ahí, en muy poco tiempo, junto a Carabineros, hicimos un diseño que básicamente comprendía varios aspectos.

Primero, más que la planificación que hizo el subsecretario Galli, que era una planificación enfocada en la nueva institucionalidad de Carabinero, respeto a los derechos humanos, las mallas educacionales, y ese fin de cosas, el superministro Víctor Pérez, pensamos en medidas más concretas y urgentes, por ejemplo, que el PNI, el personal de nombramiento institucional, aumentara su plazo de formación de ocho meses a dos años. En esa época, se formaban en ocho meses, hoy día se forman a dos años. Segundo lugar, detectamos una profunda incompatibilidad en la defensa de las policías, de ambas policías. Porque cuando el Carabinero era formalizado o enfocado por un delito generalmente se defendía con el defensor público que el mismo que defiende al delincuente.

Entonces, ahí planteamos la necesidad de crear la defensoría institucional que se concretó dos meses después, a través de la dirección de bienestar de Carabinero, y que diría, yo creo que hay que repotenciarlo, o sea, no podemos tener al mismo defensor para el delincuente, y Carabinero, siendo que Carabinero puede ser denunciante en esa causa. Sí, además, le pusimos y modificamos con la Universidad Católica el Plan de Desarrollo Estratégico e Institucional, donde justamente dijimos, cambiamos la perspectiva de la reforma, en ese momento. La reforma ya no era reactiva el dieciocho de octubre, como la y se distanciaba un poco de las ciento cincuenta se integraba con las ciento cincuenta medidas, pero pensando más en los próximos cien años y en el centenario institucional.

¿Qué Carabineros queríamos para el aniversario del centenario? ¿Qué capacidades debían tener? Y la última, el último, eje que logramos plantear en esa en esa administración fue la necesidad de crear un nuevo Ministerio de Seguridad Pública.

Dividir las capacidades del Ministerio del Interior y hacer un nuevo ministerio. Que sea la casa común de las policías, pero que también vea todas las barreras y riesgos. O sea, en ese momento se pensó en la Agencia Nacional de Ciencia y Seguridad, se pensó en la mejor gestión al ciudadano para de los diferentes peligros de riesgo y amenaza. Entonces, en concreto, yo diría que esos cuatro puntos, o sea, el aumento de formación del PNI, la creación de la defensoría institucional, la modernización del plan de desarrollo estratégico institucional, y la necesidad y el primer diseño de creación de un nuevo Ministerio de Seguridad fueron los elementos donde yo puse eje más que en pilares que al final terminan siendo letra puerta. Y ¿Por qué te lo digo esto? Bueno, a ver, Carabineros a mi juicio tenía un problema y en esa época era muy difícil incluso para la gente de mi sector, yo creía que Carabineros era una víctima de la crisis política y quiero explicar bien esto.

En los años noventa había treinta y seis mil carabineros hoy día tenemos sesenta y dos mil y todos los presidentes sin excepción de todos los gobiernos han privilegiado los aspectos cuantitativos por sobre los cualitativos. Han dicho queremos más carabineros en la calle, más carabineros en la calle. ¿Qué hicieron para tener más

carabineros en la calle? Bueno, le dieron más funciones a Carabineros. Y además le dieron el paso de formación. Finalmente, cuando tú como estado, no entrenas bien a tus policías, no les dan la adecuada formación, ver también los sueldos de los profesores, ese es un tema que yo planteé y lamentablemente no alcancé a avanzar en ello, pero lo planteé como una necesidad, mejorar los sueldos de los profesores, los profesores que ganaban cerca de cinco mil pesos por hora no recuerdo la cifra exacta. Los profesores de la escuela de formación. Entonces, yo no tengo problema Santiago, porque Santiago puedo tener ministro de Suprema, ministro de corte, que van a hacer clases y van a formar los carabineros. El problema es lo que hay con la región.

El problema lo tengo en las regiones y la desigualdad, en la doctrina y la institución. Entonces, más que volviendo al tema de los gobiernos, se han ampliado los efectos cuantitativos por sobre los efectos cualitativos. No hay práctica de tiro suficiente, no hay un sistema de salud adecuado para los profesionales, no tienen acceso a la ley del cáncer, el hospital DIPRECA, el único hospital de Chile sin servicio de urgencias. Entonces, eh creo que falta centrarse un poco en la realidad y darse cuenta de que carabineros era una víctima de la clase política al final.

b) En su perspectiva ha sido voluble pasado los años es decir que digamos la administración de del senador Víctor perdón del ministro Víctor Pérez con el ahora con la el coordinador digamos José Roa ha cambiado digamos la voluntad política digamos al principio.

Mira eh yo creo que hoy día hay más voluntad que antes. Eh ¿Por qué? Porque hay más conciencia, tanto izquierda y derecha se dieron cuenta que carabineros tenían que o sea las instituciones hay que apoyarlas y hay que protegerlas y cuando se cometen errores no hay que atacarlas.

Entonces yo soy de oposición a este gobierno no soy una persona de este gobierno pero yo creo que se mi sector ha cometido errores por ejemplo cuando fue el caso la operación Huracán que le bajó el presupuesto año dos mil dieciocho no carabineros como tal sino que a la agencia de inteligencia se le redujo lo más que

se pudo después los senadores que estaban en educación para ponerles un peso los senadores de actual gobierno y oposición en eso entonces eh ¿Cómo? ¿Cómo? ¿Cómo la? Y ahí va la crítica ¿Cómo la clase política ha resuelto los problemas?

Eh cuando se cometen errores los errores no se resuelven bajando los presupuestos solucionando a la gente o recriminando pero hay que tener una mirada propositiva basada en las soluciones y yo creo que eso es lo que falta ahora bien si me preguntan la debería medir conciencia no es una conciencia tan profunda como la que estamos hablando hoy día con tanto detalle pero se han dado cuenta que las políticas efectivamente hay que apoyarlas hay que legitimarlas con los adecuados controles formarlas adecuadamente nadie está en contra del control pero hay que y yo creo que José Roa también lo entiende así yo creo que hemos dado cuenta que el carabenero no es el más enfermo del sistema y eso yo creo que hay conciencia del nuevo coordinador el que acá no basta con tener las mejores policías el resto del sistema está fallando entonces la resolución penal el sistema de justicia incluso los otros integrantes del sistema de seguridad aduana de la policía marítima eh el servicio de impuestos interno, el SAG, o sea, la información tiene que estar coordinada, compartimentada, en una única sesión, eso es lo que tenemos que hacer.

2. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulsa el ejercicio de diseñar la reforma? ¿Usted cree que la en la comisión para la reforma a la policía es una coalición rectora?

Reforma a ver yo solo planteé en la en una oportunidad en la prensa el actual gobierno es un gobierno de izquierda y a diferencia los gobiernos antiguos de izquierda es un gobierno que representa una nueva izquierda de la izquierda del frente amplio la concertación eh siempre eh tuvo miedo a modernizarse los temas de seguridad, defensa, inteligencia y este gobierno tiene una oportunidad que no la tiene otro de no de dejar esos fantasmas del pasado adelante y movilizarse en esa materia en materia de defensa, seguridad, inteligencia, yo creo que lo de alguna manera bajo el liderazgo de la ministra Tohá pero yo voy a ser acá más franco.

La verdadera reforma a las policías se está llevando desde el congreso y en particular desde el senado. En el senado se ha otorgado leyes como la ley Nain-Retamal o sea se creó la Cámara de Diputados pero en el senado se perfeccionó, se cambió totalmente y también se ha avanzado la especialización en las cámaras corporales, entonces yo creo que hay una estrategia legislativa que decanta después en medidas administrativas y al final si tú me preguntas si la actual unidad coordinadora o el consejo para la reforma a las policías tiene fuerza yo te diría que no porque efectivamente no hay una estructura que pueda determinar o que pueda sacar adelante alguna idea además lo acabo de hacer súper transparente los miembros actuales son súper ideologizados o sea los que están hay alguna inclinación a la izquierda muy fuerte en la mesa que actualmente hubo yo estoy como un integrante más entonces cuando uno debate en esa mesa y muchas veces se habla desde la ideología es muy difícil llegar a un resultado óptimo que en otros ciudadanos pero sí yo puedo decir que el actual gobierno a través del congreso ha sabido escuchar en algún aspecto, no en todo, y se ha avanzado en una reforma policial de ambas policías y mucho mejor que la que se está en la unidad consultiva, se está desarrollando en la unidad consultiva.

La Comisión Harboe. Es la mal llamada Comisión Harboe, porque en realidad ahí está el ministro, el senador, perdón, el senador Kast, que eran los que llevaban ese, ah, también creo que participando el senador Insulza, senador Harboe, era el presidente nomás, pero es un mal nombre porque que la verdad es que la idea no es la razón de Harboe. no, sí, ahí se da una perspectiva un poco más integral, se da una señal, yo te diría que hoy día la actual reforma está como la que está sucediendo el Senado en particular, está bajo un modelo de seguridad integral nacional.

Eh se ha avanzado en ciber Seguridad, se ha avanzado en el rol de la Policía en las capacidades, por ejemplo, un proyecto de cámaras corporales, en las cámaras corporales a meter a dinero, que todavía no se compra, pero ya está la ley, está el presupuesto, está la ley del presupuesto ya aprobado, el presupuesto de las cámaras, y eso te da dos alcances, primero te da certeza jurídica para el funcionario,

y de prueba también para juicio, o sea, para eventualmente que se cumplió o no la regla de uso de las fuerzas, etcétera, etcétera. Por ejemplo, realmente afectó la regla de uso de las fuerzas, sería un tema complicado la acaban de reivindicar en la Cámara de Diputados del gobierno unas indicaciones, pero en el Senado se escribió y se presentó un proyecto de regla de uso de las fuerzas que es mucho más simple y parece gustable en las instituciones. Entonces, de verdad, sinceramente, yo creo que la real reforma propositiva, pese que haya apoyo y conciencia ejecutiva, la está liderando bien el Senado.

c) ¿Usted considera que la unidad coordinadora para la reforma que integra la comisión es apta para conseguir éxito en el plazo final en su página web, que el año 2027?

Yo creo que no, porque como te dije antes, los integrantes están muy ideologizados, varios, entonces, cuando tú no te sientas en la realidad y no se escuchan las instituciones, es más difícil lograr el objetivo. Uno tiene que salir de la comodidad de los escritorios y entender que la seguridad va mucho más allá de una mesa de profesores y del dogma. Yo te diría, si tú me preguntas, creo que hoy con los actuales componentes y cómo se está haciendo debate muy éxito, yo diría que no, pero el éxito lo está teniendo, o sea, reforma hay, la reforma la está haciendo el Congreso Nacional o al menos liderando y dando los lineamientos para.

d) En línea con lo que usted dice don Ronald, ¿usted considera que esta coalición representa la necesidad ciudadana?

Sí, yo la comisión, yo creo no yo creo que esté. La comisión de José Roa, sí. Sí, o sea, hay representantes del congreso, obviamente, sí representan a la ciudadanía, pero hay una serie de fundaciones y organizaciones como Amnistía Internacional y otros que la verdad es que están lejos de querer un aporte o proponer mejora, van más a la crítica ideológica creo algunos miembros se inclinan más a la a la ideología que a los cambios reales y a las propuestas sinceras y las propuestas buenas no sé si un buen debate o sea siempre pueden

escuchar distintas visiones mirar y distintos niveles pero yo creo que cuando se sobrecarga la mesa puede generar un problema perfecto en la derecha hay solamente dos representantes el ex diputado Pardo y yo y creo que ahora va el diputado Alessandri pero en el fondo igual esta medio desequilibrado el órgano.

3. ¿Don Ronald a su juicio como lo conversábamos al principio ha cambiado la visión en el cual se designó la comisión para la reforma desde su inicio del 2020 hasta el día de hoy?

Sí, cambió a un modelo de seguridad integral. Hay conciencia de que carabineros es un elemento más que tenemos que juntar con todas las otras organizaciones públicas y municipales para darle respuestas al ciudadano.

a) ¿Este cambio de visión don Ronald debilitará o reforzará el trabajo de la Comisión para la reforma? ¿O la del propio organizador?

A ver con los actuales integrantes yo creo que no el discurso va a avanzar, pero José Roa ha tenido un rol a propósito de la unidad consultiva donde lee las distintas decisiones que después se suele representar en el parlamento a través de indicaciones o proyectos de ley, entonces la verdad es que yo creo que se ha hecho un esfuerzo por parte del actual coordinador, sin embargo los integrantes de la mesa quizás no están en sintonía con lo que está proponiendo el Senado y el Ejecutivo, entonces falta eso, falta sincerar las posiciones.

b) Perfecto, perfecto. La visión que tienen Carabineros de Chile en tema de la reforma policial ¿Es acorde con la visión de la comisión?

Carabineros es una institución no deliberante. Carabineros desarrolló el plan de desarrollo estratégico e institucional y esa es la línea de la reforma.

c) ¿Es acorde a la visión de la propia comisión?

Yo exigí el cambio de desarrollo estratégico y exigí la publicación porque se habían presentado en el mecanismo anterior, este año por ley se publicó el otro y yo lo exigí, lo exigí, lo exigí, lo exigimos fuertemente porque esa es la carta GANT que hay que seguir Esa es la carta que está mandatada la ley orgánica y ahí está Esa es la base y ese lineamiento es el que hay que respetar Por lo tanto yo creo que sí, se respeta el lineamiento.

d) En el caso de la comisión de seguridad del Senado ¿Es a su parecer una buena estrategia para el desarrollo integral de la reforma, Carabineros?

Sí, el Senado es un actor, es otro poder del Estado y acá hay que incluso incorporar al poder judicial La verdadera visión tiene que estar en un nivel político estratégico donde participen los poderes del Estado y los organismos autónomos, el Ministerio Público, la Secretaría de Defensa de la República y desde ahí armar una estrategia nacional de seguridad Primero tenemos que definir a dónde queremos ir y después cómo vamos a ir y con qué medios vamos a ir.

4. ¿Existe dentro de los actores que integran la comisión para la reforma a las policías una buena comunicación sobre las estrategias y metas que deben lograr para el cambio?

No, yo creo que no, porque no se ha comunicado bien Todo el día ha sido inorgánico y justamente creo que lo que hace falta es una política y una estrategia nacional y mientras no tengamos eso planteado es difícil dar coherencia a las acciones es lo que ocurre no solo en la reforma, sino que en la acción del Senado.

Por ejemplo cuándo la ministra Tohá cita al acuerdo por la seguridad o ahora con el fast-track legislativo La verdad es que si tú primero no tienes un objetivo y no definen lo que quieres hacer el resto es una lista de supermercado claramente yo tengo una estrategia y la he llevado desde el 2020 y hemos avanzado en ella Estrategia no pública, sino una estrategia que se hizo a su oportunidad en el modelo de seguridad federal y así lo hemos avanzado Nunca renuncié a la reforma a pesar de que fuera,

nunca la acepté y la apoyé de distintos medios y era la reforma que yo creía, una reforma propositiva enfocada en mejorar las condiciones de personal y la oferta de seguridad al ciudadano.

a) ¿Está en conocimiento si en la coordinación de la reforma participan actores políticos, sociales, culturales y de los medios de comunicación?

La unidad consultiva, los miembros son públicos hay diputados, hay fundaciones hay asesores legislativos es público quienes integran las comisiones Perfecto En el nivel estratégico está el presidente de la Suprema, el Contralor, el ministro, el Subsecretario Eso es público

b) ¿cuál es su grado de comunicación e implicancia? Si lo pudiera hablar usted Comunicación ¿Entre los actores que integran la unidad consultiva y la unidad coordinadora? ¿O se hiciste un debate?

Es que no se comunican No hay comunicación, hay reuniones mensuales de la unidad consultiva La unidad coordinadora tú te refieres al nivel estratégico. Ojo Revisemos los títulos para que noten para tu prueba.

La reforma Yo integro la unidad consultiva que es el espacio técnico Y está la comisión para la reforma La comisión para la reforma es el nivel estratégico y nunca se han reunido No hay una directriz estratégica hacia la unidad consultiva para poder avanzar Y eso hasta el día de hoy no ha prosperado.

5. ¿Conoce, don Ronald si se han realizado capacitaciones dentro de la institución de Carabineros? ¿Hay algún punto donde se comunique la nueva visión o la estrategia que quieren realizar la comisión para la reforma?

Volvemos al plan estratégico institucional esa es la carta GANT más que una unidad consultiva lo que importa hoy día es que hay un cambio desarrollo estratégico y ese

es el que tiene que adecuarse el mando de Carabineros hacia abajo el resto es música, lo único concreto es el plan de desarrollo estratégico.

6. ¿Hay logros significativos nacidos del trabajo de la comisión?

Yo creo que más que un logro significativo ha servido para la agenda legislativa. Yo creo que solo el lineamiento del plan de desarrollo estratégico.

a) ¿Qué desafíos específicos se han presentado durante la implementación de la reforma de Carabineros? ¿O el trabajo realizado desde 2020 hasta hoy día?

Lo que mencioné antes aumentar el plazo del PNI de 8 meses a 2 años, el plan de desarrollo estratégico, el mayor equipamiento, la renovación del parque vehicular se ha apoyado la formación en derecho humano en mejores condiciones, dialogo nuevas técnicas para enfrentar el control de orden público y se siguen desarrollando herramientas, estamos ad portas por ejemplo crea un nuevo ministerio de seguridad pública que va a ser la nueva casa común y también y nuevo sistema de Inteligencia que dará nuevas capacidades a ambas policías, se han hecho varias cosas, la misma ley Nain-Retamal que ha generado comisiones para dar certeza jurídicas a los funcionarios apremio ilegítimos también el cambio de calidad en el proceso penal, donde antiguamente el carabinero era visto como un imputado, y hoy día es un testigo cuando parte el proceso penal, y después se acredita que hubo comisión de delito, cambia la condición de imputado, pero en realidad el avance, creo que así es significativo, pero justamente falta una carta GANT bien definida, y una estrategia nacional para poder llevar a cabo esto. Ahora, volviendo más que una reforma, para a carabinero se necesita una reforma de sistema seguridad integral.

7. ¿Cree usted que lo presentado en el Consejo para la Reforma Carabinero en el año 2020 se ha consolidado en el trabajo actual de la Comisión?

El Consejo para la Reforma tiene 150 medidas. Más que el Consejo en el año 2020. Ah, no, espérate. ¿Cuándo fue ese Consejo? Estoy perdido con las fechas. Es una primera aproximación, pero yo creo que ha ido evolucionando en algo mucho más sistémico.

En esa oportunidad no había conciencia ni voluntad política para avanzar en un sistema de seguridad integral. Se requiere inter agencialidad entre todos los integrantes del sistema, se requiere incorporabilidad, se requiere mejorar las condiciones, mejorar los sueldos de los profesores, mejorar los establecimientos educacionales, quizás considerar un nuevo modelo de gestión institucional, o sea, con macrozonas en vez de las zonas provinciales, gestionar mejor los recursos y distribuirlos mejor.

a) ¿El aumento de la credibilidad hacia la institución de carabineros de Chile ha ayudado a ejecutar los puntos trabajados en la Comisión para la Reforma?

La ciudadanía se dio cuenta que Carabinero es una víctima de las malas políticas públicas, y cada vez Carabinero va a seguir aumentando su aprobación. Sí, sin duda ha permitido, al menos legislativamente, desarrollar una agenda rápida.

8. Dentro del trabajo y la estrategia planteada en la Comisión, ¿qué visión global se puede extraer acerca del actual estado de la Reforma Policial?

Buena pregunta. Bueno, la estrategia vendría siendo el plan desarrollo estratégico. Es que no hay una estrategia en la unidad coordinadora más que los planes de desarrollo estratégico. Yo creo que sí. A ver, acá los planes de desarrollo estratégico están avanzando. Hay mucho más por avanzar, por ejemplo, en temas de vivienda de personal, en temas de salud, acceso al gas, acceso a la ley del cáncer, la desarrolla de una especie de hospital de DIPRECA, el aumento de los sueldos de los profesores. Esas cosas que específicamente no están consideradas. Pero si tú

me preguntas, yo creo que sí se ha avanzado en el proceso de implementación del plan de desarrollo estratégico institucional.

a) ¿Dentro de esta visión global se han planteado estrategias de continuidad y liderazgo que mantengan y promuevan esta nueva visión en el cuerpo de Carabineros?

Ah, sí. Que, si este trabajo de la reforma policial, que tiene como reforma un nuevo cambio de visión, no de reestructuración, sino más bien de la imagen, se han planteado estrategias de continuidad y liderazgo que mantengan y promuevan esta visión que se trabaja dentro de la reforma policial en el cuerpo de Carabineros? Digamos capacitaciones, por así decirlo, orientadas a eso.

Volvemos al plan de servicios estratégicos. Carabinero hoy día tiene que implementarlo y ahí está todo. Ahí están los lineamientos. La reforma, la unidad consultiva puede ser un lugar de debate, pero más que implementación de medidas concretas, no creo que sirva... Sirve para nutrir el debate, sirve para hacer indicaciones, sirve para dar ideas, pero no tiene una lógica de especializar la implementación de plan de servicios estratégicos. Pero creo que tampoco todos los integrantes sean aptos para hacerlo. No veo ese ánimo.

b) ¿Se han articulado correctamente el trabajo de la comisión con la con la necesidad actuales de la ciudadanía en temas de seguridad? Una articulación en las condiciones de la necesidad actuales de la ciudadanía en seguridad pública. Acá, por ejemplo, si se han articulado en ese sentido.

No, yo creo que está bien desconectado de las necesidades de la ciudadanía, o sea, como está teniendo. A ver, acá se trata de hacer una reforma para mejorar las puertas de seguridad y mejorar las condiciones de los funcionarios. Ese es el único sentido de la reforma. Y no creo que haya una conciencia de ninguno de esos elementos que buscamos los participantes, de los cuales no me incluyo.

c) ¿se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma una vez sea ejecutada?

Qué buena pregunta. No, yo creo que no se han desarrollado esos mecanismos de control de gestión. Obviamente no hay una evaluación a cómo se está implementando el plan de gestión de la seguridad internacional.

Y creo que es un problema a nivel de Estado. O sea, el gran problema que tiene el Estado chileno, en general, es que no hay una medición de la gestión. Muchos proponen cosas, hacen programas, pero después, y estoy hablando en todos los ministerios, no solamente en nuestro caso en particular, porque es un problema de Estado, pero después no hay una retroalimentación, no hay un seguimiento de la política pública en general.

Hay muchos programas que se proponen, pero no hay indicadores ni medición de los resultados. Entonces, creo que ese es un problema que tenemos, idiosincráticos, en el país, que hay que resolverlo. Hay que proponer, pero también tenemos que evaluar si lo que se está proponiendo se está haciendo y cómo esto está impactando. Y para ver si se continúa o no se continúa, si es lo correcto o no. Entonces, creo que esa es una piedra angular y hace falta también para poder lograr eso, que el Estado se conecte y que se operen las capacidades. Si tú lo formas cruzado, es mucho más fácil medir lo que se está haciendo y lo que no se está haciendo.

d) ¿usted cree que el éxito, el avance de la Comisión de Seguridad del Senado lo tomen, digamos, esta Comisión para la Reforma, como éxito propio de una reforma policial?

No, no, yo creo que no. ¿Por qué? Porque no hay conciencia de lo que se está haciendo tampoco. Y mejor que así sea. ¿Por qué? Porque en el Senado ya, pese a todo, la izquierda y la derecha están conversando en un nivel técnico, sin ideología, de mirada de Estado a largo plazo. Lo que yo creo que falta acá en la

unidad consultiva, o sea, primero hay que definir, lo que ya dije antes, ¿a dónde queremos ir? Y luego, ¿cómo llegamos a los criterios? O sea, creo que falta eso.

Y lo que sí yo te puedo decir es que hay una reforma, por lo menos la reforma que se diseñó, la puerta cerrada, o la visión que yo tenía como unidades consultivas ejecutivas, sí está avanzando. Está avanzando a nivel legislativo, está avanzando en medidas administrativas que escapan de la conversación de la unidad consultiva de la reforma a las policías. Yo la verdad me siento súper tranquilo con lo que hemos avanzado, por lo menos en mi posición.

En el gobierno anterior, como secretario ejecutivo, yo me sentía, no solo porque se tenía al ministro que entendía y respaldaba esto, pero me da la sensación en ese momento, en ese contexto, que el resto del gobierno no tenía esta visión. Estaba a puertas determinadas, faltaban dos años, no había mucho ánimo a avanzar en cambio a largo plazo. Entonces yo creo que acá falta que todos tengamos una mirada de Estado y no tan sectorial o ideológica. Tenemos que ser capaces de mirar más allá.

Entrevistado 4: Hugo Fruhling 13.03.2024

1. ¿Usted cree que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la Reforma carabinero, profesor?

No. O sea, yo creo que... A ver, mira, podría yo... No sé por dónde comenzar, porque no... Me parece que el punto de partida tuyo es un poquito administrativista y eso me parece bien. Pero que hay que ponerlo en un contexto político más amplio. Yo creo que hablar... A ver, yo creo que hay... Desde los años 90 hay una especie de movimiento por la reforma de las policías en América Latina.

Y ese movimiento de reforma se inscribe, de hecho, en el concepto de que las policías deben democratizarse. No en el sentido de que sean policías en las que los directivos se eligen por el voto de los subordinados, sino que en el sentido de que debe asentarse el mando de las autoridades civiles respecto de la policía y que las

policías deben contribuir muy eficazmente al mantenimiento del Estado de Derecho. Con una interpretación democrática, por lo tanto, con una especial mirada a los derechos humanos.

Esos cambios, en general, buena parte de los especialistas coinciden, y de los académicos, en que se han frustrado, que no han funcionado. Y las razones son múltiples. Una de las razones es que la policía es una entidad muy poderosa en el entramado público. Son grandes, colosales, como dices tú. Piensa tú en la policía colombiana que tiene casi tres veces el número efectivo de carabineros. Y con el tipo de desafíos que enfrenta desde carteles de drogas. Entonces, se ha frustrado porque la policía tiene un poder estructural, dice Yanilda González. Y ese poder estructural es que tiene un rol fundamental en el mantenimiento del orden político. Y, en consecuencia, en cualquier momento, una falta de colaboración de la policía o de una policía limita fuertemente las posibilidades de que las autoridades civiles puedan implementar cambios.

En consecuencia, si uno mira los eventos que dieron lugar al clamor por la reforma de carabineros, tienen que ver con faltas al control de la conducta policial. Y eso va desde casos de corrupción hasta la forma en que se controló el orden público bajo la protesta. La protesta, el estallido, la revuelta. Lo que tú quieras. Todo eso obligaba a cambios. Hubo parte del sector político, de la centroizquierda a la izquierda, diría yo que interpretó que esas situaciones se estaban dando como consecuencia de que no había un real mando civil sobre el carabinero. Y el carabinero, en consecuencia, había construido un cerco que le permitía mucha autonomía. Y si tuvieras el acuerdo por la seguridad de comienzo del 2018, vas a ver que, de alguna manera, ese diagnóstico está latente en las medidas que se proponen. Yo discrepo de eso, pero ese no es el momento.

Discrepo de eso. Yo creo que, por cierto, que hay elementos de mucha autonomía del carabinero, pero también hay suficientes elementos como que la autoridad civil y política pueda poner su prioridad. Ahora, yo creo que lo que sucede a partir... Esta es mi interpretación. Durante el 2022, el tema del carabinero se da... La discusión sobre el carabinero se da...del 2020 al 2022, para ponerle una fecha. Se da en el

marco de un gobierno muy débil. Es un hecho acusado, además, por problemas enormes e impensados. Por un lado, la revuelta. Por el otro lado, inmediatamente después, la pandemia. Y, por otro lado, una institución bastante deslegitimada con niveles de baja aprobación pública.

