



INFORME FINAL

“ESTUDIO DE SISTEMATIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE INTEGRACIÓN CARABINEROS COMUNIDAD (M.I.C.C)”

LICITACIÓN 654478-5-LP16

Programa de Estudios Sociales del Delito, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica (ISUC)

7-Abril-2017

Contenido

Presentación del estudio.....	3
I. Objetivos del estudio	3
II. Antecedentes del Modelo de Integración Carabineros Comunidad.....	4
III. Metodología	6
IV. Resultados del Estudio	10
1. M.I.C.C.: Formulación y objetivos	11
2. Modelo M.I.C.C.: Implementación.....	15
3. Modelo M.I.C.C.: su funcionamiento	21
3.1 Aspectos Formales del Modelo.....	21
3.1.1 El equipo M.I.C.C.....	21
3.1.2 Instrumentos de Gestión M.I.C.C.....	27
3.1.3 Actividades M.I.C.C	33
3.2 Aspectos Relacionales del Modelo	36
3.2.1 El M.I.C.C. y el Departamento de Integración Comunitaria (D.I.C.)	36
3.2.2 El M.I.C.C y la comisaría	38
3.2.3 El M.I.C.C. con la Comunidad	45
3.2.4 El M.I.C.C. con el Municipio	54
V. Buenas Prácticas.....	58
VI. Conclusiones	63
VII. Recomendaciones	66
VIII Bibliografía	67
IX. Anexos	68
ANEXO 1: PROFUNDIZACIÓN METODOLÓGICA	68
ANEXO 2: FICHA DE RESUMEN DEL M.I.C.C.	77

Presentación del estudio

El presente informe corresponde a la presentación de los resultados finales del Estudio de Sistematización de la implementación del Modelo de Integración Carabineros Comunidad (en adelante, M.I.C.C.), cuyo propósito fue la reconstrucción y análisis del proceso de implementación del M.I.C.C. Este Modelo de Integración Carabineros Comunidad corresponde a un esfuerzo de Carabineros de Chile y del Ministerio del Interior por instaurar un modelo de policía comunitaria y preventiva, apto para Chile. Bajo esta perspectiva se inserta el presente estudio, intentando documentar el proceso de implementación que ha tenido el M.I.C.C. en 24 comunas de la Región Metropolitana y evidenciando no solamente los cambios que se han instaurado debido al modelo, sino también las buenas prácticas que se derivan del mismo, y evidenciar aquellos aspectos que facilitan el funcionamiento de un modelo de este tipo y aquellos elementos que todavía deben ser trabajados.

El estudio para levantar la información antes mencionada correspondió a un estudio de carácter cualitativo, que basa sus resultados en la realización de más 100 entrevistas, 44 grupos focales y observación no participante del quehacer de los equipos M.I.C.C., en conjunto con la revisión teórica y bibliográfica sobre policías comunitarias. En consideración de la cantidad de información primaria y secundaria desplegada en el presente informe, los resultados del mismo han sido organizados en apartados: el primero (I) corresponde a los Objetivos del Estudio, el segundo (II) corresponde a los Antecedentes del Modelo de Integración Carabineros Comunidad, el tercero (III) a la Metodología del Estudio, el cuarto (IV) a los Resultados del análisis, el quinto (V) a Buenas Prácticas recolectadas en el estudio, el sexto (VI) a las Conclusiones y finalmente, el séptimo (VII) a las Recomendaciones realizadas por la consultora y derivadas de las conclusiones. Además se incluye un octavo (VIII) y noveno (IX) apartado que corresponden a la Bibliografía y Anexos, respectivamente.

I. Objetivos del estudio

Objetivo General:

Realizar un estudio de sistematización que permita la reconstrucción y análisis del proceso de implementación del Modelo de Integración Carabineros Comunidad (M.I.C.C.).

Objetivos Específicos:

1. Identificar, recopilar y analizar la información relacionada con el proceso de implementación del M.I.C.C. en Carabineros.
2. Establecer logros, nudos críticos surgidos en el proceso de implementación del M.I.C.C. en Carabineros.
3. Levantar las brechas de pertinencia, cumplimiento y expectativas entre el Modelo esperado y en funcionamiento, en términos administrativos, técnicos y estructurales.
4. Identificar y sistematizar Buenas Prácticas surgidas del proceso de implementación del M.I.C.C., para retroalimentar el accionar institucional en esta materia.
5. Generar criterios orientadores para el fortalecimiento del proceso de implementación del M.I.C.C., en los diversos ámbitos que intervienen (administrativo, técnico, estructural, etc.)

II. Antecedentes del Modelo de Integración Carabineros Comunidad

En este apartado se revisan brevemente los antecedentes del Modelo de Integración Carabineros Comunidad, evidenciando su formulación y posterior implementación.

¿Qué es el Modelo de Integración Carabineros Comunidad?

El Modelo de Integración de Carabineros Comunidad es un modelo formulado por Carabineros de Chile en conjunto con el Ministerio del Interior y constituye un modelo que guía las operaciones comunitarias de prevención del delito, desde lo policial. Este modelo tiene un énfasis en la concepción y comprensión de la multiagencia y la resolución de problemas focalizados y territoriales, de forma participativa y corresponsable con la comunidad. (Unidad BID, División de Seguridad Pública de Carabineros de Chile, Ministerio del Interior, 2008).

La formulación de este modelo respondía a una necesidad instalada en las unidades policiales de Carabineros por acercarse a la Comunidad de manera formal y sistemática, que orientara la práctica policial hacia los problemas locales, generando y promoviendo actividades de prevención y levantando información relevante para el quehacer policial (General de Carabineros de Chile Alfredo Lagos Gana, 2017).

El modelo se formula entonces como una estrategia de sistematización y metodología de trabajo de integración con la Comunidad, formalizando la labor con la comunidad y agregando componentes teóricos que guían la práctica, tales como la prevención y la corresponsabilidad en el delito.

¿De dónde surge el modelo de integración Carabineros-Comunidad?

Este modelo tiene como marco programático los últimos tres Planes gubernamentales de Seguridad Pública. Sin embargo, no toma forma propia hasta el 2008, en que el Fortalecimiento de la Integración Carabineros-Comunidad forma parte del Programa de Seguridad Pública “Chile + Seguro”. De esta manera el proyecto de seguridad preventiva formulado entre el Ministerio del Interior y Carabineros de Chile constituían 4 subprogramas principales:

1. Fortalecimiento de la política de seguridad ciudadana
2. Comuna Segura
3. Barrio Seguro
4. **Fortalecimiento de la Integración Carabineros- Comunidad.**

Este programa de seguridad pública se ve complementado por un programa del Estado financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que tiene por finalidad la generación de un Modelo de Integración entre Carabineros y la Comunidad. Este diseño metodológico, además se ve comprometido como una meta de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública, por lo cual, pasa a convertirse en un desarrollo de orden prioritario Institucional. (Unidad BID, División de Seguridad Pública de Carabineros de Chile, Ministerio del Interior, 2008).

Luego de su formulación, el pilotaje del M.I.C.C. se posiciona como un punto fundamental en el Plan de Seguridad Pública “Chile Seguro” (2010-2014), en lo que respecta al ámbito sobre “Lugares más Seguros”, proponiéndose en el punto 2, “Mayor y mejor presencia policial”, donde uno de sus

objetivos (b) es **"Ampliar y mejorar el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile"** (P.C.S.P.), siendo una de sus medidas, la puesta en marcha del programa piloto del M.I.C.C.

El Plan Cuadrante se presenta como un avance en el diseño de estrategias operacionales orientadas a mejorar los niveles de vigilancia, la presencia policial y la relación con la Comunidad, operando desde 1998 en el país. La tarea inicial es la definición de un sistema de vigilancia por sectores (cuadrantes) que corresponden a un número específico de manzanas. De acuerdo a información institucional, un Cuadrante es fijado por "variables cuantitativas y cualitativas expresadas de acuerdo a estudios sociológicos y culturales que permiten inferir la problemática delictual de que es objeto. Es decir, comprende desde el diseño urbanístico del sector, (características geográficas, densidad poblacional) hasta índices que expresen las actividades económicas y sociales realizadas en dicha área" (C.E.S.C., 2012)

Dentro de esta estrategia preventiva de mayor amplitud (P.C.S.P.), el M.I.C.C. corresponde a un programa autónomo, pero que viene a fortalecer el P.C.S.P., en la forma de trabajo con la comunidad. Con el objetivo de involucrar a la Comunidad en la prevención del delito, en la participación, vinculación y confianza en Carabineros, se implementa el M.I.C.C.

Durante el año 2012 y 2013, se implementó en forma piloto esta nueva modalidad de trabajo en las unidades 3ª Comisaría de Antofagasta, 6ª Comisaría San Pedro de La Paz, 18ª Comisaría de Ñuñoa y 45ª Comisaría de Cerro Navia, en una primera etapa y en la 2ª Comisaría de Antofagasta, 6ª Comisaría de Villa Alemana, 1ª Comisaría de Coyhaique, 1ª Comisaría de Curicó, 12ª Comisaría de San Miguel y 33ª Comisaría de Ñuñoa en una segunda etapa, a través de un convenio de colaboración entre Carabineros de Chile y la Subsecretaría de Prevención del Delito (Ministerio del Interior, Gobierno de Chile). Luego, la Institución declara en proceso de instalación la estrategia operativa del Modelo de Integración Carabineros Comunidad M.I.C.C., en todas las unidades policiales de Carabineros del País, bajo las directrices del Plan Nacional de Seguridad Pública "Seguridad Para Todos" (2014-2018), desde donde opera hasta hoy, y cuya labor se ubica en el ámbito de "Control y Sanción", en su Prioridad 8, de "Reforzar la labor preventiva de la policía y la eficacia del sistema de persecución penal", estableciéndose en su letra a. "Hacia un modelo policial preventivo renovado e integrado al Plan Comunal de Seguridad Pública".

III. Metodología

El presente estudio tiene como objetivo principal la sistematización de la experiencia de implementación del Modelo de Integración Carabineros Comunidad (M.I.C.C.) mediante un estudio cualitativo de gran envergadura que se genera al término del primer año de implementación oficial del M.I.C.C. a lo largo del país.

La metodología de este estudio correspondió principalmente a la propuesta metodológica de la Subsecretaría de Prevención del Delito, de carácter cualitativo. La unidad de observación primaria fueron 24 comisarías de la Región Metropolitana en las que el M.I.C.C. había sido implementado. Estas comisarías fueron seleccionadas por la contraparte técnica y correspondieron a las siguientes:

Tabla 1: Prefecturas y Comisarías de la Región Metropolitana Seleccionadas

N° PREFECTURAS Y COMISARIAS DE LA REGIÓN METROPOLITANA CON M.I.C.C.	
PREFECTURA CENTRAL NORTE	
1	21A. COMISARÍA ESTACIÓN CENTRAL
PREFECTURA CENTRAL SUR	
2	4A. COMISARÍA SANTIAGO CENTRAL SUR
3	58A. COMISARÍA POBLACIÓN ALESSANDRI
PREFECTURA SANTIAGO NORTE	
4	6A. COMISARÍA RECOLETA
5	54A. COMISARÍA HUECHURABA
6	59A. COMISARÍA LAMPA
PREFECTURA SANTIAGO RINCONADA	
7	25A. COMISARÍA MAIPÚ
8	51A. COMISARÍA PEDRO AGUIRRE CERDA
PREFECTURA SUR	
9	13A. COMISARÍA LA GRANJA
10	31A. COMISARÍA SAN RAMÓN
11	41A. COMISARÍA LA PINTANA
12	50A. COMISARÍA SAN JOAQUÍN
PREFECTURA SANTIAGO COSTA	
13	24A. COMISARÍA MELIPILLA
14	56A. COMISARÍA PEÑAFLORES
PREFECTURA DEL MAIPO	
15	14A. COMISARÍA SAN BERNARDO
PREFECTURA SANTIAGO ORIENTE	
16	19A. COMISARÍA PROVIDENCIA
17	43A. COMISARÍA PEÑALOLEN
18	46A. COMISARÍA MACUL
PREFECTURA SANTIAGO ANDES	
19	16A. COMISARÍA LA REINA
20	47A. COMISARÍA LOS DOMINICOS
PREFECTURA SANTIAGO OCCIDENTE	

21	7A. COMISARÍA RENCA
22	44A. COMISARÍA LO PRADO
PREFECTURA SANTIAGO CORDILLERA	
23	36A. COMISARÍA LA FLORIDA
24	62A. COMISARÍA SAN GERÓNIMO

Además de las comisarías, se consideró necesario y atinente entrevistar a miembros de la comunidad organizada del sector en donde se emplazaba cada comisaría, y también, representantes de las Municipalidades relacionados a la seguridad. Además de esto, se entrevistó a agentes uniformados de Carabineros, claves para el proceso de implementación del M.I.C.C., y a no uniformados que estuvieran vinculados con el M.I.C.C. de forma más técnica. A continuación, se resumen las técnicas de recolección de información con cada una de las unidades de observación definidas.

Unidades de observación y técnicas de recolección de información primaria:

Comisaría

En cada una de las 24 comisarías se utilizaron y realizaron los siguientes métodos de recolección de información:

1. *Grupo focal con equipo M.I.C.C. (Sin el encargado de integración comunitaria):* se realizaron 24 grupos focales con los equipos M.I.C.C. de cada una de las comisarías. Estos equipos sólo contemplaban a los Delegados de Cuadrante y al Apoyo Técnico (CPR).
2. *Grupo focal con encargados de otras oficinas:* se realizaron 24 grupos focales con representantes de las demás oficinas de la comisaría, para evidenciar el trabajo en conjunto. Participaron principalmente aquellos de la Oficina de Operaciones, Oficina de Órdenes Judiciales, Oficina Prevención de Consumo y Microtráfico de Drogas y Oficina de Violencia Intrafamiliar (VIF).
3. *Entrevista al Comisario:* se planificaron entrevistas a cada uno de los comisarios de las 24 comisarías. Solamente en una comisaría¹ no fue posible, por disponibilidad del comisario, realizándose 23 entrevistas.
4. *Entrevista al Encargado de Integración Comunitaria (E.I.C.):* las entrevistas a los E.I.C. estaban consideradas en un inicio dentro de los Grupos Focales con los demás encargados de oficinas. Sin embargo, se evidenció en terreno que se obtendría mayor profundidad de la información realizando entrevistas individuales a los E.I.C. Se planificaron 21 entrevistas (3 ya se habían realizado al interior de los grupos focales con encargados de otras oficinas), de las cuales fue posible realizar 15 debido a dificultades del terreno²

¹ 41ª Comisaría de la Pintana.

² Se evidencian estas dificultades en el siguiente apartado.

5. *Observación no participante*: se realizaron 24 observaciones no participantes del funcionamiento M.I.C.C, la dinámica al interior de la OIC, al interior de la comisaría y en terreno, durante al menos una jornada de 6 horas.

Municipalidad

1. *Entrevista Encargado de Seguridad Pública del Municipio*: se planificó una entrevista con cada encargado del Plan Comunal de Seguridad Pública (en caso de existir en la comuna) o bien Encargado de Seguridad Ciudadana. Se propusieron 24 entrevistas como muestra teórica y se lograron realizar 20 entrevistas con Encargados de Seguridad Ciudadana de las Municipalidades.

Comunidad

1. *Entrevista Dirigente Vecinal*: se planificó una entrevista con un dirigente vecinal de la comuna en donde se encontrara la comisaría, o bien, sector en el que trabajara el M.I.C.C. Se planificaron 24 entrevistas y se llevaron a cabo 22.

Informantes clave

1. *Entrevistas Uniformados*: definido en conjunto con la contraparte técnico, se incluían 4 entrevistas a uniformados de Carabineros de Chile. Quienes eran: General Inspector de Carabineros de Chile, Señor Víctor Herrera Pintor, General Inspector de Carabineros de Chile, señor Alfredo Lagos Gana, Coronel de Carabineros de Chile, Señor Juan Carlos Rodríguez Bass y la Mayor Sra. Pamela Campusano. De aquellos, la entrevista de la Mayor Campusano no pudo ser realizada.
2. *Entrevistas no uniformados*: de acuerdo a las bases técnicas y a la contraparte técnica, se incluían 4 entrevistas a informantes clave no uniformados, que tuvieran relación con la formulación y/o implementación del M.I.C.C.. Los entrevistados propuestos y logrados fueron: Roberto Hernández Araya, Luis Felipe Ortiz Tacchi, Catherine Bezenberger, asesores de Carabineros y Rolando Salvo, asesor de la Subsecretaría de Prevención del Delito.

Unidades de observación y técnicas de recolección de información secundaria:

La segunda unidad de observación fue información secundaria generada a partir de dos fuentes (1) revisión teórica y bibliográfica de modelos de policía comunitaria y (2) análisis documental de los instrumentos de gestión del M.I.C.C. que utilizan los equipos (bitácoras, P.O.S.I.C.C., registro digital y cartillas de encuesta).

A modo de resumen de las unidades de observación y de las técnicas de recolección de información utilizadas en este estudio, se presenta el siguiente cuadro, en el que se evidencia la técnica de recolección de información, tanto secundaria como primaria, la muestra teórica o propuesta y la muestra lograda.

Tabla 2 Resumen Técnicas de Recolección de Información

Resumen técnicas de recolección	Unidad de observación	Muestra teórica	Muestra lograda	(%)
Revisión bibliográfica	Fuentes Académicas de información nacional e internacional	--	--	--
Recolección sistemática de documentos	Comisarías	24 comisarías	24	100%
Observación no participante	Comisarías	24 comisarías	24	100%
Grupos Focales	Comisarías	48	48	100%
Entrevistas en Profundidad	2 generales nivel central	101	86	85%
	2 oficiales nivel central			
	24 oficiales de comisaría			
	21 encargados de oficinas de Integración comunitaria			
	4 agentes clave no uniformados			
	24 representantes de la Comunidad organizada			
	24 encargados seguridad pública municipales			
Total técnicas de recolección utilizadas	-----	197	182	92%

Fuente: elaboración propia, Estudio de Sistematización M.I.C.C., 2017.

