

EXPERIENCIA, APRENDIZAJES Y DESAFÍOS DE LA POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE EN RENDICIÓN DE CUENTA PÚBLICA

IAN BADIOLA HERESMANN*

I. INTRODUCCIÓN

El 19 de junio de 2004 la Policía de Investigaciones de Chile rindió su primera cuenta pública. En esa ocasión, el Director General y los Jefes Regionales dieron a conocer a lo largo de todo el país los resultados de la gestión realizada durante el último año, así como el estado de avance de los compromisos asumidos por la institución. También entregaron información sobre las condiciones en que se desenvuelve la labor policial, abarcando su cobertura territorial, infraestructura, dotación, presupuesto y demanda del sistema de justicia criminal, entre otros aspectos que antes se abordaban únicamente con las autoridades del sector. De esta forma, la tradicional ceremonia de aniversario institucional, de carácter autoreferente y protocolar, se transformó en un espacio de encuentro con la sociedad orientado a promover un diálogo informado sobre el desarrollo de la organización y su contribución a la producción de seguridad y justicia.

Al cumplirse cinco años desde que se realizara la primera cuenta pública institucional es preciso efectuar un balance de los aprendizajes organizacionales que se derivan del proceso de implementación de una

* Periodista y Licenciado en Comunicación Social (Universidad Diego Portales). Actualmente cursa un Master en Gestión y Planificación Estratégica (Universidad Autónoma de Barcelona). Miembro del Centro de Investigación y Desarrollo Policial (CIDEPOL) de la Policía de Investigaciones de Chile.



práctica que ha facilitado el control social sobre las actuaciones policiales, mejorando a la vez los niveles de credibilidad, confianza y legitimidad¹ que requieren todas las instituciones públicas en un contexto democrático y muy especialmente las encargadas de la seguridad pública y ciudadana.

Este artículo obedece al siguiente esquema de exposición: Para comenzar, el ejercicio de rendición de cuentas se inscribe en el marco de la modernización del Estado y la propia experiencia de modernización de la Policía de Investigaciones de Chile. A continuación se relaciona con el *accountability* policial², con la intención de analizar sus implicancias y proyectar los desafíos que impone su aplicación. Finalmente, se realiza un balance de los aprendizajes asociados a la implementación de esta práctica y se recomiendan criterios para fortalecerla, concluyendo con una propuesta sobre los contenidos que se estiman relevantes en una cuenta pública, que pudiera resultar de utilidad para las Jefaturas Nacionales, Jefaturas Regionales y Prefecturas Provinciales de la institución.

II. CUENTA PÚBLICA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

En las últimas décadas se han experimentado cambios acelerados a causa del proceso de globalización, las reformas de mercado y la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación. En este contexto, el advenimiento de sociedades más complejas y dinámicas enfrentó a los gobiernos a la necesidad de emprender procesos de reforma y modernización del Estado para responder a los desafíos planteados por nuevas tensiones políticas, sociales y económicas.

La crisis del sistema burocrático, pensado para dominar antes que para servir, dio paso a una forma totalmente distinta de concebir la administración pública. Este enfoque postula un Estado de excelencia dedicado a optimizar la gestión al interior de sus instituciones, en la línea

¹ Para obtener más información sobre las tendencias que exhiben los resultados de diversas encuestas y estudios de opinión pública en el período reciente, se sugiere consultar la sección Evaluación Ciudadana de la cuenta pública 2008 de la Policía de Investigaciones de Chile, disponible en el sitio web institucional (<http://www.pdichile.cl>).

² *Accountability* policial es un concepto de origen anglosajón, que pese a no contar con una traducción literal en nuestro idioma se asocia con transparencia, rendición de cuentas y responsabilización.



de prestar servicios de calidad a la ciudadanía, satisfacer las múltiples demandas sociales, generar igualdad de oportunidades y fortalecer la gobernabilidad democrática.

En este sentido, ya no basta con la legitimidad de origen otorgada por el voto popular. Ahora el sector público debe demostrar su eficacia y eficiencia, pues la consolidación de la democracia conduce a evaluar a la política como gestión. Esto implica obtener resultados concretos y la aprobación del ciudadano, quien desea ser protagonista, consultado, atendido y satisfecho³.

Asimismo, el Estado asume la obligación de aceptar responsabilidades por los resultados de sus actuaciones y omisiones, en un escenario caracterizado por un aumento de expectativas ciudadanas, que a la vez desencadenan mayores exigencias hacia los gobiernos. En esta perspectiva cobra especial trascendencia el concepto *accountability*, que si bien no cuenta con una traducción exacta en nuestra idioma, en términos generales se refiere a que individuos y organizaciones sean responsables por su desempeño, medido de la manera más objetiva posible. En el ámbito político el *accountability* conlleva al menos dos dimensiones básicas: Por una parte, la obligación de autoridades y funcionarios de informar sobre sus decisiones y de justificarlas ante quienes representan. Por otra, la posibilidad de que existan consecuencias a partir de sus faltas o insuficiencias⁴.

De este modo, el *accountability* lleva a la autoridad a abrirse a la inspección pública a través de la entrega permanente de información detallada sobre los alcances de su gestión, le impone explicar y justificar sus acciones, y le supedita a la amenaza de la sanción en caso de violación de sus atribuciones y deberes políticos.

La rendición de cuentas responde a este proceso de fortalecimiento del *accountability* que es propio de las democracias modernas y de la madurez de la cultura cívica. Más allá de la facultad de controlar legal y administrativamente a los gobiernos, representa un mecanismo por medio del cual las instituciones públicas buscan garantizar sintonía con la comunidad de la que forman parte.

³ Friedmann (2004: 66)

⁴ Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2007: 8)



Como señala Tudela, el fortalecimiento del accountability del sector público es más que combatir la corrupción o el abuso. Se trata de democracia, gobernabilidad, derechos de las personas, información pública y transparencia de los órganos ante la sociedad y las propias autoridades. Implica el fortalecimiento de las bases de un gobierno al que los ciudadanos están dispuestos a dar su confianza⁵.

En otras palabras, al rendir cuentas se reconoce que el ejercicio del poder político debe realizarse a través de una acción articulada con la sociedad civil, que asegure la legitimidad y la confianza en su actuar. Este acto comprende una contribución al desarrollo de las democracias, que fomenta la participación ciudadana y el aprendizaje institucional en el marco de la igualdad política, por cuanto todos los actores son potencialmente partícipes de la interpretación de los problemas y de la búsqueda de soluciones: “Se trata de un esfuerzo de igualación en el cual la apuesta más importante consiste en que cada miembro de la sociedad tenga la posibilidad y la oportunidad de participar de las definiciones y decisiones en aquellos campos, materias o ámbitos que son relevantes en sus vidas y fundamentales para su desarrollo personal”⁶.

En síntesis, la cuenta pública busca hacer transparente la gestión de los organismos públicos ante la ciudadanía y sus autoridades, así como promover la responsabilización de las jefaturas y directivos de las instituciones. Asimismo, permite la participación activa de la comunidad en el seguimiento y control de las iniciativas gubernamentales facilitando el control social mediante el acceso a la información: “Para ejercer el control sobre el gobierno y las instituciones del Estado, los ciudadanos necesitan ante todo tener acceso a la información. Esto es plenamente coherente con el relevamiento y reconocimiento de la persona como ciudadano”⁷.

En el contexto de la transición a la democracia, el Estado chileno asume un nuevo trato con la sociedad civil que se expresa en el impulso al proceso de modernización de sus instituciones y servicios. En líneas generales, estos cambios promueven actuaciones más eficaces y eficientes, buscando mayor confianza y cercanía con los ciudadanos. La gestión



⁵ Tudela (2005: 3)

⁶ Tudela (2004: 5)

⁷ Op.cit. 7.

por resultados y la rendición de cuentas se convierten así en prácticas regulares en la administración pública de nuestro país desde la década de los noventa.