Y eso se da, y ahí aparecen algunos proponiendo la refundación, que son palabras, porque en realidad nadie explicitó en qué consiste esa refundación y cómo podría alcanzarse. Pero a partir de que asume Boric, todo el gobierno, en el fondo, se encuentra ante la realidad de que tiene una situación de inseguridad muy grande. Incremento del homicidio, ¿para qué te voy a contar? En el sur, en el norte, etc. Y, además, que ante esa situación las encuestas cambian.

No porque haya una... milagrosamente se considere Carabineros maravilloso, sino que la gente probablemente quiere obtener protección de la policía. Entonces, a mi juicio, la reforma Carabineros se canceló. No es que... No es que, como iniciativa política, con las características que tenía el debate del año 22, eso se terminó. Mi impresión, a mis años de vida, que son muchos, es que tú no puedes hacer una reforma a través de comisiones, y menos comisiones en las que sus integrantes eligen uno de la Chile, otro de la católica, dos de Paz Ciudadana, y así con un cuoteo.

Y, además, que se reúne, cuando se reúne, yo la verdad es que no creo que eso tenga destino. Lo que sí va a pasar es que hay algunas iniciativas legales. Cómo esas iniciativas legales inciden en la reforma es un signo de interrogación.

Yo no creo que era necesario, sinceramente, o sea, creo que los argumentos para crear el Ministerio de Seguridad Pública son todavía un poco débiles. Necesitamos un ministro que realmente se dedique a esto full time, porque el ministro de Interior está en muchas otras cosas. Puede ser.

Pero los hechos del Subsecretario de Interior tienen mucho poder. Y no estoy claro si el nuevo ministro, que va a ser un ministro sectorial de seguridad, va a tener más influencia ante el presidente o la presidenta que el Subsecretario de Interior y el

ministro de Interior. Yo creo que detrás de la creación del Ministerio hay una apuesta que depende de cómo se va a implementar.

Y, por cierto, que no abarca todas las situaciones que hoy día debería abarcar la institución. Yo no tengo muy claro qué está haciendo la propia institución, pero mirándolo de afuera. Esa es mi apreciación.

Bueno, la Comisión de Seguridad del Senado instó a la unidad coordinadora a crear este Plan Estratégico de Desarrollo Policial Carabinero Centenario, la que se llama ahí como... Para la propia institución, el camino a seguir que hay que tomar para el tema de la reforma. En sí, el propio plan estratégico, su visión y objetivo en sí es recuperar la legitimidad y concordar temas de derechos humanos como la creación de la dirección de la mujer, en ese sentido.

Cosa que yo, como yo trabajo ahí administrativamente, no creo que sea creíble que van a disponer a un general de mando, a una dirección, porque la dirección solamente la pueden tener personal de tres estrellas, por así decirlo. ¿Y no crees tú que vayan a poner a...? No, yo creo que han cumplido, digamos, las cuotas de género, el 30% ya para la admisión oficial y las suboficiales, pero una dirección de género es difícil porque las direcciones son otro mundo, son como los ministerios dentro de...

Bueno, a mí, claro, es muy difícil entender para un civil que te digan que no, ya está solucionado el tema porque el Departamento de Asuntos Internos ahora es una subdirección.

Claro.

Sí, pero, o sea, ¿y qué cambia? ¿Cuál es el plan de trabajo? ¿En qué medida?

Porque si no es una visión muy burocrática, o sea, ¿Y de momento? No, ahora está a cargo un general. El general puede ser un genio o puede no ser un genio, puede tener poder o no tener poder, presupuesto, una mirada distinta, una visión.

Entonces yo creo que efectivamente lo que ha pasado es que progresivamente esto ha ido quedando en manos del carabinero y los cambios profundos, a mi juicio, que

se pensaron, no se han dado. Ahora, yo estoy dispuesto a pensar que quizás esos cambios profundos hoy día son inoportunos o que no está andada la situación política para ellos. Eso es perfectamente entendible.

Pero creo que lo que se ha hecho no corresponde a la magnitud de lo que de repente estalló y cayó.

Estalló en sentido de urgencia.

En sentido de urgencia, de profundidad, de cambio. Estamos en una situación en la que a mi juicio se han dado por parte, se han impulsado por parte de la autoridad algunos cambios de programas, etc., como el Stop, como el Mic, pero son como capas que se van agregando a la rutina que ya existía y que de repente no funciona. Hubo una época en que la presencia del carabinero era muy baja en la ciudad, en el centro, porque fue donde yo camino.

En fin, no estoy claro y además en los hechos es importante decir que estamos en una discusión que desde un punto de vista académico me parece peligrosa. Por un lado, los municipios insisten en crear todos, y el gobierno ha alentado un poco a este gobierno, inspectores, los guardias municipales, etc. Yo vivo en una zona donde hay un exceso de camionetas dando vueltas, o sea, nunca excesivo, pero no sé muy bien qué están haciendo en Vitacura.

Y por otro lado, la petición y la expansión del rol de las Fuerzas Armadas.

Yo creo que es lo que está en boca.

Claro, entonces la pregunta es, bueno, eso demuestra que hay la sensación de que las policías no son suficientes, o a lo mejor se trata simplemente de banderas electorales, pero hay que tener una respuesta institucional al respecto y no basta con crear una dirección aquí o allá.

- a) **En el sentido de urgencia que usted, profesor, dice que ya está como descartado, la voluntad política que al principio tomó como prioridad en**

la agenda pública, en su perspectiva, ¿ha sido voluble pasados los años?

Yo creo que las circunstancias lo han hecho voluble, pero no es un problema de voluntad en el sentido de yo te quiero recibir hoy día y mañana digo que no, y pasado mañana que sí. No, no es que los políticos sean volubles, es que simplemente la agenda de reformas no resultó suficiente ni contó con el apoyo político. O sea, la oposición, que en el gobierno apoyó muchas de estas cosas, fuera del gobierno se pasó a criticar y, en consecuencia, no había apoyo piso político para eso. Pasamos de reformar a Carabineros, a reformar a la ley Naín, en fin, todo ese tipo de situaciones que cambiaron totalmente el giro.

2. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulsa el ejercicio de diseño de reformas al día de hoy?

No, el gobierno no tiene interés, el gobierno se dio cuenta que para involucrar a Carabineros, conseguir el apoyo de Carabineros, la presencia de Carabineros, e involucrarlos en la lucha contra el primer organizado, había que silenciar la reforma, se puso un funcionario a cargo, se creó una comisión que nadie tomó muy en serio, y yo creo que Carabineros tampoco, y la verdad es que de la reforma interna yo no he escuchado mucho, ni algo que uno pueda vislumbrar su avance.

a) ¿Considera usted la comisión para la reforma una coalición rectora apta para conseguir éxito en el plazo final del año 2027?

Tampoco.

b) ¿esta coalición rectora representa la necesidad ciudadana actual de seguridad pública al día de hoy?

Yo creo que la reforma de Carabineros en un sentido que habría que concordar es necesaria, que las instituciones requieren ser supervisadas desde afuera, no intervenidas, pero sí supervisadas. Todos necesitamos, ¿no? A mí me evalúan los

alumnos, las clases, qué sé yo. Entonces, y esos cambios creo que difícilmente se están dando, y al contrario hay una permanencia y no hay, está fuera de la agenda.

Ahora, si yo miro la realidad alrededor, muchas de las cosas que están pasando son contrarias a la reforma. Por ejemplo, esto de llamar a la Fuerza Armada, que es algo que ha pasado en Brasil, en El Salvador, en Guatemala, en Honduras, en México, si yo llamo a la Fuerza Armada, fatalmente estoy de alguna manera perdiendo el interés político por los cambios de la policía. La introducción de la Fuerza Armada implica presupuesto, la introducción de la Fuerza Armada implica entrenamiento, y las bases para eso son muy febles.

No es que ahora van a estar en las estaciones del metro, pero ¿cuántos asesinatos han ocurrido en las estaciones del metro en los últimos 10 años? ¿Qué vamos a tener las Fuerzas Armadas preocupadas de los hurtos? De teléfono. Sí. Pero eso significa que los cambios que requiere la formación policial, los métodos policiales, el presupuesto policial, el incremento personal, se van ralentizando, porque te están concentrando en un subsidiario.

3. ¿Ha cambiado la visión en la cual se designó la Comisión para la Reforma de Desintegro del Océano en el año 2020 hasta hoy?

Bueno, espérate, claro, hay una comisión en 2020 y después se nombra otra comisión en 2022 con el cambio de gobierno. Claro. Primero con el ministro Pérez Varela. Presidió por el ministro Pérez Varela, fue el primero. El ministro, claro, que duró bien poco, no me acuerdo, pero unos meses. La primera comisión fue una comisión que se dio en el marco de un gobierno que tenía, yo creo, prioridades claras y que tenía que responder a exigencias mayores respecto de la reforma. En el segundo caso, la segunda comisión, entiendo que ha funcionado no mucho, muy poco, se desconoce lo que hace y francamente no creo que haya mayor intención de llevar a cabo una reforma.

a) Tengo, por lo que he estudiado, la primera comisión se llamó Unidad Coordinadora para la Reforma a Carabinero.

No, es que la Unidad Coordinadora estaba dentro del Ministerio del Interior. Dentro del Ministerio del Interior. La comisión incluía gente de afuera. Es bueno que haya una diferencia. El gobierno nombró a los integrantes de la comisión y ahí había dos o tres académicos, gente de paz ciudadana y funcionarios de gobierno. En fin, no me acuerdo muy bien. Y después se nombró otra comisión externa supuestamente para reunirse una vez al mes. Creo que no se han reunido una vez al mes y no sé lo que se transpira que esas reuniones no llevan. Yo creo que ninguna de las dos funcionó mucho pero en todo caso tengo que darle el beneficio de que en el caso de la primera quedaba poco para el término del gobierno de Piñera.

b) Este cambio de visión ¿Esto debilitaría o reforzaría el trabajo de la comisión actual?

Para mí es un misterio lo que está haciendo José Roa y no sé exactamente lo que está haciendo así que no me atrevería a opinar. Me parece que sin embargo, quiero acotarte una cosa sin querer ser muy ácido. Cuando se dice que se va a crear una comisión y que ahora va a contar con personal full-time bueno, es como aspirar a muy poco para reformar a una institución como Carabineros. Claro. Ahora tenemos dos asesores full-time hoy, cáchate. Acá yo no haría nada sin varios asesores cuando era director.

c) La visión que tiene Carabineros de Chile en tema de reforma policial según su punto de vista ¿Es acorde la visión propia de la comisión?

No sé cuál es la visión de la comisión externa local. Es muy probable que haya muchas visiones. Porque está cuoteada no por partidos, pero por visiones. Hay además gente allí que entiende de policía y gente que francamente no tiene ningún historial en el terreno. Y yo creo que probablemente la visión de Carabineros no

coincide con esa comisión en el sentido al menos siguiente. La unidad de la reforma. Y en caso de la comisión propiamente tal, actualmente, ¿usted cree que es la visión que tiene Carabineros?

Mira, yo creo que no conozco cuál es la visión de esa comisión. Digamos, vi una entrevista que se le hizo a Roa en la televisión en que básicamente concordaba en que su visión era muy similar a los proyectos que había presentado Piñera. Entonces, no creo que allí haya muchos elementos de choque.

d) Los planes de desarrollo estratégico publicados por la comisión a petición de la Comisión de Seguridad del Senado, el tema de los planes que se trabajó la Comisión de Seguridad, ¿Eso puede ser una buena estrategia para el desarrollo integral de la reforma?

No, no, no. Fue un informe, no fue un plan estratégico. No es un informe que es público. Yo creo que presentaba alineamientos generales bastante interesantes en algunos sentidos. Sí. Naturalmente requieren revisión. Y nunca se pretendió que eso fuera un plan estratégico detallado. Pero sí hay elementos allí que habría que recuperar.

e) ¿Esta estrategia o visión que tenía este informe del Senado creaba una imagen y visión que ayudaba a dirigir la iniciativa de cambio que entregaba la reforma?

Era una visión que en su momento Blumel consideró que podía ser apropiada para dirigir la reforma. Hay que tener en cuenta también que se dieron varios cambios en el gobierno por esta situación de debilidad. Estaba Blumel, después lo reemplazó Pérez con una visión que venía que era de otro partido digamos más conservador, después Pérez tuvo que salir y lo reemplazo Delgado y allí prácticamente delgado yo creo que no hizo nada referente a la reforma.

4. ¿Existe dentro de los actores que integran esta comisión, digamos para la reforma de la policía, una buena comunicación sobre la estrategia y metas que deben lograr para el cambio?

No, no. No, por lo que yo sé, si lo que tú pretendes es conseguir una iniciativa amplia con respaldo político y respaldo ciudadano, bueno, yo no veo claridad respecto de lo que se está proponiendo, o transparencia. No es que lo oculten, pero tampoco lo promueven.

La comisión, esa comisión, en mi juicio, es totalmente inútil. Es inútil pensar en una comisión en la que intervenga el ministro Wood, porque no se reúnen normalmente, y a la segunda o tercera reunión empieza a ir cada vez personal, delegado, con menos importancia. Entonces es muy probable que no se reúnan mucho.

a) ¿Cuál es el grado de comunicación e implicancia entre la unidad externa con la actual comisión delegada?

Yo creo que muy poca. No he estado siguiendo esto, y además no ha sido publicado en los diarios, pero yo entiendo que muy poca, y además una comisión consultiva que se propone reunirse una vez al mes para analizar una presentación en PowerPoint, la verdad es que su incidencia e influencia es mínima.

5. ¿Conoce, profesor, si se han realizado capacitaciones dentro de la institución de Carabineros donde se comunique la nueva visión y estrategia de desarrollar para la reforma?

Yo no estoy claro que haya una nueva visión, no sé. Bueno, que se comunique el Plan Estratégico. La verdad es que no lo sé, me imagino que sí. Yo creo que en Carabineros hay una separación entre el personal de nombramiento supremo institucional que es muy clara, y que para la construcción de un Plan Estratégico la experiencia de los policías que están en la calle es esencial.

- a) **¿Existe diferencia significativa en la percepción y participación de académicos y funcionarios de Carabineros de Chile en la comunicación, ejecución y supervisión? ¿De la reforma o en el Plan Estratégico? ¿Hubo fricción en su momento cuando se intentó, digamos?**

No lo sé. No sé si el grupo interno es distinto, y no sé muy bien en qué medida el Plan está avanzando. Mira, hubo una época en que uno puede identificar cambios notorios, que es la época que se da en los 90 y comienzo de los 2000.

Ahí hay una nueva generación que asume roles en la dirección de planificación y otras, y que realmente le cambió bastante la visión a Carabineros. No tengo muy claro si esto se ve actualmente. La visión que uno tiene es más de estabilidad, persistencia institucional, más inmovilismo que cambios.

6. ¿Hoy en día existen logros significativos nacidos dentro del trabajo de la Comisión?

Yo no conozco.

- a) **¿Existe una estrategia que incluya éxitos de corto, mediano o largo plazo en los trabajos de la Comisión?**

No, imposible de verlo porque además hay dos aspectos importantes aquí. Uno es que los gobiernos son cortos. Yo creo que este gobierno ha tomado la decisión de que su agenda legislativa va a ser acotada y que se va a dar por contento si sale la ley del Ministerio de Seguridad y la nueva Ley de Inteligencia. Ya la implementación va a quedar para el próximo. En consecuencia, te diría que es poco probable que aquí se dé un proceso continuo que se desarrolle. Bien. Mucho va a depender de las características de cambio, de apertura, de innovación que presente el nuevo mando, que entiendo que cambia este año o el próximo.

- b) **¿Qué desafíos específicos se han presentado durante o puede presentarse la implementación?**

Me estoy refiriendo al Ministerio. Mira, hay varios. A mí me parece que hay una estructura que se ha probado que no ha mostrado real un funcionamiento fluido, adecuado entre la Subsecretaría de Prevención y la Subsecretaría de Seguridad Interior. Entonces la pregunta es ¿por qué? Yo sé por qué, porque en el Interior el personal civil es bastante menor que en la Subsecretaría de Prevención. Hay un departamento de estudios o algo así, pero no es suficiente. Bueno, eso es uno. Segundo, van a haber recursos. Se le está dando al mando civil atribuciones sobre Carabinero que tienen que ver con distintas cosas. Va a haber el mismo personal de obra. Va a subir la categoría del personal. Va a haber mayor estabilidad. En fin, hay muchas preguntas.

7. ¿Cree usted que lo presentado en el Consejo para la Reforma de Carabinero en 2020, o/u otras instancias que han tocado el tema de reforma a Carabineros, se consolidado en el trabajo actual de la Comisión?

Mira, yo entiendo que ese Consejo Consultivo tuvo la oportunidad de discutir algunas cosas como el plan de reforma a los estudios policiales. No estoy seguro cuánto se avanzó allí, y me imagino, y me da la impresión de que ha correspondido a Carabinero implementar eso en resultado.

a) ¿El aumento de la credibilidad hacia la institución de Carabineros de Chile ha ayudado a ejecutar puntos de la reforma?

Yo creo que hay que tener cuidado con cómo se definen las encuestas. Las encuestas preguntan cosas muy genéricas. Yo hablaría de la aprobación a Carabineros. Sí, porque una cosa es confianza, otra es que califiquen muy bien el desempeño, y esos son términos teóricamente diferenciados. Yo creo que lo que ha hecho es ayudar a fortalecer la posición política del mando interno de Carabineros, que estaba muy debilitada. Si eso ayuda o no a la reforma, bueno, depende un poco de lo que el mando policial quiere hacer.

b) ¿Y en caso de lo contrario, profesor, esta confianza ha sido utilizada para restar la urgencia de los cambios propuestos?

Por cierto, por cierto. Mira, lo que hacen las autoridades políticas en los últimos 30 años es mirar cuál es el tema más importante en la agenda. Normalmente aparece la seguridad. Segundo, mirar la aprobación de Carabineros o de la policía de investigación. Si la aprobación es alta y la seguridad es un tema relevante, entonces el gobierno no tiene piso para propiciar cambios que pudieran ser contradichos u objetados por la institución.

8. ¿qué visión global se puede extraer acerca del actual estado de la reforma policial?

Bueno, yo comencé por decirte que no creía que hubiera una reforma, porque la palabra reforma da para mucho. Pero en los términos en los que se habló de reforma en el Senado, en la Cámara, en el debate político y académico de los años 2018, o incluso en la comisión esta del Acuerdo Nacional por la Seguridad, en esos términos la reforma a mi juicio ya no está en función. Perfecto. Puede haber cambios positivos.

O sea, la visión es que lo que ha avanzado son cambios más bien incrementales, cambios graduales, creación de una comisión, de una dirección de género, pero convengamos en que los cambios de la policía muchas veces son impulsados por escándalos. Y yo creo que esos escándalos ya no están en la retina. En consecuencia, la movilización, la coalición de la que habla Kotter, etc., no existen, no tienen sustento. Eso no quiere decir que la institución esté inmóvil, pero ciertamente ya no hay un impulso fuerte ni condiciones políticas para ese escándalo. Perfecto.

a) ¿Se han planteado estrategias de continuidad y liderazgo que mantengan incremental esta visión o estos cambios en el cuerpo del Carabinero?

Yo creo que no. A lo mejor tú sabes más que yo, pero yo creo que no.

b) ¿Cuáles son las perspectivas para el futuro de la reforma en Carabinero en temas de seguridad pública, modernización de las policías, la promoción y el respeto a los derechos humanos, según su opinión?

Mira, yo creo que entiendo que la promoción de derechos humanos incluye hoy día, es un poco, es tomada más en serio por el Carabinero. Está incluida la formación, etcétera, etcétera. No estoy claro que el sistema de control interno, especialmente a los altos oficiales, haya cambiado sustantivamente, ¿no?

Y hay que tener en cuenta que todos esos escándalos tenían que ver con mala, con débil control de la mala conducta policial. Y yo creo que hay un montón de nuevos desafíos que se enfrentan hoy día. El crimen organizado, la expansión de los sectores bajo pobreza y la necesidad de establecer una relación permanente y efectiva de la policía allí. Y esos son nuevos desafíos y no estoy claro que se estén resolviendo.

c) ¿se han articulado correctamente el trabajo de la Comisión con las necesidades actuales de la ciudadanía en el tema de seguridad?

Bueno, mi respuesta es que creo que las necesidades están cambiando, están aumentando. Hay mucho ruido político sobre participación de fuerzas armadas, etcétera. Y no sé en qué pie van quedando nuestras policías allí, ¿no?

d) ¿se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma una vez sea ejecutada?

Yo no creo en eso. Si tú le preguntas a la gente de la Comisión de Seguridad del Senado, a lo mejor te da otra historia. Pero mi visión como académico es muy exacta.

1. ¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la reforma Carabinero?

Mira, yo siento que cuando se generaron las dificultades en la administración de Carabinero, hubo un sentir ciudadano de que había que hacer cierta reforma, reforma en el tema de la administración. Y lamentablemente no se generó un trabajo bien organizado, porque se nombró una comisión que no representaba el sentir de toda la ciudadanía. Se generó una comisión, yo diría, acorde a los intereses del gobierno de turno, pero no con la visión de trabajo en conjunto.

Sí, sí. Porque ahí ni siquiera hubo gente involucrada de Carabinero. No involucraron a la gente de Carabinero, no involucraron gente vinculada a la Cámara de Diputados y al Senado, porque no hubo gente de ellos que participaran en buscar el desarrollo de esta reforma.

Por lo tanto, si tú ubicas a un grupo de amigos que podrían tener un poco de conocimiento de cómo funciona Carabinero para que te genere una reforma, no era el camino. Y como no era el camino, no ha tenido la fuerza. Porque todos sabemos que Carabinero, a lo mejor hay que hacer una buena reforma.

Pero después aparece el gobierno de Boric, que nunca ha tenido la buena intención de generar una reforma para poder administrar, ya vemos, las policías de una manera profesional. Entonces le quitó todo, en un fondo para mí, le quitó toda la urgencia. Porque a los gobiernos de izquierda les interesa destrozarse la institucionalidad.

La institucionalidad de Carabinero ha sido socavada por los últimos cinco gobiernos que hemos tenido. Esa es la realidad. Y no han sido protegidas las fuerzas, ya vemos, de seguridad de Carabinero como una institución que tenga que ver con mantener el orden público. Ha sido muy socavada. Entonces aquí ha habido una

irresponsabilidad, no solamente, como te digo, de este gobierno que le ha dado hoy día muy poca importancia, sino de los últimos cinco gobiernos.

a) **¿Ha sido voluble, pasados los años, la voluntad política?**

Es que para mí nunca ha estado la voluntad profunda en hacer una buena reforma para apoyar a la institución de Carabinero. Porque tú ves hoy día lo que sucede con la izquierda, está buscando descabezar a la institución llevando a tribunales a su director general. Entonces cuando hay un gobierno que tenga la voluntad de proteger a sus policías, obviamente que tiene que tener la fuerza para poder, llamemos, cuidar a la institución de Carabinero.

Y obviamente cuando uno habla de las policías también tiene que involucrar a la PDI, porque también son instituciones que en cierta medida están encargadas de mantener la seguridad que el país necesita.

b) **¿Nunca existió el sentido de urgencia y la voluntad política, más allá de que sea voluble, siempre se mantuvo en quitarle atribuciones?**

Para mí siempre, y por eso digo, los últimos cinco gobiernos, para no decir, este gobierno no va. Para mí los últimos cinco gobiernos, incluido este, no han tenido la voluntad que el país necesita para cuidar y proteger a las policías que son las encargadas de mantener a la República. Y por eso hoy día estamos con una seguridad como la que tenemos.

2. **¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulse el ejercicio de diseñar la reforma?**

No, hoy día no tenemos ninguna institución que tenga la responsabilidad de trabajar pensando en buscar el bien del país y la seguridad del país. Yo no veo esa institución, independiente que si existiera la voluntad del Ejecutivo, que porque esta es una responsabilidad del Ejecutivo, el Ejecutivo es el que tiene que tener la iniciativa, el Ejecutivo perfectamente puede buscar a las personas idóneas para poder trabajar en lograr entregarle a Carabineros todas las herramientas que se necesiten para mantener la seguridad del orden público.

a) **¿Considera usted que la Comisión para la Reforma a la Policía es una coalición rectora apta para conseguir éxito en los plazos finales del 2027?**

No, por supuesto, es que, si el Ejecutivo ha nombrado a algunas personas, lo hacen por decir cumplir, pero aquí no se trata de decir cumplir, aquí lo que se necesita es tener la seriedad necesaria y la convicción de que la reforma se debe conseguir, se debe llegar a un término de un trabajo donde a las policías se les entreguen todas las herramientas que se necesitan para mantener la seguridad del orden público.

Y hoy día yo no veo la voluntad del gobierno, el gobierno no tiene esa voluntad. ¿Y por qué no la tiene? Porque en su ideología nunca el gobierno actual ha tenido esa voluntad y los gobiernos anteriores tampoco la tuvieron. A Carabineros lo dejaron siempre solo, siempre le quitaron las facultades o las atribuciones que la propia Constitución les entrega, no lo dejaron actuar, nunca lo han dejado actuar, estos últimos cinco gobiernos no han dejado actuar a las policías como realmente la Constitución lo ordena.

b) **¿Esta Comisión para la Reforma o el mismo propio trabajo que ha hecho el Poder Legislativo representa la necesidad ciudadana actual de seguridad pública al día de hoy?**

Mira, el Poder Legislativo ha intentado promulgar leyes o sacar leyes, más que promulgar, perdón, impulsar leyes que tengan que entregarle a Carabineros ciertas facultades o recuperar las facultades que tenían anteriormente. Hace años atrás, en los años 80, las policías tenían ciertas atribuciones que se las quitaron. ¿Y quién se las quitó?

La izquierda en el fondo con el apoyo de una derecha cobarde. La derecha fue cobarde al aceptar quitar las atribuciones que tenían las policías. Y eso se dio. Por eso hoy en día tenemos policías que no tienen facultades ni atribuciones. Y costó mucho lograr, por ejemplo, esta ley de Naín Retamal. Costó muchísimo sacarla adelante y eso salió adelante. Yo diría, no quiero decir gracias, por la desgracia de la muerte de tres Carabineros que fueron casi consecutivamente, dentro de un plazo

muy corto, murieron tres Carabineros y por esa razón se sacó esa ley adelante. Y yo recuerdo muy claramente que la izquierda estuvo en contra en todas las votaciones. Entonces, la izquierda nunca ha tenido la voluntad de poder entregarle facultades y atribuciones a las policías.

3. ¿Ha cambiado la visión en la cual se designó la Comisión para la Reforma desde su integración en el año 2020 hasta el día de hoy?

Mira, para mí, más que cambiar, esa Comisión que se formó nunca para mí tuvo la validez y tuvo la buena intención de trabajar por lograr terminar una reforma de buena forma. Nunca, para mí, nunca tuvo, como digo, esa validez porque las propias policías no participaron de esta Comisión.

a) ¿Este debilitaría o reforzaría el trabajo de la Comisión para la Reforma?

Si hubiera voluntad del Ejecutivo, de verdad, una voluntad profunda del Ejecutivo, obviamente que se puede lograr llegar a una buena reforma. Obviamente que hay que involucrar a muchas personas que tengan conocimiento de cómo debe ser una policía y, obviamente, la policía tiene que tener todas las atribuciones, la facultad y el respaldo de los gobiernos para poder actuar.

b) ¿Cuál cree usted que es la visión de Carabineros en estos temas?

Mira, Carabineros nunca estuvo conforme o estuvo de acuerdo con, ya vemos, esta Comisión que se formó en su momento. ¿Y por qué no estuvieron conformes? Porque ellos no participaban dentro de las decisiones y tú no puedes pretender representar el sentir de una institución si no les consultas a ellos cuál es el problema que les aqueja.

c) Los planes de desarrollo estratégico publicados en la Comisión a petición de la Comisión de Seguridad del Senado, ¿es a usted parecer una buena estrategia para el desarrollo e integrar la reforma?