Dificultades de temporalidad del Trabajo en Terreno

En el presente apartado se realizan algunas observaciones respecto a las contingencias de la temporalidad en que se llevó a cabo el terreno, y que causó en gran parte, la dificultad de realizar todas las entrevistas propuestas.

El periodo en que se realizó el terreno fue de diciembre del 2016 a febrero del 2017. Considerando que fue realizado entre fin de año y los meses de verano, se presentaron algunas dificultades para la recolección de información que deben ser explicitadas y que hacen referencia principalmente a la rotación de equipos y de E.I.C., y a las actividades realizadas por el equipo M.I.C.C..

En primer lugar, se debe tener en cuenta que durante esta fecha los equipos M.I.C.C. ya estaban cerrando el ciclo de trabajo iniciado con el diagnóstico en marzo de 2016, lo cual quedó en relieve durante las observaciones participantes, dónde no se pudo observar actividades estipuladas en el Manual, salvo patrullaje preventivo, encuestaje y algunas actividades administrativas. Sin embargo, se indagó y profundizó en las actividades realizadas por la O.I.C. de manera retrospectiva, mediante los grupos focales a los equipos M.I.C.C. y la entrevista al E.I.C.

En segundo lugar, hubo elementos pertenecientes a la comisaría que no se lograron concretar y que también responden a la fecha elegida para realizar el terreno, pues ésta coincidía con cambio o rotación de personal en el caso de los E.I.C. y Comisarios. En las comisarías en que no se pudo llevar a cabo la entrevista al E.I.C. fue exclusivamente porque o no había E.I.C. (se esperaba la llegada de otro E.I.C.) o se encontraba de vacaciones. Este fue el caso de las comisarías de Maipú, San Ramón, San Bernardo, San Joaquín, Melipilla, Los Dominicos y San Gerónimo. En el caso de los Comisarios,

algunos de ellos no se encontraban puesto que habían sido trasladados a otras Comisarías. En tales casos se entrevistó a quien le siguiera en jerarquía, siempre y cuando éste hubiese trabajado en conjunto con la O.I.C. La única entrevista a Comisario no lograda corresponde a la 41ª Comisaría La Pintana.

Por otro lado, respecto de los encargados de seguridad de los Municipios, debido al cambio de mando en algunas de las municipalidades no había Encargado de Seguridad Ciudadana o todavía no llegaba la persona que reemplazaría a uno anterior. Esta es la razón de que se lograran realizar 20 entrevistas, faltando las comunas de: Santiago, La Pintana, San Bernardo y Macul.

Técnicas de Análisis de la Información

El análisis realizado en el presente estudio fue de carácter cualitativo y las técnicas de análisis utilizadas fueron análisis de contenido, análisis documental y análisis del discurso. El análisis documental se utilizó principalmente para la primera etapa de análisis de fuentes secundarias, en el cual se recolectaron todos los instrumentos de gestión definidos en el manual de actuación y se revisaron, profundizaron y sistematizaron sus contenidos. En una segunda instancia, se realizó el análisis de información primaria, a través del software de análisis cualitativo Dedoose (versión 7.5.14). Se llevó a cabo un análisis de contenido y del discurso a las entrevistas, observación no participante y grupos focales antes definidos, en dos momentos del análisis: en un primer momento se utilizó para realizar la definición e identificación de códigos relevantes para la codificación del material por medio del software de análisis cualitativo. En un segundo momento se utilizó para la interpretación preliminar de algunos aspectos de principal importancia para el estudio como son los facilitadores y obstaculizadores del proceso de implementación y funcionamiento M.I.C.C. Finalmente, se utilizó esta técnica de análisis para una triangulación de la información.

IV. Resultados del Estudio

En este apartado se presentan los resultados finales del estudio, que corresponden al levantamiento y análisis de información de carácter cualitativa y documental. El apartado se divide en tres puntos principales que deben guiar al lector a través de las distintas aristas del proceso de implementación de M.I.C.C. y de su funcionamiento actual.

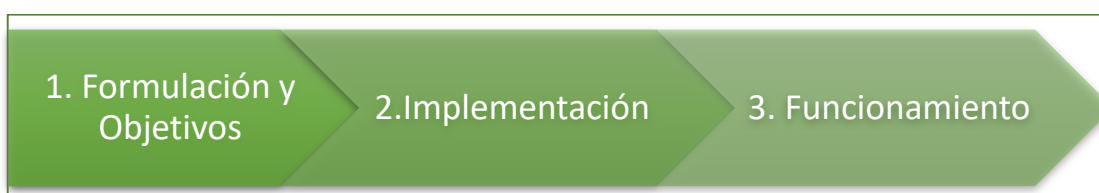
En primera instancia (1) se presenta la formulación y objetivos del M.I.C.C. profundizando en los aspectos circunstanciales que llevaron a su creación e implementación, y en las concepciones teóricas que tienen los distintos actores involucrados sobre sus objetivos.

En segunda instancia (2) se propone la implementación del M.I.C.C. en referencia a los cambios que se realizaron al interior de la comisaría y de la Oficina de Integración Comunitaria que existía, previamente al M.I.C.C. Este apartado evidencia el primer paso en el proceso de implementación, y la introducción de una infraestructura adecuada para los nuevos postulados, la incorporación de recursos humanos y materiales, el proceso de capacitación para empezar a trabajar bajo la metodología M.I.C.C. y finalmente el principal cambio observado: la sistematización y registro de la información y de la actuación con la comunidad.

En tercera y última instancia (3) se presenta el funcionamiento M.I.C.C. observado en el estudio, de acuerdo a todas las aristas que éste abarca. Para facilitar la comprensión de los resultados, en este apartado se dividieron en dos los elementos de funcionamiento M.I.C.C.: los Aspectos “Formales del Modelo”, referente a aquellos aspectos concretos y de carácter interno que debe tener el modelo para funcionar, correspondiente al equipo M.I.C.C., a los Instrumentos de Gestión definidos en el Manual de Actuación y a las Actividades que realizan la O.I.C. Por otro lado, los Aspectos “Relaciones del Modelo”, referentes a los aspectos externos a la O.I.C., tanto a las relaciones dentro de la Comisaría como fuera de ésta: Relaciones con el Departamento de Integración Comunitaria a Nivel Central, con los Encargados de Oficinas en la Comisaría, con la Comunidad y con la Municipalidad.

La siguiente imagen expone a modo de línea temporal el ordenamiento de los resultados:

Ilustración 1: Resultados Modelo de Integración Comunitaria



1. M.I.C.C.: Formulación y objetivos

Uno de los principales puntos desde los que se inicia la recolección, pero también el análisis de la información del presente estudio, corresponde a qué entienden los propios actores involucrados por el Modelo de Integración Carabineros Comunidad: cómo se formula y cuáles serían sus principales objetivos.

1.1 Necesidad de un modelo como M.I.C.C.

Los entrevistados uniformados pertenecientes a los altos mandos, concuerdan en que el origen del M.I.C.C. fue una necesidad instalada en las unidades policiales de Carabineros por acercarse a la Comunidad de manera formal y sistemática, que orientara la práctica policial hacia los problemas locales, generando y promoviendo actividades de prevención y levantando información relevante para el quehacer policial. Bajo esta perspectiva de análisis, se evidencia que la labor policial exige un conjunto más amplio de funciones que el control del crimen o cumplimiento de la ley, dentro de las cuales se encuentra la reducción del temor, la prevención de delito, la vinculación con otros servicios estatales y el empoderamiento de la Comunidad (Cordner & Melekian, 2010). Estas funciones que siempre se han cumplido, pero que aparecían en un segundo plano, respondían a necesidades de la comunidad y de la labor policial que ya se realizaba, previo a la implementación del Modelo. Sin embargo, se necesitaba de una forma concreta y especializada de satisfacer estas necesidades y de dar respuesta a la comunidad, que no dependiera de voluntades, sino que estuviera adherida a un modelo sistematizado.

Este es el origen del M.I.C.C., cuya función es ordenar, sistematizar y formalizar la labor con la Comunidad, agregando componentes tales como la prevención y la corresponsabilidad en el delito.

“El acercamiento con la Comunidad de Carabineros ha existido siempre, pero como propiamente tal ya estructurado y con guía rectora a través del plan cuadrante el

año 2010, 2007, y con la nueva formulación del plan cuadrante el 2010, donde decía cuál era el perfil de las oficinas, qué es lo que tenían que hacer, hacia donde apuntaban y cuál era su objetivo. Lo que hacemos en el 2012 y en el 2013, es esta misma Oficina de Integración Comunitaria, la normamos con un modelo metodológico, en donde ya las acciones que ellos realizan son informadas, porque antiguamente ¿Cuál era la labor en el fondo? Era el acercamiento a la Comunidad, sin mayores antecedentes y no sabíamos cuál era el ejercicio policial de estas unidades, porque básicamente el modelo ¿Qué es lo que persigue? Recoger información pertinente y relevante, como la no denuncia digamos, hacer un servicio policial para tener un Carabinero en el momento y en el lugar preciso” (Catherine Bezzenberger).

Desde la propia institución de Carabineros se consideró fundamental implementar un modelo que profesionalizara la labor de las Oficinas Comunitarias, porque también se evidenció la utilidad que tiene la información proporcionada por la Comunidad para la gestión y actuación policial. Ahora bien, el conocimiento acabado de un territorio y la información que emana de él, debe tener una estructura respecto de la cual construir y acumular este conocimiento, y desde ahí, poder actualizarlo. Para esto, es fundamental que exista un modelo que oriente y que a la vez sistematice la forma de acercarse a la comunidad y la información que se levanta de la misma, generando a su vez las soluciones más eficaces a los problemas identificados.

“(La policía comunitaria) es un policía que conoce su entorno, que es capaz de visualizar las problemáticas que se presentan en ese entorno, es un policía que tiene responsabilidad territorial permanente, no es itinerante. Él (policía comunitario) tiene que conocer todo lo que hay y lo que pasa en su espacio, él no es el que tiene que solucionarlo todo, pero es el vínculo entre quienes tienen el problema y quienes lo tienen que solucionar. ¿A través de qué? De la Oficina Comunitaria que está en la comisaría, ellos tienen que transmitir. Y por otro lado tienen que transmitir la sensación de la Comunidad, de que falta vigilancia, de que Carabineros no viene, ¿transmitírselo a quién? A la Oficina de Operaciones” (Alfredo Lagos, General Inspector de Carabineros).

Bajo esta perspectiva, el M.I.C.C. se formula orientado a generar un conocimiento acabado del territorio local, tanto de los propios Carabineros comunitarios como de la ciudadanía que habita en él. Este conocimiento del entorno facilita evidenciar las problemáticas de seguridad existentes, prevenir actividades y acciones de la ciudadanía que los ponen en riesgo, actuar de manera eficaz en caso de emergencias, y generar una red de apoyo, co-responsabilidad y cercanía entre quienes integran la comunidad.

El desafío de la formulación del modelo M.I.C.C. residía en cómo formular un modelo que considerara el carácter “híbrido” de los Carabineros. Considerando que la propia institución es única en su funcionamiento, y que se erige como multifuncional en sus labores, se buscó definir quiénes y cómo se llevaría a cabo esta introducción sistemática de una labor comunitaria profesional. Basándose en experiencias internacionales, pero también en la propia experiencia de las comisarías y de las Oficinas de Integración Comunitaria previamente implementadas, se logra la definición de un Modelo de Integración Carabineros Comunidad específico:

“Nosotros teníamos que definir qué parte de nosotros teníamos que ser comunitarios. (...) como institución a nivel mundial, como modelo policial, somos un híbrido, somos muy especiales. La tendencia mundial hoy, y en ese entonces también, es a la especificidad de las policías. Y tengo policías de turismo, tengo policías de tránsito, tengo policías preventivos, tengo policías comunitarias, tengo policías de control de orden público, tengo policías de carretera, tengo policía de prisiones y tengo de frontera, por decirte. Y nosotros como institución cumplimos todas esas tareas. Entonces a la pregunta ¿cuántos de nosotros tenemos que ser comunitarios? Y ¿Quiénes de nosotros tienen que ser comunitarios? Nosotros dijimos: tenemos que tener un modelo propio” (Alfredo Lagos, General Inspector de Carabineros)

Tal como define el General Lagos, el M.I.C.C. se constituye en un modelo único, funcional a las características propias de Carabineros de Chile.

1.2 Objetivo del Modelo

Una vez formulado el modelo fue importante rescatar lo que entendían los distintos actores sobre cuál era el objetivo principal del M.I.C.C., y cómo debía llevarse a cabo.

Si bien el objetivo del M.I.C.C. está especificado en el Manual de Actuación de la O.I.C.³, el énfasis que pone cada uno de los actores involucrados en su implementación puede modificar los aspectos que son considerados como principales. De esta manera, el objetivo del M.I.C.C. parece tener distintas connotaciones de acuerdo a los diferentes actores entrevistados.

En general, tanto los altos mandos como los equipos M.I.C.C. (Considerando dentro del equipo al E.I.C., Delegados y CPR) reconocen todas las aristas que componen el objetivo del M.I.C.C., a saber: acercamiento a la Comunidad, generación de confianza y cercanía con la institución de Carabineros, sistematización del trabajo preventivo, gestión de problemas de seguridad realizado por las Oficinas de Integración Comunitarias y recopilación de información policialmente relevante.

“el objetivo solamente no se reduce a entrega información, no es una oficina de información, sino que es una parte de la función pero la otra parte es diferenciar el problema policial emergente que tenga la Comunidad de el problema social que pueda tener, porque el delito tienes sus causales y no todas son de índole policial puede ser vecinal, puede ser de un problema de infraestructura, y que eso no podemos solucionarlo nosotros, no arreglamos calles, no pintamos, no talamos árboles, no cambiamos cables eléctricos, no pavimentamos sectores públicos, sino que somos un nexo con la solución de ese problema, con el ente estatal correspondiente o privado según sea el caso. Entonces dentro de los objetivos además de recabar información, establece que las estrategias para afrontar ese tipo de problemas que son de largo plazo, se debe diseñar una estrategia policial junto con los vecinos” (Coronel de Carabineros, Juan Carlos Rodríguez)

Ahora bien, para los demás actores relevantes, tales como el resto de la comisaría y las personas de las demás oficinas de la misma, el M.I.C.C. tiene como objetivo principal la recopilación de información para un mejor trabajo en operaciones y también, el acercamiento de la Comunidad para levantar “la cifra negra” de las denuncias. Bajo esta perspectiva, la generación de confianza y las

³ Ficha Resumen del Manual en Anexo 2.

actividades de acercamiento a la Comunidad, estarían cruzadas transversalmente por el objetivo final que sería la generación de información policial relevante.

“Información, información importante que nosotros necesitamos como oficina de operaciones. Por ejemplo, un tema particular, nosotros necesitamos saber...ahora está de moda la gente inmigrante que está aquí en el país, nosotros nos contactamos con ellos y ellos toman contacto con el municipio y los buscan, y nosotros tenemos la información rápida de la casa de ellos también. Y así bien fluido, todo está con la misión que tienen ellos” (Grupo Focal Encargados, Comisaría 3).

Esta aseveración se entiende principalmente porque no hay una capacitación propiamente tal para los encargados de las demás oficinas de la comisaría, que no son parte de la O.I.C., y, por ende, se desconocen las demás aristas que componen su labor y el objetivo final de integración, resaltando solo aquellos aspectos en que efectivamente les toca trabajar o relacionarse con la O.I.C., es decir: traspaso y gestión de información.

En el caso de los Comisarios, si bien en la mayoría de las comisarías a las que se asistió el Comisario sabía qué era el M.I.C.C. y manejaba sus presupuestos, este manejo va a depender de dónde provenga el Comisario, el interés personal que tenga sobre la integración con la Comunidad y el grado de compromiso y conocimiento del Modelo. Se menciona (y desarrolla en mayor profundidad en el apartado 3.2.2. “el M.I.C.C. y la Comisaría”) que es facilitador que el Comisario maneje y conozca los objetivos del M.I.C.C. para la realización del trabajo comunitario, porque entiende la importancia de la labor que se realiza y también el trabajo “hormiga” (Grupo Focal Equipo M.I.C.C., Comisaría 14) que deben realizar diariamente los integrantes de la O.I.C. para ir tejiendo y formalizando una relación estable de confianza, cercanía y trabajo conjunto con la comunidad. Sólo mediante esta relación-enfatizan los entrevistados- se puede derivar la información y la denuncia de la cifra negra, que tan valorada es al interior de la comisaría.

‘El primer objetivo (del M.I.C.C.) es mantener una constante integración-Carabineros Comunidad, recabar información de lo que nosotros no podemos ver, de delitos que ocurren intramuro. De, lo que reitero, de lo que nosotros no podemos ver, ellos nos alimentan porque nosotros estamos en la calle, estamos con los vecinos, vamos a solucionar sus problemas, vamos a saber todos sus problemas de seguridad, y podemos de alguna u otra forma tomar cursos de acción, o derivar a los otros agentes que les corresponde lo que es el tema de seguridad. Eh, traspasar esa información para dar una solución a lo que está pasando” (Comisario, Comisaría 7).

Finalmente, en el caso de los actores externos a la comisaría, tales como los dirigentes vecinales y los encargados de los Planes de Seguridad Comunal de los Municipios, el objetivo del M.I.C.C. es aún ambiguo, principalmente por desconocimiento no solamente del Modelo sino también, en el caso de los encargados de los Planes de Seguridad Comunal, de la O.I.C.

Este desconocimiento no solamente de los objetivos, sino del funcionamiento completo de los Carabineros Comunitarios, es fundamental de ser considerado como un desafío que aún queda pendiente.