El año 2000, el ex Presidente Ricardo Lagos Escobar dicta el Instructivo Presidencial sobre Participación Ciudadana en el que se establece la obligatoriedad de las cuentas públicas para la administración central: “Los Ministerios y Gobiernos Regionales realizarán entre diciembre y enero de cada año, reuniones con las organizaciones de la sociedad civil de su sector, a objeto de presentar una cuenta pública de su gestión y dialogar acerca de las prioridades para el período siguiente”. Sólo algunos meses más tarde llegaría el turno de las policías.

En octubre de 2001, se dicta un nuevo instructivo con 20 medidas para mejorar la justicia y la seguridad ciudadana, entre las que se establece que las policías deben contar con metas objetivas conocidas por la sociedad y rendir cuentas en forma periódica. Esta decisión se produce luego de los eventos ocurridos en la localidad de Alto Hospicio, en donde se configuró un escenario de crisis que puso en duda las actuaciones de las dos instituciones policiales del país⁸. Esta situación permitió hacer patente la necesidad de redoblar esfuerzos para garantizar la legitimidad social y la credibilidad de la comunidad en su labor, bajo la premisa de que la confianza que se construye a lo largo de muchos años, siempre está expuesta a perderse producto de un evento en particular.

De esta forma, la influencia del proceso de reforma y modernización de la administración pública y el nuevo trato entre el Estado y la sociedad civil llevó a la Policía de Investigaciones de Chile a mejorar paulatinamente su gestión por medio de la planificación estratégica, con el fin de incorporar criterios de eficacia, eficiencia y calidad, con transparencia en sus acciones y una mayor responsabilización de su desempeño ante las autoridades y la ciudadanía.

⁸ Se trata de un caso en un sector de escasos recursos de la población de Iquique, que involucró una serie de homicidios y violaciones en contra de adolescentes durante meses, y que alcanzó alta connotación y preocupación pública por la falta de coordinación y falencias en la investigación policial.



III. EL CONTEXTO DE LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

La práctica de rendir cuentas se inscribe en un proceso de modernización institucional que busca mejorar la calidad de la gestión y los servicios policiales. La modernización de la Policía de Investigaciones de Chile, más que un estado al cual se pretende arribar, es concebida como un proceso en permanente desarrollo. Los dinámicos y complejos cambios del entorno demandan una adecuación continua de las instituciones públicas, especialmente de las policías, que participan en la producción de bienes públicos como la seguridad y la justicia, que son pilares fundamentales del Estado de Derecho.

El proceso de modernización de la Policía de Investigaciones comenzó a fines de la década de los noventa, con la ejecución de un conjunto de proyectos destinados a superar un déficit histórico en infraestructura, logística, informática y recursos para la investigación criminal. Las iniciativas del Plan Fénix I y Plan Fénix II mejoraron las condiciones de trabajo del detective y dignificaron su labor como servidor público. Entre 1998 y 2003 la organización reforzó su perfil científico-técnico y ajustó sus actuaciones para cumplir su misión en un contexto democrático, promoviendo el pleno respeto de los derechos humanos y la ética profesional.

Estos avances establecieron las bases para impulsar una reflexión colectiva sobre las fortalezas y limitaciones de la institución, así como dimensionar los desafíos a enfrentar en los próximos años. En 2003, a partir de un diagnóstico organizacional apoyado por una consultoría del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, se instala la necesidad de planificar el desarrollo organizacional con un sentido estratégico.

Entonces comienza una segunda etapa del proceso de modernización, que responde a las definiciones del Alto Mando para conducir el cambio organizacional entre los años 2004 y 2010. El carácter del cambio apunta a alcanzar un estado de desarrollo propio de un servicio público moderno y de alto rendimiento, con la capacidad de otorgar servicios de calidad a sus distintos usuarios y satisfacer las demandas sociales de seguridad y justicia.



En este período se desencadenan importantes cambios en la cultura organizacional, con la introducción de directrices innovadoras, como la planificación estratégica, la orientación a resultados, el monitoreo permanente de la gestión y la rendición de cuentas, que permitieron la asimilación de nuevos enfoques y prácticas en procesos cotidianos de trabajo. Por otra parte, se impulsa una decidida política de transparencia y acercamiento a la comunidad. Asimismo, la puesta en marcha de un nuevo sistema de justicia criminal en el país impulsó un cambio de paradigma en la labor policial, lo que también significó articularse con nuevos actores en el ámbito de la investigación criminal.

La planificación estratégica se asumió entonces como una tarea orientada a adecuar en forma continua la respuesta de la institución ante los cambios del entorno y las necesidades de sus usuarios. Se desarrollaba así la capacidad de reconocer la situación actual, anticipar escenarios y trazar la ruta para avanzar hacia un estado futuro deseado.

Producto de esta reflexión, en 2004 se diseña e implementa un sistema de control de gestión que considera el establecimiento de metas institucionales, metas adicionales e indicadores de gestión policial de jefaturas regionales, nacionales y administrativas. Estas metas son monitoreadas periódicamente, lo que por primera vez permite medir y evaluar con criterios técnicos las actuaciones policiales. La información que se genera es puesta a disposición de las autoridades y la comunidad a través de la rendición de cuentas públicas a nivel nacional, regional y local. En esa ocasión, cada jefe policial informa sobre los logros y resultados alcanzados, haciéndose responsable por su desempeño.

Un año después, sobre la base de los diagnósticos existentes y el conocimiento empírico de la gestión institucional que posibilitó el registro estadístico de resultados policiales, se formula el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, Plan Minerva, que plantea una misión renovada, enfocada en cuatro áreas de servicio⁹, además de 12 programas y 25 proyectos destinados a producir la capacidad de desarrollar una gestión de calidad orientada a usuarios. La ejecución del plan es supervisado por

⁹ Las áreas de servicio de la Policía de Investigaciones de Chile corresponden a Investigación Criminal, Prevención Estratégica, Control Migratorio y Seguridad Internacional y Seguridad Pública y Ciudadana.



un Consejo Consultivo compuesto por autoridades políticas, académicos, expertos en políticas públicas y representantes de la sociedad civil, en la línea de promover el accountability y el involucramiento de diversos actores en los asuntos referidos al desarrollo organizacional.

IV. IMPLICANCIAS DEL ACCOUNTABILITY POLICIAL

Junto con asumir los procesos de modernización como un marco de referencia para la cuenta pública, es necesario considerar que en los últimos años el accountability se ha extendido al ámbito de la función policial, en el entendido que las organizaciones policiales no sólo deben actuar conforme a derecho y sujetas al imperio de la Ley, sino que también responder ante la sociedad por el uso de los poderes y facultades extraordinarias que ésta le otorga¹⁰.

La policía es un órgano del Estado que recibe un mandato que implica una concesión de poderes de parte de quien lo concede y la toma de responsabilidades por parte de quien lo recibe. De lo anterior se desprende que el accountability policial no es una simple concesión a las demandas externas que se originan en la ciudadanía, sino que implica ser responsable por la obligación de cumplir con las exigencias intrínsecas de cualquier mandato, independiente de la existencia de contextos y mecanismos que promuevan el control y la supervisión¹¹. Se trataría entonces de una suerte de contrato social preexistente incluso al hecho de que un cuerpo policial se reconozca a sí mismo como objeto de control o accountability.