Mira, en el Senado siempre se trabajan leyes que tengan que ver con la seguridad y con los respaldos de las policías, pero obviamente que son leyes que muchas

veces quedan en una buena intención y nunca se promulgan, nunca salen adelante. ¿Por qué? Porque no hay voluntad, yo mayoritariamente, de los, ya vemos, parlamentarios que son de centro izquierda. Ellos no tienen ninguna voluntad de, llamemos, de potenciar y de respaldar cualquier ley o cualquier, llamemos, atribución que las policías tengan.

d) ¿Esta estrategia de tanto de los trabajos, digamos, de la Comisión y por la unidad, digamos, de seguridad en la Cámara del Senado, crea una imagen y visión que ayuda a dirigir la iniciativa de cambio de entrega a la reforma Carabineros?

Es que si hubiera un trabajo serio, un trabajo que buscara, llamemos, proteger a las policías, tanto a Carabineros como a la PDI, obviamente que tiene que ser un trabajo que tiene que estar involucrada la gente vinculada a las comisiones de seguridad, tanto del Senado como de la Cámara del Senado, porque es ahí donde se vota y es ahí donde se logra, llamemos, aprobar la ley.

e) Para finalizar el tema de la visión de la reforma ¿Usted cree que esa visión ha cambiado?

Mira, un gobierno de izquierda nunca va a lograr buscar todos los acuerdos y poder hacer que Carabineros recupere sus facultades que tenía en los años 80. Un gobierno de izquierda no lo va a hacer, porque tú ves perfectamente que estos gobiernos siempre han estado en contra de Carabineros, siempre Carabineros ha sido un enemigo de la ideología de izquierda. Entonces, la única forma de lograr los apoyos que las policías necesitan en este país y lograr recuperar la seguridad que el país necesita es un gobierno de sentido común, es un gobierno que quiera lo mejor para Chile, es un gobierno que tenga que entender y que entienda que la única forma de poder sacar el país adelante de la inseguridad que estamos viviendo es que tiene que ser un gobierno que le coloque todo el respaldo y haga los cambios necesarios y los esfuerzos necesarios para lograr que estas policías tengan que recuperar las atribuciones que tenían como digo los años 80.

Perfecto, entonces la idea suya Don Juan de modernización es volver a las atribuciones que se tenían en los años 80.

Sin duda y obviamente anexando hoy día las nuevas tecnologías, hoy día tenemos tecnologías que son muy valiosas y en el país nunca se han implementado, por ejemplo, todas estas armas no letales que existen en el mundo y que los países americanos, o sea Estados Unidos, Canadá, ellos las usan y en nuestro país no son permitidas y son armas no letales que obviamente generan una condición de mantener el orden público. Esas armas, esas herramientas deberían ser usadas por nuestras policías, pero para eso tiene que haber voluntad del ejecutivo de poder implementar todas estas herramientas que hoy día como digo tecnológicamente son valiosas, son importantes, pero hay que cuidar a las policías y eso los gobiernos de izquierda no tienen esa voluntad.

4. ¿Existe una buena comunicación sobre la estrategia y meta que deben lograr para este cambio?

Yo siento que no, yo siento que los gobiernos son ideológicos y como son ideológicos los gobiernos de izquierda no les interesa el apoyo a las policías, nunca les ha interesado, siempre las policías han sido enemigos de estos gobiernos, así lo sienten ellos y yo creo que mientras no cambie esa visión no vamos a tener nosotros policías que tengan ya vemos la protección del gobierno y para mí hoy día lo más importante es que las policías tienen que tener los respaldos de los gobiernos para poder que sean dotadas de las herramientas que necesitan para poder que ellos realicen su trabajo libremente y cuando yo digo protegidas es en el sentido de que un policía constitucionalmente tiene un mandato y las policías estos últimos años ya hace muchos años que ellos no están respondiendo a ese mandato porque los gobiernos no les permiten que ellos cumplan con ese mandato.

5. ¿Conocen si se han realizado capacitaciones dentro de la institución de Carabineros donde se comuniquen la nueva visión y estrategia de desarrollar para la reforma?

Mira, a Carabineros les han implementado muchos protocolos de acción que son protocolos que van siempre pensando más en cómo proteger al delincuente o a la persona que está siendo destrozado y desordenado a el cuidado de las policías y para mí desde mi punto de vista todas esas capacitaciones no van en el sentido correcto yo creo que las policías tienen que tener facultades amplias para actuar y no tienen que ser cuestionadas por eso.

Obviamente que dentro de un marco que permita respeto también por el ser humano pero cuando tú ves que hay un tipo que está haciendo una acción indebida Carabineros debe tener todo el respaldo y todas las facultades para actuar.

6. ¿Hoy en día existen logros, cree usted, significativos nacidos en el trabajo de la Comisión para la Reforma a las Policías?

Para mí ninguno. Ninguno.

a) ¿Existen estrategias que incluyan éxitos de corto, mediano o largo plazo que usted, digamos, en su trabajo legislativo pudo ver?

Mira, nosotros en el tema legislativo hemos tratado de que Carabineros recupere en cierta medida atribuciones que perdió. Carabineros tiene que actuar. Carabineros tiene que tener la libertad para actuar.

Obviamente ellos son profesionales, son preparados para poder actuar y yo, en todo lo que yo he visto en el tema legislativo siempre hemos buscado que las policías tengan y recuperen parte de esas atribuciones.

b) ¿Qué desafíos específicos se han presentado durante la implementación de la Reforma en Carabineros?

Mira, a ver, en el Congreso las luchas están siempre, como digo, que Carabineros logre tener más libertad, ¿cierto?, para poder actuar. Obviamente dentro de un cierto marco de respeto, porque no es llegar y actuar sin tener, llamemos, una claridad, ¿cierto?, al momento de actuar. Pero Carabineros, por ejemplo, como digo, no tiene hoy día y teniendo muchas veces claridad Carabineros de que hay hechos que son constituidos de delito, Carabineros no puede llegar a actuar porque está prohibido.

7. ¿Cree usted que lo presentado en el Consejo de la Reforma en Carabineros se ha conciliado con el trabajo actual de la Comisión?

No, no hay una, llamemos, no hay un puente de trabajo entre el Poder Legislativo y esta Comisión. Yo no lo conozco, no he tenido conocimiento de que mis colegas que participan en las Comisiones de Seguridad tengan estas, llamemos, este traspaso de información.

Mira, no tengo ese conocimiento porque yo soy muy cercano al José Ossandón y en ningún caso hemos tenido reuniones o conversaciones de que exista un trabajo de coordinación entre la Comisión y el Poder Legislativo.

a) ¿El aumento de la credibilidad en la institución de Carabineros de Chile ha ayudado a ejecutar los puntos de la Reforma?

Mira, Carabineros es una institución que aún con todo el daño que se le ha hecho, es la institución que tiene la credibilidad y tiene la confianza de la ciudadanía. Independiente de los hechos que han ocurrido al interior de la institución, pero quienes tenemos hoy día un sentido de valorar las instituciones, sabemos que la institución de Carabineros es una institución que nos entrega y es la única institución que nos entrega seguridad.

b) ¿Este aumento de credibilidad ha sido utilizado para restar la urgencia de los cambios propuestos?

Yo creo que los gobiernos que hemos tenido en los últimos cinco años no han tenido voluntad de apoyar a la institución. Yo creo que han estado básicamente estos gobiernos interesados en dañar a la institución. Independientemente de si la credibilidad aumenta o disminuye hacia la institución, porque actualmente Carabineros está sobre el 70% de la aprobación.

c) ¿Esa credibilidad afecta algo, digamos, el trabajo de la reforma?

Yo creo que afecta, porque lo importante, si tú vas a hacer una buena reforma, tienen que estar Carabineros o ex-Carabineros del alto mando, tienen que estar involucrados dentro de cualquier decisión que se tenga que tomar en la institución. Hay gente de la sociedad civil, gente que tenga un alto conocimiento de cuál es la responsabilidad de las policías y por eso las policías, como Carabineros, es un pilar de la seguridad del Estado y tiene que estar, ya vemos, en esa Comisión, tiene que haber gente que tenga la claridad de poder defender a una institución y entregarle todo lo que la institución necesita dentro de un marco de acción para mantener la seguridad y el orden público.

8. ¿Qué visión global se puede traer acerca del actual estado de la reforma policial? ¿Qué visión global se puede sacar?

Mire, yo tengo la impresión, como senador, de que no hay voluntad para sacar una reforma adelante. No existe esa voluntad. Yo veo que no existe esa voluntad de parte del Ejecutivo y el Poder Legislativo no puede hacer más porque la facultad de cualquier reforma donde se involucran recursos públicos es del Ejecutivo.

a) ¿Se han planteado estrategias, don Juan, de continuidad y liderazgos que se mantengan y promuevan esta nueva visión que se trabaja en la reforma policial en el cuerpo de Carabinero?

Mire, yo no he visto estrategias porque, en el fondo, Carabinero siempre actúa dentro de, llamemos, del marco que la Constitución le entrega. Entonces, no

conozco una estrategia más allá de esas facultades. Y Carabinero yo creo que hace todos los esfuerzos, profesionalmente hace todos los esfuerzos que hoy día se le permiten.

Entendiendo que, ya vemos, la institución de Carabinero está basada también en una atribución que la propia Constitución le entrega. Y dentro de esas atribuciones, muchas de esas atribuciones, la autoridad de turno no lo deja actuar.

b) ¿Cuáles son las perspectivas para el futuro de la reforma Carabinero, según su opinión, en temas de seguridad pública, modernización de las policías y la promoción y respeto a los derechos humanos?

Mira, yo no tengo ninguna confianza de que en un gobierno de corte de izquierda pueda impulsar una reforma, no tengo una confianza porque si hubiese una real preocupación ya estaríamos todos trabajando para lograr lo mejor para las policías.

c) ¿Se han articulado correctamente el trabajo de la comisión con las necesidades actuales en temas de seguridad que tiene la ciudadanía se ha ejecutado?

Yo siento que no, no veo que haya una buena articulación desde el ejecutivo hacia las policías, no veo esa articulación porque si estuviese esa articulación como digo, las policías tendrían todo el apoyo, y comunicacionalmente las autoridades de turno habla una cosa y hacen totalmente otra. Como usted menciono no existe comunicación con el poder legislativo, siendo la comisión para la reforma representante del ejecutivo.

No tenemos nosotros un trabajo que yo lo conozca y te aseguro que si existiera ya lo conocería de que exista un trabajo ejecutivo. Las policías y poder legislativo, yo no conozco un trabajo que se esté dando dentro de buscar tener una reforma, llamemos, para proteger y entregar atribuciones a las policías, no conozco ese trabajo, cuando pasan hechos de que son muy notables de la opinión pública, obviamente que se conversa ahí en los pasillos y se hacen comisiones, pero no hay

avance real, porque un avance real la verdad que se notaría y no está ese avance yo no lo veo en ninguna parte.

d) ¿Se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma una vez sea ejecutada?

No, no tengo ningún conocimiento de que tengamos hoy día un seguimiento de que se está trabajando de manera seria y de manera responsable.

e) ¿Usted cree que al día de hoy es necesario reformar carabineros de Chile?

Mira, yo siento que carabineros hoy día hay que hacer alguna reforma, no hay ninguna duda de que es necesario actualizar las atribuciones y facultades que las policías deben tener para mantener el orden público y es ahí donde debe tener a lo mejor como poder ejecutivo la responsabilidad de cualquier gobierno de derecha o izquierda debe tener la responsabilidad de dotar a las policías de todas las herramientas tecnológicas que hoy día existen para mantener el orden público la seguridad y obviamente la inteligencia que es tan importante , hoy día no tenemos policías que tengan inteligencia al interior de las ramas, y si hay son muy muy llamemos muy poco yo diría activas en resultados porque como digo no tienen hoy día estos gobiernos la voluntad de potenciar la función de las policías .

Entrevistada 6: Catalina Mertz 21.03.2024

1. ¿Usted cree que ha cambiado el sentido de urgencia?

O sea, más bien veo que no es tema. Cuando he visto lo que sale en prensa de los miembros de la nueva unidad, o no sé qué nombre le pusieron, en el presente gobierno, es que los representantes indican que hay escaso avance.

b) ¿Usted cree que esta baja la urgencia, digamos, con la reforma debido a la falta de voluntad política? ¿Esa voluntad política, digamos, ha sido voluble en los pasados años?

Sí, yo creo que hay una mezcla entre un gobierno nuevo, con falta de experiencia y conocimiento sobre el área de seguridad y justicia, y la falta de voluntad. Yo creo que es una mezcla de las dos cosas.

2. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulse el ejercicio de diseñar la reforma el día de hoy?

No, siendo bien franca, no la veo. Yo creo que, a diferencia de los gobiernos de la concertación, en que había ciertos cuadros técnicos que se repetían, hay un contingente de personas nuevas en el gobierno y que no han tomado los hilos de lo que se venía trabajando previamente.

a) ¿Considera usted que la Comisión para la Reforma, una coalición rectora, apta para conseguir éxitos al plazo final, que es el 2027?

No conozco el trabajo que pueda estar haciendo la ministra, así que la verdad es que no lo sé. Tengo mis dudas, por lo menos por lo que se observa. Entiendo que la página web que estaba, que existía antes, en que uno podía monitorear los avances de los compromisos, no está funcionando. Los miembros han expresado a través de la prensa que no hay mucho avance, por lo tanto, lo pongo en duda, pero tengo que plantear que desconozco qué nivel de trabajo hay al interior.

b) ¿Esta comisión, la actual, representa la necesidad ciudadana actual de seguridad pública al día de hoy?

O sea, no, tiene un objetivo específico que es la modernización de Carabineros, por lo tanto, es solamente una pieza de lo que se requiere en todo el sistema de seguridad y justicia en general.

3. ¿Ha cambiado la visión en la cual se designó la comisión para la reforma de su instauración en el 2020 hasta hoy? ¿La visión que tiene esta comisión es volver a entregar la legitimidad, digamos, a Carabineros en el marco del respeto a la propiedad y el respeto a los derechos humanos?

No lo sé, tendría que contrastar los productos de esta comisión con los anteriores.

- a) ¿La visión que tiene Carabineros en temas de la reforma policial es acorde a la visión de los temas, digamos, de la comisión? En caso de que no, ¿cuál cree usted que es la visión de Carabineros en temas de la reforma?**

No lo sé, porque a mí me tocó observar su participación en la versión anterior.

¿Cuál era la visión de Carabineros, en la versión anterior?

Yo creo que había amplio consenso en las temáticas, ¿no es cierto? Yo creo que el consenso relevante que existía en términos de la importancia del recurso humano y de su formación, de resolver... Había áreas de bastante consenso en términos de objetivos generales y quizás las mayores diferencias estaban quizás en los medios por los cuales lograrlo, además del conocimiento específico que tiene la organización respecto de sí misma versus externos que la pueden haber estudiado u observado, ¿no?

- b) ¿Ha cambiado la visión en la que se creó el Consejo para la Reforma, la que usted integró, a los avances o los pocos avances que usted estima convenientes en lo que es el trabajo actual, por lo menos en lo que usted puede ver, evidenciar si se ha cambiado, digamos, la visión, siendo el Consejo de la Comisión, o sea, la anterior?**

Escuché, como le comento, no le he hecho seguimiento a la Comisión Actual ni sus documentos, por lo tanto, no lo sé, no tengo antecedentes más allá de cualquier lector de diario.

- c) ¿La estrategia que se creó en el Consejo que usted integró creaba una imagen y visión que ayudaba a dirigir la necesidad de cambio que entregue para la reforma a Carabinero?**

O sea, siempre junto a Fundación Paz Ciudadana, teníamos el convencimiento que aquí lo principal es la convicción de la propia institución, de la dirección en la cual

se requiere hacer los cambios, y por lo tanto la necesidad de trabajar muy conjuntamente, tanto la planificación y el diseño de las acciones, y eso no siempre es fácil de lograr, y se fue paulatinamente instalando en términos de la participación de la propia institución. Así que yo creo que hubo avances en esa oportunidad, pero no sé en qué nivel están ahora.

d) ¿En la comisión que usted integró, existieron dentro de los actores que integraban ese Consejo una buena comunicación sobre la estrategia y metas que deberían lograr para el cambio?

Yo lo considero un trabajo todavía inconcluso, hubo muchos avances, pero desde mi punto de vista faltó algún diseño, tanto más global como específico, con una calendarización de tareas que excedieran la existencia de esa comisión en particular y que siguiera funcionando más allá del gobierno de turno.

4. ¿El trabajo del Consejo, contemplaba la capacitación dentro de la institución de carabineros? ¿usted conoce si se capacitó bajo estos lineamientos del Consejo, en cuál se comunicaba esa nueva visión y estrategia a desarrollar?

Exactamente, la formación era uno de los puntos, pero no recuerdo si había algo más concreto, planificado y desconozco su nivel de implementación.

5. ¿Al día de hoy, existen logros significativos nacidos del trabajo del Consejo?

No lo sé. No estoy...Estoy abocada totalmente a otras cosas.

a) ¿Qué desafío específico se presentaron durante la implementación o el trabajo, digamos, del Consejo?

A ver, yo diría que como que, en términos generales, que pasa en muchas iniciativas del Estado, no hay una clara teoría del cambio en el sentido de una mirada más a mediano plazo y que integre el conjunto amplio de palancas de cambio que hay que

entregar con un cronograma, con el trabajo, ¿no es cierto?, de involucramiento de todos los que se requieren. O sea, como estrategia del cambio, yo creo que le faltaban varios elementos más allá de los logros específicos que se pueden haber logrado. No es una estrategia completa, ni cuenta con los líderes que la hagan persistir más allá del cambio de gobierno.

6. ¿Cree usted que lo presentado en las instancias anteriores sirvieron para consolidar o ayudar el trabajo del Consejo que usted integró?

A ver, yo creo que ha habido o hubo, no sé en qué es lo que sigue ahora, pero antiguamente la discusión sobre carabineros pasaba por el aumento de la dotación. Y eso era lo que estaba en los programas de gobierno de lado y lado. Entonces yo creo que salir del debate de la dotación y entrar hacia otras áreas en términos de la formación, de los incentivos, del reconocimiento, de la remuneración, del uso de la evidencia para el diseño de las estrategias, de la rendición de cuentas, de la transparencia, todo eso es un avance.

Yo creo que nos falta sistematicidad, nos falta persistir en un camino coherente y orgánico de agenda de modernización y no estos intentos, así como un poquito desarticulados. Pero por lo menos en lo personal lo que yo siempre he planteado es que si es que Carabineros como organización no es capaz de defender la manera de cómo asigna su recurso policial, que las personas son el recurso más valioso que tiene, estamos mal. Entonces todas estas propuestas que hacen que hay que poner más carabineros allá o más acá o que hay que distribuirlos así, eso es meternos en materias que la organización debiese ser capaz de diseñar de la mejor manera posible y de implementar de la mejor manera posible y uno podrá hablar sobre los resultados que uno espera de una correcta asignación de los recursos policiales.

Entonces yo creo que hubo avances en ese sentido, de salir de la trinchera de cuántos carabineros y cómo se distribuyen a materias un poco más sustanciales de la organización policial como tal y como gestionan sus recursos humanos y otros.

- a) **¿El aumento de la credibilidad hacia la institución de carabineros actualmente ha ayudado a ejecutar la reforma o por el contrario ha sido utilizada para restar la urgencia a los cambios propuestos?**

No sé. Como no sé en qué es lo que están ahora, no sé qué cambios se están implementando.

7. **¿Qué visión global se puede traer acerca del actual estado de la reforma según su punto de vista?**

Por lo menos no hay una comunicación masiva que permita sostener que vamos en buen paso. Como ciudadana en general no hay mucha información para hablar de qué es lo que está la reforma. Por lo menos puede haber avance, pero es desconocido para la ciudadanía y por lo tanto yo no estoy del tanto.

- a) **¿Usted ha sabido de que si se han implementado estrategias de continuidad y liderazgo cuando usted integró el consejo? ¿Existió esa estrategia de continuidad y liderazgo para la posterior creación de la comisión dentro del consejo para mantenerlo trabajado dentro del consejo hacia la comisión?**

No. Los miembros de la sociedad civil lo planteamos en algún minuto, pero la verdad es que no era ni nuestra función ni teníamos los recursos o el tiempo necesario para nosotros desplegarlo. Pero no, no hay una coalición permanente que esté empujando un grado de apoyo transversal dentro de una hoja de ruta más o menos acordada de qué es lo que hay que hacer.

- b) **En su opinión, ¿cuáles son las perspectivas para el futuro de la reforma Carabinero en temas de seguridad pública, modernización de la policía y respeto a los derechos humanos?**

Pucha, ahí de nuevo, como no sé en qué es lo que están, me cuesta mucho anticiparme a lo que viene después.

c) **¿Se han articulado los trabajos realizados en el consejo a las necesidades actuales o se articuló en realidad hacia las necesidades en ese momento de la ciudadanía en temas de seguridad?**

Lo que pasa es que la ciudadanía necesita una fuerza policial eficaz. Por lo tanto, en la medida en que la reforma de Carabineros pretende hacer los cambios estructurales que se requieren para que sea una policía más efectiva, está 100% alineado con lo que la ciudadanía exige del Estado.

d) **¿Se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma una vez ejecutada o cuando usted estaba en el consejo se habían desarrollado estos medios que habían garantizado una buena labor para el futuro, el trabajo de la comisión?**

No lo sé. No sé qué asignación presupuestaria hay, no sé si hay una unidad técnica que sigue trabajando con continuidad, no lo sé.

Perfecto. En general, la voluntad política, cuando se integró el consejo ha disminuido a comparación a la voluntad política que tiene la reforma a grandes rasgos, el trabajo de la comisión.

De nuevo, de lo que yo percibo, lo que sale en medios de comunicación masiva y lo que expresan los integrantes que han estado en todas las instancias, sí, hay una menor priorización de este tema.

¿Por qué piensa que hay una, una baja en la voluntad dentro del trabajo del consejo y la comisión?

Yo creo que es en parte por lo mismo que yo les decía de una falta de conocimiento previo, de parte importante de las personas que están actualmente en el gobierno y

que a su vez no les permite aquilatar lo relevante que es para el sistema de seguridad pública. Independientemente de que hay muchas otras piezas, Carabineros es la cara más visible del Estado para muchos lugares, es una de las instituciones más relevantes en términos de presupuesto, seguridad pública, y yo creo que no visualizan el impacto que tiene, que puede tener.

Entrevistado 7: Pablo Carvacho 22.03.2024

1. ¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la reforma de Carabineros?

No, yo creo que este gobierno se farreó la oportunidad de hacer una reforma profunda a las policías. Y que no tuvo, no ha tenido y creo que no va a tener capacidad alguna para realmente generar algún cambio a nivel organizacional o sustancial de las policías.

a) ¿Usted cree, profesor, que la voluntad política que al principio tomó como prioridad en la agenda pública, ya sea en el gobierno anterior, en el periodo 2020, en su perspectiva ha sido voluble pasados los años?

La voluntad de modificar la institución dice. Sí. Sí, yo creo que es una voluntad que hay una mezcla de cosas. Yo diría que por un lado hay una incapacidad política para llevarla a cabo. Y por otra hay un cambio en la voluntad propiamente tal de hacer la reforma porque mi impresión es que en la medida que este gobierno empezó a gobernar y empezaron a darse cuenta realmente de las complejidades que esto significaba, de la magnitud de una, bueno al principio se hablaba de refundación, pero incluso para una reforma se dieron cuenta que esto tenía un alcance y una magnitud que simplemente eran inabordables en un gobierno de cuatro años. Entonces yo creo que fue una mezcla entre pérdida de convicción, dijeron las policías no son tan malas y hacen cosas buenas, mezclado con incapacidad política para llevarla a cabo.

2. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulsa el ejercicio de diseñar la reforma el día de hoy?

No, no. Y en parte ocurre no solo por las debilidades propias de este gobierno, sino también por la debilidad institucional de todo lo que está vinculado a las materias de seguridad. O sea, no hay una entidad rectora finalmente que vendría siendo un futuro Ministerio de Seguridad, sino que hay una dispersión normativa e institucional en torno a la seguridad que se mezcla entre la Subsecretaría de Prevención, la Subsecretaría de Interior, algunas cosas el Ministerio de Defensa y algunas otras el Ministerio de Justicia.

Entonces hay como una dispersión importante y por lo tanto no hay una entidad que permita llevar adelante una reforma de esta envergadura.

a) ¿Usted considera la Comisión para la Reforma de la Policía una coalición rectora para conseguir éxito en plazo final del año 2027?

No, creo que no tiene la fuerza suficiente para llevar a cabo algo así.

b) ¿En su opinión esta comisión rectora representa la necesidad ciudadana actual en términos de seguridad pública?

O sea, yo creo que la necesidad de una reforma en las policías es necesaria. Obviamente la forma en que eso se hace puede ser muy variable y no creo que haya una receta. Pero la necesidad de la reforma y la necesidad de tener una entidad que lleva a cabo adelante esa reforma con liderazgo, con voluntad política, etc., es fundamental porque estamos con desafíos en términos de seguridad muy grandes. Entonces tenemos que fortalecer nuestras policías de alguna manera.

3. ¿Ha cambiado la visión en la cual se designó la Comisión para la Reforma en el año 2020 hasta el día de hoy? Siendo, digamos, esta visión volver a

que Carabineros tenga la legitimidad que había perdido por los acontecimientos del 18 de octubre.

Sí, yo creo que cambió la visión, porque principalmente me parece que las autoridades de este gobierno se dieron cuenta de que las policías no eran el demonio que se imaginaban y que había que refundarlas, sino que había más matices. Y en tanto que había más matices, ya la idea de hacer algo nuevo o refundar o reformar en gran magnitud hacía menos sentido.

a) ¿Este cambio de visión debilitaría o reforzaría el trabajo de la Comisión para la Reforma, profesor, en su opinión?

Totalmente, porque sin voluntad y sin fuerza política un cambio de esta envergadura, un cambio respecto de las policías, que son centrales en el devenir del país en mucho ámbito y que son centrales también en términos de poder, porque tienen mucho poder político y tienen mucha influencia, sin fuerza política, sin una verdadera voluntad política de hacerlo, es muy difícil. La inercia de la organización policial es mucho más fuerte y la necesidad de contar con unas fuerzas policiales vigentes, de alguna manera va a ser siempre mucho más fuerte.

b) ¿Esta visión de la Comisión, profesor, es acorde con la visión que tienen carabineros de Chile respecto a la Reforma, según su opinión?

No sé bien exactamente cuál es la visión que tendrán carabineros de Chile. Yo creo que la postura inicial de carabineros siempre es de resistencia a que se metan en sus problemas organizacionales.

c) Los planes de desarrollo estratégicos publicados por la Comisión, a petición de la Comisión de Seguridad del Senado, profesor, ¿es a su parecer una buena estrategia para el desarrollo integral de la Reforma? La creación, digamos, de la figura del coordinador, la creación, digamos, del Ministerio de Seguridad Pública.

Yo creo que los planes estratégicos van a generar cambios y van a ser buenos. No es una reforma propiamente tal, pero sí son instrumentos de planificación que obligan a las policías a ponerse al día en varios puntos que, para el poder civil, poder político, son importantes. Entre otros, los mecanismos de transparencia y de sanción de conducta indebida, por ejemplo, es algo que sin los planes estratégicos estaría en un nivel muy, muy olvidado de las políticas internas que tienen que tener las policías. Así que creo que son un buen instrumento y se debiesen reforzar y mirar y rendir cuenta respecto de ello.

- d) **Estos planes estratégicos, Carabinero Centenario, la que se mencionó anteriormente, ¿crean una imagen y visión que ayuda a dirigir la necesidad de cambios que debería entregar la Reforma? ¿Este plan estratégico, autorizado, digamos, por la Comisión de Seguridad del Senado y también implementado en Carabineros en el año 2021, crea una imagen y visión que ayuda a dirigir la necesidad de cambios a la institución?**

Yo creo que sí, porque de alguna manera es el instrumento que hace patente el control civil sobre las policías, porque los planes estratégicos tienen que ser aprobados y visados por el Ministerio Interior, y por lo tanto eso significa que son instrumentos de control del mundo civil al político y creo que ese es un primer paso para ir reformulando una institución que ha estado típicamente administrada y controlada y liderada por un informado.