Por otro lado, los dirigentes vecinales entrevistados, si bien conocen a los Carabineros Comunitarios y tienen alguna idea ambigua respecto de la O.I.C., desconocen el M.I.C.C y los objetivos generales que éste tiene. Aún siguen considerando la labor comunitaria como una relación amigable entre los Carabineros y actores de la comunidad, basada principalmente en conversaciones y acciones informales, visitas a colegios y asistencia a asambleas. Esto es un indicador que levanta un punto importante: para poder funcionar y lograr cumplir con los objetivos propuestos por el modelo, los equipos M.I.C.C. deben dar a conocer el modelo fuera de la comisaría, socializando sus objetivos principales y generando de esta manera, el apoyo en la comunidad que necesitan para una completa integración con ella.

De esta forma, si bien el énfasis sobre cuál es el objetivo final del M.I.C.C. depende de los distintos actores relacionados a su implementación y de las distintas aristas del equipo M.I.C.C. con que les toca trabajar, es posible concluir que el objetivo integral del M.I.C.C. efectivamente se maneja y conoce tanto a nivel de Comisarios y Oficiales, como a nivel de la O.I.C. Sin embargo, es importante notar el conocimiento parcializado que maneja el resto de la comisaría con respecto del Modelo, evidenciando solamente aquellos elementos en los que les toca tomar parte.

A modo de conclusión del presente apartado, es posible decir que si bien el trabajo comunitario de Carabineros es una arista que siempre ha existido en la institución, nunca había sido sistematizada y profesionalizada. Evidenciando estas carencias en el trabajo con la comunidad, y además, considerando la importancia de empoderar y responsabilizar a la comunidad, generando un vínculo cercano de intercambio informativo, se formula el Modelo de Integración Carabineros Comunidad. El objetivo de este modelo corresponde principalmente a generar una integración local, basada en la confianza y en la presencia, entre la comunidad y los Carabineros. Esta integración se genera por medio del reconocimiento de aquellas características particulares del entorno, del reconocimiento de sus habitantes y funciones, y sobre todo, del desarrollo de una conciencia compartida respecto de la responsabilidad que ambos actores comparten en la seguridad. Esto se logra mediante la generación de estrategias preventivas y educacionales, y mediante el traspaso de información en ambas direcciones, cubriendo aquellos aspectos que construyen la cifra negra y entregando soluciones compartidas y eficaces a largo plazo. De esta manera, si bien falta una mayor socialización de los objetivos del M.I.C.C. tanto entre los demás oficinas de la comisaría, como con aquellos actores externos a la comisaría, tales como los dirigentes vecinales y los encargados de los Planes de Seguridad Comunal de las municipalidades, el objetivo responde a la necesidad para la cual fue formulado el proyecto, ahora queda pendiente su socialización.

2. Modelo M.I.C.C.: Implementación

La implementación del Modelo responde a todos aquellos aspectos que se recogieron respecto al proceso de implementación que tuvo el M.I.C.C. en cada una de las comisarías y los elementos que tuvieron que ir modificándose para cambiar la forma de trabajo existente hasta entonces en la O.I.C.

2.1 El cambio producido en las O.I.C.

Para entender el proceso de implementación del M.I.C.C., es fundamental considerar que antes de la formulación del modelo propiamente tal, ya existían las Oficinas de Integración Comunitarias al interior de las comisarías. Estas oficinas tenían como objetivo el acercamiento a la Comunidad y en algunos casos, la recopilación de información. Sin embargo, las actividades, recursos, dotación y

funcionamiento de las O.I.C. dependían de cada unidad policial y del Comisario, situación que generaba, finalmente, una labor comunitaria intermitente.

Ahora bien, los entrevistados recalcan que el trabajo con la comunidad desde las comisarías siempre ha existido, y que las O.I.C. anteriores al modelo M.I.C.C. efectivamente sí generaban trabajo en conjunto con las comunidades, pero el problema no era la capacidad de acercamiento a las mismas sino la forma en que este se realizaba y la estabilidad que este vínculo tenía. El trabajo con la comunidad no se encontraba sistematizado, no existían actividades específicas para ir construyendo el vínculo con la comunidad de manera paulatina y estable, y, sobre todo, no existía ningún registro ni supervisión del actuar de los Carabineros comunitarios.

Bajo esta dinámica de labor comunitaria, los demás Carabineros de la comisaría consideraban a la O.I.C. como una oficina de labores varias y de trabajo “relajado” (Grupo Focal Equipo M.I.C.C., Comisaría 6), que consistía mayormente en conversar con los vecinos y asistir a sus eventos y asambleas.

“Yo te voy a hablar desde antes que yo conociera el modelo, no había una estructura orgánica, no había un modelo ni había una metodología asociada al funcionamiento del M.I.C.C, entonces antiguamente yo qué es lo que veía, uno veía que solamente uno cumplía el rol de ir a conversar con la junta de vecinos, levantar algún problema con la junta de vecinos, pero cada Delegado de junta de vecinos lo hacía a su criterio. No había un procedimiento estándar, no había una planilla tipo para levantar información, y eso quedaba estampado en un cuaderno, y el cuaderno era revisado y llegaba hasta ahí” (Comisario, Comisaría 12).

Es en este contexto, en el que el modelo M.I.C.C. vendrá a reformular y sistematizar el funcionamiento de las O.I.C.

El cambio en la metodología de trabajo e incluso en el aspecto físico de la O.I.C. se expresa en los discursos de los entrevistados, quienes evidencian una profesionalización, sistematización y organización inexistente previa al M.I.C.C. Además, se valora la forma de construcción de redes locales, la mantención de las relaciones con dirigentes vecinales, y la continuidad de un trabajo que diagnostica y luego sistematiza la búsqueda de soluciones o mejoras a los problemas previamente definidos.

“Una transición, un cambio potente, donde nosotros tuvimos que volver a tomar el concepto de liderar la confianza ciudadana. Y lo digo con mucho orgullo porque hoy se nota, hoy se ve, y eso fue un proceso de aprendizaje visionario que está ahora dando resultados por estos modelos de integración. Vuelvo a insistir, por los recursos y con la gente para ello, que es lo principal” (Comisario, Comisaría 21)

2.2 Proceso de implementación

El proceso de implementación del M.I.C.C. significó el cambio en cuatro aspectos fundamentales del trabajo tradicional llevado a cabo por los Carabineros con la comunidad: infraestructura, registro, sistematización y monitoreo de las actividades, capacitaciones y acercamiento efectivo a la comunidad. Estos cuatro aspectos responden a los principales elementos de sistematización y ordenamiento definidos en el Manual de Actuación de la O.I.C. y se exponen a continuación:

1. Infraestructura y recursos

Siendo uno de los cambios de la O.I.C. más explícitos, absolutamente todos los entrevistados hacen mención al cambio que tuvo la O.I.C. en infraestructura, recursos materiales y recursos humanos para realizar su trabajo.

En primera instancia, uno de los grandes cambios realizados a nivel de infraestructura fue que en todas las comisarías se creó un lugar concreto y específico para las O.I.C., e incluso, en algunas comisarías, este lugar tenía una entrada independiente a la de la comisaría, facilitando de esta manera el ingreso de personas de la comunidad y resguardando su privacidad.

Luego del espacio público, se hace mención reiterativa a los recursos materiales. Los recursos materiales son considerados fundamentales para el funcionamiento del M.I.C.C. principalmente en lo que respecta a registro, movilización y folletería.

Respecto al registro y actualización diaria de las actividades realizadas, en conjunto con el llenado de planillas en la plataforma, se hizo fundamental la existencia de computadores en la O.I.C. Estos computadores llegaron con la implementación del M.I.C.C. y son un recurso altamente valorado al interior de la comisaría y en especial por el Apoyo técnico del equipo M.I.C.C.

“Bueno yo dividiría el proceso en dos etapas, la parte material y la parte cultural, la parte material que me toco a mi implementarlo como jefe del departamento de la región metropolitana y la primera parte de regiones de este año, estuvo bastante bien porque antes del M.I.C.C. los Carabineros solo tenían las ganas de participar ,y dependía de la buena voluntad de cada Comisario , de si tuviera oficina si es que tenía, y para que hablar de vehículo o algo por el estilo, ahora como se sistematizo llego el recurso ,y ahora cada comisaria del país que cuenta con plan cuadrante ,tiene las comodidades necesarias para implementar el sistema, no hay excusas para que no trabajen bien, incluso se les doto de un vehículo en cada oficina” (Juan Rodríguez, Coronel de Carabineros)

En relación a la movilización, el M.I.C.C. contempla rondas de a duplas por los respectivos cuadrantes de los delegados. Este elemento comenzó a ser conflictivo especialmente en los territorios muy amplios (como las comunas de Lampa, San Bernardo o Melipilla), y también, en las comunas que tenían sectores extremadamente vulnerables. Para esto se incorporó, como parte del Modelo, un vehículo M.I.C.C., que no corresponde a un vehículo policial, sino que es un “pan de molde” (especie de van pequeña), que tiene los colores propios del M.I.C.C. (blanco y verde) y el logo del mismo. Este vehículo se pensó con características distintivas a la de un vehículo policial justamente para que la labor del mismo fuera exclusiva a la labor comunitaria y no pudiera ser destinada a otros fines.

“Dentro del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva una parte es el Modelo de Integración, y se entregaron los recursos y se crearon estrategias de dedicación exclusiva a esta tarea. Se les entregaron vehículos, se les entregaron computadores, se les entregaron capacidad técnica, se contrataron algunos profesionales, los asesores, en calidad de CPR. Para qué, para que este equipo fuera permanente” (Alfredo Lagos, General Inspector de Carabineros).

Además del vehículo, otro cambio fundamental fue la repartición, en cada O.I.C. de artículos con la marca de la O.I.C. tales como llaveros, lápices, carpetas. En conjunto con esto, se generó folletería

inicial sobre el M.I.C.C. y se utilizaron todos estos elementos como medidas de acercamiento a la comunidad.

Ahora bien, además de lo anterior, como recursos materiales que implican la implementación física del modelo, uno de los cambios más resaltados por todos los actores entrevistados relacionados a la comisaría, fue la incorporación de un Apoyo Técnico (C.P.R., en adelante), que significó la contratación de un técnico de las ciencias sociales u afín, que tiene por misión encargarse de la parte administrativa del M.I.C.C. y de mantener las planillas y los registros actualizados.

La incorporación de este técnico significó un cambio fundamental y una profesionalización de las funciones de la O.I.C. tanto dentro de la misma Oficina de Integración Comunitaria como a ojos de las demás oficinas de la comisaría. Por otro lado, significó facilitar el trabajo administrativo, el envío de las planillas, el manejo de la plataforma interna y la organización de las actividades del equipo M.I.C.C. de manera coherente con las etapas del modelo.

“Para poder trabajar con las M.I.C.C. de forma profesional hace falta el analista social, aquí teníamos una psicóloga que en este momento no está, y ahí se integran más con lo que es lo comunitario, para trabajar sobre los informes de gestión y el post que es lo que hacen las comunitarias una vez al año para que en diciembre sea entregado, eso es a grandes rasgos lo que yo tengo más menos...”
(Focus Group Encargados, Comisaría 11)

De manera uniforme los entrevistados valoran los recursos que el M.I.C.C. introdujo en la O.I.C. para su funcionamiento y sin los cuales, se dificulta la implementación de un modelo que implica la sistematización de las actividades y el registro y seguimiento de las mismas.

2. Capacitaciones

Todo proceso de implementación conlleva, además de recursos la necesidad de capacitar a las personas que lo ejecutarán. Estas capacitaciones adquieren una importancia fundamental cuando lo que se está implementando es un modelo que reformula desde las bases, la metodología de trabajo.

Partiendo de la base que se ha ido desarrollando a lo largo de estos apartados, no sorprende el hecho de que el M.I.C.C. necesitaría una capacitación y una formación específica de aquellos que lo ejecutarán, por la evidente falta de metodología y sistematización existente hasta el momento.

En el proceso de implementación del M.I.C.C. se decidió no sólo realizar una capacitación profunda de aquellos que cumplían la labor comunitaria, sin, ir más allá, generado en la escuela de suboficiales una mención en “integración comunitaria”, en la que se verían, a lo largo de dos semanas, los fundamentos teóricos y luego prácticos y aplicados, que constituyen el M.I.C.C. y su funcionamiento.

En primera instancia, y en referencia sólo a la capacitación, la implementación del M.I.C.C. conllevó una extensa capacitación, no solamente de aquellos quienes implementarían y serían el equipo M.I.C.C. en cada una de las comisarías, sino también, a quienes estarían a cargo de la O.I.C., es decir, a los Encargados de Integración Comunitarios y a Comisarios y oficiales que velarían por su cumplimiento. En este sentido, la propia cultura institucional de Carabineros se convertía en un tema importante de ser considerado para implementar esta nueva modalidad de trabajo, debido principalmente a concepciones no actualizadas sobre la función de los Carabineros y también, relacionado a esto, una mirada más bien negativa sobre la utilidad e importancia del trabajo con la

comunidad. Estos elementos debían ser reconsiderados mediante una capacitación profunda, que no solamente sistematizara el actuar de los Carabineros que implementarían M.I.C.C., sino que también modificase internamente la cultura institucional, abriendo espacios a la importancia de la co responsabilidad, de la prevención y del empoderamiento de la comunidad para la disminución de los delitos y de la sensación de inseguridad.

“Todavía tienen la idea de que estos están ahí (Los policías comunitarios) sacando la vuelta, por eso te digo un cambio cultural nuestro, todavía muchos miembros de Carabineros tienen esa sensación de que estas personas no están haciendo una labor efectiva, entonces también ahí falta un trabajo principalmente a los oficiales para decir no po', en realidad este tipo está trabajando para que yo haga mejor mi servicio, y no sacar del puesto de trabajo sin saber cuál es la labor que está haciendo el personal, es un tema de concientizar la importancia de la labor del departamento, y eso va cambiar, pero va costar porque todavía no tiene el chip programado” (Juan Rodríguez, Coronel de Carabineros)

Además de esta capacitación, se decidió implementar en la escuela de Suboficiales la mención en Integración Comunitaria. Esto, debido principalmente a que el M.I.C.C. no es solamente un modelo que ordena y sistematiza el trabajo realizado entre los Carabineros y la Comunidad, sino que también viene a cambiar un paradigma institucional respecto del rol y de la importancia de la comunidad en la construcción de un entorno seguro.

Dentro del curso de la escuela de suboficiales que es obligatoria, se les ofreció la mención en comunitaria. Ahí se creó un programa especial que duraban dos semanas, tres semanas. Se les hicieron todas las capacitaciones, laboratorios, ejemplos. Al Carabinero se le entregaban las competencias y después se ponían en práctica. (Alfredo Lagos, General Inspector de Carabineros).

3. Registro, sistematización y monitoreo de la labor comunitaria

Uno de los elementos cruciales de la implementación del M.I.C.C. en las comisarías, remite a la implementación de una metodología de trabajo organizada mediante instrumentos de gestión⁴. Esta metodología tiene como objetivo organizar la forma en que se trabajaba con la comunidad, orientando actividades sistemáticas al cumplimiento de objetivos definidos.

Además de la organización y determinación de las actividades propiamente M.I.C.C. para la integración comunitaria, y las actividades complementarias, el sistema de monitoreo que tiene el M.I.C.C. garantiza el registro y la posibilidad de seguimiento de las actividades que se están realizando, del diagnóstico que se ha levantado y del nivel de avance en la búsqueda de soluciones. De esta forma, en el Manual se estipula que los equipos M.I.C.C. deberán realizar informes de acuerdo a las etapas de trabajo del modelo (Diagnóstico, POSICC, Gestión Mensual, Evaluación), y que deberán llevar un registro formal de sus actividades (bitácora de registro diario, actas de mesas de trabajo/reunión). Este nivel de sistematización y de constancia respecto de las actividades no existía anteriormente como tampoco las estrategias de integración que monitorean.

⁴ Para profundizar en los instrumentos de gestión ir a “instrumentos de gestión” en la sección del funcionamiento actual del Modelo M.I.C.C.

“Participante 2: Si hacemos labor administrativa en el día tiene que quedar registrado, si hacemos alguna charla, tienen que quedar registrado, si vamos a algún servicio que no corresponde a éste, también queda registrado.

Participante 1: Las mesas de trabajo, todo queda registrado. Todos los días hay un registro de todo [la] bitácora, en el libro y después en los computadores. Encuestaje.” (Focus Group Equipos M.I.C.C., Comisaría 11)

Los Equipos M.I.C.C., los comisarios, los altos mandos y los actores clave no uniformados reconocen la cantidad, calidad y periodicidad de los registros que realiza la O.I.C. por medio de documentos y planillas a rellenar.

Esta labor, se considera un aspecto positivo del modelo porque permite registrar las actividades realizadas, llevar seguimiento de los problemas y la gestión de sus soluciones. Si bien implica mayor papeleo, y muchas veces, reiteración de la información (como se evidencia en el apartado sobre instrumentos de gestión⁵) los delegados también aprecian este esfuerzo por el registro, valorando especialmente el trabajo del C.P.R. en estas actividades. Además, se valora la capacidad de hacer seguimiento de los planes del diagnóstico, de evidenciar la gestión mensual y anual del modelo y de “rendir cuentas” al Departamento de Integración Comunitario del nivel central de Carabineros.

“Sí, desde que se implementó el MIC, antes quedaba...sabía yo solamente lo que hacía y nadie sabía nada y quedaba en sus computadores. Ahora con la nueva implementación es mucho más coordinada la información, el traspaso de información es mucho más fluido con la oficina de informaciones. Entonces encuentro que fue un gran avance, y yo encuentro que los cambios realizados fueron un aporte a la función policial” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 22).

Este aspecto es fundamental porque responde a una profesionalización de los Carabineros Comunitarios y una revalorización de la labor comunitaria en sí misma. Esta nueva valoración se vio correspondida también por una exclusividad de funciones institucionalmente resguardada. Se pide, desde la Institución, que los Carabineros Comunitarios tengan dedicación exclusiva a sus labores.