A la noción de un mandato intrínseco que preestablece la rendición de cuentas en el sistema político se suma un contexto de transformación del paradigma de la seguridad que ha acelerado la asimilación del accountability policial en la región. Ciertamente, la seguridad desempeña un papel cada vez más relevante en las políticas públicas, dando cabida a una serie de discusiones sobre los enfoques que se utilizan para abordar la problemática y la gama de respuestas que se des-



¹⁰ Herrera (2008: 11).

¹¹ Muniz y Proença Júnior (2007: 26)

prenden de cada uno de ellos. Asimismo, en una tendencia sostenida durante los últimos años, la inseguridad se ha instalado entre las principales preocupaciones de la ciudadanía, dando cuenta de un fenómeno característico de las sociedades urbanas contemporáneas.

Como parte de este proceso, cobra aceptación un nuevo paradigma que concibe la seguridad como bien público, al tiempo que se reconoce la limitación de un enfoque centrado en el control policial y penal. De esta noción se deriva la participación de diversos actores sociales en un esquema de coproducción de seguridad, como organizaciones no gubernamentales, agencias de cooperación internacional, referentes académicos especializados y la sociedad civil organizada.

En este nuevo escenario, entra en crisis el modelo burocrático profesional de la policía, que no sólo se revela distante de las nuevas formas de articulación que se establecen en la sociedad para abordar la seguridad, sino que también resulta insuficiente para contener efectivamente la criminalidad y responder a las crecientes demandas asociadas al aumento de la inseguridad subjetiva. De acuerdo con Herrera: “en este contexto es innegable que la actuación de las instituciones de prevención y control del delito, y de las restantes organizaciones que integran el sistema de administración de justicia penal, no ha sido suficiente para detener los efectos del crimen y la violencia en las sociedad latinoamericanas”¹². A esto se agrega el problema de la violación de los derechos humanos y las irregularidades en los procedimientos policiales que constituyen patrones recurrentes en la región.

Lo anterior conduce a una pérdida de legitimidad, credibilidad y capital social, que, tal como indica Villalobos, configura un problema que no se solucionará si se circunscribe únicamente a un asunto de productividad, pues también remite a la coproducción de seguridad y a un cambio de actitud en la relación con el entorno: “La legitimidad implica que la actuación de la policía sea redefinida por un nuevo arreglo institucional, que considere que no sólo debe de enfrentar la inseguridad social en términos de reducción de las tasas de delincuencia, aumentar el número de presentados ante el ministerio público de presuntos infrac-

¹² Herrera (2008: 3)



tores o el cumplimiento de un mayor número de averiguaciones, implica la restauración de la relación policía-sociedad; que la sociedad se vea reflejada en la policía que tiene”¹³. Villalobos añade que un cuerpo policial que rinde cuenta pública, privilegia la apertura, la transparencia y la prevalencia de decisiones técnicas es más rentable para la sociedad que una institución cerrada que no permite la observación externa.

En otra dirección, el accountability policial también ha sido conceptualizado como un mecanismo prometedor para regularizar la discrecionalidad, limitar el mal desempeño, la ilegalidad y los abusos. Sin embargo, al centrarse únicamente en estas connotaciones se reduce su campo de aplicación, que trasciende el control sancionatorio. Lo cierto es que la observación del desempeño puede tener consecuencias negativas o positivas. En este último caso, el accountability se convierte en la inspiración para el desarrollo de mecanismos a través de los cuales la policía se torna una institución de aprendizaje de buenas prácticas, a la vez que obtiene, por un lado, recursos y, por el otro, el respeto y la confianza del público¹⁴. En definitiva, una policía que rinde cuenta es capaz de medir su experiencia y aprender de ella.

Herrera relaciona accountability con deontología policial, disciplina que tiene como finalidad orientar el comportamiento profesional de los policías, que se funda en el servicio a la sociedad y la promoción del desarrollo humano. Los componentes de la deontología policial pueden expresarse en el respeto de la dignidad y derechos de las personas, el acercamiento a la comunidad y, por último, la ética pública y probidad funcionaria. Herrera advierte que los problemas de legitimidad social que enfrentan las policías sólo podrán revertirse a través de nuevos paradigmas de actuación que otorguen un lugar central a la actualización de prácticas, actitudes y creencias sustentadas en estos principios, que son los que definen a una policía moderna, otorgando un marco orientador a sus lineamientos, acciones y conductas: “Hoy la eficacia policial no se puede medir sólo por el logro de la verdad criminalística, la detención de imputados o de prófugos de la justicia, es decir, mirando el resultado policial con un enfoque tradicional. Ello no basta. Si hoy la de-

¹³ Villalobos (2007: 3)

¹⁴ Varenik (2005: 30)



ontología policial y la ética pública nos interpelan, es porque ambas cambian nuestro marco de referencia y enfatizan otros componentes en la construcción de seguridad, como la calidad de los servicios, la legitimidad social y la satisfacción ciudadana”¹⁵.

V. APRENDIZAJES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CUENTA PÚBLICA EN LA PDI

Actualmente, la rendición de cuenta pública es una práctica internalizada en las jefaturas de la Policía de Investigaciones de Chile. Sin embargo, el proceso que se inició en 2004 no ha estado exento de resistencias, dado el profundo cambio cultural que implica comprometer metas y transparentar resultados en una organización que históricamente se comportó de forma reservada respecto a su gestión.

Al presentar en perspectiva los hitos de los últimos cinco años, se busca contribuir al desarrollo de una visión alejada de la autocomplacencia, orientada a identificar los elementos y condiciones que permiten proyectar esta práctica en el futuro, perfeccionándola y asegurando su sustentabilidad. Estos aprendizajes pueden organizarse en términos de cobertura, gestión de la información, ampliación de contenidos, transferencia de conocimientos y capacidad de respuesta ante un escenario de mayor control social externo.

1. Cobertura

El proceso interno de implementación de esta práctica comenzó en enero de 2004, por medio de la Orden N° 9 del Director General, que conformó una comisión encargada de la elaboración de propuestas para la rendición de cuenta pública. Producto de esta reflexión, ese año la Policía de Investigaciones de Chile rinde su primera cuenta pública con cobertura a nivel nacional, con el objetivo estratégico de aumentar su legitimidad social e incrementar sus niveles de apoyo, respaldo e influencia en el contexto de la administración del Estado. Este ejercicio se desarrolla el día 19

¹⁵ Herrera (2008: 6)



de junio –fecha en que se conmemora el aniversario institucional–, siendo presidido por el Director General con la rendición simultánea de cuenta pública por parte de los jefes de todas las regiones del país.

Profundizando esta línea de actuación, en enero de 2005 se dicta la Orden General 2040, que amplía las metas institucionales en gestión policial¹⁶. En el área del fortalecimiento de la relación policía-comunidad, se define la meta de realizar una cuenta pública anual por cada Jefatura Regional, Jefatura Nacional y Prefectura Provincial. En la práctica, entre los años 2006 y 2007 se incorporan gradualmente las Prefecturas Provinciales al proceso de rendición de cuentas, abarcando así los diversos niveles territoriales de la institución. En tanto, en 2008 se realizó la primera cuenta pública de la Subdirección Operativa y se incorporaron a esta práctica las Jefaturas Nacionales.

Por otro lado, durante la IX Jornada de Alto Mando, reunión de los máximos directivos institucionales desarrollada en diciembre de 2007 y enero de 2008, se generó un amplio consenso sobre la importancia de que la Subdirección Administrativa y sus jefaturas dependientes se incorporen a este ejercicio. En abril de 2008, la Jefatura de Bienestar marcó un importante hito, al convertirse en la primera jefatura administrativa que rinde cuentas sobre su desempeño al propio personal de la institución.