4. **En su análisis, ¿existe dentro de los actores que integran la Comisión para la Reforma a las Policías una buena comunicación sobre la estrategia y también una buena comunicación con la unidad consultiva, la cual usted integra?**

No, no tengo mucha información para decir eso, pero más o menos no hay pasos comunicantes muy claros entre la Comisión y la unidad consultiva. Son nulos.

O sea, más allá de los que José Roa puede ir contando o estableciendo, pero no hay algo formal.

5. Conoce si se han realizado capacitaciones dentro de la institución de Carabineros de Chile, donde se comunique el trabajo que ha hecho la unidad consultiva o su participación de la institución a la reforma y si la institución ha planteado estrategias.

O sea, Carabineros tiene una tradición importante de formación y entrenamiento y tiene su escuela, pero en relación con la reforma yo no conozco capacitación o entrenamiento específico. Más bien Carabineros ha ido a presentar el plan estratégico, ha mostrado los avances a la unidad, pero no ha habido una especie de reproducción, que yo sepa, desde la unidad hacia Carabineros.

6. ¿Hoy en día existen logros significativos nacidos del trabajo de la Comisión? ¿En su opinión?

No, no. No existe ningún avance significativo.

a) ¿En el trabajo de la Comisión y también de la unidad consultiva existen estrategias que incluyan éxito a corto, mediano, largo o plazo, profesor?

No, al menos no se respecto a la Comisión porque se la integra otra gente, pero respecto a la unidad, si bien hay una especie de carta Gantt de algunos, pero no hay una planificación muy clara, ni objetivo, ni meta. Es más bien una unidad que funciona a pedido, o sea, funciona a medida que el ente coordinador, que es lo que dirige José Roa, va mostrando, y nosotros vamos comentando, pero no hay algo muy ordenado al respecto.

b) ¿Qué desafíos específicos se han presentado durante, digamos, el trabajo de la unidad consultiva, en este caso, profesor?

Yo creo que el principal desafío ha tenido que ver con definir bien las expectativas y los roles de la unidad, que es lo que se espera de nosotros como miembro, y cuáles son los resultados, los outputs que van a salir de ahí. Yo creo que lo más complejo es que no vemos un resultado muy concreto, sino simplemente opiniones que van siendo consolidadas, esperamos, pero no tenemos un documento definitorio, o algo que vaya consagrando, consolidando lo que se va hablando en la unidad.

7. En la distinta instancia anterior a la creación de la Comisión de la Reforma, profesor, ya sea los Acuerdos Nacionales para la Seguridad Pública, el Consejo para la Reforma de la Carabinero 2020, la unidad coordinadora que trabajó por el Plan Estratégico y la Comisión del Senado, ¿cree usted que lo presentado en el Consejo, en esta instancia anterior, sea consolidado en el trabajo actual de la Comisión o de la unidad consultiva?

O sea, yo creo que todo lo que se ha hecho antes se ha ido recogiendo, sí. No creo que se parta de cero, yo creo que hay muchos consensos respecto a las cuestiones que son importantes de modificar, y creo que en ese sentido los trabajos previos han servido de insumos para lo que se está haciendo ahora.

a) ¿El aumento de credibilidad hacia la institución de Carabineros de Chile ha ayudado a ejecutar los puntos de la reforma, o el trabajo en sí de la Comisión?

Yo creo que, si ha modificado algo, ha sido la necesidad de urgencia de la reforma, ha hecho que se parezca menos urgente la reforma, pero no ha modificado sustancialmente las dinámicas de la unidad.

b) En ese sentido, el aumento de la percepción que tiene la ciudadanía hacia Carabineros, que es más del 70% según la encuesta, ¿ha sido

utilizada para restar la urgencia de los cambios propuestos al trabajo de la reforma?

No sé si ha sido utilizada, pero sin duda afecta a las urgencias políticas.

c) ¿Cuáles son las perspectivas para el futuro de la Reforma de Carabineros en temas de seguridad pública, modernización de las policías y respeto a los derechos humanos?

Yo creo que más allá de algunas modificaciones legales como las reglas del uso de la fuerza y algunos otros detalles, lo que se puede hacer a través de los presupuestos públicos anuales, yo creo que la oportunidad de reformar a las policías es algo que se está perdiendo y creo que ya un futuro gobierno no va a tener mucho espacio ni capacidad política para llevar a cabo. O sea, yo creo que la perspectiva es que no vamos a lograr hacer grandes cambios.

8. ¿Se han articulado correctamente el trabajo de la Comisión de la Reforma con las necesidades actuales de la ciudadanía en el caso de esta crisis de seguridad?

No estoy seguro. No creo que esté conversando mucho el estado actual de la seguridad con los planes de reforma porque es bastante incompatibles una emergencia de seguridad como es para algunos con una reforma que requiere tiempo, requiere pensar las cosas a mediano y largo plazo.

a) ¿Qué visión global se pueden entrever acerca del actual estado de la reforma policial?

Yo diría que estamos en un nivel muy escaso de reforma o nulo prácticamente, es decir, no hay cambios sustanciales a la vista respecto del rol de las policías, de su división, separación de funciones, etc. O sea, creo que el avance es prácticamente nulo.

- b) **¿Se han planteado estrategias de continuidad y liderazgo que mantengan y promuevan la nueva visión del trabajo de la reforma en Carabineros de Chile?**

No que yo sepa, no tengo conocimiento de algo al respecto.

- c) **¿Se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma una vez sea ejecutada, ya tanto en el trabajo de la comisión o la unidad consultiva, la corte íntegra, profesor?**

No que yo conozca porque la reforma propiamente tal no existe, así que menos se han hablado de medios para garantizar su éxito.

Entrevistado 8: José Roa 27.03.2024

1. **¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la reforma?**

Eso es una valoración. Es un juicio de valor. Es una apreciación respecto a un hecho.

Primero, la reforma a Carabineros en particular partió por la crisis de prioridad, luego la crisis de derechos humanos, y continúa hoy día, si usted mira los datos de opinión pública, por los desafíos de la nueva criminalidad. Eso mantiene el sentido de importancia. La importancia respecto de la necesidad del fortalecimiento, modernización y reforma a Carabineros.

De eso da cuenta, hechos. Primero, la estrategia de seguridad del Ministerio del Interior contiene la reforma a la Policía. Segundo, la agenda de seguridad del Ministerio del Interior acordada con el Congreso contiene proyectos que son propios de la reforma a las Policías. La planificación estratégica de las Policías y sus planes operativos contiene la reforma a las Policías. La reforma a las Policías se retoma en

este gobierno como una política de Estado. La seguridad es una de las prioridades del gobierno.

a) ¿En esa línea, la voluntad política que al principio tomó como prioridad en la agenda pública en sus perspectivas ha sido voluble pasados los años?

O sea, la voluntad política se expresa en hechos políticos. Veamos los hechos.

La reforma del Carabinero pasó a ser reforma a las Policías. De hecho. Entregando la Policía a la Administración. Hecho. Segundo hecho. Se contrató un equipo de dedicación exclusiva que era parte de las recomendaciones de la Unidad Coordinadora de la Reforma. Hecho. Se acordó una agenda de seguridad que contiene proyectos de reforma a las Policías. Hecho. El Ministerio del Interior y Seguridad Pública tiene una agenda, una estrategia de seguridad que contiene la reforma a las Policías y tiene elementos de fortalecimiento y modernización. Hecho. Este gobierno ha aprobado proyectos de ley asociados a la reforma a las Policías, entre paréntesis que habían estado en el Congreso varios gobiernos sin avance. Este gobierno ha logrado darle avance y aprobar varios de ellos. Hecho.

Entonces la voluntad, la importancia, la urgencia y la voluntad política se contrastan con hechos. No con declaraciones. No con presencia en los medios. Se contrasta con datos.

2. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulsa el ejercicio de diseñar la reforma?

Primero. Las tres crisis. La crisis de probidad, la crisis de seguridad y los desafíos de la nueva criminalidad han generado consensos en torno a la necesidad de fortalecimiento, reforma y modernización de las policías.

Prueba de ello son, por un lado, las propias instituciones han incluido la reforma en sus instrumentos rectores. Estrategia, planes anuales. El gobierno, en su carácter

de colegislador, tiene una agenda legislativa en materia de seguridad que ha acordado con el legislador, el Congreso.

Y tiene una estrategia ejecutiva, en materia de seguridad, que incluye la reforma a las policías. Y la aprobación de estos proyectos, ley de seguridad privada, a propósito de la comprobación de la seguridad, ley de cámaras corporales, tiene un presupuesto mayor al del Ministerio del Interior. Discusión actual en materia de arreglo de uso de la fuerza. Discusión del Ministerio de Seguridad según documento constitucional. Temas vinculados con el ecosistema, ciberseguridad, los consensos en materia de ley de inteligencia, dan cuenta de estos consensos.

a) ¿Considera usted que la Comisión para la Reforma es una comisión rectora apta para conseguir éxito en el plazo final del año 2027? ¿Y cuál es lo que se manifiesta en la página?

O sea, el gobierno... La reforma a las policías tiene distintas instancias. Tiene una unidad consultiva.

Hoy día, en el marco del Consejo Nacional de Seguridad Pública, se está actualizando la política nacional de seguridad pública, que incluye, en lo pertinente, los elementos reforma a las policías. El gobierno tiene una estrategia que incluye la reforma a las policías. El gobierno tiene una agenda legislativa que ha llevado adelante con el Congreso.

Entonces, no es una instancia, ¿cierto? Es el conjunto de instancias del Estado y su relación entre los distintos poderes del Estado lo que ha permitido avanzar en la reforma.

La comisión, según el Decreto 103 de 2020 y lo que se planteó en el 2022 cuando se presentó la unidad consultiva, ¿es forma lo que representa

el Estado en ese sentido? ¿A eso es lo que me refiero como coalición rectora?

Sí. Yo entiendo lo que plantea el autor, pero las policías son órganos de la administración del Estado. ¿Cierto? Y los órganos de administración del Estado tienen, por lo pronto, algo que se llama marco lógico, ¿cierto? Es decir, tienen una forma de procesar los cambios.

Por cierto, que esto puede dialogar con otras disciplinas y otras aproximaciones que puede contribuir, pero un órgano del Estado que quiere ser o que requiera fortalecimiento, modernización y reforma tiene reglas que son propias de la administración del Estado.

Entonces, el Consejo Nacional de Seguridad Pública que está actualizando la política y que contiene elementos de reforma, fortalecimiento y modernización de las policías efectivamente refleja un concierto amplio de distintos actores públicos en general.

Pero tiene un nivel que es distinto porque, insisto, en lo ejecutivo las policías con sus planes, el gobierno con su estrategia, el gobierno como colegislador en acuerdo con el legislador en una agenda legislativa. Entonces esto es un ecosistema, pero con roles, funciones y responsabilidades.

Entonces algunos tienen roles administrativos, otros tienen roles ejecutivos, otros tienen roles colegislativos, otros tienen roles legislativos, etc. Claro.

¿El Consejo Nacional para la Seguridad reemplazó el trabajo de la Comisión para la reforma a las policías?

El Consejo Nacional efectivamente incluyó dentro del proceso de actualización de la Política Nacional de Seguridad Pública elementos de la reforma a las policías que se han visto reflejados ahí.

En ese sentido, ¿el Consejo sería la coalición rectora?

Sí, claro.

Varios medios de comunicación y la propia información que existe dentro de la página de la reforma, aún se tienen lo que es la unidad consultiva, la comisión y la secretaría ejecutiva. Como los tres sistemas que se encargan de consultarse.

El Ministerio del Interior de Seguridad Pública es el superior jerárquico de las policías.

Y por supuesto que el Ministerio del Interior tiene un conjunto de expositivos para poder trabajar y tener una visión de conjunto respecto de los desafíos de la reforma. Pero la reforma, en su trabajo, se refleja en la estrategia del Ministerio, en su política, en su agenda legislativa acordada con el Congreso y en los planes estratégicos y los planes operativos de las propias policías. O sea, ese es el tronco de la reforma. Porque la reforma de las policías es institucional. No es una iniciativa aparte.

No es una iniciativa por fuera de la Administración. Es una iniciativa propia de la Administración con las policías para la ciudadanía. Entonces, ¿cuál es el instrumento que está diseñado en instituciones?

En nuestra institucionalidad, el plan estratégico y los planes operativos. Ese es el instrumento. Ese instrumento, por cierto, está relacionado con las facultades que tiene el Ministerio.

Por ejemplo, el Ministerio tiene que aprobar, en materia de, bueno, en materia de todo, tiene que entregar lineamientos y aprobar los planes estratégicos y los planes operativos. Debe tener un sistema de indicadores. Debe tener un sistema de seguimiento. Van a existir reuniones entre el alto mando, las policías, con las autoridades del Ministerio del Interior para verificar el grado de cumplimiento de los planes estratégicos y los planes operativos. O sea, usted ponga el apellido que quiera.

El Ministerio del Interior tiene que autorizar perfil de ingreso, perfil de egreso, malla y perfiles de profesores. Eso es formación y carrera. En el Congreso está la ley de carrera, de desarrollo de carrera. Eso es parte de la reforma. En el Congreso está la RUF. Eso es parte de la reforma. En el Congreso se aprobaron la ley de cámaras corporales. Eso es parte de la reforma. En línea, función policial, probidad, eficacia policial, buen ejercicio en la función policial, formación y carrera, control civil. Respecto de esto, a través de los instrumentos.

Entonces, esto es institucional. Esto no va por fuera de la gestión institucional ni el gobierno, ni la policía. Va dentro de la gestión institucional. Entonces, usted no busque fuera lo que está dentro. Porque esto está, de nuevo, en los planes estratégicos, en los planes operativos, en la estrategia del ministerio, en la agenda del Ministerio de Seguridad.

Porque el gobierno no puede externalizar el ejercicio de sus responsabilidades. El gobierno ejerce sus responsabilidades. El gobierno es colegislador, el gobierno es el superior jerárquico de la policía, y tiene que ejercerlo a través de los instrumentos institucionales que posee. ¿Qué posee eso? Está bien. Puedes tener una unidad consultiva para poder mirar temas con la sociedad civil. Puedes tener el Consejo Nacional de Seguridad. Puede tener distintas instancias. Pero la responsabilidad no se delega. El ejercicio de la responsabilidad no se delega. Entonces, la toma de decisiones como colegio y labor tiene su objeción en su agenda, en su estrategia, en el ejercicio de la facultad de credibilidad de entrega en los planes.

b) Esta coalición rectora ¿representa la necesidad ciudadana actual de seguridad pública el día de hoy?

O sea, es que esto ha tenido tres momentos. Primero fue la crisis de probidad, luego fue la crisis de derechos humanos, y ya son los desafíos de la nueva criminalidad que exigen mayor eficacia policial. Pero no hay eficacia policial sin probidad, y no hay eficacia policial sin una labor respetuosa de los derechos de las personas.

Y, por lo tanto, estos tres desafíos, ¿cierto?, probidad, buen ejercicio de la función policial, y la eficacia policial, lo que ponen al centro es la función policial y la reforma de la policía.

Entre otras, la función policial es el sentido de la reforma, el buen ejercicio de la función policial, probo, eficaz, ¿cierto?, respetuoso de los derechos de las personas. Y para eso se requiere un sistema de formación y carrera adecuado, y un sistema de ejercicio de la autoridad civil que acompañe este proceso.

¿Cuáles son los caminos institucionales para hacerlo? Plan Estratégico, Plan operativo.

3. ¿Ha cambiado la visión en la cual se designó la Comisión para la Reforma de su instauración en el año 2020 hasta el día de hoy?

¿Qué comisión?

La Comisión para la Reforma de la Policía.

Pero insisto, en el gobierno de Sebastián Piñera hubo una Comisión para la Reforma. Sí. En este gobierno no hay una Comisión para la Reforma, hay una unidad consultiva y el gobierno tiene una estrategia de seguridad que incluye la Reforma de la Policía.

La facultad, o sea, perdón, esto es institucional, o sea, ¿quién es el superior jerárquico de la Policía? El Ministerio del Interior.

Entonces, ¿quién debe tomar las definiciones respecto a eso? El Ministerio del Interior. El Ministerio del Interior puede escuchar, consultar, por supuesto, pero quien ejerce la facultad es el Ministerio del Interior.

Quien firma el plan estratégico es el Ministerio del Interior. Quien firma los planes operativos es el Subsecretario del Interior. De ellos es la facultad y esa

responsabilidad es indelegable. Para ejercerla pueden realizar, pero es una responsabilidad del gobierno.

Perfecto. Yo me baso principalmente, profesor, en lo que, bueno, lo último fue cuando se nombró la unidad consultiva y la comisión para la Reforma.

No sé, yo entiendo eso, pero es que por eso le estoy poniendo un foco, porque una cosa es que la autoridad decida, previo a ejercer sus facultades, sus responsabilidades, poder deber, jurídico financiado, escuchar a la sociedad civil, la unidad consultiva, escuchar a otros órganos de la administración del Estado u otros poderes del Estado para ejercer su facultad. Pero la facultad y la responsabilidad es indelegable.

Entonces, esto no es como que hay un agente que tome unas decisiones. No, la decisión la toma el ministro del Interior. No es que la tome una comisión, un consejo, no, la decisión, el ejercicio de la autoridad se ejerce por la autoridad, el ministro, en este caso la ministra del Interior.

Entonces, de hecho, la unidad coordinadora de la Reforma trabaja con la ministra del Interior y los dos subsecretarios, el subsecretario del Interior y el subsecretario de Prevención del Delito.

Entonces, ¿cuál es la... o sea, a propósito de, no sé, la coalición por el cambio? Está bien, la legitimidad de la Reforma es una mirada, pero la gestión del cambio está dentro de los que tienen competencias para la gestión del cambio y esos son las policías y el ministro del Interior.

Perfecto. En ese caso, el Ministerio del Interior ha cambiado la visión y después se, digamos, se instauró el trabajo pleno en el 2020 hasta el día de hoy.

O sea, que en una mirada más larga la respuesta es ha evolucionado en función de los desafíos de cada uno de los tiempos. Esto partió, la Reforma de la Policía partió con la crisis de probidad. Y después continuó con la crisis de derechos humanos.

Sí. Y hoy día tenemos los desafíos de la nueva criminalidad.

a) **¿Esto debilitaría o reforzaría el trabajo de la coalición rectora?**

Es que usted me está poniendo una camisa ajena, porque ¿qué es esto de la coalición rectora?

La coalición es un grupo de líderes con poder suficiente para generar un cambio, y que constantemente trabaje como un equipo.

¿Quién integra la comisión?

La ministra del interior, entre otras carteras.

Lo que pasa es que ahí hay una evolución, si usted lo mira, porque entiendo yo, por lo que he leído por la prensa, que la unidad coordinadora de la reforma estaba conformada por la jefa de división de seguridad pública, la subsecretaria interior del ministerio interior, el gobierno anterior, y estaba conformada por cuatro civiles, que no eran funcionarios públicos.

Bueno, es que eso, no sé qué era eso, porque las facultades del ministro y del subsecretario, entonces, es como la unidad coordinadora definió una planificación, o sea, no sé, tal vez ellos proponían cosas, no tengo idea.

La unidad coordinadora, claro, usted dice que fue el gobierno anterior, lo que yo estoy hablando es de la comisión que fue designada.

Pero es que, de nuevo, eso no es, es que, déjeme ser preciso en esto, porque rector, ¿qué es rector? Es que tiene mando. Entonces, usted me va a decir que esos miembros tienen mando sobre la policía, mando sobre el ministerio del interior. El estricto rigor no es una coalición rectora. Es que puede ser usted haga esto, eso es rector.

La rectoría es, usted va a salir y siéntese allá y usted tiene la obligación de agarrar su silla y sentarse allá y si usted no lo hace, va a tener una sanción por eso. Eso es rector.

Claro. Otra cosa es que quien tiene la rectoría, presidente de la república, delegado al ministerio del interior, es un secretario del interior y abajo la policía, presidente de la república colegislador, de la mano con el legislador, que establece las reglas del juego. Ahí hay rectoría. Uno le puede preguntar, ¿y cuál es la opinión del ministerio público a propósito del ejercicio y la función investigativa? ¿Y cuál es la opinión respecto del Poder Jurídico?

La opinión. Sí, nos interesa socializar esto, ojalá que estuviéramos todos de acuerdo, que tengamos una visión común. Está bien, pero ¿quién aprieta el botón? ¿Quién firma? ¿Quién toma la definición? Entonces, si hay una coalición rectora, yo, mi rol de coordinador, yo, ¿qué es lo que coordino?

Las distintas competencias al interior del ministerio del interior. Y efectivamente hay unas instancias consultivas, públicas, privadas, pero la facultad, ¿está dónde está? Usted no le puede entregar la facultad a otra persona, porque la responsabilidad no se delega.

Entonces, la decisión firma, ¿quién firma? Él es responsable. Está bien, él le puede decir, oye, usted me puede revisar esto, me interesa su opinión, pero quien decide es quien firma.

Entonces, la coalición rectora, por eso yo leo, o sea, ojo con esas frases, porque otra cosa está bien, que esto debe tener legitimidad, que los actores deben percibir, ya, pero esta es otra conversación, pero rector, o sea, entendido como comilla, quien lleva el volante, es el rector, el que lleva el volante, aprieta el acelerador,

aprieta el frente y hace los cambios. Ya, y en general hay un conductor, no hay como, imagínese un bus conducido por cualquier persona.

b) ¿La visión que tienen Carabineros de Chile en el tema de la reforma policial es acorde con la visión propia de la comisión? En caso de que no, ¿cuál cree usted que es la visión de carabinero en estos temas?

¿Qué comisión? primero, Carabineros es una institución jerárquica, disciplinada y no deliberante. Segundo, Carabineros habla a través de su general director.

Y usted busque en Google “general director Yáñez y reforma de la policía”. Y usted ahí va a encontrar la opinión de Carabineros. Y la opinión de Carabineros está reflejada en su plan estratégico que es aprobado por el Ministerio de Interior.

La reforma es con la policía para la ciudadanía. Por supuesto, esta reforma es con la policía para la ciudadanía. Sí. Y prueba de ello es que la reforma está, no es solo, pero está presente en su plan estratégico y en su plan integrado.

c) Los planes de desarrollo estratégico publicados, a petición de la Comisión de Seguridad del Senado, en su parecer ¿Es una buena estrategia para el desarrollo integral?

Es que, de nuevo, estamos metiendo papeles equivocados. Mire el plan estratégico que aprobó el ministro de Interior, y la pregunta se responde sola porque es aprobado por el ministerio del interior el plan estratégico tiene mucha iniciativa, pero la iniciativa está alineada con la reforma. Y dentro de la iniciativa está la reforma. El desarrollo del plan estratégico, el desarrollo del plan operativo, la información pública, los indicadores, las reuniones de seguimiento, en materia de control del orden público y reglas de uso de las fuerzas, en materia de desarrollo de carreras, en materia de formación, ahí están la reforma.

d) Y ese plan estratégico y los planes mencionados, ¿Crean una imagen y visión que ayuda a dirigir la iniciativa de cambio?

Es que, de nuevo, yo voy a pelear en eso con usted. Yo voy a estar mirando los papeles equivocados. Porque usted se quedó en la unidad coordinadora y en esos planes, y lo que tiene que mirar es la ley de modernización que fue aprobada a finales del gobierno Sebastián Piñera, la está implementando este gobierno.

Este gobierno ingresó los reglamentos de la ley de modernización. Y en el marco de esa implementación, por primera vez en la historia institucional de Chile, Carabineros de Chile presentó un plan estratégico bajo los lineamientos del Ministerio de Interior. Y el resultado de ese trabajo tiene un plan estratégico aprobado.

Efectivamente puede que se llame igual a propósito del Carabinero del Centenario, pero no es el mismo plan. Y el plan operativo que operacionaliza ese plan, que fue aprobado por el Ministerio de Interior, el plan operativo también es autorizado por el Ministerio de Interior. Y ese plan operativo tiene los elementos de la reforma.

Entonces, usted está preguntando si el Ministerio de Interior está de acuerdo con el Ministerio de Interior. ¿Considera el Ministerio de Interior que la reforma que ha trazado el Ministerio de Interior es consistente con el plan estratégico y el plan operativo que ha autorizado el Ministerio de Interior? Esa es la pregunta.

¿Entonces me explico? Entonces, antes, cuando, esto aparentemente estaba como fuera del gobierno, ¿cierto? Porque lo que usted está escribiendo es como que el ente rector de la reforma está fuera del gobierno, no está en el gobierno.

Es que la Comisión Rectora, según la página y el decreto, está representada por el Ministerio de Interior.

Sí, entiendo.

Entonces, bueno, esto que parece descrito como que estuviera fuera, puede que haya sido así, no lo sé. Pero en este gobierno está en quien tiene la competencia de ejercerlo. Sin perjuicio a quien pueda consultar.

Y, a diferencia de lo que sucedió en el gobierno anterior, porque la ley de modernización no existía, lo importante, en este gobierno que implementó la ley de inmunización que presentó el presidente Piñera, y que se aprobó al final de su gobierno, estos son instrumentos que están dispuestos institucionalmente. Entonces, esto no es una hoja, bueno, de hecho, Carabineros tenía una planificación paralela con la reforma.

En el gobierno anterior. En este gobierno la planificación es la misma, el plan operativo. Ahí está el fenómeno. Es decir, el plan estratégico y el plan operativo no es 100% reforma. No, es una integración. Pero tiene un hilo conductor que usted puede trazar, que se llama reforma a la policía.

Y, digamos, eso luego, en la ley en sí, es parte del concepto del 2018, el acuerdo nacional, el consejo, y el 2020 y el 2022 donde se plantea, digamos, la comisión y la unidad consultiva. 2022 y 2023 donde se crean las figuras que usted actualmente preside, profesor.

Claro, pero yo soy funcionario del Ministerio del Interior. Yo coordino dentro del Ministerio del Interior. Y le reporto, no a una unidad, les reporto a mi jefe, que es la ministra del Interior, y a los dos subsecretarios.

Y, por supuesto, nosotros vamos a la unidad consultiva donde están representados hechos de pensamiento, universidades, y le presentamos temas porque nos interesa saber su opinión. Y, por cierto, que esto también se discute en otras instancias consultivas, entre otras, esta es la política de la dicta al presidente, y el Consejo Nacional de Seguridad Pública es consultivo, propone. Y, efectivamente, eso es muy valioso, eso agrega todo lo que usted quiera, pero la rectoría...

Usted qué quiere que le diga. Puede que en el gobierno anterior haya sido distinto, lo ignoro. Pero en este gobierno quién toma decisiones, planifica, ejecuta, es la

autoridad que tiene la competencia para planificar y ejecutar. Hasta donde yo sé, cuatro civiles y un jefe de división no reemplaza a un ministerio, a un ministro, a un subsecretario, a un general director, en fin, no sé.

4. Existe dentro del trabajo de la reforma, ya sea la unidad consultiva, el trabajo mismo con la ministra, una buena comunicación sobre la estrategia y metas que deben lograr para la implementación de la reforma.

O sea, la estrategia está, el gobierno tiene una estrategia de seguridad donde está la reforma. El gobierno tiene una agenda legislativa donde está la reforma. El gobierno tiene un hilo de conducción entre el gobierno y las policías, que son su plan estratégico y su plan operativo.

Yo tengo reuniones quincenales con la ministra y los dos subsecretarios, tengo enlaces definidos por el general director y el director general, en mi caso, el general Araya, subdirector de Carabineros, con quien yo tengo instancias permanentes de trabajo y coordinación de las distintas iniciativas que están hoy, antes no estaban, hoy en el plan operativo. Entonces yo le digo, vamos a hablar sobre el control de orden público, plan operativo anual, proyecto 7, el dos tanto, el de no sé qué, listo. Oiga, tenemos que actualizar el manual de control de orden público, tenemos que actualizar los protocolos, bueno, eso está ahí.