Acompañando los anteriores cambios, aumenta la percepción de las personas y de los propios Carabineros de la importancia de la labor comunitaria. Se perfilan aquellas estrategias definidas como actividades para acercarse efectivamente a la comunidad circundante, tales como las mesas de trabajo, los encuestajes locales y la formulación de un diagnóstico de los problemas de seguridad del territorio, en conjunto con los pobladores del mismo.

La introducción de una metodología de integración comunitaria ha modificado no solo la percepción que tienen los demás actores sobre el trabajo de los Carabineros, sino también el que tiene el propio equipo sobre su trabajo, quienes ahora sienten que ocupan un lugar dentro de la comisaría, que su trabajo se respeta y que sus actividades y registros son propios de su labor, de las cuales se derivan consecuencias para la seguridad de la comunidad.

⁵ Idem

3. Modelo M.I.C.C.: su funcionamiento

Este apartado desarrolla los principales resultados respecto del funcionamiento actual del M.I.C.C. al interior de las O.I.C. Tal como se explicó en un inicio, el apartado se encuentra dividido en dos grandes aspectos: (1) Aspectos Formales del Modelo, que refiere a elementos del funcionamiento más bien internos y formales respecto a las exigencias del modelo y (2) Aspectos relacionales del Modelo, que refiere a la necesidad de relacionarse con otros, tanto dentro como fuera de la comisaría, para implementar y hacer funcionar el modelo.

Se evidencia en cada uno de los puntos, aquellos aspectos que se han logrado y que han fortalecido el trabajo comunitario, y también, aquellos elementos que aun actúan como obstaculizadores del proceso y que se erigen como desafíos a ser solucionados para una plena integración de Carabineros con la comunidad.

3.1 Aspectos Formales del Modelo

Para facilitar la interpretación de los resultados de este apartado se evidencian aquellos aspectos que refieren directamente al Modelo M.I.C.C. y su implementación interna en la O.I.C., en concreto: (1) el equipo M.I.C.C., que es quien lo implementa, (2) las Actividades M.I.C.C que son la que componen el modelo y por último (3) los instrumentos de gestión, que son los instrumentos por medio de los cuales se monitorean y registran las actividades y se recolecta la información.

3.1.1 El equipo M.I.C.C.

Un aspecto fundamental de la implementación y funcionamiento del M.I.C.C. es constituido por el equipo de Delegados de Cuadrante, el Encargado de Integración Comunitaria (E.I.C. en adelante) y el C.P.R., quienes tienen la tarea de efectivamente llevar a cabo el objetivo del M.I.C.C. a través de las actividades y metodología propuesta por el modelo.

Considerando esto, se propone una breve descripción sobre el perfil, las características, las funciones y la dinámica que se genera en el equipo M.I.C.C. y que facilita, o algunas veces dificulta, la integración entre Carabineros y Comunidad.

El primer aspecto fundamental del equipo M.I.C.C. es el perfil personal y profesional con el que deben contar sus integrantes. Tal como se enuncia en las entrevistas, especialmente a los uniformados de altos mandos, el perfil de un delegado o de un equipo que trabaje con la comunidad debe tener ciertas cualidades específicas sin las cuales es imposible generar integración, tales cualidades deben referir a habilidades sociales, a empatía, a compromiso y responsabilidad con la información obtenida y sobre todo, a creer en la importancia de la comunidad en la limitación de la delincuencia. De la misma forma, al interior de la comisaría se diferencian perfiles distintos entre los Carabineros Comunitarios y los demás, en específico con el Carabinero Operativo.

“Tanto el Encargado como los Delegados no se eligen al azar, sino que se hace un análisis de ellos respecto a si cumple las competencias, los cánones que debe tener un funcionario, especialmente el manejo grupal, el vocabulario que debe emplear, y que tenga una empatía con la gente. No puede ser tan rígido como el Carabinero que es operativo, o como entre comillas que no sea tan represivo.” (E.I.C., Comisaría 11).

Por otro lado, e incluso contando con estas características particulares de cada uno de los miembros de los equipos, se resalta la importancia que tiene una correcta coordinación de grupo y dinámica interna, para poder cumplir con las actividades dispuestas por el Manual, y a la vez con los compromisos dispuestos con las personas.

Bajo esta perspectiva, un aspecto muy destacable de la labor de los equipos M.I.C.C corresponde a una cooperación constante al interior del equipo que facilita el trabajo y la búsqueda de soluciones concretas, este aspecto es el manejo que presentan todos los Delegados de Cuadrante, de los demás cuadrantes de sus compañeros. Dado que el Manual les insta a realizar las rondas en conjuntos de a dos Delegados, ellos terminan conociendo el territorio, a las personas y las problemáticas de cada uno de estos cuadrantes, siendo fácil manejar problemas emergentes o tomar decisiones respecto a los mismos.

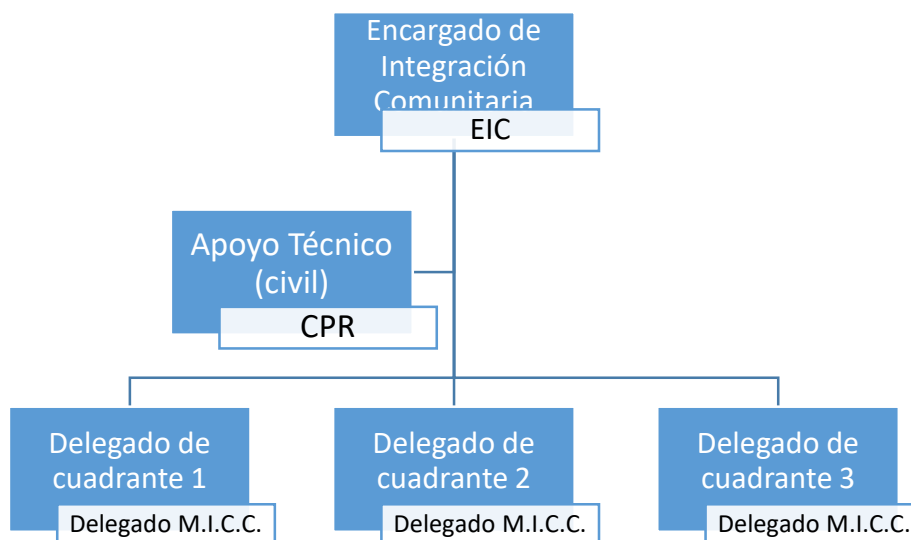
“Como equipo, una, tienen que ser unidos, bueno aquí cada Delegado sabe los problemas de todos los cuadrantes (...) ¿Por qué? Porque el fin de semana, ponte tú, hay una problemática del cuadrante 9 y está de servicio el cuadrante 1, entonces él sabe qué problemática hay en el cuadrante 9.” (E.I.C., Comisaría 17).

Base de esta labor colaborativa al interior del equipo M.I.C.C. se produce debido a una creencia común compartida por todos los integrantes y que refiere a la confianza en el trabajo comunitario como forma fundamental de prevención y disminución de la delincuencia. Bajo esta perspectiva, el equipo postula que es fundamental creer en el trabajo que están haciendo, tanto ellos como el E.I.C., como jefe o cabeza del equipo M.I.C.C.

“Se requiere creer (...) Creer en el modelo, creer en lo que estamos haciendo, no que simplemente sea un trabajo más dentro de lo que hacemos normalmente los Carabineros, sino que entenderlo, hacerlo parte suyo, creer en él, nada más que eso, creer en él.” (E.I.C., Comisaría 5).

Para tener una mayor claridad respecto a los componentes del Equipo M.I.C.C. se presenta a continuación el organigrama que aparece en el Manual de Actuación de la O.I.C. y luego, la descripción de cada uno de los integrantes y sus funciones específicas.

Ilustración 2: Estructura Equipo M.I.C.C.



Ahora bien, cada miembro del equipo M.I.C.C. tiene un perfil y una función asociada a este perfil que lo diferencia al interior del equipo y que, se resalta, corresponde a las distintas aristas que debe cubrir el equipo, tanto con la Comunidad como con el trabajo administrativo y de registro. A continuación, se presenta brevemente el perfil y función por miembro del equipo, de acuerdo a los entrevistados:

a. Delegados de Cuadrante M.I.C.C.

Se hace fundamental la definición del perfil del Delegado de Cuadrante M.I.C.C. puesto que son quienes trabajan más directamente con la comunidad y quienes entablan un vínculo de confianza y empatía con los pobladores. Es fundamental considerar que el trabajo con la comunidad siempre consiste en una relación personal, por más institucionalizada que esta se encuentre, reside en última instancia en las personas que representan la institución.

Respecto del perfil de los Delegados de Cuadrante M.I.C.C. entonces, se resalta la importancia de la empatía, de la comprensión hacia las personas con las que se relaciona y a sus problemas y la paciencia y perseverancia en la búsqueda y gestión de soluciones. Por otro lado, también se menciona, como requisito, una “buena” hoja de vida, sin sanciones, discreción y responsabilidad por la naturaleza de la información que los vecinos les entregan.

Sobre la función de los Delegados M.I.C.C., los entrevistados identifican como principales funciones el realizar un acercamiento e integración con la Comunidad, convirtiéndose en un nexo entre la Comunidad y Carabineros como institución. Esto se lograría a través de las visitas y actividades que se hacen constantemente con diversos actores comunitarios—como juntas de vecinos, jardines infantiles, escuelas, CESFAM, etc. — lo que permitiría generar y mantener una relación de confianza en el tiempo. Además de esto, se consideran gestores de soluciones a las problemáticas de los vecinos e intentar generar conciencia de autocuidado y prevención, no solamente frente al delito sino también orientándolo hacia una mejor convivencia, higiene de los lugares públicos y calidad de vida barrial.

Ahora bien, no deja de ser fundamental el flujo informativo que conlleva el acercamiento con la comunidad. Como se aprecia en la siguiente cita, este acercamiento comunitario tiene un carácter marcadamente informativo, coherente con la definición de los objetivos del M.I.C.C. por parte de los entrevistados.

“Las funciones que yo desempeño, primero, es acercamiento a la Comunidad, que es el origen y el fundamento del programa M.I.C.C. Recuperación de información y eso se hace a través de encuestajes, de entrevistas, de recorridos y conocer a la gente para obtener información y poder canalizarlo en las oficinas que corresponden de la comisaría.” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 7).

El objetivo de levantar información y reducir de esa manera las “cifras negras” de parte de la Comunidad, es un elemento recurrente y transversal en el discurso de los entrevistados. Este levantamiento de información se trataría, en primera instancia, de recoger las problemáticas que aquejan a la Comunidad a través del encuestaje, pero también de recoger información policial que no es denunciada por los ciudadanos, para focalizar servicios operativos de Carabineros.

“Nosotros en Chile tenemos un problema, que es la cifra negra. Si tu confías en mí, si confías en la institución, es probable que vengas a denunciar. Si tengo un 80% de cifra negra, es muy probable que no le apunte a mi estrategia (...) confianza, para eso son las policías comunitarias. Son un medio, no son un fin en sí mismo” (Alfredo Lagos, General Inspector de Carabineros).

Por otro lado, los Delegados de cuadrante tienen como función hacerse cargo de situaciones que escapen a los procedimientos policiales comunes u operativos, independiente de la “cifra negra”. Por lo general, esta función consiste en gestionar con los actores comunitarios correspondientes una posible solución a las problemáticas que la Comunidad ha informado. Las principales problemáticas destacadas de este ámbito son los problemas de seguridad situacional (como veredas en mal estado, árboles sin podar, animales domésticos, etc.) y problemas de incivildades y convivencia vecinal⁶ (tales como adultos mayores abandonados, peleas callejeras, conflictos entre vecinos, etc.).

“El personal de la población muchas veces no atiende ese tipo de procedimientos o que digan de repente, en tal parte se acumula mucha basura, entonces esa es pega de nosotros, vinculado tanto a los colegios, o cualquier recurrente (...) qué puedo hacer, ya hagamos una petición a la municipalidad y nosotros le solicitamos que se puede hacer y nosotros le llamamos un camión, convocamos a la junta de vecinos que esté más cerca y la representamos.” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 16).

En resumen, las funciones del Delegado de Cuadrante remiten a cuatro componentes fundamentales de la relación comunitaria, relacionados entre sí: generar cercanía y confianza con la comunidad, levantar información que pudiera ser de interés policial y gestionar soluciones a problemas de seguridad situacional, convivencia vecinal y delitos.

⁶ Para mayor detalle de los problemas que solucionan los Delegados del M.I.C.C., ir a sección “El M.I.C.C. con la Comunidad”, punto “problemáticas de la Comunidad”.

b. Encargado de Integración Comunitaria (E.I.C.).

El Encargado de Integración Comunitaria es quien debe guiar al equipo M.I.C.C. respecto de sus actividades y labores con la Comunidad. Sobre las características que conforman el perfil del E.I.C., los participantes mencionan características similares a las de los demás Delegados, tales como empatía y compromiso con la Comunidad, pero haciendo hincapié en la necesidad de liderazgo y autoridad, tanto dentro como fuera de la comisaría. En todas las comisarías en las que hubo E.I.C., estos eran hombres y generalmente de mayor edad que los Delegados. Este hecho parecía facilitar la capacidad del M.I.C.C. de relacionarse con autoridad al interior de la comisaría, con las demás oficinas y con el Comisario.

“Hay una relación directa con los de operaciones, que tenemos nosotros que entregarle información, entonces él (E.I.C.) ve que, si se hayan entregado o entendido la información que nosotros les dimos y después en qué etapa va, para que cuando se terminen los 30 días, no digan ellos no hicimos nada o no entendimos bien. Entonces él va para allá, se asegura y conversa con ellos” (Grupo Focal Equipo M.I.C.C., Comisaría 11).

Gran parte de las funciones del E.I.C. correspondían a funciones de tipo “diplomáticas”. De hecho, en la Observación No Participante N°18 se relata que en el momento en que la investigadora cualitativa acompaña a un equipo M.I.C.C. por el día, le hacen notar que se encuentran sin E.I.C., y que temen molestar al Comisario con sus peticiones y actividades (Observación no Participante, 18).

Por otro lado, los E.I.C., además de mantener buenas relaciones con todos aquellos actores con que la O.I.C. se relaciona, cumplirían el rol principalmente de organizar, gestionar y fiscalizar el trabajo realizado por la Oficina, preocupándose de canalizar los problemas a los oficinas y entidades correspondientes, y hacer un seguimiento y control de las actividades y compromisos acordados con la municipalidad.

Además, junto al Apoyo Técnico, el E.I.C. debe hacerse cargo de la revisión y aprobación de los documentos que la O.I.C. debe generar, tales como los informes de Diagnóstico, P.O.S.I.C.C. y Gestión Mensual, que son enviados al Departamento de Integración Comunitaria del nivel Central. En este sentido, el E.I.C. tiene que tener conocimiento técnico de las plataformas y manejar el sistema de planillas.

“Ver y corregir, coordinarme con mi apoyo técnico para la confección de la documentación, ver qué es lo que informan los Delegados, revisarles a ellos todo lo que pudieran entregar, todo pasa por mí, entonces si yo no lo veo, lo ve la administrativa, que es Macarena en este caso.” (E.I.C., Comisaría 14).

Finalmente, se menciona de manera reiterada la importancia del convencimiento del E.I.C. respecto de la labor comunitaria, y la guía que realiza del equipo para hacer que la oficina funcione y que se vayan cumpliendo las actividades. El E.I.C. cumpliría el rol de ser la cabeza del equipo y como tal, relacionarse con los demás actores relevantes y responsabilizarse por las funciones y actividades de su equipo.

c. Apoyo Técnico (C.P.R.)

Sobre el Apoyo Técnico, generalmente en los grupos focales del equipo M.I.C.C., no se diferencia el CPR del resto de los Delegados de Cuadrante, probablemente porque también está presente en el

grupo focal. Sin embargo, desde los demás entrevistados, tales como grupos focales de encargados de otras oficinas de la comisaría o las entrevistas al Comisario o al Encargado de Integración Comunitaria, el rol del C.P.R. aparece como crucial para organizar las labores diarias de los Delegados de Cuadrante y cumplir con las actividades determinadas por el M.I.C.C. Se menciona lo importante del rol del C.P.R. principalmente por ser un técnico, en su mayoría proveniente de las ciencias sociales, que funciona como la fuente principal de conocimiento y toma de decisiones respecto del manual, la metodología del mismo y la gestión de los documentos administrativos. Dentro de sus funciones cotidianas generales se encuentran: ingresar las actividades de la O.I.C. a la Plataforma (panel), traspasar la información que los Delegados registran en sus bitácoras diarias a una planilla Excel, colaborar en la elaboración de informes y oficios, y estar al tanto de la agenda de la Oficina.

Por otro lado, y en algunos casos, además de realizar estas funciones administrativas, los C.P.R. también utilizan sus conocimientos profesionales para apoyar en las distintas aristas del trabajo que se realiza en la O.I.C., tales como conocimientos sobre metodología, sobre trabajo social, sobre normativa jurídica, etc. Conocimiento que facilitan el trabajo coordinado al interior de la O.I.C.

Además de esto, hay C.P.R. que acompañan en las rondas a los Delegados de Cuadrante, o que reciben a los vecinos en la O.I.C., teniendo por lo tanto un fuerte perfil social. Si bien el nivel de involucramiento del C.P.R. depende de la O.I.C. que se esté analizando, y de sus características particulares, generalmente el rol será más de oficina que el resto del equipo M.I.C.C., situación que no es bien recibida en general por los propios C.P.R., que critican el estar cada vez en un rol más de secretario y menos en un rol verdaderamente social. Se evidencia una tendencia de los C.P.R. a involucrarse más directamente con la comunidad, y de poder aplicar no solamente sus conocimientos técnicos sino también su interés social.

“En mi opinión personal con el mayor, eh, yo en hartas actividades estuve... ayudando a organizar, en el papel que a mí me corresponde como apoyo técnico, y al momento en que la actividad se iba a hacer, treinta segundos antes de salir a la actividad me decía “usted no va”. De hecho, yo, de las actividades que se hicieron en terreno, durante todo el periodo que estuvo el mayor acá no pude participar en ninguna, por orden expresa de él” (C.P.R., Comisaría 17).