En el ámbito de la gestión operativa, la ampliación de la cobertura ha obedecido a criterios de descentralización y especialidad. El primero apunta a que la policía se enfoque en las necesidades y problemas de seguridad en el contexto local, vinculándose con las autoridades y la



¹⁶ Las metas fueron formalizadas y dadas a conocer a toda la organización mediante la Orden N° 9 de enero de 2004. Se trataba de siete compromisos públicos de gestión para toda la institución, los cuales debían concretarse en el curso del año, asociados a la rendición de cuenta pública. De esta manera, por primera vez se incorpora a la lógica del trabajo operativo la orientación a resultados. La tesis de fondo era demostrar eficacia, con resultados medibles y demostrables, para ganar en confianza ciudadana y el respaldo de las autoridades en términos de recursos. El 13 de enero de 2005 se dicta la Orden General N° 2040, que perfecciona la Orden N° 9, estableciendo un nuevo diseño compuesto por trece metas o compromisos de gestión por un período de dos años (2005-2006). La Orden General 2135 actualiza estas metas para el período 2007-2008, introduciendo modificaciones menores. En diciembre de 2008, nuevamente se amplían las metas para el período 2009-2010, siendo formalizadas mediante la Orden General N° 2218 del 14 de enero de 2009.

comunidad. El segundo, se orienta a posicionar las cuatro áreas de servicio y dar a conocer la gestión especializada de las Jefaturas Nacionales.

Alcanzar esta cobertura ha significado una transformación radical de las formas de trabajo al interior de la organización, que implica adecuaciones en los mecanismos de control de gestión, la construcción de indicadores de gestión policial y la implementación de bases de datos validadas en permanente actualización, pues aquella información que se da a conocer en un momento, unos meses más tarde, cuando corresponde a otras jefaturas rendir cuenta, ya está obsoleta. No obstante, no sólo ha representado una asimilación de nuevas tecnologías de captura de datos, sino que también un profundo cambio cultural, orientado a transparentar sistemáticamente la información que se desprende de la gestión policial, y asumir la responsabilización frente a toda la comunidad respecto a las metas y objetivos que se han propuesto.

2. Gestión de la información

El ejercicio de rendir cuentas no podría realizarse sin información objetiva y confiable sobre resultados policiales. Sólo de esta forma puede demostrarse el cumplimiento de los compromisos asumidos. Por lo tanto, la gestión de la información es un proceso fundamental para la cuenta pública¹⁷.

El establecimiento de metas y la creación de un sistema de monitoreo del control de gestión permitieron fortalecer la gestión de la información de la policía civil, al instaurar mecanismos uniformes de registro de las actividades y resultados de las unidades policiales, que luego son sistematizados y validados a nivel central.

Con el control de gestión se construye un sistema estadístico confiable, orientado a monitorear regularmente el desempeño de las unidades policiales, apoyando así la toma de decisiones por parte de las jefa-

¹⁷ La gestión de la información se puede definir como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por una organización responsable en el desarrollo de sus actividades. Herrera (2008: 24).



turas. Por otra parte, el sistema también generó las condiciones para canalizar la información institucional hacia el exterior.

Gracias a esta capacidad instalada, la estrategia de acercamiento a la comunidad se vio fortalecida por la introducción de prácticas de accountability que encuentran su mejor exponente en la rendición de cuentas, promoviendo la transparencia, la probidad –tanto en el empleo de los recursos como en labores del ámbito operativo– y la responsabilización por el desempeño.

Una adecuada gestión de la información, expresada en la rendición de cuentas, permite ganar en confianza y credibilidad, además de respaldar las demandas presupuestarias en función de la gestión realizada. En otras palabras, puede demostrarse que la inyección de recursos en la policía es rentable para el país.

Entre 2004 y 2009, se han generado instrumentos complementarios para medir objetivamente distintas facetas de la gestión policial, como el informe de avance de metas, el informe de indicadores y el análisis estadístico de causas a nivel nacional, entre otros. Estos instrumentos ayudan a examinar tendencias y visualizar problemas de gestión, productividad, participación y posicionamiento en el sistema penal. En definitiva, hoy existe más información que antes acerca de lo que hace la Policía de Investigaciones de Chile, y sobre cómo lo hace.

En el marco del Plan Minerva, durante el 2006 comienza a implementarse el proyecto “Sistema de Control de Gestión, II Etapa”, con el objetivo de perfeccionar el sistema de monitoreo de metas y estándares de desempeño a nivel nacional, regional, de jefaturas nacionales, prefecturas y brigadas. Estas adecuaciones contemplaron la creación de indicadores por unidad estratégica de negocios, la definición de estándares de cumplimiento y la ponderación de metas e indicadores.

Por su parte, el proyecto “Sistema de Monitoreo de Control de Gestión”, que concluyó en 2009 tras un proceso de marcha blanca, contempló el desarrollo de un sistema de monitoreo informático para automatizar procesos de captura, almacenado y consulta de información por unidad, con lo que en la actualidad se dispone de un sistema en línea



que permite a las jefaturas y unidades policiales realizar consultas en tiempo real respecto a sus resultados.

En este contexto, los jefes nacionales, jefes regionales y prefectos provinciales han debido prestar especial atención a la implementación de este nuevo sistema. Se ha procurado que personas debidamente capacitadas y entrenadas sean responsables del registro periódico de las estadísticas, pues esta información es uno de los principales insumos de la cuenta pública, junto a componentes tales como el cumplimiento de las metas adicionales, logros según áreas de servicio y difusión de buenas prácticas, entre otros. El desafío apunta a potenciar cada vez más la apropiación y uso de esta información por parte de las jefaturas.

3. Ampliación de contenidos

En sus inicios, la cuenta pública de la Policía de Investigaciones estaba centrada en la entrega de información estadística. Sin embargo, en el período 2004-2009 se han incorporado otros contenidos relevantes para la ciudadanía y las autoridades, buscando promover un diálogo social sobre los retos de la institución.

De este modo, se busca comunicar la visión de largo plazo acerca de los objetivos estratégicos de la policía, desarrollando una perspectiva integral sobre sus prioridades y decisiones. Esto es complementario con el enfoque local y especializado de cada una de las jefaturas.

La apertura y explicitación de las políticas institucionales está orientada a que la sociedad se involucre más en los asuntos de su policía. Se trata, entonces, de construir en forma permanente sintonía con las necesidades y demandas del entorno, con una actitud atenta a los cambios sociales que derivan en nuevas problemáticas en materia de seguridad y aquellos que imponen desafíos atinentes al desarrollo organizacional.

En cuanto a la naturaleza de la información que aporta la cuenta pública, se ha estimado que ésta debiese cubrir todo el espectro de inquietudes e intereses que pueden expresar las autoridades, las organizaciones civiles, los medios de comunicación y los propios ciudadanos. En términos generales, los contenidos de la cuenta pública abarcan infor-



mación en resultados de gestión, dotación de personal, ejecución presupuestaria, empleo de los recursos, probidad en las actuaciones policiales, diagnóstico de fenómenos de criminalidad y directrices para abordarlos, instancias de vinculación con la ciudadanía, alianzas estratégicas, cursos de capacitación y perfeccionamiento, entre otros.

Las jefaturas tienen la tarea de seleccionar los contenidos más relevantes que describen su gestión, en el marco de las siguientes orientaciones: Considerar la cuenta pública como una oportunidad de posicionamiento para dar a conocer la labor que desarrolla la institución en sus cuatro áreas de servicio; enfatizar los atributos que la distinguen como una organización moderna, confiable y cercana a la comunidad; comunicar sus principales logros, avances y desafíos en materia de gestión; y abordar el ejercicio en la perspectiva de una demostración de resultados, asociados a metas, indicadores y recursos disponibles.