5. En este caso, el tema del plan estratégico del 2023, ¿conoce usted si se han realizado, digamos, capacitaciones dentro de las instituciones del Carabinero, donde se comunica la nueva visión y estrategia?

Sí, hay un plan de comunicación asociado al plan estratégico y los planes operativos.

a) ¿Existe alguna diferencia en la percepción y participación entre, digamos, el trabajo en conjunto con Carabineros de Chile?

O sea, yo puedo hablar de lo que a mí me ha tocado liberar, que es la reforma que se hace con Carabineros para la ciudadanía, con la policía para la ciudadanía. Y Carabineros forma parte del Ministerio del Interior, la reforma del director es el Ministerio del Interior y se trabaja con el Ministerio del Interior.

Entonces, claro, efectivamente, yo estoy hablando porque no conozco, pero Carabineros tenía mucho interés en participar en esta unidad consultiva, porque probablemente cuando esta era unidad coordinadora, aparentemente estas decisiones se externalizaron a estos cuatro civiles más un jefe de visión.

En este caso no, las decisiones las toma el gobierno, por cierto, con consulta de distintas entidades para mejor tomar decisiones, para tomar decisiones informadas, para tomar decisiones con enfoque en datos, pero las policías forman parte del Ministerio del Interior. Sin ir más lejos, los planes estratégicos y los planes operativos son el desarrollo de un trabajo colaborativo entre la policía y el Ministerio del Interior.

6. ¿El logro más significativo, digamos, al día de hoy, lo que se llama reforma sería el plan estratégico y los planes operativos?

O sea, yo diría que el principal logro es la institucionalización de la reforma. La reforma no es un proceso sui generis, externo. La reforma es un proceso institucional. Y lo que busca la reforma es que esto sea institucional. Y las instituciones tienen roles, funciones, responsabilidades. No tienen planificaciones alternativas o equipos externos, tienen un rol, una función.

Entonces, cuando usted quiere ver temas, por ejemplo, de coproducción de seguridad, la Subsecretaría de Prevención del Delito tiene a su cargo los temas de seguridad privada y seguridad municipal. Y hay una división. Usted quiere ver los temas de desarrollo y carrera, Digempol, Subsecretaría del Interior.

Usted quiere ver los problemas de control del público, Subsecretaría, la División de Seguridad Pública, la Subsecretaría del Interior. Institucional. Y eso, ¿dónde está reflejado? En los instrumentos institucionales, el plan estratégico y el plan operativo.

Entre paréntesis, si no estuviera ahí, ¿cuál es el riesgo? De lo no institucional, sale un ministro, sale un presidente y se acaba. En cambio, los planes se mantienen porque son por ley. Las divisiones en los ministerios son por ley. La relación institucional está establecida institucionalmente. Entonces, no busque fuera lo que debe estar dentro para que sea institucional. Porque si no, no va a ser institucional. Va a ser un esfuerzo como la primavera.

Hablando de tema institucional, el decreto 103 que crea esta comisión y que, en sí, en la idea de investigación, para no decir coalición rectora, pero el grupo organizado a través de los tantos ministerios, Fundación Paz Ciudadana, etc.

Eso es la unidad consultiva. La Fundación Paz Ciudadana está en la unidad consultiva.

Claro, pero en sí, esta coalición, digamos, ministerios, que está en el decreto 103 del 2020 y que se volvía a presentar en el ministerio de la ministra Siches el 2022.

Hay dos cosas que están aparte. Uno tiene que ver con las entidades públicas, que su mejor expresión es el Consejo Nacional de Seguridad Pública, que está actualizando o proponiendo una actualización de la política. Y, comillas, los civiles están en general, porque igual hay algunos parlamentarios y algunos representantes gobernadores, están en la unidad consultiva.

Y en la unidad consultiva los reunimos todos los meses, la última el mes de febrero y tiene una agenda muy precisa respecto de conversaciones.

Sí, he tenido una entrevista con los integrantes de la unidad consultiva y exactamente así. Entonces, ¿cuál es el papel de esta comisión para la reforma?

La reforma, ¿cierto?, es que el jefe de la policía es el Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Por lo tanto, ¿en qué debe liderar la reforma? Es el jefe directo, el jefe del Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

Con la policía. La unidad de coordinadores del ministerio tiene reuniones excepcionales con el ministro y los dos subsecretarios y sus desarrollos se ven reflejados en la agenda legislativa, en la estrategia de seguridad y en los planes estratégicos y los planes operativos. Y esto, evidentemente, tiene un diálogo institucional con otras instituciones que no tienen esta responsabilidad pública, la Consejería de Seguridad Pública, no pública en general a propósito de la Universidad del Centro de Salud y la Unidad Consultiva.

Pero la definición de la autoridad política, como esa responsabilidad no se alega, la ejerce la autoridad política. Entonces, nosotros en un consejo discutimos temas específicos. Vamos a presentar un proyecto de ley sobre el reglado uso de la fuerza.

Tenemos que dictar un reglamento. Bueno, ¿qué opinión tiene usted respecto a esto? ¿Qué elementos considera que son importantes? Un diálogo, ¿cierto? Un diálogo fructífero que permite que quien debe tomar las decisiones, tome las mejores decisiones posibles.

Perfecto. Sí. Que es un poco extendido, pero un poco difuso con el tema, con la información que uno puede recabar, digamos, de la página, de la comisión.

Tomo nota. Tomo nota respecto a eso, pero bueno.

Sí, porque, como le digo, ahí presenta como órganos de la reforma a los entes, que son la Unidad Consultiva, Secretaría Ejecutiva y Comisión para la reforma.

Pero tomo nota, perdone, yo soy abogado. Un martillo cree que todo es clavo.

Entonces, en ese marco, lo que sí le puedo decir es que, más allá de la existencia de estos dos espacios, que lo que hacen es nutrir el proceso de toma de decisión, la decisión la toma el competente.

Y yo no sé si antes era distinto, lo ignoro, pero lo que yo sí le puedo decir es que en este gobierno... Se institucionaliza. El objetivo es institucionalizarlo. Porque lo que yo sí vi es que había una hoja de ruta que estaba por fuera de la planificación de Carabineros. Entonces, Carabineros tenía al menos dos planificaciones.

Y eso pareciera que no es institucional, ¿cierto?

Pero lo que está muy bien, nutren información, nutren toma de decisiones, entre paréntesis gente muy competente, que sabe mucho, muy bien, pero que tiene que tomar la decisión y que es responsable de tomar las decisiones, o no tomarlas, es la autoridad. Y eso, institucionalmente, entre paréntesis, ley de modernización de la policía, muy importante, está descrito, las instituciones de reforma están descritas en la ley de modernización. Eso, ahí están.

O sea, Probidad, a propósito de los últimos hechos, no en Carabineros, pero usted tiene Consejo de Auditoría, Modelo de Integridad, Canal de Denuncia Anónimo, todo eso está en la ley de modernización, eso se está implementando. Y eso es institucional, no es un esfuerzo, no es que uno invita a un agente a mirar unas cosas, no, esto tiene instituciones, consejo. Ahí, creado por ley, no es una iniciativa, un grupo de gente que uno invita, no, una institución.

Entre paréntesis, a propósito de los orígenes, los proyectos asociados a la reforma de las policías, lo que tributan de, no solamente el Acuerdo Nacional de Seguridad Pública, sino que también las dos comisiones que hubo previa, a propósito de los temas de reforma. La Política Nacional contra el Crimen Organizado, la Política Nacional de Seguridad Pública, la Estrategia Nacional de Seguridad Pública, etc. Tributan, pero toman un proyecto que tributa esto de acá, y eso está dentro del plan.

b) ¿Qué desafíos específicos se han presentado durante su implementación?

O sea, lo primero es el primer plan estratégico aprobado por la autoridad bajo el reglamento de la autoridad, es el primer desafío. Es el primero, el primero, el primero, así por definición.

7. ¿Cree usted que lo presentado en el Consejo para la Reforma Carabineros, el año 2020, sea consolidado en el trabajo actual?

Estamos de acuerdo en que no estamos de acuerdo, ¿cierto?

O sea, lo que pasa es que yo entiendo, me hago cargo de lo que usted dice en la página web, dice, ok, está muy bien, pero para que usted se actualice, más que la página web. Está bien, el gobierno Sebastián Piñera definió hacer la reforma como la definió. El gobierno presidente Boric lo que definió es mantener esta instancia, actualmente se le cambió el nombre, ya no es unidad coordinadora, es unidad consultiva.

Y el coordinador, la coordinación está bajo el Ministerio del Interior, dentro del Ministerio del Interior. Entonces, dio continuidad porque efectivamente estos están representando instituciones que nutren las decisiones de la Autoridad.

Y está ocupando la institucionalidad, y esta institucionalidad es reforzada por la Ley de Humanización de la Policía. Entonces, la pregunta es, ¿se dio continuidad a esa hoja de ruta? Yo lo puedo decir, así a ciencia cierta que lo que no está cumplido está comprometido en los planes operativos, 100%.

Con excepción de aquellas cosas que no dependen de carabineros, como, había una medida que decía, actualizar la normativa interna a la luz de las nuevas disposiciones constitucionales. No hubo nueva constitución. Actualizar las disposiciones a la luz del nuevo Ministerio de Seguridad. Está actualizado en el Congreso.

a) En los momentos del apoyo ciudadano hacia carabineros en este último tiempo, ya la credibilidad está como en el 70%, es decir, hacia la

institución policial. ¿Ha ayudado a ejecutar, digamos, los puntos de la reforma? Ya sea en el plan estratégico, en el plan operativo, o no...

O sea, yo le diría, ¿quién primero? El huevo o la gallina ¿cierto? Porque la reforma a las policías, lo que busca no solo el buen ejercicio de la función policial, o sea, parte de los desafíos de toda reforma a las policías es la legitimidad policial.

Y la legitimidad policial se construye con el buen ejercicio de la función policial. Provo respetuoso de los derechos de la persona, eficaz. La reforma a las policías no partió de este gobierno, partió del gobierno anterior.

Este gobierno le ha dado continuidad como política de Estado. Uno podría esperar que parte de esos esfuerzos rindan fruto y se reflejen en las cifras que usted indica. Perfecto. Eso es lo que busca una reforma. Una reforma busca la legitimidad de las policías. Entre otras cosas. Claro, exactamente. O sea, porque la legitimidad es el resultado, no es el producto. La legitimidad es el resultado de una reforma exitosa.

b) Y esa legitimidad, por así decirlo, en los años que se creó, digamos, anteriores a la creación de la reforma de 2019, claramente que se estuvo armada por los casos anteriormente, por los casos, digamos, de crímenes, por la falta de probabilidad, ¿ha sido voluble la legitimidad?

Para usted, ¿la legitimidad? No, porque uno puede mirar la legitimidad, o sea, vamos por partes, primero. Sí. El dato que usted indica no es legitimidad. Habría que ver bien la pregunta, la encuesta que usted está mirando. Porque las preguntas que hay es, ¿confía en la policía?

Claro, la percepción. Pero ninguna de esas es legitimidad policial. Es que como usted lo ha mencionado, yo tengo que decirlo. Pero primero, esos indicadores, veamos la pregunta. ¿Tiene buena opinión de la policía? ¿Confía en la policía?

Son dos preguntas distintas. Probablemente la legitimidad las incluye, pero la legitimidad es más que eso. De esas preguntas que se han hecho sobre la policía, han tenido un cierto derrotero. Y ese derrotero, si uno los mira, la crisis de prioridad

era sobre actos policiales. Y bajaron esos índices. No los de legitimidad, porque yo no he visto ningún índice de legitimidad.

Hay opinión, etc. En la crisis de derecho humano era sobre actos policiales. Y también tuvo su derrotero. Los desafíos de la nueva criminalidad no tocan actos policiales. Tocaban el sistema de seguridad y justicia. Entonces uno puede ver una evolución en función entre actos propios, falta de probidad no respeto al derecho humano, y desafío de la nueva criminalidad que mira el sistema de seguridad y justicia.

Que requiere, por cierto, a la policía, y que requiere fortalecimiento, modernización y reforma a la policía. Pero son fenómenos distintos.

Y esta percepción, cuando existe una baja en la percepción ciudadana, se genera una resta. ¿Complica un poco el trabajo de la reforma?

La reforma se hace con la policía. Por lo tanto, las policías requieren tener grados de confianza, aprobación, legitimidad para poder desarrollar bien su trabajo. ¿Cómo usted va a trabajar el buen ejercicio de la función policial con desconfianza la policía?

Esto se inició el año 2020, tanto con el Consejo, tanto con la Comisión. Por qué existía una baja

Bueno, porque eran dos hechos vinculados con los actos propios de la policía. Y en materia de probidad, estamos implementando los consejos de auditoría, el modelo de integridad, cosas que fueron implementadas administrativamente, hoy en día son instituciones. El canal de denuncia anónimo se suma al canal de protección del denunciante de la contraloría, etc.

En materia de derechos humanos, las reglas de la fuerza RUF en el Congreso, cámaras corporales muy importantes para el buen ejercicio de la función policial, aprobar en proceso de implementación los reglamentos, etc. Esto es un camino

largo, un camino que se ha dado continuidad como política de Estado y va rindiendo frutos acumulativos paso a paso.

8. ¿Qué visión global se puede tener acerca del actual estado de la reforma a la policía?

La reforma está avanzando. Con estos tres tiempos que hemos descrito, que imponen desafíos distintos y que imponen urgencias distintas. Crisis de probidad, crisis de derecho humano, desafío a la nueva criminalidad.

Dos vinculados mucho con la función policial, el tercero más bien mirando el sistema de seguridad y justicia, del que forman por cierto parte las policías. Y el gobierno tiene estrategia, agenda legislativa, planes estratégicos, planes operativos. Y tiene por cierto espacio que permite nutrir la toma de decisiones por parte de la autoridad.

a) ¿Tienen estrategias de continuidad y liderazgo que mantengan y promuevan esta nueva visión en el cuerpo carabineros?

Los planes estratégicos duran seis años. Son institucionales.

b) ¿Cuáles son las perspectivas para el futuro de la reforma en Carabineros en temas de seguridad pública, modernización de la policía, la promoción y el respeto de los derechos humanos?

El plan estratégico y el plan operativo, más las novedades que nos incluyen las reformas legales a medida que se vayan aprobando. Regla de uso de la fuerza, por cierto, requerirá autorización de los protocolos, especialización preferente, desarrollo de carrera, otorgaría de mejor desarrollo de carrera, mejores reglas para formación de carrera, especialización preferente para el buen ejercicio de la función policial y la coordinación Carabinero-PDI, ministerio de seguridad, lo que en fondo es un ministerio con foco en temas de seguridad y lo que hace es actualizar las normas de la ley de modernización, entre otras cosas.

c) ¿El plan estratégico se ha articulado correctamente bajo las necesidades de la ciudadanía en temas de seguridad?

O sea, es un juicio que es difícil que la gente no esté de acuerdo consigo mismo, O sea, voy a decir una obviedad. Carabineros propuso algo que estimó alineado con los intereses en materia de seguridad pública y el Ministerio del Interior entregó lineamientos para que se fuera y aprobó lo que estimó alineado con los intereses en materia de seguridad.

d) ¿Se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma una vez sea ejecutada?

La institucionalización es lo más importante. La institucionalización. Las decisiones las toman autoridades con facultades. Uno puede entender mecanismos ad hoc transitorios, pero no permanentes. Y lo que usted ha descrito, esta fricción intelectual, tiene que ver con ese tránsito. El General director tiene un cuerpo de ex generales con quien se junta. Significa que hay la coalición por el cambio del cuerpo de ex generales. Significa que los ex generales, es como que usted preguntara, ¿es adecuado el plan estratégico planteado por los ex generales?

No está bien. El General director puede escuchar y estar muy bien. Pero el General director es el responsable y él pone el puño y la firma sobre lo que está proponiendo.

Por eso le digo que me resulta muy extraño esta construcción. Claro. Puede ser que esto tenga razones históricas, por cómo surgió, por echar paréntesis, la legitimidad de la policía también está vinculada con la legitimidad del gobierno, particularmente en la segunda crisis está bien. Pero en el gobierno del presidente Boric, institucionalización, roles, funciones, responsabilidades.

e) ¿Esta implementación completa estará para, como dice la página, para el año 2027?

Sí, o sea, esto está sucediendo ahora. El reglamento, o sea, el reglamento de la ley de modernización, que son dos reglamentos. Uno es para carabineros y la PDI salió, o sea, de acuerdo con la página web de la Contraloría, ya está tomado razón, o sea, se va a aplicar en el diario oficial en los próximos días. Y con eso empieza el sistema indicador.

Entonces, ya tenemos los planes estratégicos, carabineros tiene el plan estratégico aprobado, el plan operativo aprobado. PDI tiene el plan estratégico aprobado, el plan operativo en proceso de aprobación. Modelo de conducta indebida en proceso de aprobación. Malla, en proceso de aprobación. Ya, ahora con el reglamento hay que ponerse a trabajar sobre el sistema indicador y seguimiento. Y nos quedan dos años de gobierno. Y la reforma exitosa son reformas que son tres gobiernos, ¿cierto?, los que han trabajado esto, y se transforman en reformas permanentes.

Pasan de ser una iniciativa a reformas permanentes. Y la reforma permanente es institucional. ¿Qué mejor reforma permanente que tener un plan estratégico, un plan operativo, con sistema indicador y sistema seguimiento? Es la maquinita de fortalecimiento, modernización y reforma a la policía. Y el Ejecutivo colegislador, tiene una agenda legislativa. Y está bien.

¿Que usted entiende por comisión para la reforma a la policía? Lo que hablaba la policía.

Está bien. Pero es para la mejor toma de decisiones de la ministra. Y la ministra, esto lo han causado los mismos actores que están en el Consejo Nacional de Seguridad Pública y se está actualizando la Política Nacional de Seguridad Pública para enfrentar los desafíos de la nueva criminalidad y eso tiene que ver con la reforma.

Entonces, ¿dónde ha confluído eso? En ese espacio, en ese instrumento. Que está creado por ley y que el instrumento es legal. Perfecto. Política Nacional de Seguridad Pública.

Entendido, profesor. Entonces, es decir, el Consejo Nacional de Seguridad Pública, la continuidad, por así decirlo, de esta comisión.

Claro, en los hechos. En los hechos, porque esa discusión se está dando en ese caso en particular.

Entrevistado 9: Cristóbal Weinborn 28.03.2024

1. ¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la reforma de Carabinero?

No. Perdónenme lo bruto de la respuesta, pero no, no se mantiene, y es evidente. A ver, por ejemplo, tanto en el documento del consejo que armamos, porque yo participé también de la comisión del Senado. La invitación formal a la unidad consultiva es a Daniel Johnson, que es el director ejecutivo de la fundación. Yo, bueno, le he cambiado el nombre del área varias veces, pero soy el director del área de criminología aplicada que lleva dentro todos los temas policiales de la fundación.

Estuve metido en todo porque siempre hay alguien que tiene que escribir los documentos. Ya, y desde ese momento, en ambos documentos planteamos que era urgente que existiese una reforma de largo plazo. No una reformita ni un cambio, no una reforma de verdad como cualquier institución del Estado, al ser de largo plazo tiene que exceder al gobierno de turno.

Para que excediera al gobierno de turno, tú tenías que crear una unidad especializada cuya única labor sea esa. Porque además, manejar instituciones tan grandes era en ese momento solo Carabinero. Algo tan grande es muy difícil. O sea, no puede una persona, no puede un equipo con dos personas, tú necesitas una unidad. Lo que argumentamos en aquel entonces, no me acuerdo si aquí o en los documentos finales, es que cuando se hizo la reforma procesal penal, independiente como esta hoy en día cuestionada o todos los problemas que pueda tener, se creó una unidad dentro del Ministerio de Justicia. Que se llamó la Unidad Coordinadora de la Reforma Procesal Penal. Y partieron trabajando, si mal no recuerdo, en 2000.

Sí. Antes incluso. Y terminaron de trabajar en, y creo que, no sé, en 2010, 2012. Y creo que todavía hay algún resabio de ese equipo en justicia. Entonces tú puedes ver por lo menos 10 años de un equipo relativamente estable acá, de un proceso tan grande como la reforma procesal.

Bueno, tratamos de, nuestra apuesta era emular un poco ese ejercicio. Dicho lo anterior, y volviendo al tema de la urgencia, nos demoramos mucho que se entendiera, tanto en el gobierno pasado como en el actual, la necesidad de este equipo.

¿Qué se hizo en el gobierno pasado? Bueno, se creó un equipo de funcionarios de la misma subsecretaría anterior, que tienen todas las tareas políticas, todas las, porque me imagino haber leído los documentos, que el tema de la necesidad del Ministerio de Seguridad, porque es político y publicidad. Entonces esas dos cosas juntas por tiempo no alcanzan.

Bueno, tratamos de que se creara, y se creó algo parecido, pero es un funcionario de neta confianza del ministro del Interior de turno. Tanto así que cada vez que había una persona encargada, cambiaba el ministro, porque además cambiaban como tres anteriormente, cambiaba la persona encargada. Y la persona encargada era esta persona más otra, tratando de buscar dentro de las distintas divisiones. Eso no era la unidad coordinada.

Se intentaron hacer avances, pero no de la manera que se planteó. Cuando llega este gobierno... Ahí también hay algunos matices que creo que son importantes en términos de la semántica y de la historia de esto. Por lo menos en mi experiencia, cuando partimos con la Comisión de Reforma, al Consejo ya estaba un poco más claro, que en la Comisión la lógica original era el concepto de modernizar. Sí. Y aunque ha leído sobre la Administración en general, modernizar es... Esto está funcionando bien porque va a funcionar mejor, mejoremos la tecnología.

Ya, bueno. Entonces estaban estas dos propuestas de hagamos un poquitito, y cosas tan concretas como pintemos los autos de otro color, que lo escuche en algún momento, a tengamos una policía nueva. Y se llega a esta función de reformar que,

en lo concreto, no se produce nada más que lo que interpretaron de los documentos que elaboraron.

Por ejemplo, lo que te decía la unidad coordinadora, que se interpretó como un funcionario del gobierno tratando de hacer cargo a este tema. Y en el nuevo gobierno, se demoraron aproximadamente un año. Roa cumplió recién un año en el cargo.

El 12 de agosto de 2022, cuando se mencionó la unidad. Y la comisión... También.

Mira, yo no participé de esas primeras instancias, pero Daniel me contaba con vida. El primer error que creo yo que se cometió ahí se trasladó a la responsabilidad política de la reforma desde subsecretaría interior, que tiene control sobre la policía, a la subsecretaría de prevención de delitos, que no tiene ni un medio control sobre la policía.

Y Vergara se hace cargo. Y ahí, un error garrafal porque no tenían ni siquiera el control de las lucas. O sea, ni siquiera... Entonces, ahí pasaron... Este primer año de la reforma fue netamente de nada. Lamentablemente.

No hubo cambios, no hubo propuestas, no hubo absolutamente nada. Porque todavía había insumos del gobierno exterior. No todo es bueno, pero había insumos. Y se podían haber ido avanzando. No sale nunca Vergara oficialmente y se nombra Roa como... No, no es la palabra del SAT, pero algo parecido al SAT...

El plan estratégico, el plan operativo viene de una ley de modernización que lanzó el gobierno anterior, incluso antes del estallido social.

Por lo tanto, en otro contexto. Donde la modificación que se hicieron era que se presentaba el plan y el gobierno o la ministra de Interior lo prueba o lo rechaza, se podría decir.

Claro, o sea, tú puedes tener el tremendo marco teórico pero si tu objetivo no tiene nada que ver con el marco teórico, no lo respondes nada o no te sirve, es malo. No

digo que sea necesariamente malo, pero no es el espíritu de lo que se está planteando tanto de los documentos del consejo como algunas partes que logramos mirar del plan estratégico. Entonces, efectivamente, para carabineros, esa es la reforma, porque es lógico, si tú armas un plan para ocho años, ¿por qué vas a tener un plan paralelo que te dice qué tienes que hacer? B cuando estás haciendo A. Entonces, ahí hay un pecado de origen, creo yo, que pasó con Galli, creo que firmó la primera porque el gobierno tenía la facultad de no aprobar el plan pero el costo político te lo encargo, porque independiente del gobierno que sea, enemistarte con carabineros no es fácil.

Entonces, si ya aprobaste el plan, es súper difícil cambiarlo, aunque la ley dice que cada dos años se puede revisar. Pero revisar no es lo mismo que cambiar. Entonces, hubo objetivos, no sé, dentro de los mismos que tenía a ocho años y con una inversión gigante que decían, no, no, la plata en vez de la gastar yo en, no sé, en, perdón, en tanque o en moto o lo que sea lo vamos a gastar en cambiar el sistema formativo de cuatro años a seis años y vamos en, no sé, o cambiar la plana de profesores que eran muchas de nuestras propuestas tanto escritas como habladas por la institución y que estaban de acuerdo carabineros que su principal falencia era en el sistema formativo.

La carrera policial, exactamente. Y eso es algo que ni el gobierno anterior ni este se ha metido. Y es lo central, porque todos los años estás perdiendo una generación que podría ser el carabinero en ese escenario. Que dicho sea de paso es algo que nos enorgullece y es un *condoro*. Te lo voy a explicar. Estábamos en una reunión con mi equipo, con carabineros, con COP, estábamos trabajando.

Perfecto, y por lo mismo ¿se baja el sentido de urgencia al descansar, digamos, en eso todo? Perfecto.

Completamente. Por eso yo me acordaba que cuando Galli firmaba el documento, el sentido urgencia estaba ahí. Y tenía el sartén por el mango que lo dimos.

O era carabinero, o... No, esto era, mira, los carabineros que tenemos de acuerdo, porque como te digo, trabajamos muchísimo con ellos, con carabineros, cosa que se dejó de hacer en la unidad consultiva, estaban de acuerdo si nosotros no proponíamos ninguna locura. Si como te digo, ellos mismos decían los carabineros que están saliendo en el segundo año no cachan nada.

Y después se van a una comisaría donde el comisario tampoco sabe mucho. Por lo tanto, en el segundo momento es como que tengas ahí tu tutor de tesis que cache menos que tú. Entonces, es súper difícil que se estén pegando más años, hay cosas mucho más de la carrera policial, como decís tú, que no están reflejadas en los cambios que se quieren hacer.

a) la voluntad política que al principio tomó como prioridad en la agenda pública en su perspectiva ¿Ha sido voluble pasados los años?

Sí, porque yo creo que ahí fue el error político absoluto del frente amplio de no saber del tema. Y el no saber del tema que una palabra tan brutal como refundar, porque si no saben el significado que es esto se acaba, parte de esto otro, lo mataste. Cuando piensas que yo me...

No me agarré, pero peleé con harta gente en los consejos del gobierno y las distintas instancias por usar el término reforma. Pero claro, cuando uno lo explica técnicamente, sí tiene sentido. Si esto no está funcionando bien, hay que buscar que funcione mejor.

Entonces, claro, cuando tú pasas desde esta propuesta, que estaban todos los documentos, y llegáis al gobierno y pasan todas las cosas que han pasado, es muy difícil, por un lado decirte, y por otro lado decir, no, es como ya, bueno, no vamos a hacer refundación, vamos a reformar. Nadie te va a creer. O te va el mío, o ya perdiste el sentido de urgencia.

2. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulsa el ejercicio de diseñar la reforma?

No, no existe lamentablemente porque, a ver, la primera autoridad para la reforma es el general director. Porque es que no es en todo y por lógica, por el sentido de estructura militar que tienen siempre a ser general director. El general director puede ser removido solo por el presidente o presidenta. Por lo tanto, ¿a quién le deben su autoridad independiente que sea la ministra del interior? Es el presidente.

Un entrevistado dijo que en ese sentido no había colisión rectora porque netamente la ministra del interior es la rectora. No puede dejarse como un ente externo. ¿Sí?