Aspectos Destacados del Equipo M.I.C.C.:

A modo de conclusión respecto de lo anteriormente desarrollado y evidenciando aquellos aspectos que facilitan la labor y el funcionamiento del M.I.C.C., es posible enunciar que el equipo M.I.C.C. está pensado de una manera estructural que facilita el funcionamiento. Si bien tiene una fuerte estructura jerárquica, situación que hace imprescindible que exista un E.I.C. para su correcto funcionamiento interno y externo, responde a la estructura institucional de Carabineros de Chile, y como tal se organiza mediante funciones y posiciones definidas que facilitan el funcionamiento del M.I.C.C.

Desafíos del Equipo M.I.C.C.

Respecto a aquellos aspectos que podría ser importante desarrollar para un funcionamiento aún más eficaz del equipo, se destaca solamente la importancia de que la función administrativa del C.P.R. se vea complementada con una función social, propia de su profesión.

3.1.2 Instrumentos de Gestión M.I.C.C.

Los instrumentos definidos por el Manual de Actuación de la O.I.C. son instrumentos que sirven para realizar las actividades que en el mismo documento se encuentran definidas. Durante la realización de este estudio se recolectaron todos los instrumentos y documentos de gestión que utilizan las O.I.C. analizadas, y se realizó un análisis documental, para, en conjunto con las entrevistas y la información primaria, definir el funcionamiento de los principales instrumentos de Gestión M.I.C.C.

Cabe recalcar que el análisis documental adquiere particular relevancia a la luz de los resultados del análisis cualitativo, puesto que, en general, la metodología que implementa el M.I.C.C., con sus etapas y documentos requeridos, es altamente valorada por los equipos M.I.C.C., pues consideran que les ha permitido ordenar y sistematizar su trabajo, sirviendo también como un respaldo del mismo. La introducción de orden y sistematización es considerada como el principal aporte del modelo a la forma de trabajo de la O.I.C., y dado que los documentos asociados a cada etapa son parte fundamental de la aplicación de la metodología de trabajo del M.I.C.C. y como tal resulta relevante evaluar su pertinencia y actual funcionamiento.

A continuación, se enumeran los 6 instrumentos de gestión principal, presentando una breve descripción de su objetivo, y una evaluación sobre el funcionamiento y problemas asociados.

Instrumento 1: Bitácoras de Registro diario

La bitácora diaria es un documento transversal a todas las etapas del modelo que registra la actividad cotidiana del equipo M.I.C.C., por cada uno de los cuadrantes. La información de las actividades responde a la cantidad de actividades, tipo de actividades, lugar de la actividad, horario de la actividad, tipo y nombre de la organización con la que se realizó la actividad. Esta bitácora deberá contar además con la fecha de la acción, una descripción breve de ella y la firma del E.I.C. La bitácora se registra en papel, pero también debe ser traspasada por el C.P.R. a una planilla Excel, donde la información es registrada y sistematizada para ser enviada al Departamento de Integración Comunitaria en el nivel central de Carabineros de Chile.

De las bitácoras recolectadas y de la información primaria recogida en las entrevistas con los Equipos M.I.C.C. queda en evidencia que este instrumento de gestión y registro se utiliza de manera permanente. Todos los días son rellenas las bitácoras y, si bien hay variaciones en el nivel de llenado de la planilla, sirve a los Delegados de Cuadrante porque queda registro y resguardo de las actividades realizadas.

Ahora bien, en términos de cantidad de información, la gran mayoría de las bitácoras tiene la primera parte completa, pero no así los cuadros de resumen ni las observaciones. En ninguna bitácora recogida se evidenció que el E.I.C. revise con check list las actividades revisadas. Es importante este punto porque es un indicador de que el diseño de la misma no es idóneo para ser un documento que se rellena diariamente, lo que hace que el nivel de detalle, que finalmente no se completa, pueda ser contraproducente para el registro.

Respecto de la forma en que se estructura el registro de la información de las bitácoras, es posible decir que es confusa en algunos ítems y reiterativa. En primer lugar, el foco del registro no está puesto en la acción misma, sino en la formalidad del lugar, dirección, y participantes de la actividad. Se pierde de esta manera la descripción de la acción, sus objetivos y el resultado que se llevó a cabo. No hay que olvidar que la finalidad última de la bitácora es el registro de todas las actividades que en

conjunto van mejorando el vínculo de los Carabineros con la Comunidad y construyendo soluciones a los problemas de la misma.

Por otro lado, y esto sucede con muchos de los instrumentos de gestión del M.I.C.C., la información es reiterativa, lo que produce que en la práctica no se completen todos los apartados de la bitácora. La cartilla o formato de la bitácora incluye, además del detalle de cada una de las actividades o acciones diarias, la “Descripción de las Actividades Realizadas”, el “Cuadro Resumen” y el “Resumen de Actividades” que apuntan al mismo objetivo y repiten nuevamente la información de manera más acotada, generando información reiterativa y aumentando la carga de registro del Delegado, siendo poco eficiente en su objetivo final. Similarmente, la hoja en la que se registran las observaciones y luego la hoja en la que el E.I.C. debe chequear el cumplimiento de las observaciones realizadas también son redundantes en cuanto se debe completar con la misma información que se ha ingresado anteriormente.

Ahora bien, estas observaciones son repetidas también en el relato de los equipos M.I.C.C., quienes consideran que el formato de la bitácora es repetitivo y por lo tanto poco eficiente, además de que se debe repetir nuevamente la información para ser trasladada a planillas Excel que serán subidas a la plataforma, existen elementos que si bien deben ser especificados por Manual (como las horas en que se realizan las actividades, plasmadas en las bitácoras) no pueden subirse a las planillas, porque estas no tienen la opción de horarios más largos que los efectivamente trabajados, como, por ejemplo, actividades de fin de semana, reuniones después de las 19:00 horas, labores de servicio o apoyo al mando en horarios extra oficiales.

Instrumento 2: Cartillas de Encuestaje

Las cartillas de encuestaje son el instrumento mediante el cual se realizan los encuestajes locales y forman el principal insumo de la operación del M.I.C.C. en el levantamiento, diagnóstico y planificación en torno a las problemáticas del territorio. Existen dos tipos de encuestaje que no se encuentran definidos ni bien diferenciados en el Manual de Actuación de la O.I.C.C. El primero es el encuestaje diagnóstico⁷, que comienza en la etapa de Diagnóstico del M.I.C.C. y el objetivo es el levantamiento de problemáticas de la Comunidad como tarea a la que abocarse durante el año.

El encuestaje diagnóstico, en conjunto con las mesas de trabajo, son los insumos básicos para la formulación de las tres problemáticas prioritarias en cada cuadrante, para ser trabajadas por la O.I.C. a lo largo del año.

El segundo tipo de encuestaje refiere a un encuestaje “permanente” que se realiza de manera periódica luego de haberse construido el diagnóstico. Este encuestaje se aplica a personas que no se sienten representadas por la Comunidad organizada y cuya opinión puede no ser considerada en la toma de decisiones. Para su realización, cada dupla de Delegados debe definir un sector, villa o población a la cual aplicar el encuestaje de manera semanal por cuadrante y con un mínimo de 10 hogares.

⁷ Este nombre ha sido definido de manera analítica para diferenciar los dos tipos de encuestaje: diagnóstico y permanente.

Si bien se considera la cartilla de encuestaje como un elemento útil para el levantamiento de información de manera eficiente desde el territorio y la construcción de un diagnóstico existen dos problemas principales de las cartillas de encuestaje:

1. No hay diferenciación de objetivos ni direccionalidad clara para el encuestaje permanente. Los entrevistados consideraban que si ya se había formulado el diagnóstico, poco aportaban los encuestajes permanentes, siendo más eficaz la conversación informal con los vecinos para conocer los problemas contingentes, que escapaban al diagnóstico pero requerían de solución.
2. La cartilla de encuestaje tiene, desde el punto de vista metodológico, un diseño no funcional para el objetivo requerido y que incide en su validez como instrumento de medición. En primer lugar, la formulación de la pregunta responde a un objetivo explicativo (causas de los niveles de delincuencia) y no al objetivo original de levantamiento o identificación de problemáticas. En este sentido, sería más apropiado un diseño de encuestaje que pregunte directamente por los problemas presentes en los cuadrantes (por ejemplo, robos de vehículos, consumo de sustancias ilícitas en lugares públicos, violencia intrafamiliar, etc.), limitando la explicación o las causas de dichos problemas (falta de organización vecinal, falta de patrullaje policial) al análisis de las problemáticas que se realiza en la etapa de planificación por el propio equipo M.I.C.C.

Además, las alternativas que entrega la cartilla de encuestaje también presentan una serie de problemas que inciden en la validez del instrumento y que hacen muy difícil el análisis de la información, porque existe ambigüedad en la concepción de cada una de las alternativas o categorías de respuesta. La siguiente tabla expone las principales observaciones realizadas a las categorías de respuesta de la cartilla de encuestaje.

Tabla 3. Observaciones a las alternativas de respuesta de la Cartilla de Encuestaje M.I.C.C.

Categoría de respuesta en la cartilla	Observación.
La ocupación de lugares del barrio por pandillas y grupos peligrosos.	Alternativas que no son causas de problemas, sino que problemas o delitos en sí mismos.
La existencia de problemas familiares en los hogares del barrio.	
Consumo de alcohol.	
El tráfico y/o consumo de drogas.	
La existencia de vecinos de mal vivir en el barrio.	Alternativas ambiguas y que quedan abiertas a la interpretación que cada encuestado haga de ellas.
Lo atractivo del barrio para los delincuentes.	
Las condiciones de extrema pobreza.	Alternativas que hacen referencia a causas fuera del ámbito de acción de Carabineros.
La falta de oportunidades de trabajo	
La mala calidad de la educación en las escuelas.	
Falta de intervención del municipio en problemas sociales del barrio.	Alternativas que no son mutuamente excluyentes o que se desprenden unas de otras.
La falta de iluminación de calles y casas del barrio	
La existencia de lugares sucios y abandonados en el barrio	
La falta de vigilancia municipal	

La falta de presencia de Carabineros en su barrio	
La ocupación de lugares del barrio por pandillas y grupos peligrosos	
Consumo de alcohol	
El tráfico y/o consumo de drogas.	

Estos problemas son evidenciados por los equipos M.I.C.C. que sienten que no se aplican las cartillas a la realidad local en donde son aplicadas, y que muchas veces no evidencian, producto de este problema de diseño, las verdaderas problemáticas de la comunidad.

Instrumento 3: Actas de reuniones de mesas de trabajo

Las actas de reuniones de mesas de trabajo permanentes registran información pertinente de dichas instancias cuyos objetivos son dar a conocer a la Comunidad organizada lo que se está realizando con las problemáticas identificadas en la etapa de diagnóstico, las acciones puntuales que se han realizado o que se están realizando, la resolución de los problemas priorizados y las posibles soluciones de los mismos. De acuerdo al Manual estas reuniones de mesas de trabajo se realizan cada dos meses aproximadamente o con mayor frecuencia de acuerdo a la necesidad que imponga la atención de la problemática.

En ellas participan, de manera permanente, aquellas organizaciones o actores que se convocaron al constituir la mesa.

En general si bien no todos los ítems de las actas de reuniones han sido completados, no se evidencia conflicto con este instrumento de gestión.

Instrumento 4: Informes de Diagnóstico

El Informe de Diagnóstico sistematiza y organiza la información levantada por medio de las mesas de trabajo y el encuestaje de diagnóstico. La finalidad de este informe es identificar y priorizar tres problemáticas referentes a cada cuadrante de la comisaría, planificar las acciones que se realizarán para solucionarlas y definir los actores hay que incluir para esto. Si bien los informes de cada comisaría difieren en algunos elementos que se agregan o se detallan más en unos diagnósticos que en otros, todas las comisarías visitadas cuentan con un Informe Diagnóstico completo, que cumple con todos los puntos definidos por el Manual y el Cuaderno de Trabajo O.I.C.

La estructura básica del Informe Diagnóstico viene definida en el Cuaderno de Trabajo O.I.C., y considera aspectos generales y luego información relativa a cada uno de los cuadrantes (cartografía del sector, ficha de catastro comunal, sistematización de la información diagnóstica referente a las tres problemáticas más mencionadas y priorización de las mismas de acuerdo a los porcentajes sacados de las cartillas de encuestaje)). Luego viene una clasificación de problemas de acuerdo a la naturaleza del problema, las oportunidades de solución y una priorización de problemas y un análisis de los mismos.

De acuerdo a los documentos analizados y a las entrevistas realizadas, el instrumento de Informe de Diagnóstico se consideraba bien desarrollado en el Manual de Actuación O.I.C. y no presentaba mayores problemas en su formulación para los Equipos M.I.C.C. considerando su formulación el insumo principal para el registro de información y la caracterización de la comuna en términos de seguridad y para construir el P.O.S.I.C.C.

Los únicos elementos que parecen ser críticos respecto a este instrumento, es el trabajo de información de manera reiterativa, presente en todos los instrumentos, y la debilidad que presenta desde un punto de vista metodológico, de haber sido construido en base a las cartillas de encuestaje, cuyos problemas de validez fueron analizados en el punto (2) del presente apartado.

Instrumento 5: Informe P.O.S.I.C.C.

El informe P.O.S.I.C.C. es un documento que refleja la planificación del trabajo en torno a las problemáticas identificadas por las O.I.C. en la etapa de diagnóstico y debe expresar claramente:

- Las problemáticas identificadas en cada cuadrante.
- Un análisis y alternativas de solución para tales problemáticas.
- Los objetivos que se pretende alcanzar.
- Una programación de las actividades que serán desarrolladas en conjunto con las organizaciones de la Comunidad.
- Las tareas, los recursos y los plazos que conciernen a los grupos y actores claves para el desarrollo del trabajo en conjunto que se espera llevar.

Este instrumento de gestión es uno de los principales del Modelo M.I.C.C. debido a que presenta una sistematización de los problemas y de la forma y temporalidad en que se pretenden resolver dichos problemas. Es considerado un instrumento guía para la labor de los Equipos M.I.C.C., y como tal es consultado cada cierto tiempo para registrar avances o problemas en la solución de problemáticas.

A partir de los informes analizados se observa que, en general, las formas en que se busca dar una solución a las problemáticas prioritarias, es principalmente a través de la gestión y movilización de redes y acciones compartidas con otros actores de la Comunidad. Esto se ve reflejado también en el análisis cualitativo, donde se aprecia que la O.I.C. en función del M.I.C.C., estaría funcionando como una célula de gestión de servicios y acciones al interior de la comuna, logrando convertirse en un vínculo entre la Comunidad y los distintos servicios e instituciones de una comuna.

Respecto de este instrumento los equipos M.I.C.C. no presentan ninguna crítica o dificultad en su construcción, sin embargo, se evidencia, mediante la revisión de los documentos, que existe una variación de criterios y de formas de construir y de completar los distintos apartados del P.O.S.I.C.C. La disparidad con la que se completan estos apartados indica que, en general, no hay claridad sobre los criterios que se deben aplicar al completar los distintos apartados. Esto se observa sobre todo en el apartado de “Actividades y Productos Esperados”, donde, por ejemplo, para los objetivos generales y específicos hay casos que registran algo más bien parecido a una actividad (por ejemplo, como objetivo general: “Presentar propuesta de intervención a la dirección de tránsito”).

Instrumento 6: Informes de Gestión Mensual

El Informe de Gestión Mensual debe ser entregado por las O.I.C. mensualmente al Departamento de Integración Comunitaria, con el objetivo de que éste pueda entregar las orientaciones necesarias para un mejor desarrollo de la metodología implementada.

El informe de gestión mensual se compone de una descripción breve acerca de cómo fueron desarrolladas las actividades del mes, una breve descripción de las problemáticas de cada cuadrante, un registro de aquellas actividades de participación masiva orientada a la recolección de información en caso de ser realizado, un registro de la participación de las O.I.C. en redes locales, un registro de

participación de la O.I.C. en procedimientos policiales emergentes y un análisis cualitativo de la O.I.C. en donde se debe señalar las dificultades y las fortalezas o aciertos presentados en el desarrollo del trabajo durante el mes.

Existe una gran heterogeneidad en las respuestas y de formulación de los informes de gestión mensual entre las distintas O.I.C.

Sobre el análisis cualitativo, no se especifica en el Manual si se debe realizar por cuadrante o por oficina lo que se refleja, nuevamente, en la diversidad de formas de completar esta sección. Por otro lado, en las O.I.C. que realizan este análisis diferenciado por cuadrante, la información que se registra en cada cuadrante es la misma y no hay una real diferenciación por cada uno de los sectores.

Aspectos destacables de los Instrumentos de Gestión

En primera instancia, es fundamental reconocer que, si bien los instrumentos de gestión presentan problemas de diseño y de estructura, son, a todas luces, un enorme apoyo a la labor comunitaria de las O.I.C. y un elemento fundamental del funcionamiento del M.I.C.C. Todos los actores entrevistados recalcan la idea de la importancia de tener elementos guía, de monitoreo y de registro que evidencie la labor que ejecutan cotidianamente, y si bien hay aspectos que deben ser mejorados, se parte de la base que el tener instrumentos de gestión es en sí mismo positivo.

Otro elemento destacable de los instrumentos de gestión es la continuidad que tienen con las Actividades M.I.C.C., mostrando una coherencia interna con las distintas etapas del modelo y un avance en las actividades de acuerdo a los distintos momentos de ejecución. Esta linealidad de los instrumentos facilita la ejecución del modelo y también la comprensión de la temporalidad en la cual se desarrolla el modelo.