En estos términos, la institución ha estimado que la rendición de cuenta no puede darse en términos neutros, preestablecidos y sin espacio para la adecuación y la innovación. Al contrario, este proceso requiere asimilar las expectativas y necesidades de información que manifiesta el interesado, es decir, la sociedad y sus representantes¹⁸.



4. Transferencia de conocimientos y habilidades

En otra dimensión, la práctica de rendición de cuentas requiere la instalación de capacidades en las jefaturas y el empoderamiento de los equipos responsables en estas materias. Por este motivo, se han impulsado diversas acciones de transferencia de conocimientos y habilidades necesarias para asegurar la sustentabilidad de este ejercicio.

El primer paso se dio en enero de 2004, al constituirse una comisión encargada de definir los objetivos, metodología y contenidos de las cuentas públicas. Dicha comisión tomó en cuenta las recomendaciones que el Ministerio del Interior había formulado en el 2002 a partir de los sucesos de Alto Hospicio y los estudios de percepción y opinión sobre las policías que se habían efectuado en esa época. Posteriormente, en 2006,

¹⁸ Tudela (2004: 9).

la Subdirección Administrativa, la Jefatura de Comunicaciones¹⁹, el Departamento de Análisis, Planificación y Desarrollo Institucional (DAPLAD) y el Centro de Investigación y Desarrollo Policial (CIDEPOL) editaron una guía de apoyo para la ceremonia de cuenta pública.

En abril y mayo de 2008, la Jefatura Nacional de Asuntos Públicos, con la colaboración del Centro de Investigación y Desarrollo Policial y la Jefatura de Educación Policial, organizaron dos talleres de capacitación, convocando a personal de Jefaturas Nacionales, Jefaturas Regionales y Prefecturas Provinciales. El objetivo de los talleres fue instalar habilidades en planificación, gestión, análisis y comunicaciones relativos a la rendición de cuentas, con actividades encaminadas a promover la reflexión grupal. En abril de 2009 el taller volvió a impartirse, esta vez, integrando a personal de la Subdirección Operativa y Administrativa.

Además, desde 2004 en adelante, DAPLAD y CIDEPOL han aportado a las Jefaturas Regionales la estructura básica del discurso de cuenta pública, destacando los elementos transversales a comunicar. A partir de estas recomendaciones, cada jefe adapta el formato a su contexto local. No obstante, se advierte la necesidad de que progresivamente se desarrolle un “discurso propio”, que recree las particularidades de la situación regional y provincial.

Finalmente, cabe destacar que la experiencia de la Policía de Investigaciones de Chile en rendición de cuentas se ha constituido en un referente para las policías de la región. Con motivo del Curso Accountability y Modernización organizado conjuntamente con la Organización de Estados Americanos en mayo de 2008, expositores institucionales capacitaron en estas materias a 20 oficiales directivos de distintas policías del hemisferio.



¹⁹ En la actualidad, Jefatura Nacional de Asuntos Públicos.

5. Capacidad de respuesta ante el control social externo

En los últimos años, el control social externo sobre la policía ha aumentado. Esta es una tendencia que refleja el fortalecimiento de la democracia y abarca a todas las instituciones del Estado. En este escenario, la institución ha profundizado su política de transparencia y rendición de cuentas. Es gracias a la experiencia acumulada desde el 2004 en adelante que existe esta capacidad de respuesta. A continuación se exponen brevemente tres hitos que han demandado la adaptación a nuevas formas de control.

Estrategia Nacional de Seguridad Pública: En 2006, el Gobierno implementa la Estrategia Nacional de Seguridad Pública, que contempla metas, plazos, sistemas de evaluación y rendición de cuentas sobre su avance. Esta actividad involucra el reporte de todos los sectores involucrados, por eje de acción. En el eje Control y Sanción, durante 2006 y 2007 la Policía de Investigaciones participa con una meta. En 2008 se proponen tres nuevas metas, cuyo estado de cumplimiento se informa periódicamente al Ministerio del Interior.

Modificación a la Ley de Presupuesto: Desde el año 2008, la Ley de Presupuestos para el sector público dispone que durante el primer trimestre la Policía de Investigaciones elaborará y entregará a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos y al Ministerio de Hacienda un informe con los resultados de su gestión operativa del año anterior, a lo que se añade el cumplimiento de programas, objetivos, tareas y metas para el año en curso.

Ley de Acceso a la Información Pública: En vigencia a contar de abril de 2009. Establece que toda la información que está en poder del Estado es pública y exigible de parte de cualquier persona. La iniciativa, además, contempla el principio de transparencia activa, que obliga a los organismos públicos a actualizar mensualmente en sus sitios web información que abarca desde las remuneraciones del personal hasta la contratación y adquisición de bienes y servicios.



VI. DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES

Al observar los avances y aprendizajes del proceso de rendición de cuentas desde el 2004 a la fecha es posible advertir lecciones para asegurar el perfeccionamiento y la sustentabilidad de la práctica en el largo plazo. Para que esto suceda es necesario enfrentar los desafíos del presente, procurando generar cambios, corregir las deficiencias e introducir innovaciones. En esta dirección, se proponen ocho criterios de actuación para fortalecer la rendición de cuentas de las jefaturas de la Policía de Investigaciones de Chile:

- a) *Apropiación de la cuenta pública*: No es un síntoma generalizado, pero es prudente reconocer que en ciertos casos las jefaturas asumen la cuenta pública como un obstáculo a su gestión más que como una instancia para dar a conocer sus logros y resultados, desperdiciando de esta manera una oportunidad comunicacional para posicionarse ante las autoridades, los fiscales, los medios y la ciudadanía. La cuenta pública es una exigencia propia del sistema democrático que contribuye a generar la confianza y legitimidad social que las policías requieren para cumplir con su labor.
- b) *De los datos a la comunicación*: La información estadística es un aspecto fundamental de la cuenta pública, pero sólo tiene impacto en la medida que es usada para construir mensajes simples y relevantes que permitan comunicar una idea. Se trata de facilitar el diálogo social sobre los asuntos de la policía.
- c) *Innovar en los contenidos y la ceremonia*: La cuenta pública –como actividad– no debiese transformarse en un ejercicio repetitivo, sino considerar los intereses de sus públicos estratégicos y el contexto local para ajustar sus contenidos y puesta en escena. Es preciso transitar desde una ceremonia en el mes aniversario a una actividad que facilite el encuentro con los actores sociales interesados.
- d) *Fortalecer la coordinación interna*: Es imprescindible fortalecer los procesos internos de coordinación de modo de contar desde comienzos de cada año con una agenda anual de las



cuentas públicas que rendirán las Jefaturas Regionales, Prefecturas Provinciales y Jefaturas Nacionales. En este sentido, es importante la conducción de la Jefatura Nacional de Asuntos Públicos, como también el compromiso de las jefaturas involucradas de enviar la información oportunamente y respetar los cronogramas acordados.