Sí, a ver, en términos formales no sé cómo puede ser la estructura ordenadora. Nosotros lo que estábamos proponiendo a propósito de la unidad coordinadora estas fueron ideas que salieron dentro de la conversación, que podía ser desde la figura, por ejemplo, de un delegado presidencial. No sé, como cuando hay un terremoto y dice, hay un delegado para el terremoto con una lógica así.

Una figura política que tenga autoridad política sobre la policía y la ministra del interior por más buenas intenciones que tenga o poder que tenga está respondiendo todo el día preguntas que tienen que ver sobre política. Delincuencia. Y la reforma en un caso chiquitito.

Y no tiene tiempo por ninguna parte. Entonces es muy difícil con la estructura actual. Lo que se trató de hacer era forzar la urgencia del Ministerio de Seguridad Pública.

Sí. Pero armar un ministerio te demora ahí 3-4 años, por lo menos.

Entonces, se crean estas figuras porque también tienen que ver con confianza. Uno no tiene que necesariamente tener poder sobre la otra persona para trabajar en conjunto. Pensando en el tema de la coalición.

O sea, nosotros con Daniel pensábamos en cosas bien concretas. Tener esta persona secretaria ejecutiva de la unidad coordinadora con facultades delegadas

por el Presidente de la República que tuviera hasta una oficina al frente del General Director de Carabineros. Entonces, este tipo de cosas íbamos planteando porque si no, no iban a trabajar nunca juntos. Iban a estar Poder Civil y Policía. Y eso no podía ser para generar un cambio acá.

Entonces, y paralelo a eso, lo que estábamos pensando en cuanto a todo lo que hoy día existe, que es la unidad consultiva, lo pensábamos como un ente no auditor, pero de alguna manera, a quien esta figura política le rindiera cuentas respecto de cómo estaba trabajando en conjunto con carabineros, con su equipo, para progresar este proceso de reforma. Te lo digo de otras palabras. El plan estratégico institucional lo debió haber armado esta unidad con carabineros. No carabineros que lo armara, se lo entrega ni siquiera la unidad, se lo entrega la ministra para que lo hacen. Es súper distinto.

Pero sí, el plan de desarrollo, la actualización sigue siendo igual la misma del 2021, la que se creó la unidad coordinadora de carabineros en el equipo de la Católica. Sí.

Exacto, sí. Eso lo armaron antes del estallido. Porque yo me acuerdo, probablemente, tú trabajabas con Sergio Mico, ¿cierto? En alguna de las reuniones que estábamos, llegó el equipo de la católica a presentar el plan estratégico.

A presentar el diagnóstico del plan estratégico. Y en ese momento a ese equipo no les fue muy bien. Porque estaban extemporáneos, no porque fuera malo el plan, sino porque se presentaban, no sé, en 2017, no en 2020.

Entonces sí, pues lo que hay hoy día es herencia de ese proceso que está bien hecho y todo, pero extemporáneo.

a) ¿usted considera que la Comisión para la Reforma es una coalición rectora apta para conseguir éxito en plazo final del año 2027?

¿La que existe hoy día?

La que fue presentada por la unidad consultiva

No. No.

Tal como lo ha explicado Roa, que no existe algo súper concreto, y lo hemos dicho y debiese estar en acta, que no existe un plan de la reforma de este gobierno. No existe, no existe un documento. ¿Algo así?

Claro, un documento que diga, no sé, como uno hace una planificación estratégica, uno podría decir, ya, ¿cuál es mi plan de la reforma? ¿Cuál es mi objetivo general, mi objetivo específico? ¿Qué acciones voy a hacer para lograrlo? Etcétera, etcétera. Tanto Daniel, como el resto de la mesa, ha solicitado a José una y varias veces, entre ellos tú, Rodrigo Bustos, del día. ¿Cuál es el plan?

Y no existe. No lo tenemos en papel. Lo más cercano a que hemos logrado acceder es que una vez Roa nos dijo, existe ese plan, pero no lo pueden ver.

¿Entonces cuál es la lógica de tener una unidad consultiva donde no puedes ver el plan de lo que se está haciendo? Entonces a eso voy a tu pregunta respecto si podemos asegurar o no que esto funcione o no funcione. Porque yo lo único que he visto es que el foco está 100%, por lo menos lo que se ha presentado en general en todas las reuniones, 100% con proyectos de ley.

Está el Ministerio de Seguridad, está el de arreglar el uso de la fuerza, de cámaras corporales, una serie de proyectos de ley que está bien. Pero aquí ya entra mi deformación profesional. El cambio cultural no se logra por un proyecto de ley.

O sea, a veces es básico, pero tú en un país donde no existen los semáforos, ponen los semáforos, no les enseñen los colores a las personas, nadie, si tienen que parar, nadie va a parar. Claro. Entonces, sí, es súper bueno tener proyectos de ley, pero paralelo tú necesitas hacer cambios estructurales.

Y una estructura más importante que nosotros propusimos, creo, en ese momento es en el sistema formativo y de carrera de los policías. Entonces, sí, veo muy difícil que se pueda avanzar en... O sea, se va a avanzar en el Plan Estratégico.

El Plan Estratégico nombra como unidad a esta Comisión para la Reforma como unidad consultiva, o sea, no consultiva, pero la que asesora a la Ministra del Interior en el caso de la Reforma. En el caso de... el coordinador afirma que eso no existe y que está el Consejo Nacional para la Seguridad Pública.

Pero aun así, como que al estar el nombrado a la Comisión, en la actualización del Plan Estratégico entran con una confusión. En ese caso, ¿usted conoce la Comisión para la Reforma, don Cristóbal?

Esa contradicción que tú ves, ahí hay un nudo crítico que, pensando en la gestión y el proceso del Kotter, ¿qué tienen que hacer estas dos instancias que debiesen trabajar juntas, cachay? Si no *tení* a carabineros trabajando con el gobierno, y además tienen dos instancias... Exacto, o sea, la comisión que hicimos en... El consejo que hicimos. Yo era el único... El único técnico, 100%.

3. En esa línea, en Cristóbal, a su juicio ha cambiado la visión en la cual se designó la comisión. La comisión, la de los ministros, la de...

Completamente. Basta con los nombres que... No me acuerdo todo, pero está la Patty Muñoz, que era la defensora. Mira los nombres de las personas que integraban el consejo y mira que existe hoy día. En el que existe el día, el consejo 100% Estado. Que está bien.

No digo que esté mal per se. Pero para los objetivos que se buscan, tú necesitas mezclar. ¿Dónde está carabineros en esa? En las dos comisiones, eso es loquísimo. O sea, mismo Kotter, no me acuerdo en qué punto tiene eso. Si tú no involucras...

a) Si existe ese cambio de visión, ¿esto debilitará o reforzará el trabajo de la Reforma en sí?

No, yo lo veo más débil siempre. Por ejemplo, si un tema de la Reforma es el Ministerio de Seguridad, que un pedacito así son carabinero y la PDI, independiente que sean así en términos de cantidad de personas. Pero interactúa con la Fiscalía.

¿Dónde están los fiscales en esas conversaciones? O el Fiscal Nacional, ¿caché? O el Poder Judicial, o jueces. O ex-ministros de... No, ex-ministros de Interior, ¿caché? Entonces tú necesitas actores que se van a encontrar en el quehacer frente a una cosa tan importante como un nuevo Ministerio.

Y así como, bueno, las cámaras corporales y cosas más técnicas. Pero hay temas como bien de fondo, o lo que fue la Ley de Modernización. Si tú no tenías personas que pudieran mirar de un poquito afuera, pasan las cosas que pasaron, quizás se aprobaron cosas que no están mal en sí mismas, pero están atrasadas hace años.

Esa Ley de Modernización fue promulgada al principio del 2022, pero fue trabajada en el gobierno anterior, entonces.

Sí, fue trabajada. O sea, nosotros lo máximo que logramos desde el Consejo fue frenar la firma de Galli por... dos meses, ponte tú. Y yo me acuerdo de que hicimos recomendaciones, porque ahí también hay un tema. Nosotros en el Consejo teníamos voz, pero no teníamos votos. De nada. Dicho por el ministro en ese momento. Hablábamos hartos, opinábamos, en algún momento escribíamos, pero no teníamos votos respecto a qué cosas se hacían o no.

b) Entiendo. ¿La visión que tienen Carabineros de Chile en temas de la reforma policial es acorde a la visión propia de la Comisión? En caso de que no, ¿cuál cree usted que es la visión que tiene Carabineros en estos temas de reforma?

Depende de quién es, porque cuando estuvimos en el Consejo participaba Carabineros. Por lo tanto, estaban informados en el alto mando. Existía coherencia.

O sea, no sé, me acuerdo un día que hicimos no me acuerdo cómo se llama la metodología, pero estábamos en pleno COVID, en la moneda en uno de los patios y había por lo menos diez Carabineros participando en las distintas mesas con todos nosotros los miembros del Consejo, y estábamos armando un plan de la reforma. Que era desde la misión hasta algunas acciones específicas. Bueno, ahí hubo conocimiento de varias personas dentro de Carabineros.

El general director, si mal no recuerdo. Estaba el director de DIPLADECAR.

Esto es lamentable, la verdad. Eso es lo importante que es DIPLAE CAR, porque planificación de la institución es la única repartición de las altas de Carabineros que no tiene un general a cargo. Y eso es súper complejo, porque en una institución jerarquizada va a pesar más igual el general.

Entonces, quien planificaba no tenía el poder suficiente para transmitirle a sus subalternos para arriba todo lo que se hacía o se dejaba hacer. Entonces, era complejo. Paralelamente, nosotros tuvimos trabajo como fundación, con distintos Carabineros que hoy día están en puestos súper altos en instituciones, por suerte, porque suerte porque son rebuenos. Y ellos entienden la reforma. Ellos entendían el porqué.

Y de hecho, sin ir más lejos, eran personas que venían del sistema de formación de carabineros. Ellos, pero son poquitos, entienden. Los carabineros suboficiales, nosotros, escucha, está otra historia, pero yo estoy haciendo, hice una investigación con ellos que terminé, y yo cada vez que les hablo de, por ejemplo, les quiero enseñar sobre el trabajo policial basado en la ciencia científica y una serie de otras cosas, el derecho humano o legitimidad policial.

Todos aquellos elementos de la reforma. Finalmente, claro, es que además ya de cómo se expresó en términos brutales, el derecho humano y todo eso, caché, pero la institución en sí misma es difícil que lo entienda.

Y de hecho, la primera confusión fue creada por la misma institución. Cuando. En serio, a propósito de los conceptos de modernización, reforma o refundación.

Originalmente, yo me fijé una vez que Fui a CENCO, donde está el 133, tenían carteles que es como reforma de carabineros. No te estoy mintiendo. Tres meses después, los mismos letreros decían reforma y modernización. Y los firmados que siguen de moda decimos modernización o los planes estratégicos.

- c) **Los planes de desarrollo estratégico publicados en la comisión a petición de la Comisión de Seguridad del Senado, a su parecer, es una buena estrategia para el desarrollo integral de la reforma. El Plan Estratégico 2022-2028 es una buena estrategia.**

A ver, el Plan Estratégico es importante para una institución en general. Quien lea el Plan Estratégico lo tiene que entender pensando en la lógica reforma. Si yo leo el Plan Estratégico, mira, aquí está clarito, está ordenado, tiene objetivos, tiene una mirada de largo plazo.

Bien, pero si quien lo lee no tiene la más remota idea de lo que se esperaba de una reforma, no tiene como criticarlo, se podría decir, o no tiene como cuestionarlo, más allá de que sea el Senado otra instancia. Ponte tú, se lo puedo pasar al mejor profesor de la pública de Chile, de gestión, que hablan de estrategias impecables. Pero eso no significa que necesariamente sea el acorde a lo que se espera para una reforma de una institución policial.

- d) **Esta estrategia, tanto el Plan de Desarrollo como otros planes operativos, crea una imagen y visión que ayuda a dirigir la iniciativa de cambio que entrega la reforma a carabineros.**

Depende de cómo se defina el cambio en el mismo Plan Estratégico. No me acuerdo, la verdad, no me lo leo hace varios meses ya. Pero sí, algo que nunca se me olvidó es que yo no encontré coherencia entre lo que se planteaba en el plan como cosas importantes o lo que debería el deber ser y cómo se va a medir.

No sé, por ejemplo, ojalá esté equivocado, pero ponte tú, ¿sí? Dentro de mí deber ser. Ahora sí, es que el pc me había quedado pegado.

Mi indicador no debería ser, no habrán lesionado, por ejemplo, en contextos de interacciones, no sé, o de manifestaciones, no de tratar delincuentes, ¿caché? Ese tipo de cosas yo no me encontré en el plan. Esto es un ejemplo que es fácil decirlo porque lo acabo de inventar, porque no me acuerdo si está o no. Pero tiene que ver con eso, con la coherencia entre lo que plantea, porque como te digo, puede ser súper bonito, muy buenas intenciones, pero si no lo vas a medir al final del día con lo que importa, haz lo mismo.

4. ¿Existe dentro de los actores que integran la comisión? Es decir, digamos, el ministro, en este caso el coordinador, para la reforma, una buena comunicación entre esta comisión, la unidad consultiva, ¿una buena comunicación sobre la estrategia y metas que deben lograr para el cambio?

No, porque lo que te decía antes, si no hay un plan que conozca la comisión, es súper difícil que se esté comunicando bien o mal. Lo que hay es discusión al respecto de proyectos de ley. Eso sí, no lo puedo negar. Pero no una comunicación clara.

a) ¿Ese plan, esa carta Gantt, no se refleja en el plan estratégico de desarrollo policial? Por así decirlo.

Es que si no conozco la carta Gantt, entonces no te sabría decir, porque como te digo, un disclaimer, Daniel partió yendo a esta comisión, y como a la mitad yo empecé a sumarme. Porque además, no solo para tirarme contra quien está hoy en día, porque además yo tengo una ex investigadora de mi equipo que trabaja ahí, ¿caché?

Entonces, también te sentimientos encontrados con esto. Esto es bien personal, pero yo, en algún momento, me retiré de la unidad coordinadora del gobierno anterior por no estar de acuerdo justamente con esta voz y voto y con el tema del plan estratégico.

Y presenté mi renuncia ahí mismo, en esa instancia. Entonces, después cuando se armó esta nueva, se invitó a Daniel. Daniel me convenció que fuera a ir, y yo tengo, no la mitad, pero tengo lo que me contó y lo que he visto.

5. ¿Conoce si se han realizado capacitaciones dentro de la institución de Carabineros, donde se comunique la nueva visión y estrategia a desarrollar para la reforma, ya sea en el plan estratégico de desarrollo policial?

Supongo que sí, porque creo que, si mal no recuerdo, en el mismo plan estratégico, el operativo sale, que se realizarán capacitaciones intra, extra, institucionalmente para difundir el plan, pero no tengo la... ¿Es tu *cachai* que una capacitación puede ser juntar a 50 carabineros en un lugar y decir, este es el plan estratégico o tener...

Sí, en el caso del consejo (2020) ¿Se realizaron capacitaciones?

No lo sé, desconozco. Porque además también hacían cosas que nos contaban que hicieron, por decir, de alguna manera. En algún momento se anunció en los cuatro vientos que vino la policía de Alemania y entrenó a fuerzas especiales, a COP. Y estuvieron como una semana, y nosotros nos enteramos una semana después. Y nos dijeron, pasó esto.

Hubiera sido una súper buena instancia para participar como distintos miembros, ese tipo de cosas. Entonces, puede ser que se hayan hecho capacitaciones de plan estratégico, pero no las conocí, porque después de qué me retiré, o...

6. ¿Hoy en día existen logros significativos nacidos del trabajo de la comisión y la unidad consultiva?

No, mira, se han logrado avances sustantivos respecto al Ministerio de Seguridad. Porque conociendo, por lo menos de afuera, José, que su rol es bien político, me imagino como se estará trabajando a nivel de las distintas comisiones para que eso se mueva rápido. El proyecto de ley de cámaras corporales es súper importante. No quedó bien hecho, pero es súper importante.

a) **Esas medidas son estrategias que son éxitos de corto plazo.**

¿Existen éxitos o logros de mediano o largo plazo?

Yo creo que el logro sería dado, como lo ha priorizado el Ministerio de Seguridad hace un año, a más tardar. Ese sería, por lo menos en términos de la dedicación exclusiva del Ministro del Ministerio de Seguridad con el tema de las policías. No político. Pero respecto a la reforma per se, me cuesta, porque gran parte de los proyectos venían desde antes.

b) **¿Qué desafíos específicos se han presentado durante la implementación de la reforma?**

El primero yo creo que fue con el gobierno anterior. Que se entendiera la lógica de generar una coalición para la reforma. Que no lo logramos. Y es el mismo que ha tenido este gobierno. Que no lo logramos.

¿Esa coalición, usted no considera, volviendo a una pregunta anterior, la Comisión para la Reforma Carabinero presentada el 12 de agosto de 2022 junto a la unidad consultiva, en parte esta comisión no cree que sea esta coalición digamos la encargada de realizar estos cambios?

O sea, es la opción que tomó el gobierno.

Pero el operativo, porque además si tenía muros generales en términos de personalidades, ¿Quién hace la pega? O sea, yo te voy a dar un ejemplo súper concreto. En el consejo, éramos dos personas quienes estábamos trabajando y armando los documentos técnicos. Para hacer una cosa de esta envergadura, tú necesitas una figura política, técnica, que sea respetada por Carabinero, porque ese es otro tema. No basta con que tengas un nombre. Y un equipo gigantesco de gente. Haciendo estudio, equipo jurídico, equipo de comunicaciones. O sea, cuando todo lo hay de las comunicaciones de Carabinero, el equipo de comunicaciones del

Ministerio Interior debería haber estado con Carabinero hablando del plan estratégico, porque era su instancia para decir, esta es la reforma, por último.

7. Entiendo. Perfecto. En las distintas instancias anteriores a la creación de la Comisión para la Reforma, o sea, el 12 de agosto de 2022, antes lo tomaba como el 2020 por el Decreto 103, pero en esta instancia prefiero tomarlo del año 2022, ¿cree usted que lo presentado en el Consejo para la Reforma del 2020 se han consolidado en el trabajo actual de la Comisión? ¿O de la unidad consultiva?

En términos de proyectos de ley, sí. Pero solo en términos de proyectos de ley. Y proyectos nuevos que han ido saliendo, porque además, también, no quiero ser tan injusto, el contexto del tema de seguridad pública, no necesariamente de comisión de delito, ha sido tan álgido en estos últimos dos años, porque además teníamos un fenómeno natural, sobre lo lateral, ¿entiendes? Pero teníamos, esta es la curva de la delincuencia, se podría decir. Pandemia. Y se baja. Y lo que pasó, además allá que hayan aumentado algunos delitos violentos, es lo que se llama regresión a la media. Siempre tenemos, no sé, un 30%, ahora estamos en 31.

Bueno, pero todo eso se reformó en que la agenda comunicacional no es necesitamos cambiar a carabineros, es necesitamos carabineros para que no ocurran delitos. Entonces, es un contexto súper ingrato. Y además tú tenías hasta otro en grupo que decía que había que tener una nueva policía, que claramente se quedó solo en la plaza pública gritando. Es un contexto complejo. O sea, fue un contexto complejo para este gobierno.

Entonces, claro, viendo el vaso medio lleno, se está haciendo lo que se puede con lo que hay. Pero aun así se podría hacer mucho más, porque como te digo, lo que se propuso en los documentos no es una revolución, ¿entiendes? De la policía.

Entonces, ese abandono es lo que yo encuentro complejo. Ha habido más anuncios de cosas, y ¿por qué te mencionaba la agenda de seguridad? Porque además si tú te tiras ahí 30 proyectos de ley en torno a la seguridad y tienes una comisión que

habla de las policías, se va a ver ahí. Y va a ocupar ese tiempo. Pero por decisión de la misma comisión de ocupar el tiempo en eso.

- a) **Sí, se podría decir que esta evolución de que al principio con el Acuerdo Nacional 2018 que fue con un tema de probidad y de transparencia, el caso de que usted presidió en 2020 también, con el caso de los derechos humanos y actualmente ahora con la crisis de seguridad pública, creo que igual los escenarios han cambiado prácticamente, digamos. Completamente. ¿Esa evolución ha mermado la voluntad política para realizar reformas?**

Hoy en día lo menos sexy que hay en el mundo es decir que hay reformas. ¿Para qué? Lo que nosotros hemos hecho, de hecho somos, con Daniel De Los Pocos, bueno, él tiene una vocería y yo no la tengo, porque además también es otro tema. O sea, claro, hoy en día estoy hablando a nombre mío como ex -miembro, ¿caché? Pero la vocería la tiene Daniel, y somos de los pocos que estamos hoy hablando de la reforma porque la seguimos entendiendo desde su lógica original. Y como le explicamos a Carabineros, porque tenemos una relación no horizontal, porque no somos Carabineros, pero súper cercana con todo el alto mando.

- b) **¿El aumento de credibilidad hacia la institución de Carabineros, o el aumento del apoyo, digamos, al día de hoy, ha ayudado a ejecutar puntos de la reforma?**

O sea, para el sentido de urgencia, nada.

Ya, para el sentido de urgencia, nada. ¿O por el contrario, Cristóbal, ha sido utilizada para restar la urgencia en los cambios propuestos?

No sé si ha sido utilizada, pero yo creo que esto es 100% interpretación. Que no se atreven. Porque, a ver, si yo tengo una aprobación acá, y tú como político, porque además es el sistema político completo, estás acá, ¿Qué me vienes a decir a lo que yo tengo que cambiar? porque además hay confusiones dentro del sistema político, no le digo a la población, que la confianza en una institución no significa que la institución esté legitimada para utilizar la fuerza. O sea, el concepto de legitimidad se ha ido mezclando. Bueno, nosotros hemos hecho algunas medicinas, y para hacerte el cuento corto, la legitimidad de Carabinero hoy día, cuando la medimos en la encuesta de la Fundación, es la misma que tenía post-estallido. No sé, como en 30%. A mí eso es un indicador importante. Pero sí, por un contexto, no un contexto atractivo políticamente, si le pido lo atractivo políticamente, voy a, no sé, sacar a los militares a la calle.

8. Es verdad. Sí. Y ya en el último marco de la... digamos del cuestionario, Cristóbal, dentro del trabajo y la estrategia planteada en la comisión, ¿Qué visión global se puede traer acerca del actual estado de la reforma policial?

A ver, que fuera de los proyectos de ley previos o presentados por este gobierno, exactamente igual.

¿No hay avance?

No, es que como te digo, los avances yo solo los he visto en los proyectos de ley. Y también institucionalmente, esto no tiene nada que ver con la reforma, pero poco antes, y me refiero a como dos meses antes del estallido, terminamos un estudio con mi equipo sobre formación. Por eso también estoy tan pegado con esos temas. Y presentamos, no te estoy... no es broma, 27 recomendaciones a carabineros de cosas que hacer. Una de ellas, que fue un dulce que les dimos, fue que aumentaran la carrera de 1 a 2 años en sus oficiales. Y ya se implementó ya. Sí. La única. Sí,

es un tema importante, pero todos los 26 restantes eran de fondo. Claro. Entonces, claro, eso es lo único que yo he visto, y lo hemos hablado alguna vez con ellos.

Como, ya, bacán, pero les cambiaste las mallas, cambiaste a los profes, ¿caché? Porque, entonces, pero no sé. Mira, yo en algún momento voy a seguir con esta batalla. Que es la ciencia científica y cambiar el sistema de formación. Pero no veo, lamentablemente, fuera de proyectos de ley y cosas que se han ido promulgando, súper bien en ese ámbito. No hay que decir. Pero ese no es el sentido de la reforma.

a) Claro, exacto. Cristóbal, ¿se han planteado estrategias de continuidad y liderazgo que mantengan y promuevan la nueva visión de los cuerpos de Carabineros una vez implementada la reforma o el plan de desarrollo?

O sea, el plan de desarrollo está obligado por ley. Sí. Y ellos se lo creen, o sea, pusieron hasta lo del Carabinero Centenario, no van a votar ese eslogan. Porque yo tampoco lo haría, si finalmente estoy hablando como la policía del futuro, ¿caché? Sí. Pero yo supongo que los mecanismos que tendrán serán los mismos que salen en el plan estratégico o vienen en los planes operativos de cada año. Pero no te sabría decir, así como tampoco sé si se han hecho capacitaciones. Yo creo que sí.

b) ¿Cuáles son las perspectivas para el futuro de la reforma en Carabinero, tanto en la comisión o la unidad consultiva que usted integra, en temas de seguridad pública, modernización de las policías, la promoción y respeto a los derechos humanos?

A ver, aquí te voy a hablar de lo que me gustaría, porque en realidad no tengo la más remota idea. Que es bien terrible, ¿eh? No existe esa como visión de futuro. Yo me acuerdo cuando le dije directamente a Galli, porque peleamos, bueno, hartos, pero bien con él, que le dije que si él firmaba el plan estratégico estaba, no sepultando, pero puso una palabra cercana a la reforma. Porque es lógico, es lógico que para Carabinero, y con justa razón, no es culpa, esta cosa no es culpa para

nada de Carabinero. Si tú presentaste esto y te dijeron, dale, ¿por qué no voy a cambiar?

Si a mí me dijo mi jefe, que está bien esta cuestión, ¿me entiende? Entonces, yo creo que todo lo que va a pasar de aquí en adelante, a menos que haya alguna voluntad política, u ojalá no algunos otros episodios de violación de derechos humanos, que finalmente fue lo que motivó el consejo, es muy difícil. Es muy difícil, perdón, que se salga del plan estratégico aprobado.

c) **¿Se han articulado correctamente el trabajo de la comisión con la necesidad actual de la ciudadanía en un tema de seguridad ya sea, digamos, un proyecto de ley o con temas de la propia planificación, plan estratégico? ¿Está acorde a la crisis de seguridad?**

No, no, porque, a ver, te doy un ejemplo en concreto. ¿Te acuerdas de que se anunció, o no sé si lo escuchaste en algún momento el año pasado, el plan Calles sin violencia?

Que iba a ser ejecutado entre unas listas por la fiscalía, pero una muy grande por Carabinero. Aquí te hago una pregunta yo, ¿no crees que hubiese sido súper interesante discutir eso dentro de un contexto de reforma de Carabinero?

Ya, eso es un ejemplo. O sea, puede ser que no, pero era un contexto técnico, de gente que sabe de Carabinero. Es un contexto para decir, ya, ¿cómo podemos hacer que este plan salga bien?

Yo creo que el diálogo, unidad consultiva, congreso, es bien fluida, me imagino. Porque están saliendo proyectos de ley. Pero tú tenías también en el Ministerio de Interior una tremenda unidad jurídica, tenía la segpres, que podrían llevar perfectamente esos temas. O sea, no digo, puede ser que los lleven. Entonces es muy raro que nosotros veamos esos temas. Nosotros lo que estamos haciendo es como, no sé, con cámaras corporales.

Entonces, ese tipo de cosas yo creo que es un rol más, de mi punto de vista. Y yo creo que también tiene que ver, porque José es abogado no con todos los

abogados, pero si es expertísimo y eres político, claramente te haya enfocado en cosas que tengan rédito político, que sean de seguridad y que tengan relación más o menos con la reforma. Eso no quita que podáis hacer un plan y podáis cambiar en otro ámbito.

Y eso es lo que he hecho más de menos, porque finalmente generar un velo de duda respecto a que se avance o no se avance es súper perjudicial. Porque ponte tú que estén haciendo un trabajo increíble y cambiaron, no sé, con las mallas curriculares o intervinieron el COP de alguna manera para evitar que si pasa algo, no se vayan a *envolar*, ¿cachai? Sería súper importante de conocer. Pero como no se dice nada, como no se ha presentado plan, como solo se presenta proyecto de ley, yo puedo solo suponer que no se ha hecho nada en lo otro. Ojalá me equivoque. Pero ese es un tema súper complejo para una consultiva. Esto es mucho más cercano a rendición de cuentas de proyectos de ley, A, B, C, D.

d) Claro. Y como última pregunta, Cristóbal, ¿se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma una vez se ha ejecutado?