Desafíos de los Instrumentos de Gestión

Existen numerosos desafíos para mejorar los instrumentos de gestión existentes de manera que faciliten la labor de los equipos M.I.C.C. y el funcionamiento del modelo. Los siguientes desafíos a nivel de instrumentos de gestión son:

1. **Información Reiterativa:** en absolutamente todos los instrumentos de gestión se resalta el problema de la reiteración informativa. Tanto las bitácoras de registro diario, como las actas de reuniones, y los informes (de Diagnóstico, de P.O.S.I.C.C y de Gestión Final) son criticados por los equipos M.I.C.C. producto de que se reitera la información en distintas partes de los mismos, haciendo que rellenarlos o construirlos sea un trabajo engorroso y poco eficaz. Además, esta reiteración repercute en la comprensión que puede obtenerse de los distintos documentos.
2. **Coherencia entre el registro en papel y registro en la Plataforma electrónica:** Otro elemento ampliamente criticado por los equipos M.I.C.C. corresponden al problema de una falta de coherencia entre los instrumentos que se tienen en papel y la plataforma digital al que la información debe ser traspasada.
3. **Reformulación Cartilla de Encuestaje:** finalmente, y respecto de la cartilla de encuestaje específicamente se critica el diseño que ésta tiene y la confusión que existe en el mismo entre causas y soluciones de la delincuencia. Tal como señalan los equipos M.I.C.C. pero que se ve respaldado en el análisis documental, las cartillas de encuestaje son un instrumento poco válido en términos de coherencia y diseño metodológico, y, por ende, presentan dificultades

para representar los problemas de la comunidad. Esto es crucial porque es en base a las cartillas de encuestaje que se construye y utiliza el resto de los instrumentos de gestión, y la planificación y priorización de problemáticas, situación que genera un problema de arrastre y termina obstruyendo todos los instrumentos de gestión.

3.1.3 Actividades M.I.C.C

Las actividades que realiza el equipo M.I.C.C. y que estipula el modelo es un aspecto fundamental para entender el funcionamiento del M.I.C.C. y el trabajo concreto que realiza el equipo de la O.I.C. en el territorio. Dentro de las múltiples actividades que realiza el equipo M.I.C.C. se identifican dos líneas fundamentales: por un lado, aquellas actividades propiamente M.I.C.C., que se explicitan en el Manual y se realizan por temporalidades definidas, y por el otro lado, actividades que aparecen como “complementarias” y que dependen de cada contexto local y particular en el que se desarrolle el M.I.C.C. El grueso de las actividades mencionadas por los equipos M.I.C.C. corresponde a este último tipo, y si bien las actividades propias del modelo (actividades M.I.C.C.) son mencionadas por la mayoría de los Delegados, Apoyo Técnico y Encargado de Integración Comunitaria, no siempre aparecen claramente diferenciadas como tal en su discurso.

Actividades M.I.C.C.

El modelo M.I.C.C. determina ciertas actividades que le son propias y que son fundamentales para su funcionamiento en cada una de las etapas definidas en el manual, tales como el patrullaje preventivo, encuestaje local y mesas de trabajo. Estas actividades constituyen el eje central del trabajo de los Carabineros con la Comunidad y están ideadas para el funcionamiento en etapas que tiene el modelo. A continuación, se enumeran las actividades permanentes que, de acuerdo al Manual, los miembros de la O.I.C. deben realizar durante la ejecución del M.I.C.C.

- Patrullaje preventivo focalizado, el cual debe realizarse dentro de cada cuadrante, al menos una vez por semana.
- Encuestaje local, el cual se comienza en la etapa de diagnóstico, pero se continúa realizando en el marco del patrullaje preventivo como una forma de recoger la voz de la Comunidad no organizada.
- Mesas de trabajo permanentes, las cuales comienzan durante la etapa de diagnóstico y se mantienen durante toda la ejecución del modelo.
- Envío de información y cierre de ciclo, en la cual la O.I.C. proporciona información policial relevante a la Oficina de operaciones y/o a la S.I.P. con la finalidad de fortalecer la respuesta a objetivos policiales directos. Una vez enviada esta información, se debe hacer un seguimiento de las gestiones realizadas, el cual termina cuando, luego de encontrarse resuelta la situación y pasado un tiempo prudente (entre dos semanas y un mes, dependiendo de la situación derivada), se confirma la resolución del problema abordado, dejando constancia de ello en los archivos y cerrando el proceso.
- Registro de información, el cual corresponde al registro en las bitácoras de las actividades llevadas a cabo por cada miembro de la O.I.C., información que posteriormente será sistematizada por el Apoyo Técnico.
- Elaboración de informes de Diagnóstico, P.O.S.I.C.C., Gestión Mensual y Gestión Final.

En general, los integrantes del equipo M.I.C.C. identifican las actividades propias del modelo, mencionando, principalmente, como actividades permanentes el encuestaje, el patrullaje preventivo y las mesas de trabajo mensual. Por otra parte, se percibe, en casi todas las comisarías que cuentan con un C.P.R. con algún tiempo de experiencia, es uno de los integrantes del equipo que mejor maneja el Modelo a nivel teórico y, por ende, las actividades que le son propias.

Respecto a las etapas del modelo, los Delegados hacen escasa referencia a ellas y no parecen ser un eje de sistematización de las actividades, a pesar de que ciertas actividades, como las de diagnóstico, refieren de manera concreta a una etapa específica en el modelo.

Esta falta de referencia a las actividades propias del modelo y al manejo que de ella tienen los Delegados del Cuadrante hacen notar que si bien las actividades M.I.C.C. se llevan a cabo, muchas veces no hay conciencia del fundamento de tal actividad ni de su objetivo específico, generándose más un “cumplimiento” del Manual que actividades que se consideren especialmente útiles para la labor comunitaria. Es este el caso de el encuestaje permanente, o las mesas de trabajo permanente, que para el grueso de los Delegados de Cuadrante pierden su utilidad una vez que se ha definido el diagnóstico, pero que, sin embargo, se especifica que deben ser realizadas de manera permanente.

Actividades administrativas

Además de las actividades propiamente determinadas por M.I.C.C. como actividades de trabajo para la integración comunitaria, en el Manual también se estipula que los equipos M.I.C.C. deberán realizar informes de acuerdo a las etapas de trabajo del modelo (Diagnóstico, P.O.S.I.C.C., Gestión Mensual, Evaluación), y que deberán llevar un registro formal de sus actividades por medio de los instrumentos de registro (bitácora de registro diario, actas de mesas de trabajo/reunión).

Respecto de las actividades administrativas tales como redacción de informes mensuales y luego, el informe anual, en correlación con la escasa referencia que hacen los Delegados a las etapas del modelo, los informes también son mencionados con poca frecuencia y de manera más bien superficial. Esto es distinto en el caso del C.P.R. que es quien guía, en la mayoría de los casos, la redacción y realización de los informes. Se hace referencia al Diagnóstico y al P.O.S.I.C.C. pero no hay una verdadera profundización en la formulación de estas actividades sino más bien como referencia al trabajo asociado a cada uno de ellos.

Por otro lado, las actividades de registro sí son mencionadas con más detalle, identificadas como un elemento cotidiano y constante en el quehacer de los equipos M.I.C.C. Las actividades de registro principales son las de la Bitácora diaria y las actas de las mesas de trabajo. La bitácora de registro diaria es la actividad más mencionada, porque se realiza diariamente y porque conlleva un alto nivel de detalle.⁸

Actividades Complementarias

Si bien todos los equipos M.I.C.C. en los que se realizó el levantamiento cualitativo realizaban las actividades propiamente M.I.C.C., las actividades consideradas “complementarias” constituían la parte más abundante de la agenda de las O.I.C. Estas actividades estaban dirigidas al trabajo con la Comunidad, a la integración con la misma y al levantamiento de información relevante, pero constan

⁸ Para mayor detalle al respecto ir a “Instrumentos de Gestión”.

de una variedad local enorme y son profundamente valoradas tanto por la Comunidad como por los propios equipos M.I.C.C.

Si bien el Manual define actividades complementarias (participación en redes locales y actividad masiva de recopilación de información) las actividades complementarias a las que se refieren los Equipos M.I.C.C. constituyen un enorme espectro de actividades que va más allá de participación en redes locales y actividades masivas de recopilación de información, siendo las tareas cotidianas referidas a éstas.

Entre las actividades que realizan se encuentran:

➤ **Actividades de integración con la Comunidad**

Son actividades mediante las cuales el equipo M.I.C.C. genera y mantiene su vínculo con la Comunidad. Algunas de estas actividades parecen ser de índole más recreativa y/o social. Entre estas se mencionan visitas con diversos actores comunitarios a museos y paseos; participación de la O.I.C. en actividades organizadas por la Comunidad; reencuentros familiares, visita a las ferias organizadas por las juntas de vecinos, etc.

Adicionalmente, la mayoría de los equipos M.I.C.C. mencionan la realización de actividades masivas, sin embargo, no queda claro si éstas corresponden a las estipuladas en el Manual de Actuación M.I.C.C. —pues no hacen referencia a la recolección de información mediante encuestaje—o bien si son una extensión de las actividades de integración mencionadas anteriormente.

Por otro lado, otras actividades de integración con la Comunidad cumplirían también una función preventiva. Dentro de la gran variedad de actividades de este tipo, los participantes mencionan principalmente la orientación a vecinos sobre formación de Comités de Seguridad; la participación en ferias informativas en plazas cívicas; las visitas a jardines infantiles y CESFAM; el trabajo con brigadas escolares y charlas en escuelas sobre bullying, consumo de drogas y otros temas atinentes.

➤ **Actividades de gestión**

Actividades cuyo propósito es canalizar y/o solucionar problemas de la Comunidad, para lo cual, generalmente, se deben coordinar y gestionar con diversos actores comunitarios, como Juntas de Vecinos, Municipios y otros organismos estatales.

Estas actividades se vuelcan principalmente a disminuir riesgos situacionales, a la recuperación de espacios públicos y a intervenciones en casos de personas con problemas de consumo de alcohol y drogas.

“Entonces básicamente eso, tratar de solucionar a la gente los problemas, y darles las vías para que la gente solucione también sus problemas, con el municipio, el CESMA, y todas las redes que los orienten.” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 19)

También son consideradas actividades de gestión aquellas coordinaciones internas que se deben realizar con la Oficina de Operaciones, principalmente, para gestionar vigilancia, denuncias, presencia policial, etc., a pedido de los vecinos.

➤ Actividades institucionales

Las llamadas “actividades institucionales” o bien, “de apoyo al mando”, refieren a actividades que le son encargadas al M.I.C.C. desde el interior de la comisaría y refieren a sí misma. Campañas preventivas internas de Carabineros/Subsecretaría de Prevención del Delito, como organización fiestas patrias, fiestas fin de año, invitación a los niños de la comuna o de una escuela específica a conocer la comisaría, etc. Dentro de estas actividades también se considera el cumplir con requerimientos que haga la Oficina de Operaciones, por lo general relacionado al levantamiento de información específica a territorios, comercios o grupos del entorno.

Aspectos destacables de las actividades M.I.C.C.:

Los aspectos más destacables en la realización de actividades que hace el equipo M.I.C.C. se encuentra el que efectivamente los equipos cumplen con todas las actividades estipuladas por el Manual, pero aún en mayor medida, con las actividades tradicionales o complementarias que siempre han realizado. Este aspecto es destacable porque los equipos M.I.C.C. han tenido la capacidad de desarrollar las actividades M.I.C.C. específicas, tales como los encuestajes, las mesas de trabajo y la elaboración de actividades masivas, en conjunto con las actividades administrativas propias del modelo y en conjunto, aún, con las actividades complementarias y tradicionales que se realizan con la comunidad.

Desafíos de las actividades M.I.C.C.:

Los desafíos pendientes de las actividades M.I.C.C. refieren en su mayoría a una mejora en la definición de las temporalidades y especificidades de las actividades M.I.C.C. desarrolladas por el Manual. No hay una completa claridad de la extensión de ciertas actividades, ni de la finalidad de otras, situación que dificulta que los equipos M.I.C.C. internalicen las mismas, en vez de solo realizarlas para cumplir.

Bajo esta misma perspectiva, aparece como fundamental la necesidad de ampliar algunos de los alcances de las actividades M.I.C.C. incluyendo otro tipo de población hacia donde se dirijan y ampliando el espectro de actividades definidas como complementarias, entregando la posibilidad a los equipos M.I.C.C. de evidenciar las distintas formas locales en las que se trabaja con la comunidad.

3.2 Aspectos Relacionales del Modelo

En el siguiente apartado se describen aquellos aspectos que refieren a relaciones de los equipos M.I.C.C., tanto dentro como fuera de la comisaría. Dado que el M.I.C.C. es un modelo que tiene como funcionamiento central la gestión de recursos para solucionar las problemáticas y para la transmisión de información, es imposible entender su implementación y funcionamiento actual si no se analiza su emplazamiento con los distintos actores con los que se relaciona de manera cotidiana.

3.2.1 El M.I.C.C. y el Departamento de Integración Comunitaria (D.I.C.)

La Oficina de Integración Comunitaria y el equipo M.I.C.C. en específico dependen técnicamente del Departamento de Integración Comunitaria de nivel central de Carabineros de Chile. El rol del D.I.C. ha sido, en un principio, la capacitación y dotación de los equipos M.I.C.C., y es la entidad que debe monitorear y analizar la información que los equipos M.I.C.C. registran periódicamente y envían mediante la plataforma destinada para ello.

Ahora bien, en general no aparece el Departamento de Integración Comunitaria en los discursos de los equipos M.I.C.C. ni de los Comisarios, ni la forma de trabajo en que se despliegan las órdenes del

D.I.C. al interior de las O.I.C. de las comisarías. Esto no debiera sorprender si se considera que las O.I.C. en función del M.I.C.C. trabajan a niveles locales, y por ende, solamente se relacionan con el D.I.C. en relación a los documentos e instrumentos de gestión que deben enviar. Efectivamente, el D.I.C. sólo fue mencionado en relación a la capacitación de los equipos M.I.C.C. en el principio de la implementación del Modelo, respecto de la retroalimentación de los documentos que actualmente son enviados al Departamento y respecto de las dudas que presentan los equipos con el funcionamiento del Modelo y la lectura del Manual de Actuación de la O.I.C.

En referencia a las capacitaciones, existe la percepción de que el D.I.C. capacitó a los Delegados en un principio y formuló la mención de la escuela de Suboficiales, pero después dejó de generar estas instancias de educación sobre el modelo o al menos, no siguió realizando capacitaciones de manera periódica. El tema de las capacitaciones de los propios equipos y de personas que llegan una vez rotados desde otra unidad, es fundamental para la O.I.C. y para el correcto funcionamiento del M.I.C.C., porque, como dicen algunos Delegados de Cuadrante, aún hoy, hay C.P.R. o incluso E.I.C., que manejan algunos aspectos que no tienen claro “más desde la intuición” que con la certeza de que se está realizando “según el Manual” (E.I.C., Comisaría 7). Lo mismo se evidencia en algunos discursos respecto de las capacitaciones iniciales.

“En la capacitación no fueron para nada claros, entonces si uno después no se tomaba el tiempo de volver a releer toda la información no, no quedaba claro lo que se tenía que hacer. De hecho, nosotros como CPR tenemos como un grupo en WhatsApp y todavía hay algunos que están súper perdidos entonces yo creo que ese es el tema...” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 22)

Respecto a la retroalimentación de los documentos que actualmente son enviados al Departamento, y de las dudas que han tenido los equipos a lo largo de la implementación del M.I.C.C. sobre el funcionamiento del Manual, hay una fuerte crítica de parte de los equipos M.I.C.C.

En primer lugar, se critica que cuando se tiene dudas sobre el Manual o a las problemáticas que deben ser específicas de M.I.C.C., o incluso respecto del encuestaje, el Departamento de Integración no responde a las peticiones ni parece tener disposición de ayudar a los equipos, quienes terminan solucionando los problemas en conjunto con otros C.P.R. o equipos M.I.C.C. que comparten las dudas.

“(respecto de un problema) y pedimos respuestas, y nos dicen no porque no es M.I.C.C., y cada vez que preguntamos al departamento, la respuesta no es la más adecuada, la respuesta es léase el manual, y bueno he leído el manual como tres veces y no explica el tema” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 18)

“Resumiendo todo no quedan ganas de llamar para allá, y bueno yo tengo un grupo de whatsapp donde tengo con algunos CPR más “feeling” y hago las consultas respectivas, pero de la misma base conocimiento, ya son pocos los que llaman al departamento porque nunca hay una buena respuesta, y dan ganas de grabarlo porque sabemos que la respuesta que nos dan no es buena” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 22)

Bajo esta misma perspectiva, y debido en parte a este silencio de parte del Departamento de Integración Comunitaria, los equipos M.I.C.C. muchas veces no saben si lo que están realizando está bien o no. Si los documentos que han subido a la plataforma responden a las expectativas del Manual.

Esta heterogeneidad producto del desconocimiento o poca claridad sobre como completar algunos de los instrumentos de gestión se ve reflejado en los documentos revisados en el presente estudio mediante análisis documental.

Ahora bien, esta falta de certeza sobre la correcta formulación de los documentos enviados se ve acrecentada por el hecho de que, a pesar de que se valora la sistematización que aporta el papeleo administrativo a las actividades comunitarias, no se recibe ninguna retroalimentación de éste y por lo tanto los equipos M.I.C.C. no saben cómo han estado trabajando este año ni como han sido considerados los informes de gestión mensual o el informe de gestión final. Esta incertidumbre que provee la falta de retroalimentación se ve reflejada en las prácticas y discursos de los Delegados y del equipo en general.

“Eso también es malo, no recibimos ningún informe corregido, no hay feedback, nada. No sabemos si está mal, si era lo que querían o no, entonces enviamos todo el año el mismo informe con el mismo formato que a nosotros nos pareció. Participante 3: peor no sabemos si está bien o mal, suponemos que si porque no ha llegado nada” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 14)

Esta situación aumenta la sensación de poca valoración que perciben algunos equipos M.I.C.C. al interior de las comisarías, porque si bien deben realizar ciertas actividades y cumplir con el registro de las mismas, pareciera no tener ninguna repercusión fuera de la O.I.C. Sumado a esto, se critica que muchas veces el propio Departamento de Integración permite que se utilice a los Delegados M.I.C.C. para labores distintas a las comunitarias, debilitando el discurso interno del respecto a sus actividades y la exclusividad de funciones.