- e) *Evaluar para mejorar*: Se recomienda que las propias jefaturas realicen evaluaciones sobre su rendición de cuentas, con énfasis en los aspectos que hay que modificar o corregir. Asimismo, se estima pertinente introducir la perspectiva de una evaluación comunicacional en términos de la recepción de los públicos y fomentar una comparación cualitativa entre las cuentas públicas que brindan las distintas jefaturas.
- f) *Descentralización y especialidad*: Considerando que las Jefaturas Nacionales tienen asiento en la Región Metropolitana, la rendición simultánea de cuentas públicas en un período relativamente corto implica el riesgo de saturar a las autoridades y los medios de comunicación. Por este motivo, se recomienda estudiar la viabilidad de rendir su cuenta pública en regiones, apostando a un mejor posicionamiento de la institución a lo largo de todo el país, que contribuye a potenciar su perfil científico-técnico y permite a la comunidad de una región conocer en detalle diversas facetas de las funciones de la institución.
- g) *Interpretar el entorno*: Existen diversos instrumentos que aportan información muy útil al momento de planificar la rendición de cuenta pública. Los informes institucionales y los estudios externos de opinión pública permiten orientar comunicacionalmente el énfasis de los mensajes. Se recomienda considerar para estos efectos cifras de victimización, temor, evaluación del desempeño de la policía y la composición de la demanda del Ministerio Público.
- h) *Crear buenos equipos*: Para realizar una buena cuenta pública, el jefe policial tendrá que apoyarse en equipos que reúnan un conjunto de conocimientos y capacidades relacionados con la materia. Este equipo debe conformarse con antelación y soste-



ner diversas reuniones para planificar aspectos que abarcan desde la definición de los mensajes centrales, hasta la preparación de la ceremonia y los elementos de apoyo audiovisual que se presentarán en ella. Estas personas, idealmente, debiesen disponer del tiempo y los recursos suficientes para desarrollar su labor y procurar una coordinación permanente con el jefe, responsable final del proceso.

VII. CONTENIDOS NECESARIOS PARA LA RENDICIÓN DE CUENTA PÚBLICA

La rendición anual de cuenta pública es un mecanismo que hace posible el accountability, al facilitar las condiciones para que la sociedad pueda ejercer su derecho a estar informada sobre la labor de la policía, evaluar su desempeño y participar en un diálogo sobre sus logros, limitaciones y desafíos. Los contenidos de la cuenta pública, por lo tanto, debiesen orientarse a promover este diálogo social, abordando una amplia gama de temas que respondan a los intereses y expectativas de diversos sectores de la ciudadanía, pero que además constituyan una invitación a involucrarse en el destino de su policía para alcanzar objetivos comunes relativos a la seguridad y el desarrollo humano. Este enfoque se sustenta en una concepción de la seguridad como bien público, individual y colectivo que atañe a todas las personas y grupos de la sociedad. Por otra parte, considera que los ciudadanos son agentes activos que participan en las definiciones y decisiones relevantes para sus vidas y no sólo destinatarios pasivos de las políticas públicas.

En el discurso de la cuenta pública institucional de junio de 2008, el Director General de la Policía de Investigaciones de Chile, Arturo Herrera Verdugo, formuló una pregunta que nos recuerda que los contenidos de la rendición de cuenta pueden ser una gran oportunidad para impulsar la coproducción de seguridad: ¿Cómo instalar un diálogo que nos permita construir juntos la policía que queremos y la policía que el país precisa en función del desarrollo nacional? Ciertamente, quien intente dar respuesta a esta pregunta al mismo tiempo estará definiendo



cuáles son los contenidos aconsejables para la rendición de cuenta pública en la policía.

Con este propósito, a continuación se presenta una propuesta de contenidos para la cuenta pública que pudiese resultar de utilidad para las Jefaturas Nacionales, Jefaturas Regionales y Prefecturas Provinciales de la Policía de Investigaciones de Chile. Esta propuesta recoge elementos presentes en la cuenta pública de carácter nacional que se desarrolla desde el año 2004, que son transversales a la organización. A la vez, sugiere la introducción de nuevos temas y plantea recomendaciones para su abordaje a nivel local.

El primer requisito para instalar un diálogo social es otorgar acceso a la información sobre el desempeño policial en sus más diversas facetas, lo que abarca, por una parte, los resultados de su actuación y, por otra, sus procedimientos. En otras palabras, es importante conocer *qué hace la policía* y también conocer *cómo lo hace*, por cuanto la organización debe cumplir su misión de manera eficaz y eficiente en un marco de irrestricto apego a la legalidad y pleno respeto a los derechos humanos. Hasta los resultados más positivos pasarían a segundo plano si para obtenerlos se vulneran los derechos de las personas y se incurre en faltas a la ética y la deontología policial.

El siguiente paso consiste en desagregar las informaciones que describen las diversas facetas del trabajo policial y convertir el conjunto de datos disponibles en un mensaje comprensible y relevante que posibilite la comunicación, el acercamiento y la sintonía entre las necesidades de la sociedad y la respuesta institucional. En este sentido, una cuenta pública debiese contener ciertas categorías transversales a desarrollar de acuerdo a cada contexto local. Estas categorías transversales pueden abordarse a modo de preguntas generales que se responden tomando en consideración la realidad de cada Jefatura Nacional, Jefatura Regional y Prefectura Provincial.

La estructura expositiva en que se expresen las respuestas a estas preguntas no debe ser rígida, pues sólo constituye una recomendación de los elementos a considerar en la cuenta pública. Asimismo, estos elementos pueden cambiar de orden y experimentar distintos énfasis en función de lograr una mejor articulación de los conceptos a instalar. Se recomienda también complementar el discurso de la cuenta pública con



un documento de profundización que posteriormente pueda ser utilizado por referentes externos.

1. ¿Qué hace la policía?

Las personas necesitan contar con información sobre lo que hace la policía para comprender los alcances y límites de su labor. Ciertamente, lo que no se conoce no puede valorarse. Este aspecto es fundamental porque en general existe desconocimiento en torno a su misión y funciones principales, lo que provoca que la evaluación sobre su desempeño se funde en percepciones que no se corresponden necesariamente con la realidad, o bien, que involucran al funcionamiento del sistema de justicia criminal en su conjunto. Por este motivo, se requiere una explicación que considere la misión establecida en la Ley Orgánica, la misión renovada que se define en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (Plan Minerva) y una descripción detallada de las áreas de servicio a través de las cuales la institución presta servicios, así como quiénes son sus diferentes usuarios, procurando siempre un abordaje de acuerdo a cada jefatura, en sintonía con los intereses locales. Un segundo aspecto importante es la estructura orgánica, vale decir, la jurisdicción, organigrama y unidades dependientes de una Jefatura Nacional, Jefatura Regional o Prefectura Provincial. Esto permitirá a la ciudadanía comprender cómo se organiza la institución para responder a sus necesidades.

2. ¿Con qué recursos cuenta y cómo los emplea?

Los recursos de la policía no son ilimitados, aunque pareciera que este punto es olvidado con frecuencia por los demandantes de sus servicios. En ocasiones, una unidad policial puede seguir operando incluso cuando experimenta un déficit significativo en sus recursos. Por este motivo, transparentar información relativa a dotación, infraestructura, presupuesto y medios logísticos o materiales, permite vincular los recursos existentes a los resultados obtenidos, lo que nos remite a la noción de rentabilidad social. En esta dirección, cobra importancia el señalar cuál es el impacto de la utilización de los recursos en determinadas áreas de trabajo o programas específicos, proyectando las mejoras que podrí-



an obtenerse si se reduce un determinado déficit. Al mismo tiempo, al referirse a los recursos debiese explicitarse la planificación y políticas de inversión e infraestructura. De este modo será posible ajustar las expectativas de la ciudadanía, por cuanto se reduce el riesgo de que exista una percepción sobredimensionada de los medios y recursos con que cuenta una jefatura, que se traduciría en demandas desproporcionadas hacia su gestión. Por otra parte, estos contenidos permiten apreciar la probidad en el empleo de los caudales públicos. Al desagregar los recursos disponibles, se recomienda desarrollar al menos los siguientes puntos:

- *Dotación*: Información sobre dotación a nivel local, distribución por plantas, distribución en el territorio, oficiales policiales en labores operativas, estadísticas de retiro, participación femenina y relación entre el número de habitantes por investigador policial, destacando las variaciones significativas y su incidencia en la brecha existente para contar con una dotación óptima.
- *Infraestructura y cobertura de servicios*: Aporta información sobre la infraestructura de la policía a nivel local, expresada en número de Complejos Policiales, Cuarteles, Laboratorios de Criminalística, Brigadas de Investigación Criminal, Brigadas Especializadas y Avanzadas, precisando la cobertura territorial a nivel de comunas, así como unidades inauguradas y/o reacondicionadas.
- *Gestión presupuestaria*: Aporta información sobre ejecución presupuestaria local, distribución de los recursos asignados y comparación con el presupuesto de años anteriores, como también obtención de fondos externos para proyectos y programas.
- *Logística y Recursos Materiales*: Proporciona información en materia de equipamiento para la investigación criminal, cobertura de servicios, vehículos disponibles, estaciones de trabajo y conectividad, destacando avances importantes y señalando las limitaciones.