A ver, creo que, lo único que recuerdo, que esa batalla sí la logramos. Cuando estábamos en el proyecto de ley de modernización policial, al principio la revisión del Plan Estratégico iba a ser cada cuatro años. Logramos, creo que fuera cada dos, o a menos que el subsecretario, el ministro, dijera que era importante revisar. Creo, no me acuerdo si fue exactamente así.

¿Por qué te menciono el plan? Porque eso es lo único que existe formal. O sea, termina el gobierno y Roa y su equipo ojalá se quedarán. No se van a quedar. ¿Por qué se va a quedar un equipo que es político? O sea, finalmente. Que es para nosotros el error de origen. Nosotros nunca dijimos que quien debiese liderarnos fuese político. Pero tú necesitas un equipo demasiado grande para que este líder se vaya moviendo este y sea validado por la policía y transversalmente. Es súper complejo.

Que complejísimo. Y en el caso del consejo, ¿se creó algún grupo para verificar que los puntos se hayan desarrollado en el trabajo de la comisión?

No, porque como te digo, no hay plan.

Entrevistada 10: Olga Espinoza 01.04.2024

1. ¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la reforma a Carabinero?

Sí, definitivamente es una urgencia o es una necesidad que no se ha cubierto. O sea, no es que esta era una necesidad previa al estallido, sigue siendo con posterioridad y en el momento actual no ha habido ningún cambio sustantivo que deje de convertirla en una urgencia.

a) ¿Usted cree que la voluntad política que al principio tomó como prioridad en la agenda pública en el año 2019, en el primer periodo, digamos, de esta comisión, en su perspectiva ha sido voluble pasado los años, el sentido de urgencia o se ha mantenido?

La verdad es que todo va cambiando en función de los incidentes que se viven en el país. Durante el estallido adquiere una notoriedad. Previo al estallido también adquiere notoriedad luego de las denuncias que hubo en torno al caso Catrillanca, de Camilo Catrillanca.

En el estallido todo se aviva y adquiere otro protagonismo, pero un nivel de relevancia. Y durante la pandemia cambia el sentido de urgencia porque hay incidentes que van poniendo en la palestra el tema con un nivel de urgencia dramático, puedo decirlo de alguna manera, y luego en función del cambio de coyuntura también se relativiza esta urgencia.

1. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulsa el ejercicio de diseñar la reforma?

A ver, primero sería interesante entender cómo vas a comprender a una coalición rectora, ¿no? Una coalición rectora entendiéndola, si te refieres a una alianza de actores de distintos perfiles políticos en torno a un objetivo específico que es la reforma, es distinto de si tú estás considerando... Porque esto hasta podríamos decir, quizás ha habido de alguna manera una coalición en torno a este tema, pero si estás pensando en una agrupación más compleja, con una diversidad de actores pasando por representantes de carabineros, pero no solamente los representantes actuales como autoridades, sino también exfuncionarios, miembros de algunas asociaciones vinculadas a integrantes de la sociedad civil, grupos de relevancia que puedan tener algún tipo de influencia, no, definitivamente no hay este segundo grupo. A lo más esta versión acotada de coalición.

- a) En ese sentido, en agosto de 2022 se presentó tanto la Comisión para la Reforma como la Unidad Consultiva para la Reforma. La Comisión para la Reforma tiene integrantes, ya sea el Ministerio del Interior, la Subsecretaría, tanto de Prevención del Delito, y también los directores, de Carabineros como de la PDI. ¿Usted considera que la Comisión para la Reforma es una coalición rectora apta para conseguir éxito en el plazo final del año 2027?**

Es que no tengo toda la información. No sabría decirte si es que ellos efectivamente están empoderados, tienen las atribuciones, qué nivel de atribuciones tienen, no lo manejo.

- b) ¿Esta coalición o, por ejemplo, la coalición a la que usted integró o usa la información, la Unidad Consultiva, ¿actúa a la necesidad ciudadana actual de seguridad pública?**

A ver, aquí me parece interesante, si tú vas a trabajar y desarrollar una reflexión mucho más detallada, que primero le pongas mucha atención al tema de la coalición rectora, porque por un lado está la comisión que tú bien describes y la otra era la Unidad Consultiva. Entonces, porque es un formato, al final de cuentas, un formato de estructura política que se define para poder hacer viable esta transformación, esta reforma. Sin embargo, son dos procesos, son dos instancias particulares que tienen sus atribuciones y que, además, en función de esas atribuciones, van definiendo sus dinámicas de avance, etc. Entonces, echa esa distinción. Sería fantástico que tuvieras acceso a las actas de ambos espacios.

Por lo menos de la comisión, digamos, no están. La solicité a través de Transparencia Pública y solamente me mandaron dos del año, de la primera, del 2020.

Bueno, de la unidad, sí hay actas.

Sí, esas sí, esas ya las tengo. Ya, perfecto.

Porque ellos formulan un acta y las presentan antes.

El de la comisión, creo yo, es la más importante.

Sería la más importante. Bueno, en fin, y ahí entonces te va a tocar hacer la interpretación de acuerdo a lo que fue el reglamento constitutivo de esa comisión, para diferenciar sus atribuciones, etc. Bueno, entonces, volviendo a tu pregunta.

Esta es la unidad, no la comisión, pero la unidad en específico es una unidad compuesta por diferentes actores de la sociedad civil, del mundo académico, y además medianamente diversa. Digo que sobre todo la procedencia de las instituciones participantes es amplia en el sentido de representar idearios políticos también distintos. Entonces hay una confluencia más o menos, digamos, que

equilibrada. Sin embargo, tu pregunta era, entendí bien, si representan las demandas de seguridad ciudadana que han ido cambiando, diversificándose.

Claro, pero el día de hoy hay más crisis de seguridad.

Hay una crisis más compleja que ha puesto atención en algunos aspectos, como por ejemplo el tema de la migración, o el tema de las organizaciones delictivas, etc. Dentro de la unidad, desde lo que yo he conseguido acompañar, el foco principal ha estado en la reforma de carabineros. Sin necesariamente plantearse una discusión que incorpore los aspectos coyunturales, contingencias específicas.

Entonces, dentro de esa estructura, ha habido distintos momentos dentro de la unidad. Y en la unidad, por ejemplo, ha habido desde un gran y amplio periodo de socialización, de información, pero desconectado del trabajo de la comisión. Y esta es parte de las críticas que plantearon algunos integrantes en torno a cuál es la utilidad finalmente de esta unidad asesora si es que no se trabaja en vinculación con lo que la otra comisión, que sí toma decisiones, va trabajando.

Entonces, nosotros hemos estado en una instancia paralela, desconectada de lo que es el trabajo ejecutivo, digamos. No sé si ejecutivo, pero en todo caso decisivo, decisorio, en torno a esta temática. Entonces, respondiendo a tu pregunta, no se aborda las urgencias de contingencia en torno a la seguridad, sino una línea asociada a la transformación o la reforma de carabineros, pero desde una perspectiva toda, yo creo, muy limitada a la difusión de información, pero no al planteamiento estratégico o a la definición de urgencias estratégicas para la comisión, etc.

2. ¿A su juicio ha cambiado la visión en la cual se designó la comisión para la reforma de a Carabineros en el año 2020 hasta el día de hoy?

Claro, sí. Entonces, mira, yo creo que no sé, yo no tengo tan claro cuál es la visión, por ejemplo, de la comisión, y más que todo no tengo claro de cuál es el trabajo que

está realizando la comisión. Entonces, como te comentaba, creo que parte de la complejidad de esta estructura es la desconexión entre la comisión y la unidad.

a) ¿En este campo de visión, ya que en este caso usted no tiene conocimiento, en sí no tiene conocimiento de esto, ¿debilitaría o reforzaría el trabajo de la comisión para la reforma?

O sea, como no tengo conocimiento, si el cambio, si hubo un cambio de visión, en torno, por ejemplo, al tema que tú planteabas de fomentar la legitimidad de una estructura como la de Carabineros, no sabría decir... Me resulta difícil poder responder tu pregunta.

b) La visión que tienen Carabineros de Chile en temas de reforma policial, en su conocimiento, profesora, ¿se acuerda de la visión propia de la comisión o de la consultiva que usted tiene en caso de que no? ¿Cuál cree usted que es la visión de Carabineros en estos temas?

Mira, ahí tampoco voy a poder responder tu pregunta. Porque nosotros no trabajamos, no hemos venido trabajando con Carabineros en particular. Y ese es un área en la que yo tengo una mirada menos estructurada, como por ejemplo otros académicos que son especialistas en el ámbito policial.

Yo trabajo en el ámbito penitenciario. Entonces, no tengo la seguridad para decirte no, sí, es exactamente alineada a esa visión. O no, no está estrictamente alineada. Entonces, mejor me voy a abstener de responder.

c) ¿Los planes de desarrollo estratégico publicados por la comisión o a petición de la comisión de seguridad del Senado, ya sea la que se publicó en 2021 y que se actualizó en 2023?, ¿ha dado su parecer una buena estrategia para el desarrollo integrante de la reforma?

Tampoco podría responderte porque no los manejo en detalle.

3. ¿Existe dentro de los actores que integran la comisión para la reforma o la unidad consultiva una buena comunicación sobre las estrategias y metas que deben lograr para el cambio?

No, no existe una buena comunicación. Entre otras cosas porque la unidad desconoce el trabajo que realiza la comisión.

¿Tiene conocimiento que está esa comisión?

Ah, claro. O sea, uno sabe porque cuando nos constituimos se conformó la comisión. O sea, se declaró la conformación de la comisión. ¿Cuántas veces se reúnen? ¿Qué temas se abordan? ¿Cuáles son las principales conclusiones? No tenemos conocimiento.

a) ¿Está en conocimiento si en la Unidad Coordinadora de la reforma participan actores políticos, sociales, culturales y los medios de comunicación? Además de académicos. Y si es que participan, ¿Cuál es su grado de comunicación e implicancia?

En la unidad participan académicos, participan ONGs, participan asesores de algunos diputados, medios de comunicación. No tengo idea, creo que no.

¿Y oficiales o altos funcionales de Carabineros?

Solamente como invitados. Lo que sí, participan ex funcionarios de Carabineros. Pero que están asociados a organizaciones específicas. Organizaciones civiles. Pero como invitado permanente, no. Hemos tenido la presentación de representantes de Carabineros, representantes de la PDI, pero simplemente para sesiones específicas donde se ha abordado algún punto que los...

4. **¿Conoce si se han realizado capacitaciones dentro de la institución de Carabineros donde se comunique y trabajó de la unidad consultiva o estrategia de desarrollar para la reforma?**

No, no lo sé.

- a) **¿Existe logro significativo nacido en el trabajo de la unidad consultiva o la comisión?**

No.

5. **¿Existe una estrategia que incluya éxito de corto, mediano o largo plazo?**

Yo te comentaba que he dejado de asistir desde este año a la unidad, por lo tanto, hasta el año pasado no existía.

- a) **¿Qué desafíos específicos se han presentado en el tiempo que usted tuvo, profesora, durante la implementación o el trabajo de la reforma de Carabineros?**

Creo que uno de los desafíos más concretos es justamente el que te comentaba al inicio, esta desconexión entre el... O sea, cómo fomentar una conexión más estratégica con una comisión que es la que tiene capacidad de tomar decisiones. Creo que ese es un punto fundamental y otro punto es el de relevar los problemas más urgentes que se planteaban dentro de la unidad cuando se conforma esta, que son, entre otros, como introducir al personal civil en mecanismos fiscalizatorios o que acompañen el proceso del funcionamiento de las policías.

En fin, hacer modificaciones en mallas formativas. Hay una serie de elementos que creo que siguen siendo todavía aspectos relevantes y que no se han abordado.

6. ¿Cree usted que lo presentado en el Consejo para la Reforma de Carabineros en el año 2020 o instancias anteriores que trabajaron en el tema reforma, se han consolidado en el trabajo actual de la Comisión o la Unidad Consultiva cuando usted participó?

No te estoy comprendiendo muy bien.

En enero del 2020, a través, digamos, del 18-2, se creó un Consejo para la Reforma Carabineros 2020, en el cual se tomó 150 medidas, en el cual, de ese trabajo, posteriormente, con el Decreto 103, se creó esta Comisión para la Reforma Carabineros, con el trabajo consultivo. Y también de este trabajo se sacó el Plan de Desarrollo Institucional para 2021-2028 y ahora 2022-2028. ¿Usted cree que ese trabajo se vio, digamos, en la Unidad Consultiva?

No, en las sesiones que yo participé, no se vio.

a) ¿El aumento de la credibilidad hacia las instituciones profesoras de Carabineros ha ayudado, cree usted, a ejecutar puntos en la reforma? ¿El aumento de la credibilidad hacia la población, porcentaje de confianza?

No, no estoy segura, no estoy segura. O sea, definitivamente me da mucha pena no poder ser un personaje mucho más estratégico en tu entrevista porque no manejo mucha de la información que me tengas. Pero hay personas que sí lo hacen. Está la profesora Alejandra Amor, está Lucía Dammert también, el mismo Hugo Fruling.

Sí, los entrevistaste. El profesor Hugo Fruling y la profesora Alejandra.

Ah, fantástico. Entonces con esas entrevistas tienes mucha más información que esta entrevista.

Igualmente, su trabajo me interesa, profesora.

Sí, porque, a ver, y lo lamento porque si tú me preguntases, por ejemplo, en torno al sistema penitenciario, yo podría darte con mucha más solidez información de un u otro aspecto. Pero Carabineros es un ámbito en el que trabajo de una forma mucho menos directa, mucho más indirecta. Entonces esta última pregunta tampoco te podría responder con...

Volviendo al cuestionario, este aumento de credibilidad ¿ha sido utilizado para restar la urgencia de los cambios propuestos, por así decirlo?

Es una buena pregunta.

La verdad es que mi percepción es que, de una manera, o sea, porque te tengo que hablar de aquello que... A ver, intentando ser extremadamente objetiva, como académica más que como ciudadana común y corriente, porque tu consulta es más en este rol académico. Siendo rigurosos, efectivamente, se visibiliza la conformación de toda una estructura de reforma para atender a la crisis en torno a la legitimidad de Carabineros.

Sin embargo, esta estructura tiene muchos vicios de conformación en el sentido de que se desconoce, como tú bien lo decías, qué hace esta comisión ejecutiva, digámoslo así, respecto de... sobre todo en relación, más que en relación, en términos generales, se desconoce lo que hace, y más aún, si se desconoce lo que hace, se ve poca utilidad en la instancia vinculada, que es la unidad asesora. Por lo tanto, solamente en términos estructurales, si tú desconoces, o sea, si hay estos niveles de descoordinación, te da cuanto menos la sospecha de que hay problemas en la propuesta de reforma, o sea, en la estructura, en los procedimientos establecidos para generar la reforma.

Por lo que uno podría deducir que al haber esta falta de coordinaciones, por lo tanto, existiría poca rigurosidad en implementar con seriedad un proceso que genere efectivamente los cambios que necesitamos. Más allá de que esto sea genuino, o sea simplemente circunstancial, en tanto no se han podido, en fin, que existan

justificaciones, o que sea efectivamente una falta de voluntad, lo cierto es que lo que se visibiliza es estructuras que no funcionan porque los procedimientos asociados a su funcionamiento están desconectados. Por lo tanto, en resultados, no se pueden generar los cambios esperados. Todo eso, sea intencionado o no, es especulación, pero en lo concreto no funciona.

7. ¿Qué visión global se puede traer acerca del actual estado de la reforma?

A ver, como te digo, yo no estoy participando desde este año, desde el 2024, por lo tanto, mi percepción puede ser limitada y puede ser también injusta, porque pueden haberse dado cambios durante este periodo en los que yo no he participado. Pero desde mi percepción, en términos generales, creo que la unidad viene desarrollando la socialización de temas en donde se opina y se plantean sugerencias diversas de algunos más expertos, de otros menos expertos, pero todos de alguna manera, directa o indirecta, sí vinculados a los temas de es foco de la reforma de carabineros, entre los que, por cierto, también yo he participado, pero esas sugerencias, esos cambios no se materializan en términos de ver viabilizado que esas recomendaciones o sugerencias o posicionamientos lleguen a una instancia correspondiente. Por lo tanto, en términos generales, creo que la labor de la unidad tiene dificultades de ser eficientes.

a) ¿Se plantearon estrategias de continuidad y liderazgo que mantuvieran y promovieran la nueva visión en el cuerpo de carabineros? ¿Cuándo se dio?

No lo sé. En términos concretos, yo te comentaba que nosotros, en los espacios en los que yo estuve, se materializaron, sobre todo, instancias de difusión.

b) ¿Cuáles son las perspectivas para el futuro dentro del trabajo de la reforma de carabineros en temas de subida pública y modernización de las policías, de la promoción y el respeto a los derechos humanos?

No lo sé. Si me preguntas a mí en términos de, dentro de esta estructura, cuáles son las proyecciones, no lo sé.

c) ¿Cuál era la proyección en ese momento donde usted lo integraba?

O sea, las proyecciones eran generar, primero, levantar diagnósticos para poder hacer los cambios necesarios a fin de avanzar a este gran objetivo de mejorar la legitimidad de carabineros para que esta instancia tuviera todo el despliegue correspondiente en un Estado democrático de derechos. Sin embargo, todos estos vicios en la forma de implementar la unidad o de las limitaciones asociadas al trabajo de la unidad, la desconexión con la Comisión Central, hacen que uno tenga poca expectativa de cambio.

d) ¿Se articularon correctamente el trabajo de la unidad consultiva con las necesidades en ese momento de la ciudadanía en temas de seguridad?

No. O sea, hemos estado cumpliendo todo muy de diagnóstico.

e) ¿Se desarrollaron medios que garantizaran el éxito de la reforma una vez sea ejecutada?

Hasta el momento en donde yo he estado, no.

1. ¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la reforma Carabinero?

Mira, a ver, lo primero, la reforma de Carabineros tiene su origen a comienzos del 2018, cuando asume el segundo gobierno el presidente Sebastián Piñera. Se convocó el acuerdo por la seguridad y se expulsa un plan de, lo que en ese momento se le llamó Modernización de Carabinero.

Que venía fundamentalmente muy marcado por el caso Huracán y por el fraude en el alto mando, generó, digamos, una necesidad de impulsar un proceso de modernización en la gestión, en el control civil, sobre particularmente la definición de planes, objetivos y estrategias del trabajo policial.

Y nada más con mayores niveles de probabilidad, transparencia, menos espacios para la opacidad, para la corrupción. Eso se profundizó después, producto del estallido, porque en el estallido se observó una serie de cuestionamientos al funcionamiento policial, especialmente los relacionados con el control del orden público, que se sumaba a todo lo anterior que le comenté. Y eso generó una profundización del trabajo que se venía realizando y empezamos a trabajar ya directamente algo que nosotros llamamos una reforma carabinero de cara a su centenario. Y por eso en el mes de noviembre, diciembre creo, convocamos a un consejo para la reforma carabinero, que está constituido obviamente por el Ministerio del Interior, por las policías, pero también por gente externa al gobierno, transversal.

Imagino que tú lo conoces, lo has visto. Pero ahí se trazó la hoja de ruta, ¿ya? Perfecto. Se trazó la hoja de ruta de la reforma, y eso además también se complementa con una propuesta que hizo la Comisión de Seguridad, que hizo el Senado.

¿La Comisión Harboe?

Claro.

O sea, Harboe armó una comisión, hizo su propuesta, que fue coincidente con la nuestra. Y nosotros, bueno, nuestra propuesta de este consejo transversal, donde participó Sergio Mico, la Defensoría de la Niñez, exautoridades de gobiernos anteriores con experiencias en la materia, como Jorge Burgos, como Jorge Correa Sutil. Está María Luisa Sepúlveda, también que tiene mucha experiencia trayectoria del mundo de los derechos humanos. Está el exjuez de la Corte Suprema, el ministro Hugo Dolmestch. Bueno, han sido varias personas más. Y de ahí surgieron casi un centenar de medidas, creo que, en siete ejes estratégicos. Y lo que nosotros hicimos en el gobierno en ese momento fue institucionalizar este proceso de reforma a través de la creación de una unidad asesora para la reforma policial. Y además una comisión de Estado para ir monitoreando esto. Junto con el Poder Ejecutivo también invitamos al Poder Judicial, al Legislativo, a la Constitución y al Ministerio Público.

Y eso se tradujo en un plan y una hoja de ruta para implementar esta reforma. Y de hecho, todo eso se publicó en un sitio web que era, no sé, reformacabineros.cl, por decirlo así. Todo eso se hizo durante el 2020.

Aquí se creó la Comisión para la Reforma a Carabineros, creo. Por el Decreto 103 del 2020.

Claro. De hecho, es un decreto supremo que estableció la creación de esta unidad asesora y de esta Comisión de Estado a la Reforma a Carabineros. Pero la unidad ejecutiva encargada de impulsar la reforma era esta unidad asesora dependiente del Ministerio del Interior. Perfecto. Que hoy día creo que está a cargo de José Roa.

Entonces, se hizo una página web, se armó una comisión bicameral también, de la Cámara y del Senado de los parlamentarios de las comisiones de seguridad, para

ir empujando esto. Y se definió una hoja de ruta donde había una serie de cambios legislativos y reglamentarios para impulsar este proceso de reforma que yo te diría que estaba muy enfocado en tres frentes, por decirlo de alguna manera.

Eran siete ejes, pero yo te lo resumiría en tres como los más importantes. Uno, una reforma a la institucionalidad a cargo de la seguridad pública, y eso es el Ministerio de Seguridad Pública, la creación del Ministerio. Dos, una reforma en la formación y en la carrera policial, y eso se trabajó en un proyecto de ley que se envió el 2021 al Congreso de Nueva Carrera Policial. Y tres, en una serie de cambios en todos los procesos de formación y protocolo en materia de orden público por el tema de los cuestionamientos que habían surgido en el estallido social. Y esos fueron más bien cambios a nivel reglamentario, decreto supremo, nuevos protocolos, aunque después se fueron impulsando algunas normas legales, como por ejemplo, que hoy día se discuten tanto sobre reglas de uso de la fuerza.

Bueno, y todo eso avanzó durante el segundo gobierno del presidente Piñera. Se envió el proyecto de ley del Ministerio de Seguridad Pública, se envió este proyecto a Nueva Carrera Policial, se actualizaron los protocolos de orden público. Primero se actualizaron los protocolos de escopeta antidisturbios, después se generaron todos los protocolos, y se hizo un reentrenamiento de los funcionarios policiales, se modificó todo lo que tenía que ver con fuerzas especiales en estas nuevas prefecturas de control de orden público, se incorporaron nuevos medios más modernos, en fin, una serie de cambios. Y ahí se produce el cambio de gobierno. Y cuando se realiza el cambio de gobierno, llega la nueva ministra, llega la nueva administración, la nueva ministra que en ese momento era Izkia Siches. Y ahí yo tengo la impresión de que se perdió el impulso.

Los proyectos de ley siguen a fuego lento, el Ministerio de Seguridad todavía lo tiene evacuando, el proyecto de Carrera Policial entiendo que está completamente paralizado, no se ha tramitado nada, incluso la página web, el sitio web donde se informaba los avances de la reforma carabinero, fue dado de baja. Hoy día tú buscas el sitio web y no hay. Nosotros teníamos este sitio web donde estábamos

informando los avances, la gente podía verificar la materialización, el cumplimiento de todas estas propuestas de compromiso.

Hoy día eso no hay nada. Y de hecho José Roa, no tengo idea qué es lo que hace, si está bien encima o no, pero lo que sí he visto, por lo menos en los medios de prensa, es que incluso los mismos integrantes, porque el gobierno convocó una especie de consejo asesor para esta unidad de reforma, y los mismos integrantes de este grupo de trabajo han reclamado que no se juntan, que no tienen idea de dónde va la micro, que no hay mucho trabajo. Entonces yo tengo la idea de que perdió fuerza y que el tema se ha ido diluyendo.

- a) **El tema de la voluntad política, si lo ponemos como una evolución del 2018, el tema era la transparencia y prioridad en la institución, el segundo el tema de los derechos humanos, y ya el tercero, el actual, sería por la crisis de seguridad. En ese sentido, la voluntad política que nació en esas tres etapas, y la que usted fue parte en el tema de la segunda etapa, ¿Usted cree que al principio tomó como prioridad la agenda pública en su perspectiva, cree que ha sido voluble la voluntad política pasados los años?**

Lo que pasa es que, por lo menos en la experiencia mía que me tocó vivir en el gobierno, hay una convicción muy profunda en que se necesitaba una modernización y después una reforma policial. Y obviamente hubo un debate público que fue muy intenso, tanto por los hechos de corrupción, acuérdate que además pasó el caso Catrillanca, que fueron generando un deterioro muy fuerte en la legitimidad y la confianza de las policías, de cara al delito. Y nosotros teníamos una convicción muy fuerte de que una policía debilitada era un problema para el funcionamiento de la democracia, no solo para contener la delincuencia, el terrorismo, el narcotráfico, sino ya para el funcionamiento de la democracia y del Estado de Derecho.

Y eso se exacerbó mucho más después del 18 de octubre. Entonces nosotros este tema lo empujamos con mucha fuerza, porque nosotros teníamos mucha conciencia

de que el debilitamiento carabinero era un problema bien grave, no una cuestión menor, sino grave. Y a mí me da la impresión de que este gobierno tiene menos convicción en esto porque es un tema que le resulta menos cómodo.

Ellos fueron muy críticos de Carabinero, muy críticos, de hecho a niveles ya difíciles, muy difíciles de sostener, de hacer denuncias, no solo complejas, digamos, sino además de proponer derechamente el fin de Carabinero a través de la refundación. Y después la realidad, sobre todo el agravamiento de la crisis de seguridad por todo lo que ha sido la presentación del crimen organizado, la violencia de los delitos que se están cometiendo, le ha hecho poner un freno a mano. Y han tratado de ir retomando el tema, retomando la agenda, pero yo creo que por lo menos lo que se ve de afuera es que se tomó la decisión de no empujar más este tema de la reforma a Carabinero para evitar generar problemas o ruidos con los propios carabineros, con la institución.

Y esto yo creo que es un error porque si bien la institución ha avanzado mucho en los últimos dos o tres años, desde el estallido a la fecha, igual yo creo que sigue siendo muy necesario seguir modernizando la institución y reformando lo que se tenga que reformar. Oye, mira, han pasado más de dos años y todavía no tenemos Ministerio de Seguridad, todavía no tenemos una nueva carrera policial, no tenemos idea en qué está el resto de las medidas, eran casi un centenar de medidas. Y eso obviamente creo que afecta a algo que es súper relevante para las mismas policías y para Carabinero y para la seguridad de los chilenos, que es tener una hoja de ruta clara con tiempos, con plazos, con compromisos respecto a lo que se hace en este tema.

Tenerlo como en la incertidumbre, no tener muy claro para dónde va la cosa, al final solo creo que causa más ruido, más incertidumbre en lo que no es beneficioso.

2. ¿Cree usted que existe una coalición rectora que impulsa actualmente el tema de la reforma carabinero?

Bueno, es difícil porque si tú te fijas, en la coalición de gobierno hay visiones muy distintas respecto al carabinero. Hay sectores de la... Acuérdate, primero son dos coaliciones que piensan muy distintas en esta materia.

En socialismo democrático es mucho más comprometido con carabineros, con la seguridad del orden público. Al contrario, en apruebo dignidad, particularmente algunos sectores del Frente Amplio y el Partido Comunista son muy críticos e insisten en la idea de la refundación y una profunda desconfianza hacia carabineros. Están permanentemente pidiendo la renuncia al general director de la institución y le tienen poca convicción o ninguna convicción en esta materia.