“Es contradictorio por parte del departamento porque, no sé, cada vez que nos citan a reuniones o nos envían documentos nos dicen que los Delegados de cuadrante tienen exclusividad para el M.I.C.C. pero, por ejemplo, cuando del mando de la unidad solicitan que los Delegados sean ocupados para otra cosa, les dan la autorización entonces es como súper contradictorio, desde ellos mismos parte la contradicción” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 3).

3.2.2 El M.I.C.C y la comisaría

Durante el trabajo de campo, se evidenció la estrecha relación entre el funcionamiento del M.I.C.C. y su proceso propio de implementación, y la dinámica interna de cada comisaría. Considerando que el modelo M.I.C.C. es un modelo de gestión y nexo entre la Comunidad, los problemas y sus soluciones, es crucial la relación que exista entre la O.I.C. y el resto de la comisaría, especialmente para la formulación concreta y efectiva de resultados para la Comunidad, y para la realización constante y periódica de integración comunitaria.

En el presente apartado se expone la implementación del M.I.C.C. a nivel de comisaría. Dos relaciones son fundamentales en este emplazamiento: la relación con el Comisario y la relación con las demás Oficinas de la Comisaría. A continuación, se evidencia la naturaleza de estas relaciones, y las características que parecen facilitar o bien, entorpecer, el funcionamiento de la O.I.C. y la implementación fluida del M.I.C.C.

a. Comisario

El Comisario aparece como una figura central en el discurso de los Equipos M.I.C.C. y de las actividades y funciones cotidianas. El Comisario es definido como “*el dueño de casa*” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 3) y, por ende, la O.I.C. está bajo su mando.

Función

La función definida como aquella propia del Comisario en el contexto del M.I.C.C., es adquirir los compromisos a los que se llega con la Comunidad en las mesas de trabajo. La mayoría de los Comisarios participan activamente—en cuanto su agenda se lo permita—en las mesas de trabajo con Juntas de Vecinos y dan su visto bueno y firman el acta de trabajo en la que se registran los acuerdos a los que se llega en las reuniones a las que asiste (tales como asambleas, Reuniones del Consejo de Seguridad Pública de la Comuna, etc.). En este sentido, el Comisario es la cara visible en eventos que requieran de un compromiso por parte de Carabineros, y que revistan cierto nivel de seriedad respecto de la relación entre Carabineros y la Comunidad.

Además de estas actividades de aparición y negociación de compromisos, el Comisario, en la mayoría de las comisarías observadas, presentaba un rol activo y menos formal con la Comunidad organizada. Asiste a eventos con los vecinos, se reúne con los adultos mayores y comanda asambleas de seguridad. Este elemento es altamente valorado no solamente por la propia Comunidad, que conoce al Comisario y por ende entabla una relación de mayor confianza y cercanía con la comisaría completa, sino que también por los equipos M.I.C.C. quienes ven valorada su labor y sus actividades.

“Por dar ejemplo, siendo autorreferente, por la experiencia que yo he tenido acá, el hecho de que el Comisario cite a una reunión en primera instancia, en su casa, que es la comisaría, a los dirigentes vecinales de Bajos de Mena, para posteriormente yo ir a sus casas, eh... de una u otra forma le estamos dando a conocer nuestro plan de trabajo. Y también la responsabilidad que tienen ellos en este trabajo, porque no es solamente que nosotros vamos a efectuar las rondas, ellos, su responsabilidad es entregarme la información, porque ellos la tienen. En algunas de las comisarías, los Comisarios asumen aún más funciones respecto del funcionamiento y labor de la O.I.C., fiscalizando y supervisando los informes de gestión, las planillas, bitácoras y registros realizados” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 8).

Relación con el Comisario

En la mayoría de las comisarías entrevistadas, la relación entre la O.I.C. y el Comisario parecía ser cercana (menos en aquellas comisarías en que recientemente habían cambiado al Comisario), y existía bastante conocimiento y manejo del Comisario sobre la función de las O.I.C. Este manejo se veía acrecentado en aquellas comunas en donde existía Plan Comunal de Seguridad Pública, puesto que el Comisario era quien debía asistir a las reuniones de Consejo y, por ende, mantenerse actualizado respecto de las gestiones que estaba realizando la O.I.C. y de los problemas principales del territorio al que pertenece.

“Bueno, el Comisario debe adquirir el compromiso, o sea, vamos a las reuniones juntos y ahí, no es cierto, de acuerdo a los problemas que se plantean, él como jefe, debe implementar una misión, como que en tan fecha y a tal hora debe pasar una patrulla por tal lugar a lo mejor algún focalizado por poner un ejemplo, pero

él es el que tiene que adquirir ese compromiso” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 9).

Por otro lado, la relación del Comisario con la O.I.C. se estructuraba desde la jerarquía, siendo directamente con el E.I.C., quien es el encargado de informar y mantener al tanto al Comisario respecto de reuniones comunitarias o eventos a los que debe asistir, funciones que está realizando el equipo M.I.C.C., dificultades en la resolución de problemáticas comunitarias y eventos contingentes.

Bajo esta misma línea, es el Comisario quien decide lo que hace o no el equipo M.I.C.C. en la comisaría. Este elemento es fundamental porque, si bien la O.I.C. tiene que cumplir con el Manual y con las actividades M.I.C.C. estipuladas, es necesario que exista un efectivo apoyo de parte del Comisario para que esto se concrete.

El problema, ampliamente documentado a lo largo de este estudio, sobre la exclusividad de funciones de los equipos M.I.C.C. toma relevancia en función del Comisario, quien es efectivamente quien puede o no, otorgar en último término la exclusividad de las funciones de la O.I.C.

“El jefe de unidad es el que dice si nos movemos nosotros a determinados servicios. Entonces el jefe de unidad dice: “Sabe, que ustedes no me tocan a esta gente de la oficina, yo quiero dedicación exclusiva para ellos” ¿y qué vas a decir?, “No, es que sabe que, no tengo ganas”, ¡No poh, obedece a una orden!, es una orden que te están dando” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 16).

Es justamente por esta razón, que aparece fundamental para los equipos M.I.C.C. que los Comisarios conozcan y, sobre todo, apoyen y valoren la iniciativa M.I.C.C. De esta manera, no solamente será más probable el cumplimiento de las labores M.I.C.C., sino que además es fundamental que el “jefe” valore la labor realizada por la O.I.C., para que ésta sea respetada y valorada en el resto de la comisaría, conllevando una agilización de los procesos de respuestas a peticiones de la O.I.C., mayores probabilidades de exclusividad de la función para el equipo M.I.C.C. y una mayor coordinación tanto entre la O.I.C. y la comisaría, como entre la O.I.C. y los actores de la Comunidad.

“[la función del Comisario debiera ser] Bien participativa, involucrarse bien en esto, saberlo bien, erradicar La mentalidad que tienen que ya no somos comunitarios, que tenemos que cumplir una función durante el año que tenemos unas etapas y que tenemos que cumplirlas, porque el departamento nos pide eso” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 24).

“Nosotros eh, afortunadamente, hemos tenido buena recepción y apoyo del mando de la unidad. Porque nuestro Comisario participó en la implementación de este modelo entonces él, tenía bien claras las funciones. Entonces, nosotros durante este año hemos tenido dedicación exclusiva.” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 13).

En esta línea, en algunas comisarías se resaltaba la labor involucrada del Comisario en las actividades M.I.C.C. y en la fiscalización y control de las mismas. Elemento que, considerando el aspecto previamente señalado, de la falta de una retroalimentación de los documentos y registros realizados por la O.I.C., era enormemente valorado, puesto que ofrecía la posibilidad de mejorar y actuar con mayor seguridad respecto de las instrucciones M.I.C.C.

Aspectos destacables en la relación M.I.C.C. con el comisario

Se destacan como aspectos facilitadores para el funcionamiento del M.I.C.C., que la relación con el Comisario, sea fluida, informada y permanente. Todos los entrevistados resaltan la importancia que tiene que el Comisario efectivamente haya sido capacitado en el M.I.C.C. y maneje sus principales presupuestos. Sólo mediante este elemento, el comisario valorará la labor comunitaria, facilitando la exclusividad de funciones, la formación de redes con otros actores locales y la ejecución eficiente de la resolución de problemáticas policiales, al interior de la comisaría.

Además, que el Comisario mantenga una relación fluida y permanente con las O.I.C. se traduce en una mayor valoración de éstas tanto de los mismos equipos M.I.C.C. como del resto de la comisaría.

Desafíos en la relación M.I.C.C con el comisario

Dentro de los desafíos identificados la mayoría refiere principalmente a la necesidad de que el Comisario valore la labor comunitaria y conozca el M.I.C.C. Un comisario que no está al tanto del funcionamiento M.I.C.C. puede tener consecuencias nefastas para el desarrollo y el funcionamiento correcto del modelo, puesto que depende en última instancia del comisario el desarrollo que este pueda tener a nivel local, y la exclusividad y capacidad que éste le entregue.

b. Las demás Oficinas de la Comisaría

Si bien el Manual menciona que la O.I.C. se debe relacionar con las Oficinas de Órdenes Judiciales, Prevención de Consumo y Microtráfico de Drogas, Violencia Intrafamiliar (VIF) y Operaciones, los entrevistados sostienen que la principal relación es con ésta última. La mayoría de las O.I.C. tiene escasa interacción con la Oficina de Órdenes Judiciales, mientras que con la Oficinas de VIF tienen una interacción más bien contingente, según las problemáticas que vayan levantando en la Comunidad. Por su parte, la Oficina de Prevención Consumo y Microtráfico se menciona a veces, pero, cuando se habla de problemas con drogas, se hace más referencia a la Sección de Investigación Policial (S.I.P.). En cualquier caso, la relación con cualquiera de estas oficinas consiste en el traspaso de información, tanto de la O.I.C. hacia ellas, como del resto de las Oficinas hacia la O.I.C. En la mayoría de los casos la relación entre Oficinas es directa, sin embargo, hay algunas comisarías dónde ésta es mediada por el Comisario. Esta relación de traspaso se ve caracterizada por los siguientes aspectos:

Relación entre la O.I.C. y los demás oficinas

La relación que existe entre la O.I.C. y las demás oficinas es uno de los puntos cruciales del funcionamiento e implementación del modelo M.I.C.C. Tal como se mencionó anteriormente, el modelo M.I.C.C. parte de la base de que la O.I.C. *gestiona* problemáticas de la Comunidad, más no las resuelve. Este punto deja en evidencia que la O.I.C. debe acudir a otro para resolver de manera efectiva los requerimientos de la Comunidad. Bajo esta perspectiva, la O.I.C. acude o bien al Municipio, o bien, en temas relacionadas a la labor policial, a las demás oficinas de la comisaría, como bien estipula el Manual. Esto genera un constante trabajo en conjunto, y flujo de información.

“Cuando tenemos nosotros las estadísticas y todos eso, recurrimos a Operaciones, si en la información que nosotros rescatamos aparece un individuo que puede figurar con alguna orden pendiente, como lo hicimos el otro día que tuvimos que darle la información a la PDI, recurrimos a la oficina de Órdenes Judiciales y ellos verificaban si tiene alguna orden pendiente acá, la SIP, toda la información que nos llega, nosotros se la enviamos a Operaciones y a la SIP, para que ellos hagan

sus trámites y después nos devuelvan las respuestas si es que da resultados positivos o negativos, generalmente vienen resultados negativos.” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 3).

Ahora bien, la relación que existe entre la O.I.C. y las demás oficinas se realiza mediante el envío de Documentos Ordinarios Electrónicos (D.O.E), pero más allá de ello, el trabajo en conjunto es más bien informal, según contingencias, por lo que no hay reuniones periódicas ni un sistema de coordinación interna.

La relación con los equipos M.I.C.C. se define entonces principalmente desde dos aristas: Apoyo a la Gestión M.I.C.C. de las demás oficinas y flujo de información policial de M.I.C.C. hacia las demás oficinas. Se analizará cada uno en detalle:

➤ *Apoyo a la Gestión M.I.C.C. de las demás oficinas*

El apoyo a la gestión M.I.C.C. de las demás oficinas de la comisaría es crucial para el correcto funcionamiento del modelo y de las actividades y funciones de la O.I.C., puesto que es la posibilidad que tiene el M.I.C.C. de solucionar o gestionar soluciones a problemas policiales. Generalmente los problemas de la Comunidad que son redirigidos hacia el interior de la comisaría son trabajados por la oficina de Operaciones o bien, por la de VIF.

“Entonces ellos van, tienen la reunión, levantan la información y ellos lo transmiten a la Oficina de Operaciones, mediante documento electrónico que tenemos interno acá en Carabineros: “Necesitamos apoyo policial en tal parte de acuerdo a los requerimientos que tiene la junta de vecinos, por los delitos que se han cometido en el lugar”” (Focus Group Encargados, Comisaría 4).

“Estamos trabajando en conjunto con la Oficina de Violencia Intrafamiliar, porque todo lo que es medida cautelar llega a través de la denuncia de violencia intrafamiliar, después esas mismas víctimas se le, bueno, los juzgados a través de la misma denuncia pasa a la fiscalía y la fiscalía a los juzgados, de familia o de garantía y se le otorga las medidas cautelares correspondientes, entonces al final todas las oficinas están correlacionadas entre sí, todas nos tenemos que apoyar y también entregar como la misma información para poder que la otra oficina trabaje, es como un círculo, va en cadena” (Focus Group Encargados, Comisaría 19).

Este trabajo es fundamental puesto que los Carabineros M.I.C.C. dependen de la actuación de las demás oficinas de la comisaría para cumplir con la Comunidad y mantener el lazo de confianza que se ha construido. En este sentido, la oficina de Operaciones cumple un rol central en el funcionamiento M.I.C.C. en lo que refiere a las actividades ilegales o criminales mismas. Tal como se expone en la cita a continuación, los Delegados M.I.C.C. “canalizan” la información, pero no son ellos los que dan la solución:

“En el fondo ellos no tienen, ellos canalizan la información, pero no son ellos los que da la solución, entonces después ellos tienen que dar la respuesta al vecino y eso también genera ahí como una tensión entre la Comunidad y Carabineros, y ellos eh... digamos son como un ente mediador entre ambas entidades a pesar de que son Carabineros, pero son un mediador porque finalmente la confianza o desconfianza que hay en la institución esta como que esa responsabilidad recae

un poco en ellos. Ellos tienen que hacer entender a la Comunidad también cuales son el requerimiento que hay desde acá y porque a veces todas esas demandas a veces no pueden ser solucionadas” (Focus Group Encargados, Comisaría 6).

Este es uno de los mayores obstaculizadores analizados por el equipo M.I.C.C., respecto de su capacidad de efectivamente dar una respuesta a la Comunidad y que refiere a su dependencia de la Oficina de Operaciones, principalmente, para lograr efectivamente solucionar un problema de carácter policial y que es analizado como obstaculizador. Se evidencian problemas en la coordinación y rapidez con que la oficina de Operaciones funciona, limitando a los equipos M.I.C.C. y generando debilitamiento en los vínculos creados con la comunidad, aumentado además por el hecho de no saber qué pasó una vez realizado el traspaso de información.

“Nosotros le enviamos la información a Operaciones, se la enviamos a mi Sub Oficial, que hay tal problemática y obviamente Operaciones debería decir ‘ya, se van a citar’, obviamente uno incluye la carta situacional, pero después que uno incluye la carta situacional nosotros no tenemos más respuesta.” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 6).

Además de este trabajo en conjunto, de apoyo de las demás oficinas a las gestiones del equipo M.I.C.C. para dar solución a los problemas comunitarios, también existe un apoyo principalmente logístico de parte de las demás oficinas, y en especial de Operaciones, para acompañarlos a eventos, a visitas a colegios, a ferias, a realizar campañas, etc. En definitiva, las O.I.C. también requieren de las demás oficinas como apoyo a distintos eventos y/o instancias que organizan o de las que participan y, por ende, el funcionamiento de la comisaría como un cuerpo orgánico es necesario para cumplir sus funciones:

“Lo que le decía antes. Aparte de eso de los pastores, el trabajo en conjunto está hecho con escuela que eso es también nace de operaciones con el M.I.C.C. Los niños (...) que son colegio con factores de riesgo, son niños vulnerados. Y ahí se hizo un trabajo en conjunto. Fue el personal, fue gente de operaciones mía que fueron unos profesionales con el jefe de nosotros operativo y gente del M.I.C.C. fueron al colegio, trataron el tema de hacer dibujos, de los Carabineros, todos los niños dibujaron a los policías y los mejores fueron los premiados y se llegó a indicar un tema, mostrar la escuela de equitación, cómo funcionaba, los caballos, todo eso. Esos trabajos más que nada se trabajan en conjunto” (Focus Group Encargados, Comisaría 1).

Flujo de información policial hacia las demás oficinas

Tal como se mencionó anteriormente, no solo las demás oficinas de la comisaría apoyan el funcionamiento de la O.I.C. en distintas instancias, sino que también la O.I.C. entrega información valiosa para la labor de las demás oficinas. Este hecho se evidencia de manera transparente en los grupos focales analizados, en los que los encargados de las demás oficinas y en especial, de la Oficina de Operaciones, identifican la función principal de M.I.C.C. con la entrega de información policial hacia el interior de la unidad:

“(el objetivo) Es recopilar (información) a través de la oficina comunitaria-bueno M.I.C.C. para nosotros es siempre la Oficina Comunitaria- es la que recopila todos los antecedentes, la información de la Comunidad porque ellos son los que trabajan con las Juntas de Vecinos, con los colegios, es decir, con todo lo que es la Comunidad en sí y es el gran aporte que nosotros tenemos como unidad, como Carabineros es el apoyo que tenemos de la Comunidad porque ellos son los que tienen el problema, la delincuencia y un sin fin de procedimientos y de delitos que se cometen en la ciudadanía, nosotros ese es el apoyo que tenemos y es bueno en realidad el hecho que tengamos esta, el M.I.C.C., porque Carabineros se basa con los antecedentes de la población para poder trabajar e ir mejorando los sistemas de trabajo” (Focus Group Encargados, Comisaría 8).