3. ¿Cuáles son sus metas y resultados?

La cuenta pública supone un ejercicio de demostración de resultados asociado a recursos disponibles, lo que implica fomentar un juicio evaluativo sobre su desempeño. Por tanto, los resultados obtenidos en el período deben ser comunicados en función de las metas que la institución se haya comprometido a alcanzar, indicando cómo éstas constituyen un aporte a la seguridad local. También es aconsejable explicar cuáles son las formas de evaluar las metas, de una forma comprensible para todos los actores interesados. No hay necesidad de profundizar en los aspectos técnicos, pero sí es relevante explicitar los criterios que subyacen a las mediciones, respondiendo a la pregunta de por qué se mide de una manera y no de otra. En este punto es preciso situar el estado de cumplimiento de metas institucionales, metas adicionales y compromisos personales de los jefes en relación con el contexto local. Los resultados policiales se informan a partir de los indicadores asociados a las cuatro áreas de servicios, dando cuenta de las variaciones significativas en comparación con períodos anteriores junto con la evolución y composición de la demanda del sistema de justicia criminal, transparentando tanto los logros como las insuficiencias de la gestión:

- *Investigación Criminal*: Destaca los resultados de descriptores asociados a órdenes de investigar recibidas, denuncias recibidas y remitidas al Ministerio Público, denuncias por delitos complejos, peritajes criminalísticos, informes periciales, participación en juicios orales, participación en juicios orales con sentencia condenatoria, procedimientos criminalísticos especializados (conurrencias a sitio del suceso, inspecciones oculares, reconstituciones de escena, entre otros) y tasas de esclarecimiento. Igualmente, puede hacerse referencia a los casos emblemáticos del período.
- *Prevención Estratégica*: Aborda procedimientos en crimen organizado y delitos complejos, en el ámbito del tráfico de drogas, procedimientos por Ley de Drogas, delitos económicos, delitos informáticos, delitos sexuales y contra menores. Se proporciona información sobre el total de casos investigados, tasas de esclarecimiento y número de organizaciones criminales desbaratadas.



- *Control Migratorio y Seguridad Internacional:* Destaca resultados de descriptores asociados a movimiento migratorio controlado, infractores detenidos en pasos fronterizos y cancelación de órdenes de aprehensión pendientes. Además, se entrega información sobre cooperación con policías extranjeras para prevenir o combatir el crimen internacional, considerando reuniones, encuentros y actividades de actualización y capacitación.
- *Seguridad Pública y Ciudadana:* Destaca resultados de descriptores sobre número de detenidos, detención de prófugos de la justicia, casos investigados de personas perdidas y presuntas desgracias y servicios preventivos de control de identidad. Informa sobre la participación de la policía en los consejos regionales y comunales de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública. Da cuenta de hitos y acciones relevantes en la relación policía-comunidad.

4. ¿Cuáles son sus limitaciones y problemas?

Como se ha señalado anteriormente, la cuenta pública busca fomentar el diálogo, por lo que no debe confundirse con un ejercicio de marketing. Transparentar la gestión significa hacerse cargo de los logros, las limitaciones y las insuficiencias, exponiendo además los motivos por los cuales no fue posible cumplir con las metas y resultados esperados, en un acto de responsabilización frente a la comunidad. En una cuenta pública se procura equilibrar los aciertos, dificultades y desafíos de la gestión de cada jefatura. El equilibrio produce mayor credibilidad que un recuento de aspectos positivos, promueve la empatía y genera condiciones para dialogar sobre los problemas que enfrenta la policía en el contexto local, abriendo la puerta a la búsqueda colectiva de soluciones.

Un tema especialmente sensible que requiere ser transparentado ante la ciudadanía es la información sobre las conductas indebidas cometidas por funcionarios de la institución. Un acto de esta naturaleza lesiona gravemente la fe pública y pone en riesgo la credibilidad y confianza de todos los miembros de la policía por los errores y abusos de unos pocos. Al dar a conocer información sobre faltas a la probidad se



logra reparar en parte el daño causado y se restauran las expectativas de las personas en relación a su seguridad y la protección de sus derechos. La entrega de información en esta materia permite situar la real dimensión del problema, evitando que se instale la percepción de un síntoma generalizado. Además, representa una oportunidad para dar a conocer las actuaciones de la policía en materia de prevención, represión y monitoreo de las conductas indebidas, faltas a la probidad y eventuales hechos de corrupción²⁰. Finalmente, permite demostrar eficacia en el funcionamiento de los mecanismos de control interno, que cuentan con la capacidad de detectar irregularidades y someter a los responsables a medidas sancionatorias, o bien, ponerlos a disposición de la justicia, dependiendo de la magnitud de los hechos constatados. En esta dirección, otro ámbito factible de ser abordado en la cuenta pública se relaciona con la recepción y respuesta ante los reclamos y quejas presentadas por la ciudadanía en contra de funcionarios de la institución, abarcando su volumen, las situaciones que las motivan y cuáles han sido las acciones y medidas adoptadas en cada caso.



5. ¿Qué se está haciendo para mejorar?

Esta pregunta apela a la capacidad de comunicar cuál es el horizonte de desarrollo y la visión estratégica de la policía, explicando también a través de qué directrices, políticas y decisiones se busca fortalecer las capacidades institucionales para actuar con mayor eficacia, eficiencia, calidad y transparencia.

Este ámbito remite al proceso de modernización institucional y la planificación estratégica, que si bien son aspectos que involucran a la organización en su conjunto, deben tratarse de acuerdo a la realidad de cada jefatura. En este sentido, es recomendable que el jefe efectúe un desglose las siguientes materias:

²⁰ Se recomienda consultar la intervención del Director General, Arturo Herrera Verdugo, ante la Comisión Permanente de Seguridad Ciudadana y Drogas de la Honorable Cámara de Diputados y el Informe "Situación de la probidad y las conductas indebidas en la Policía de Investigaciones de Chile". Comisión Permanente de Seguridad Ciudadana y Drogas de la Honorable Cámara de Diputados. Ambos documentos están disponibles en el sitio web institucional (<http://www.pdichile.cl>).