Son muy críticos, digamos, del trabajo de las policías y de carabineros en particular. Entonces, yo creo que no hay liderazgo comprometido y con convicciones compartidas respecto a lo que hay que hacer. Es un problema no solo en seguridad, pero que en seguridad en este gobierno se expresa muy fuerte.

Y permanentemente se están enfrentando por cómo aproximarse al tema carabinero y la gente del socialismo democrático y uno podría, no sé, decir la ministra Tohá, con la gente que aprueba dignidad y uno diría, bueno, la gente del Partido y los parlamentarios del Partido Comunista. Eso como primera cosa. Y hay muchos ejemplos de eso, de ese choque de visiones.

Y lo segundo es que no solo necesitas liderazgos que tengan una unidad de propósito y una mirada compartida sobre lo que hay que hacer, sino que en general todos estos procesos de reforma al Estado, de reforma a las instituciones requieren de una visión de largo plazo, pero también de una estructura o gobernanza del cambio. Cómo tú le das estructura y le das gobernanza a este cambio, cosa que cuando cambia el ciclo político, cuando cambian los gobiernos, esta cuestión no vuelve a partir de cero o se acelera hasta el infinito. Las dos cuestiones son malas.

Debía haber una cierta unidad de propósito, una política de Estado sobre todo en el tema de la seguridad y una gobernanza que permita darle continuidad a este proceso de cambio, porque estos procesos de cambio son de largo plazo. Entonces que no tengamos hoy día claridad respecto a cómo funciona este Consejo Asesor

para la Reforma, que hayan cambiado prácticamente a todos quienes componían este Consejo por el cambio gobierno, que la unidad asesora para la Reforma no sabemos cuándo sesiona cómo sesiona, quienes trabajan, debilita esa gobernanza para el cambio y hacen que este proceso de reforma esté como está, súper diluido hoy día.

¿Usted no cree que exista una colección rectora según el planteamiento de Kotter que lidere, digamos, haya un debate de ideas y que proponga prácticamente cosas?

No, yo creo que no, porque quienes tienen que conducir este proceso, que es la coalición de gobierno, tienen visiones completamente divergentes respecto al tema de la seguridad, el orden público y las instituciones policiales.

a) ¿Considera usted la Comisión para la Reforma o la unidad consultiva para la Reforma es una coalición rectora apta para conseguir éxito en el plazo final del año 2027?

No, yo creo que es muy difícil que logren cumplir el propósito del año 2027.

b) ¿Estos órganos representan la necesidad ciudadana actual de seguridad pública al día de hoy?

Es que a los ciudadanos no les importan tanto estos cambios institucionales como que las instituciones han cambiado su trabajo. Entonces, si tú le preguntas a la gente si es prioritario o le importa que haya una unidad consultiva o consejo para reforma carabinero, te va a decir que no, lo que haga querer es que haya más carabineros y más seguridad en las calles. Pero son necesarios, porque en el fondo, sin estas estructuras permanentes que están gestionando los procesos de modernización y reforma, bueno, las reformas no se hacen, porque en general todas

las instituciones son reacias a estos cambios, porque nadie quiere o nadie por se o de modo propio impulsa este tipo de cuestiones que finalmente requieren tiempo, esfuerzo, son exigentes, cambian los hábitos, las prácticas institucionales, entonces, yo creo que más que ser algo que la opinión pública o la ciudadanía quiera, es algo que es necesario para que se produzca lo que la gente quiere, que es que haya más seguridad, pero las personas no lo van a solicitar ni lo van a demandar, porque es una cuestión completamente ajena a ellos. Ellos lo que ven son patrullas policiales, funcionarios policiales y burócratas a cargo de empujar procesos de reforma, es algo que no le da ni le viene, todo lo contrario, yo creo que la gente es distante de ese tipo de cuestiones, pero de que son necesarias, son necesarias, si no los cambios no se producen nunca.

3. ¿Ha cambiado la visión en el cual se designó la Convención para la Reforma de desde su instauración en el año 2020 hasta el día de hoy?

Yo creo que la gran diferencia es que hoy día hay menos convicción de la necesidad de la reforma, de lo que había hace cuatro años. ¿Por qué? Habría que preguntarles a ellos, digamos, pero pareciera que hay mucho menos convicción.

a) ¿Este cambio de visión debilitaría o reforzaría el trabajo de la Unidad Coordinadora de la Comisión para la Reforma? Este cambio de visión.

Yo creo que se ha debilitado. Yo pienso que se ha debilitado.

b) ¿La visión que tienen carabineros de Chile en temas de la reforma policial es acorde con la visión de cuando usted, lideraba el tema del Consejo el año 2020?

Bueno, ha cambiado un poco el alto mando y han pasado algunos años, pero por lo menos cuando yo estaba a cargo de esto había mucha sintonía y un trabajo muy en conjunto con el alto mando carabinero, por lo tanto había harta sintonía entre lo que

la institución estaba promoviendo y lo que nosotros le pedíamos que hiciera. En general yo diría que fue un trabajo coordinado, donde los incentivos estaban muy alineados.

c) Los planes estratégicos de desarrollo publicados por la Comisión, a petición de la Comisión de Seguridad, el tema del Plan Carabineros Centenario, ¿es a su parecer una buena estrategia para el desarrollo integral de la reforma?

Sí, no conozco ese plan estratégico, la verdad, porque se publicó ya varios años después de que yo salí del gobierno. O sea, desconozco el detalle del plan y no es algo que haya visto tampoco muy destacado o referido por los medios de comunicación.

d) ¿El Consejo del año 2020 creaba una imagen, una visión que ayudaba a dirigir la iniciativa de cambio de la reforma?

O sea, absolutamente. Había un plan y una hoja de ruta sobre cómo hacer esta reforma de cara al Centenario Carabinero del 27. Y eso era público, estaba en el sitio web del Ministerio, accesible por todos, se informaba regularmente.

4. ¿Existe dentro de los actores que trabajaban en el Consejo del 2020 una buena comunicación sobre la estrategia y metas que deben lograr para el cambio?

Sí, muy buena. Muy buena, nos reuníamos con... Sí, bueno, el Consejo trabajó súper bien y después se creó esta unidad asesora, o sea, la unidad del Consejo coordinadora para la reforma con un Consejo asesor y mientras yo estuve funcionando después ya, no sé, pues yo dejé de estar ahí.

¿Tiene conocimiento de los actores que integran la Comisión a la Unidad Consultiva Actual de la Reforma?

Algunos los he visto, pero no los conozco en general ni personal y tampoco conozco tanto su trayectoria. Algunos no, no los conozco personalmente.

5. ¿Conoce si se han realizado capacitaciones o se realizaron capacitaciones dentro de la institución de carabineros, digamos, donde se comunicaba esta visión del Consejo para la reforma y las estrategias que deberían desarrollar para la reforma?

De hecho, se realizaban reuniones y había reuniones internas de carabineros entre el alto mando donde regularmente ellos compartían la visión sobre este proceso. Y a mí como ministro me tocó participar en un par de ocasiones en este consultivo del alto mando que es una instancia que se realiza con cierta periodicidad donde se juntan todos los integrantes del alto mando y ahí yo personalmente le expuse sobre los propósitos de la reforma carabinero.

a) ¿En ese momento existieron diferencias significativas entre percepción o participación entre los altos mandos carabineros?

No, no, para nada. Había mucha motivación y compromiso con esto y como carabinero estaba pasando un momento difícil. Había, yo creo, mucha unidad de propósito en sacar adelante la institución y era claro de que esta reforma era muy importante para poder ir superando las carencias, los problemas que se fueron presentando en el tiempo en Carabinero. Y de hecho progresivamente Carabinero ha ido recuperando apoyo, confianza en la ciudadanía y hoy día es una institución muy valorada.

6. ¿Existe un logro significativo nacido del trabajo de la Comisión actual para la Reforma? ¿O la coordinación actual de la reforma que usted haya visualizado, ya sea en el medio de comunicación?

No, la verdad no la conozco y desde afuera por lo menos yo no he visto mucho así como logro significativo del actual trabajo que se está haciendo.

a) ¿Y en el Consejo para la Reforma (2020) existieron logros significativos?

Bueno, claro que sí. Lo primero es tener un plan, tener una hoja de ruta, tener medidas, tener objetivos y segundo tener un conjunto de iniciativas en marcha y tercero, muchas de ellas se fueron materializando por ejemplo la ley de modernización de carabineros, los nuevos protocolos de orden público, los proyectos de ley que se enviaron al Congreso, los cambios en la formación policial, se volvió a extender de uno a dos años la formación de los carabineros que se había años atrás reducido a un solo año entonces hubo hartos cambios y logros, digamos de esta hoja de ruta que se fueron materializando.

b) ¿Esa hoja de ruta, Gonzalo, contemplaba una estrategia que incluía un éxito a corto, mediano o largo plazo?

Claro. Sí, claro.

c) ¿Y qué desafío específico se presentaron durante el trabajo del Consejo para la Reforma que usted trabajó?

Yo creo que el desafío más... La verdad fue un buen trabajo, no hubo grandes dificultades y yo te diría que quizás fue poder concordar una propuesta de consenso entre todos los integrantes, porque había distintas experiencias, gente que venía de distintas instituciones con distintos background profesionales o académicos entonces obviamente consensuar una propuesta de no sé, noventa y tantas medidas cien medidas creo que eran y poder hacerlo por unanimidad fue un desafío pero finalmente resultó bien y hubo una propuesta de consenso de todo el Consejo.

7. ¿Esta instancia del Consejo para la Reforma 2020 cree que se ha consolidado o le han prestado atención en el trabajo actual de la Comisión para la Reforma y o las distintas instancias que tienen actual?

Es una buena pregunta, no tengo claridad respecto de cuánto han considerado ese trabajo que se realizó. Igual uno ve que hay ciertas medidas que se siguen empujando, como la creación del Ministerio de Seguridad Pública pero hay otras que no, como esta nueva carrera policial digamos que se envió mediante un proyecto de ley del Congreso. Entonces yo creo que en general se ha ido debilitando todo lo que es este proceso de reforma y por lo tanto yo creo que ha ido perdiendo fuerza con el paso del tiempo. Perfecto.

a) ¿El aumento de la confianza en la institución de Carabineros de Chile ha ayudado a ejecutar puntos de la reforma?

Claro. De que se está avanzando por la senda correcta.

b) ¿Y en el caso contrario ha sido utilizada este aumento de confianza para restar la urgencia de los cambios propuestos?

No lo sé.

8. ¿Qué visión global se pueden extraer acerca del actual estado?

Como te decía al comienzo no conozco el detalle porque tampoco se ha informado mucho. Pero la visión global que uno tiene afuera es que ha perdido prioridad, que ha perdido fuerza.

a) ¿Se han planteado estrategias de continuidad y liderazgo que mantengan y promuevan esta visión que se creó en el Consejo anteriormente, en el Consejo para la Reforma 2020? ¿Se crearon, digamos, estrategias de continuidad?

No, lo desconozco. Eso es algo que habría que preguntarle a la autoridad.

Y en el caso, digamos, del Consejo para la Reforma del año 2020 ¿estaban contemplados estrategias de continuidad? ¿Hubo algún ente que revisara los puntos que concluyeron en esa instancia?

Lo que te decía, se creó mediante un decreto supremo esta unidad asesora para la reforma de Carabineros y se creó una comisión de Estado, todo mediante este decreto supremo. Siguiendo la misma experiencia y estructura institucional que se usó para la reforma procesal penal, que se creó una comisión de estado con los tres poderes del estado y otras instituciones como la contraloría y el ministerio público para poder supervisar este proceso de cambio y además se creó esta comisión bicameral de seguridad para ir impulsando la agenda legislativa que surgió a la reforma de carabineros, se crearon estructuras o instancias de supervisión de este proceso de reforma.

b) ¿Cuáles son las perspectivas para el futuro de la reforma a carabineros en temas de seguridad pública, modernización de las policías, la promoción y respeto a los derechos humanos? ¿Cuál cree usted que son las perspectivas a futuro?

Eso habría que preguntárselo al actual gobierno la verdad, como te decía desde afuera se ve que ha perdido impulso, son las autoridades los que conocen en detalle lo que se está haciendo y como se está avanzado.

c) ¿Usted cree que se han articulado correctamente el trabajo de la comisión o unidad consultiva con la necesidad actual de la ciudadanía en temas de seguridad?

No lo pareciera la verdad, nadie sabe bien que es lo que hacen, cuáles son sus objetivos, cuáles son los plazos, eso no se conoce y tampoco se informa abiertamente.

d) Perfecto. Bueno, digamos, en este tema de seguridad, en esta crisis de seguridad, ¿usted cree que el trabajo actual sobre reforma a Carabineros, este orientado en lo que es el tema de la crisis de seguridad que actualmente vive Chile?

No, yo creo que en el gobierno hay preocupación. Ahora, cómo esto se ha ido recogiendo en el trabajo de la Unidad Coordinadora de la Reforma Carabinero, lo desconozco.

e) ¿Se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma una vez ejecutada? En el caso del Consejo para la Reforma 2020, ¿se desarrollaron medios que garantizaran el éxito de la reforma una vez viera esta hoja de ruta?

Bueno, es un poco lo mismo que te dije antes. Se crearon estas instancias permanentes para darle continuidad a la reforma Carabinero, pero estas instancias no son suficientes. Se necesita compromiso político, voluntad política para sacarlo adelante.

Y no estoy claro que hoy día la voluntad política en este proceso de reforma sea suficiente. Ahora, puede que yo lo desconozca, que no esté informado. No me atrevería a ser tajante, pero no pareciera que hubiera una voluntad tan clara como la hubo en el pasado, más allá de lo que el Gobierno siempre repite, que le ha comprado carros policiales, que le ha dado recursos.

Pero eso no es una reforma, eso es simplemente dotar de los mínimos medios. Una reforma es crear las estructuras institucionales que garanticen un buen funcionamiento de dichas instituciones.

f) ¿Usted cree que se logre realizar alguna reforma de manera correcta antes del 2027 o plazo máximo del 2027? Según, digamos, el ritmo que usted ve.

No, yo espero que sí. Yo creo que ya tenemos algunas cosas. Ya se aprobó este proyecto de ley de modernización. Se han actualizado un montón de protocolos en materia de orden público, de respeto a los policías. Y yo espero que tengamos en el 2027, de todas maneras, el nuevo Ministerio de Seguridad Pública, que va a ser súper importante para gestionar de mejor manera la seguridad en Chile. Así que yo espero que algunas cosas se puedan alcanzar.

Entrevistado 12: Felipe Harboe 15.04.2024

1. ¿Cree usted que aún se mantiene el sentido de urgencia respecto a la reforma de Carabineros?

Sin duda, yo creo que se mantiene muy vigente por varias razones. La primera es que, desde el punto de vista del orden público, si bien han bajado considerablemente las manifestaciones, la incapacidad operativa o la posibilidad de enfrentamientos con resultados adversos siguen plenamente vigente ya que no ha habido cambios estructurales en la formación. Segundo, desde el punto de vista de la seguridad, es aún más urgente por el cambio morfológico del sistema o de la realidad criminal chilena. La policía está capacitada para enfrentar un tipo de delito cuando en realidad ese tipo de delitos ha cambiado en los últimos 10 años.

a) ¿Usted cree que la voluntad política que dio más ahínco a esta reforma que fue, digamos, por el tema del post-estallido social, en su perspectiva, ha sido voluble pasados los años?

Totalmente, yo creo que se perdió una tremenda oportunidad. Los gobiernos solo pueden hacer reformas policiales cuando las policías tienen problemas de credibilidad o han tenido situaciones muy graves. Carabineros pasó por una situación institucional muy delicada que fue acumulándose, por un lado, la situación de falta grave del delito cometido con la operación de la operación Huracán, donde finalmente se falsificaron los informes de inteligencia para poder inculpar a personas. Con eso se complementa el famoso fraude en Carabineros, que generó un gran impacto desde el punto de vista, incluso, de las finanzas y de la propiedad interna. Y tercero, con la situación del estallido.

Es decir, en el ámbito operativo y en el ámbito inteligencia en el ámbito financiero. Habla de una institución muy golpeada y es el momento para hacer las reformas estructurales y, más allá de algunas reformas administrativas, creo que, en el fondo, la autoridad política fue perdiendo el tiempo y no se atrevieron a hacer las reformas que tenían que hacer.

2. ¿Al día de hoy cree usted que existe una coalición rectora que impulse el ejercicio de diseñar la reforma?

No. Yo creo que más bien está el funcionariado. Es decir, son funcionarios. Pero no se ha convocado de verdad a un equipo con capacidad de decisión en esta materia. Lo que el gobierno quiere es mantener el control de una eventual reforma. Y eso es el primer problema. Los gobiernos no pueden controlar una reforma que tiene que ser más bien una reforma de Estado, no de gobierno.

¿Usted está al tanto de la Comisión para la Reforma y la unidad consultiva para la reforma?

Sí, efectivamente estoy al tanto también del coordinador actual.

a) **¿En ese tema usted considera la Comisión para la Reforma una coalición rectora apta para conseguir éxito en el plazo final del 2027?**

No. No porque los integrantes no tengan voluntad, sino probablemente porque no hay mucha conducción. El interés de mantener vigente la idea de que está haciendo algo. Está haciendo, digamos, el verbo rector permanente. Para que no lo acusen de eso, pero yo creo que es muy difícil un gobierno que tiene una escasa legitimidad desde el punto de vista de la opinión pública que vaya a intentar reformar una institución que goza de un prestigio bastante más alto que el que tiene el gobierno.

3. **¿Ha cambiado la visión en la cual se designó la Comisión para la Reforma desde su instauración en el año 2020? Posterior, digamos, a la creación del Consejo hasta el día de hoy.**

Yo creo que sí. Me da la impresión de que el gobierno ha ido cambiando su posición desde la defensa acérrima del reformismo hasta un sentido de realidad, la necesidad de que un Estado de Derecho cuente con una Comisión que tenga facultades para ejercer la fuerza, digamos, en democracia. Siempre, por cierto, con pleno respeto a los poderes que formaban el Estado. Ahí hay un problema.

a) **¿Este cambio de visión debilitaría o reforzaría el trabajo de la Comisión para la Reforma o la integridad que actualmente lleva este proceso?**

No, yo creo que va a reforzar. Yo creo que el cambio de visión va a reforzar. El punto está en que ese cambio de visión que tiene el gobierno o que ha expresado el presidente de la República en la práctica en reformas concretas.

Ese es el punto principal. Porque uno podrá decir, mira, hay que respaldar a Carabineros, pero si la reforma en el momento práctico no se le otorgan los conocimientos, las capacidades logísticas suficientes y no se hacen las reformas

necesarias para que esa frase se transforme en realidad. Esa es la impresión de que puede ser un poquito así.

b) Acorde con este cambio de visión, ¿Cuál cree usted que es la visión de Carabineros en estos temas de reforma?

Yo creo que Carabineros ha ido instalando la idea de que son proclives a la reforma. No obstante, hay ciertos temas, me da la impresión, que no están dispuestos a tocar. Desde mantener ciertos niveles de autonomía institucional y no renunciar a un conjunto de funciones que hoy día tienen producto de la acumulación histórica de funciones frente al vacío institucional. Pero es evidente que tampoco van a querer perder potestades o funciones que en un escenario moderno no se justifican.

c) ¿Los planes estratégicos de desarrollo Carabineros es, a su parecer, una buena estrategia para el desarrollo integral de la reforma?

No, yo creo que parte del problema que tenemos es que las instituciones, me refiero a Carabineros y a la Policía e Investigaciones, tienen sus propios planes estratégicos que no necesariamente han pasado por una consulta previa a la autoridad política. Y ahí es donde hay un problema porque lo que uno observa hoy día es que no existe un sistema de seguridad si no que hay instituciones que participan de la seguridad pero cada uno tiene sus metas su desarrollo sus planes y eso es un problema porque lo que debe ocurrir es que haya un solo gran plan operativo, estratégico, o sea, estratégico y operativo para efectos de unificar metas.

d) Ese plan estratégico, ¿Creaba una imagen y visión que ayudaba a dirigir la iniciativa de cambio que entregaba la reforma?

Mi percepción es que, en general, lo que se encomendó fue justamente el desarrollo de un plan estratégico que fuera trabajando junto con la autoría civil para que hubiese una, yo diría, una confluencia de visiones y particularmente del rol que tenía el sistema de seguridad. Y creo que ha sido un aporte, aunque todavía falta y no

podría considerarse un plan estratégico como un elemento fundamental de la reforma. Creo que una parte, pero no es fundamental, lo fundamental es principalmente el proceso de educación, formación continua y especialización policial.

4. ¿Hay alguna buena comunicación sobre las estrategias y metas que deben lograr o estos trabajos, según su punto de vista, han sido bien comunicados al espectro público?

En general, yo creo que no. Y a mí no me parece malo porque yo creo que este tipo de reformas se hacen y no se anuncian. En el sentido de que hay que trabajar alejado de las cámaras porque si hay una tentación de los integrantes cuando son funcionarios o cuando son parlamentarios o autoridades políticas, es que la tentación es ser más famoso. Eso es un problema porque eso siempre condiciona la calidad y profundidad del debate.

5. ¿Conoce si se han realizado capacitaciones dentro de la institución de Carabineros donde se comunique y trabajó de la unidad consultiva o estrategia de desarrollar para la reforma?

Se han realizado poco, a punto acciones de información o difusión interna respecto de tanto el proceso reforma, sus límites como también del plan estratégico.

a) ¿En estas capacitaciones han existido diferencias entre la percepción y participación entre académicos, políticos o funcionarios de carabineros una vez ejecutado?

Hay diferencias no obstante en general se matizan internamente para no generar incertidumbre.

6. Al día de hoy, ¿existen logros significativos nacidos del trabajo de la Comisión para la Reforma de la Unidad Consultiva?

Yo diría que la ley, ya es ley, estableció el control administrativo de parte del Ministerio del interior en un avance relevante hay un conjunto de normas en materia de probidad que son relevantes, pero todavía falta con respecto a la formación y a la especialización de funciones.

a) ¿Existen estrategias que usted sepa que incluyen éxito de corto, mediano o largo plazo en trabajo de Reforma?

Desconozco

b) ¿Qué desafíos específicos se han presentado durante la implementación de la Reforma?

Lo primero yo diría es que uno de los desafíos principales es que la autoridad política tenga una mirada conjunta porque la verdad es que cuando uno conversa con unos actores o con otros actores observa que son visiones muy distintas. Entonces, ahí es clave que los funcionarios del Gobierno entiendan esa función en cuanto a tales y no en cuanto académico o su propia creencia porque el problema está en que necesitamos un Gobierno con opinión unívoca. El segundo desafío ha sido convencer a la Policía de mantenerse instalados en el proceso de Reforma aún con estas diferencias internas. Y el tercer desafío ha sido que los alcances de la Reforma sean lo suficientemente profundos para generar un movimiento de aguja, pero no sean irresponsables como la refundación que se planteó en algunos minutos. Ósea el equilibrio.

7. En las distintas instancias anteriores a la creación de la Comisión para la Reforma ya sea tanto el Consejo para la Reforma o la Comisión que usted presidió en esos temas ¿Usted cree que se han conciliado ese trabajo en el actual trabajo de la Comisión o del Coordinador?

O sea, lo nuestro fue más bien una propuesta muy completa desde el punto de vista de la formación de la organización interna, etc. Pero nosotros no abordamos temas de orden público que es un elemento esencial porque este país puede estar en paz y tranquilidad pero basta con una manifestación donde haya un problema de orden público que este tema se vuelva a poner de nuevo en la agenda y cuando la situación se pone en la agenda por algún tipo de escándalo o un problema grave bueno, ahí hay todo tipo de propuestas que son más bien dedicadas a la tele entonces yo creo que uno podría decir que el Consejo para la Reforma ha avanzado en algunas materias Sí.

¿No lo suficiente? No. ¿Es eso compatible con lo que presentamos nosotros? Bueno, probablemente se han hecho cargo de una parte, no de la otra.

**a) ¿Usted cree que se ha consolidado o articulado bien ese trabajo?
¿Existe una línea continua?**

Yo creo que ha habido un intento a partir de cero al principio hubo un intento a partir de cero como todo lo refundacional inicial y luego se fueron dando cuenta que era bastante más difícil hacerlo y por tanto yo creo que ha habido algo de continuidad.

8. ¿Qué visión global se puede extraer acerca del actual estado de la reforma a carabineros?

Yo diría que está avanzando tímidamente en aquellos aspectos donde no hay controversias con la institución y respecto a los cuales no son estructurales. Creo que se ha dejado para el final del proceso eventualmente aquellos temas más conflictivos como esa relación por ejemplo con la incorporación del mérito como principal elemento de ascenso en una antigüedad o bien con la existencia de procedimientos de reclamos que lleguen hasta la autoridad civil o bien con decisiones más bien de plan estratégico donde participe activamente la autoridad civil. Creo que esos son los temas más delicados que se han mantenido más además que todavía en la institución.

- a) **¿Se han planteado estrategias de continuidad y liderazgo que mantengan y promuevan la nueva visión de la reforma en el cuerpo carabineros?**

El problema que hay es que mientras más funcionarios de gobierno hay en una comisión menos de Estado es la comisión. Por eso es tan importante que participen los diferentes poderes del Estado para que le den continuidad más allá del gobierno de turno y eso yo creo que lo ha faltado.

- b) **¿Cuáles son las perspectivas para el futuro de la reforma en carabineros en temas de seguridad pública, modernización de la policía, la promoción y el respeto a los derechos humanos, don Felipe?**

Yo creo que es una demanda ineludible a estas alturas o una especie como de imperativo ético hacer estas modificaciones porque es cierto que exista la necesidad de devolver la legitimidad al uso de la fuerza en democracia para restablecer el imperio del derecho, pero ese uso de la fuerza tiene que ser plenamente compatible con el respeto a los derechos humanos y ahí es donde yo creo que todavía tenemos un problema de formación de base y de capacitación. Pensemos, por ejemplo, en el marco del estallido social solo una mínima parte de los funcionarios policiales que participaron en el control del orden público eran de fuerza especial y por ende tenían capacitación para eso. La gran mayoría eran funcionarios de comisarías que nunca habían tenido ninguna capacitación en materia del orden público y eso llevó probablemente a cometer errores y también delitos.

- c) **¿Se han articulado correctamente en el trabajo de la comisión o lo logrado por la comisión se ha articulado digamos con las necesidades actuales de seguridad que tiene la población hoy en día?**

Yo creo que son trabajos distintos que tienen tiempos distintos y por tanto exigible a la comisión que tenga capacidad de hacerse cargo de los temas de los temas presentes me parece que no la contingencia no es exigible y no sería apropiado tampoco.

d) ¿Se han desarrollado medios que garanticen el éxito de la reforma una vez ejecutada? Medios como continuidad agente.

Yo creo que parte del problema que hay es que en general la comisión está discutiendo de metas intermedias no de metas de resultados. Y cuando no hay metas de resultados muchas veces no se ponen los incentivos o encontrar resultados y particularmente no saben sistemas de evaluación y yo creo que hay un problema de management digamos que debiera incorporarse para garantizar el éxito.

e) ¿Usted considera que el plan estratégico de desarrollo policial Carabinero Centenario es una carta Gantt que marca un camino para la reforma Carabinero?

Yo creo que es un intento de ser carta Gantt y eso es preocupante porque nuevamente Carabinero va pauteando a la autoridad civil cuando debería ser al revés entonces y además no hay que olvidarse que hay otra policía que es la de las investigaciones que también requiere reformas importantes entonces creo que no es posible pensar en una carta Gantt instalada en el plan estratégico de una de las instituciones.

Perfecto. Por ejemplo, la pregunta es vamos una de las preguntas es incómoda que debiera plantearse en materia de reforma policial es si le conviene al país seguir con una institución multifuncional o vamos a pasar al principio de especialidad. Y si vamos a pasar al principio de especialidad vamos a dejar solo investigaciones investigando entonces no es posible imaginarse una reforma policial sin ambos procesos en paralelo.