- *Gestión Institucional*: Se destacan hitos vinculados al mejoramiento de procesos de gestión, tomando como referencia el estado de avance y la incidencia de los proyectos de carácter institucional, proyectos particulares de la región, prefectura o especialidad, así como referencias a las buenas prácticas policiales desarrolladas en el período.
- *Formación, especialización y actualización*: Contempla iniciativas dirigidas a la capacitación del personal, como cursos, talleres y seminarios, tanto en instancias institucionales como extrainstitucionales. Es importante entregar información concreta sobre número de cursos, la naturaleza de éstos, y cantidad de asistentes, señalando también los resultados obtenidos y/o esperados.
- *Gestión de la información y tecnología*: Se refiere al perfeccionamiento de los sistemas de registro y mantención de información de la investigación, señalando cómo el empleo de herramientas tecnológicas contribuye a la calidad del servicio policial. Destacan estadísticas de consultas al Sistema de Gestión Policial, consultas para la identificación de huellas dactilares al Sistema AFIS y consultas al Sistema IBIS de balística.
- *Principales desafíos*: Conforme al análisis del contexto local, se proponen orientaciones generales y acciones específicas para mejorar la gestión y entregar un mejor servicio.

6. ¿Cómo afecta a la ciudadanía el trabajo de la policía?

Si consideramos al ciudadano como el principal referente del trabajo policial, una cuenta pública debiese entregar informaciones que tengan sentido, resulten útiles y sean comprensibles desde el punto de vista de sus múltiples intereses, necesidades y demandas. Esto implica conocer las características del territorio y su población, diferenciando los temas que son prioritarios según segmentos sociales heterogéneos, de modo de articular un discurso que contenga respuestas a las preocupaciones y problemáticas de la comunidad, promoviendo un diálogo consistente con su pluralidad.

De igual forma, es crucial explicitar cómo las actuaciones policiales inciden en la vida cotidiana de las personas, para hacer visibles sus efectos y facilitar el entendimiento mutuo. En relación al contexto local para un ciudadano sería conveniente conocer asuntos tales como las unidades policiales que tienen jurisdicción en la zona en que reside, en qué casos intervienen, quiénes son los jefes a cargo de estas unidades, cuáles son los servicios con los que puede contar desde el punto de vista investigativo y preventivo, que programas se están implementado en el territorio, qué objetivos persiguen y a qué segmentos se dirigen, como asimismo los mecanismos existentes para hacer una denuncia, presentar una queja, conocer sus derechos al asistir a una unidad policial, las instancias para solicitar información y los espacios para interactuar con los policías o solicitar una reunión con los directivos.

Una rendición de cuenta que considere estos aspectos puede contribuir de manera decisiva a reducir el temor y la inseguridad subjetiva de los ciudadanos, mejorando la confianza en el sistema de justicia y fortaleciendo la gobernabilidad democrática.

7. ¿Cómo se relaciona la policía con el entorno?

La policía participa en un esquema de coproducción de seguridad en que intervienen los actores del sistema de justicia criminal, organizaciones sociales, el sector privado, el mundo académico y la ciudadanía representada a través de sus líderes y autoridades. Por lo tanto, el resultado de sus intervenciones también depende de la capacidad de articularse con diversos referentes. Esta premisa sustenta la necesidad de comunicar cómo marchan las relaciones con su entorno, haciendo mención a las reuniones celebradas, convenios de cooperación o alianzas estratégicas, ya sea a nivel local o internacional, así como los resultados obtenidos y/o esperados.



VIII. CONSIDERACIONES FINALES

La rendición de cuentas constituye un espacio en donde confluyen las expectativas de la ciudadanía, las autoridades y la propia policía, disímiles por naturaleza. Los contenidos de la cuenta pública pueden ayudar a compatibilizar estas expectativas y proyectarlas hacia objetivos comunes. Al dar a conocer qué hace la policía, los recursos de los que dispone y los resultados que obtiene, es posible minimizar percepciones inexactas y situarlas en el presente, en correspondencia con una visión realista sobre lo que la organización puede hacer de acuerdo a sus funciones y atribuciones. A partir de este proceso es posible iniciar un diálogo informado.

Promover el diálogo implica reconocer al destinatario de la cuenta pública como un agente activo que ejerce el control y supervisión sobre el desempeño policial. Por lo tanto, se facilitan las condiciones para que pueda formular una evaluación crítica, tomar postura y participar en decisiones que afectan la seguridad individual y colectiva.

Si la cuenta pública es un momento del accountability que facilita el comienzo y la actualización del diálogo sobre los asuntos de la policía, se debe asumir el desafío de ser receptivos respecto a la respuesta de la ciudadanía, generando canales de retroalimentación y seguimiento que permitan recoger las propuestas de referentes sociales en condiciones de aportar redefiniciones de criterios y prioridades.



IX. BIBLIOGRAFÍA

FRIEDMANN, REINHARD. *El Estado Lean. Reingeniería Total de la Gestión Pública. Hacia una administración pública empresarial y atlética*. (Fundación Konrad Adenauer, Chile, 2004).

HERRERA, ARTURO. “El control social sobre la policía. Accountability y rendición de cuentas”. En: *Revista Estudios Policiales N°2*, Academia Superior de Estudios Policiales, Policía de Investigaciones de Chile, 2008.

HERRERA, ARTURO. “Deontología y accountability: desafíos contemporáneos para una reforma policial exitosa”. Intervención del Sr. Arturo Herrera, Director General de la Policía de Investigaciones de Chile, en la Primera Conferencia Regional de la Red de Policías y Sociedad Civil. Policía de Investigaciones de Chile, 2008. En línea: <http://www.flacso.cl/flacso/biblos.php?code=3377>

HERRERA, ARTURO. *Experiencia de accountability en la Policía de Investigaciones de Chile (2004-2007): Lecciones y retos*. Centro de Investigación y Desarrollo Policial, Policía de Investigaciones de Chile, 2007. En línea: <http://policia.cl/cidepol/documentos.html>

INSTITUTO PARA LA SEGURIDAD Y DEMOCRACIA Y CENTRO DE ESTUDIOS EN SEGURIDAD CIUDADANA. *Responsabilidad policial en democracia. Una propuesta para América Latina*. Ed. Ernesto López Portillo Vargas y Hugo Frühling. México, 2008.

MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO, DIVISIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES. *Procesos de cuentas públicas participativas*. Santiago, 2007. En línea: http://www.chileparticipa.gob.cl/docs/proyecto_cuentas_publicas_2007.pdf



MUNIZ, JACQUELINE Y PROENÇA JÚNIOR, DOMÍCIO. “De la accountability selectiva a la plena responsabilidad policial”. En: *Policía, Estado y Sociedad: Prácticas y saberes Latinoamericanos*. Ed. Haydée Caruso, Jacqueline Muniz y Antônio Carlos Carballo Blanco. Río de Janeiro, Brasil. 2007.

POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE. *Cuenta Pública 2008: Una Nueva Policía. Capital humano y buenas prácticas*. Santiago, 2008. En línea: <http://www.policia.cl/paginas/cuentaspublicas/cp.htm>

POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE: *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2004-2010, Plan Minerva*. Santiago, 2006. En línea: <http://www.investigaciones.cl/paginas/publicaciones/plan%20minerva/Plan%20Minerva.doc>

TUDELA, PATRICIO. *Sobre el control de la Policía de Investigaciones de Chile: Dificultades y éxitos*. Centro de Investigación y Desarrollo Policial, Policía de Investigaciones de Chile, 2005. En línea: <http://policia.cl/cidepol/documentos.html>

TUDELA, PATRICIO. *Cuenta pública y control de resultados: Un marco de referencia para la actuación policial*. Centro de Investigación y Desarrollo Policial, Policía de Investigaciones de Chile, 2004. En línea: <http://policia.cl/cidepol/documentos.html>

VARENIK, ROBERT. *Accountability. Sistema Policial de Rendición de Cuentas*. INSYDE / CIDE, México, 2005.

VILLALOBOS, LUIS. “Enfoque institucional para la reforma policial y la rendición de cuentas”. En: *Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana. Urvio, N°2*. FLACSO, Ecuador, 2007.