Bajo esta función el equipo M.I.C.C. se “valida” frente a las demás Oficinas, convirtiéndose en un proveedor de información desde la propia Comunidad para la realización de acciones policiales estratégicas o ubicación de nodos criminales críticos. Desde esta perspectiva la finalidad del acercamiento a la comunidad, en conjunto recabar información cualitativa respecto a los delitos y en especial, respecto a aquellos no denunciados, se cumple por medio de esta labor de traspaso informativo.

Dependencia del M.I.C.C. de la gestión de las demás Oficinas de la Comisaría

Para el equipo M.I.C.C., el desconocimiento de su labor, actividades y objetivos definidos por M.I.C.C., repercute en una constante dependencia de la gestión de la Oficina de Operaciones para poder cumplir con dar respuesta a las problemáticas de la comunidad. Si bien está definido en el mismo M.I.C.C. que debe existir tal dependencia y que los equipos M.I.C.C. deben considerarse a sí mismos principalmente como gestores de soluciones, se recalca que es muy difícil de realizar porque dependen enteramente de la Oficina de Operaciones para estas soluciones, oficina que funciona de manera descoordinada con respecto a las peticiones y temporalidades de la O.I.C.

Ahora bien, los equipos M.I.C.C. resaltan que la falta de conocimiento de las demás oficinas sobre la labor que realizan no solamente conlleva una peor coordinación interna con las demás oficinas de la O.I.C., sino que también implica una desvalorización de su trabajo y la sensación de que porque tienen labores comunitarias “se les mira en menos” o se considera que tienen un trabajo menos exigente, producto principalmente del horario fijo con que cuenta la O.I.C.

“Si, cahuinitarias...a puros cahuines, puras tonteras. Claro, en parte el Carabinero que pueda hacer ese comentario, no se pone en el lugar del vecino cuando está planteando alguna problemática y la traen, (no se entiende bien 2:08:01) o sea no hay ninguna interacción más.” (Focus Group, Equipo M.I.C.C., Comisaría 1).

Esta percepción de la propia O.I.C. y de los equipos M.I.C.C., es desmentida por los encargados de las demás oficinas, que evidencian una alta valoración para la labor M.I.C.C. y un cambio positivo en su funcionamiento una vez que el modelo se ha implementado. Se resalta el compromiso con la Comunidad del equipo, la importancia y rol fundamental que cumplen los Apoyos Técnicos (CPR), el efecto positivo que se observa producto de su trabajo, en la cercanía que tienen los vecinos con la

comisaría, y sobre todo el “trabajo hormiga” que hacen diariamente los equipos M.I.C.C. y que se observa en la cercanía de la Comunidad.

“No sé, destacar más a los funcionarios de la Unidad, eso me, no, y no tan solo de la Unidad, lo que es Carabineros (Comunitarios), porque el trabajo de ellos de repente igual es como bien silencioso porque ellos traen la información, la expanden acá y después el trabajo policial se ve, pero el trabajo de ellos es como el trabajo silencioso.” (Focus Group Encargados, Comisaría 12).

Finalmente, se destaca ampliamente que el equipo M.I.C.C. sea “la cara visible” de Carabineros, puesto que se considera que es un beneficio para toda la comisaría. En este sentido se evalúa muy positivamente el trabajo comunitario y en específico, el trabajo de manera más organizada que viene dado por el M.I.C.C.

Aspectos Destacables de la Relación entre la O.I.C. y las demás oficinas de la comisaría

Existen varios elementos que son destacables al interior de la comisaría y que refieren a la relación entre los equipos M.I.C.C. y el resto de las oficinas. Principalmente, el elemento que merece más atención, es el que exista un trabajo orgánico entre las oficinas. El modelo fue pensado para ser ejecutado en un contexto de trabajo compartido y de gestión, y, por ende, debe contar con el apoyo y la ayuda de las demás oficinas para llevarse a cabo.

En este sentido, fue posible evidenciar que, si bien tiene aún limitaciones, existe una relación simbiótica entre la O.I.C. y las demás oficinas las cuales se relacionan bidireccionalmente: las demás oficinas ejecutan aquellas disposiciones que son gestionadas por los equipos M.I.C.C. y a la vez, los equipos M.I.C.C. entregan información relevante y de utilidad para las demás oficinas.

Aspectos a mejorar en la Relación O.I.C. otras Oficinas de la Comisaría

Ahora bien, tal como se ha evidenciado, uno de los aspectos que necesita de mayor trabajo y modificación, es la eficiencia en el trabajo conjunto de la O.I.C. y las demás oficinas. La llamada dependencia del M.I.C.C. de la gestión de las demás Oficinas de la Comisaría es uno de los elementos que se repite de manera más reiterativa y transversal a lo largo de la recolección de información cualitativa, es la falta de conocimiento que tienen las demás oficinas de la comisaría, sobre el funcionamiento, objetivos y actividades del M.I.C.C. Este elemento sería uno de los principales obstaculizadores de la función del M.I.C.C. al interior de la comisaría, porque afectaría la ejecución de soluciones efectivas a la Comunidad desde la información recolectada por la O.I.C.

3.2.3 El M.I.C.C. con la Comunidad

La labor de integrarse con la Comunidad y lograr un trabajo conjunto con ésta, promoviendo la prevención y la co-responsabilidad en la seguridad de un territorio, es uno de los pilares constituyentes del M.I.C.C. Por esta razón, en este apartado se profundiza en el perfil de la Comunidad en la que se inserta el modelo, se caracteriza el posicionamiento actual del M.I.C.C. en la Comunidad, se destacan las principales problemáticas que ésta enfrenta, así como las soluciones ofrecidas por el modelo y las redes con las que cuenta. Por último, se identifican los aspectos destacados y los desafíos para el posicionamiento del M.I.C.C. en la Comunidad.

Perfil de la Comunidad

Los equipos M.I.C.C. deben adaptar hábilmente sus estrategias de acuerdo al perfil de la Comunidad con la que se relacionan: considerando su disposición para cooperar, nivel de participación, forma en que se organizan, recursos con los que cuentan y problemáticas que enfrentan. Todas estas variables se configuran respondiendo a las particularidades de las comunas y a su vez, de sus cuadrantes específicos, que, a medida que aumenta el conocimiento del mismo aumenta la particularidad de los pobladores y de sus problemas.

“Sí, hay cosas comunes al modelo, pero las problemáticas que se ofrecen en cada lugar son distintas, porque al principio lo ves todo igual, pero cuando conoces tu cuadrante te das cuenta que tiene menos juntas de vecinos y más organizaciones funcionales— como clubes deportivos— entonces ahí puedes trabajar directamente con ellos (...)” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 20)

De esta forma, existen territorios con características que facilitan el despliegue del modelo, como aquellas en las que existe participación ciudadana a través de una Comunidad organizada, ya sea mediante juntas de vecinos, agrupaciones estudiantiles, juveniles, deportivas, entre muchas otras organizaciones funcionales, que han logrado alinearse con el equipo M.I.C.C. y trabajar en conjunto con la O.I.C.

Por el contrario, también existen ciertos territorios que se caracterizan por la apatía de sus habitantes, que se traduce en la ausencia total o parcial de organización ciudadana y en el rechazo a la institución de Carabineros. En estos lugares el trabajo de los equipos M.I.C.C. se ve dificultado por no contar con la base mínima para su realización, como lo son las organizaciones sociales y la confianza en institución. Las razones de que no existan estas organizaciones responden, de acuerdo a los equipos M.I.C.C. a razones culturales como exceso de individualismo o comunas con mayor población joven, o bien, a razones sociales, de desconfianza e inseguridad, que impiden la formación de grupos sociales organizados.

“A mi [esos sectores] me quedaron pendiente porque es muy poco tiempo, lugares donde tengo que ir, ver o ubicar, porque... las juntas de vecinos, no todas acá están constituidas. Eso significa que cuesta ubicar a las personas porque no están organizadas. Entonces tú vas a una división y no está, y la persona que está, no sabe qué pasa con respecto a la junta, entonces no tienen datos verídicos. Ya me paso en dos [divisiones], que estoy esperando. Incluso les dejé mi teléfono para que concertáramos y no me han llamado, entonces tampoco hay un interés, porque esa [junta] no está formada.” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 14)

Pero también, los territorios dependen bastante de los recursos y estilo de vida de sus habitantes, ya que de eso depende la forma en que están organizados, intereses y disposición a colaborar con el modelo. En este sentido, las comunas con mayor densidad de habitantes y menores recursos (como las del centro y sur de la capital), tienden a formar más agrupaciones ciudadanas que aquellas con menos densidad de habitantes y mayores recursos.

“(...) es que ellos, a lo mejor sí se organizan, pero no trabajan mucho con Carabineros, porque como tienen lucas, para ellos es más fácil, en vez de postular a un proyecto que la municipalidad o a través de seguridad ciudadana les pueda otorgar como alarma o una instalación de cámaras, ellos mejor ponen las lucas

contratan su empresa, e instalan en toda su cuadra, por ejemplo. En cambio, la gente que tiene clase media, cierto, postula a través de sus organizaciones para canalizar los proyectos a través de seguridad ciudadana.” (Grupo Focal Equipo M.I.C.C., Comisaría 1).

De la misma forma, no solamente la distribución demográfica, los problemas delictuales y el nivel socioeconómico presentan desafíos para el trabajo comunitario de Carabineros, sino que también las propias condiciones físicas del territorio pueden afectar el funcionamiento del M.I.C.C. Desde esta perspectiva, se evidencian algunas entrevistas en que los dirigentes de sectores rurales hacían referencia a la necesidad de organizarse con independencia de Carabineros debido específicamente a dispersión de la comunidad producto del territorio. En este sentido, la extensión territorial actuaría como un factor de riesgo frente al delito, situación que obligaría a una organización comunitaria funcional y autogestionada.

Posicionamiento del M.I.C.C. en la Comunidad

Comprender de qué manera se posiciona el M.I.C.C. en la Comunidad resulta primordial para clarificar sus alcances, así como sus fortalezas y limitaciones para lograr una integración óptima y estable con la comunidad, para lo cual resulta imprescindible tener en cuenta la mirada de los diversos actores involucrados en este estudio.

En primer lugar, los equipos M.I.C.C. dieron cuenta de resistencias por parte de algunos sectores, que obstruyen la posibilidad de desarrollo de nuevas cooperaciones y una coordinación fluida. Un ejemplo de esto es la recepción del modelo por parte de algunas organizaciones comunitarias, tal como se observa en el siguiente relato:

“(…) Hay sectores en la junta de vecinos que son muy amables, los llamo por Whatsapp, [y están] súper abiertos a trabajar con nosotros; pero hay otras juntas de vecinos, que la vecina de esa junta de vecinos, por ejemplo, yo la llamé para la primera reunión y no me habló. Entonces depende, hay algunos colegios, en los que yo a principio de año partí ofreciendo «sabe que puedo dar charlas de esto, de bullying» y varios colegios aceptaron, pero hay otros que no. Unos me ofrecieron una junta general de padres, y después no me llamaron nunca más. Entonces, es cierto que hay mucha gente que quiere trabajar con nosotros, pero hay otros que no (...) y ya después es decisión de ellos si quieren trabajar con nosotros. Y la idea de nosotros es trabajar para la gente que quiera trabajar, no desgastarnos con la gente que no quiera trabajar, entonces por eso, él [otro Delegado] decía que va a mostrar [a la Comunidad] primero qué hacemos nosotros. Si les gusta, bien, y si no, buscamos otra entidad que quiera trabajar con nosotros.” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 19)

Esta actitud tiene que ver en gran medida con la asociación de la imagen institucional de Carabineros a experiencias históricas negativas o bien políticas, lo que, en algunas comunas, es un obstáculo importante para la implementación del modelo. No obstante, destacan los esfuerzos de ciertos equipos M.I.C.C. que buscan revertir dicho estereotipo, acercándose con especial ímpetu a los sectores más resistentes, buscando generar confianza y lazos estables en el tiempo, y, en función de ello, soluciones plausibles a los problemas de los pobladores.

Pero el posicionamiento del Modelo en la Comunidad no se ve restringido únicamente por la disposición de la Comunidad frente a Carabineros, sino también está asociada al desconocimiento del M.I.C.C. o bien, a la confusión de su rol con el de otras oficinas de la institución.

Ahora bien, pese a las limitaciones y obstáculos que dificultan una plena integración del M.I.C.C. en la Comunidad, lo cierto es que diversos actores dieron cuenta que una de las fortalezas del modelo, es que éste ha logrado establecer vínculos con diversas organizaciones comunitarias, instituciones educativas y empresas privadas que forman parte del tejido social de cada territorio, las que se especifican en la tabla a continuación.

Vínculos de M.I.C.C. con la Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizaciones comunitarias, tales como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Juntas de vecinos ○ Agrupaciones de Adultos Mayores ○ Centro de madres ○ Centro de padres y apoderados, entre otras. ✓ Instituciones educativas <ul style="list-style-type: none"> ○ Colegios de enseñanza básica y media ○ Jardines infantiles ✓ Empresas privadas
<i>Fuente: Elaboración propia en base a análisis de discursos de altos mandos, no uniformados y Comisarios</i>

En efecto, gran parte de los dirigentes comunitarios valoraron el trabajo del equipo M.I.C.C. por estar presentes de forma activa y comprometida con cada territorio, así como destacaron el aporte del Modelo para la cohesión y organización comunitaria, además de la figura de los Carabineros como una figura de autoridad, asociada a la seguridad y a la confianza.

Del mismo modo, hubo gran convergencia entre dirigentes comunitarios con respecto a la percepción de que el M.I.C.C. significa un gran avance con respecto al escenario anterior, reconociendo un aumento en la profesionalización de sus actividades y un aumento de recursos y dotación necesarios para un acercamiento integro a la comunidad.

No obstante el respaldo de varios actores de la Comunidad hacia el Modelo, un elemento relevante que se desprende del análisis de los discursos de los distintos actores así como de las notas de campo de las Observaciones no participantes, es que existe una brecha del posicionamiento del M.I.C.C. de acuerdo a grupos etarios, ya que si bien han desarrollado una relación fructífera con niños, adultos y adultos mayores, el trabajo colaborativo con la juventud no aparece mencionado como un área de actividad vigente, ni tampoco como un foco hacia dónde dirigir los esfuerzos. Más aún, los jóvenes aparecen en los discursos de los actores entrevistados como fuente de problemas de seguridad (por consumir alcohol y drogas en lugares públicos, por delinquir, entre otras razones) y no como figuras válidas para construir vínculos de cooperación y desarrollar un trabajo preventivo. Si bien esto se asocia a que este grupo suele no participar en organizaciones comunitarias y puede ser especialmente *reticente a la figura de Carabineros* (E.I.C., Comisaría 17), no es razón para descartar que nuevas estrategias consigan motivar su incorporación a la Comunidad y colaboración con el Modelo.

Problemáticas de la Comunidad

Las problemáticas propias de los territorios varían de acuerdo a las características de las Comunidades y de los territorios que habitan. Aquellas con menos recursos coinciden en enfrentarse a espacios públicos deteriorados y/o abandonados o tomados por los consumidores y traficantes de drogas, a contextos de hacinamiento, ‘toma’ de terrenos, consumo/tráfico de alcohol y drogas en espacios públicos, casas abandonadas como foco delictual y de incendios, robos a jardines infantiles, y presencia de centros orientados a infractores (de reinserción, medidas cautelares, entre otros). En contextos vulnerables se agregan también problemas de incivildades en el espacio público y violencia intrafamiliar en el espacio privado.

Mientras que, en sectores de mayores recursos, es más común la problematización de robos de accesorios de vehículos y vehículos, robos a lugares habitados y la falta de cohesión entre vecinos. Particularmente en los sectores de la zona centro, las Comunidades se enfrentan al problema de comercio sexual y cafés con piernas. Pero sin duda, algo transversal a las distintas características territoriales, independiente de los recursos y densidad de habitantes, es la necesidad de prevención situacional y la demanda por una mayor presencia policial en calles.

Es fundamental evidenciar que, con independencia de las problemáticas policiales específicas de una comuna, los equipos M.I.C.C. y la O.I.C. en específico, trabajan principalmente problemas de seguridad situacional, incivildades, violencia entre vecinos y, por sobre todo, la llamada “cifra negra”: aquellos delitos que los vecinos temen denunciar, sea por represalias o bien, por no creer que podrán ser solucionados.

*E2: Se supone que eso es el M.I.C.C., mucha gente no denuncia. Las denuncias están ahí en operaciones, sabemos que en qué lugares está el punto rojo, pero hay gente que no habla, y esa es la gente a la que nosotros tenemos que llegar.”
(Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 16).*

Además de estos problemas que refieren en específico a la seguridad de un territorio, los equipos M.I.C.C. también se encargan de problemas sociales relacionados a personas de la comuna, tales como abandono de adultos mayores, personas en situación de calle, animales domésticos abandonados y mal de Diógenes de vecinos.

Soluciones entregadas a la Comunidad

Ahora bien, el trabajo de los equipos M.I.C.C., no consiste únicamente en detectar estas necesidades, sino también encausarlas de cara a posibles soluciones. La solución que la mayoría de los vecinos vislumbra es el aumento de presencia policial, pero los equipos M.I.C.C. buscan solucionar las problemáticas a través de gestiones de recursos de las instituciones y el territorio, y también, a través de acciones de los propios vecinos.

“Uno cuando va a una reunión de las juntas [de vecinos], todos solicitan más presencia policial. Pero nosotros tenemos que analizar la información y nos damos cuenta que no es solamente presencia policial, quizás la solución de ellos no es tanto eso, sino que falta cohesión entre ellos. Por ejemplo, al barrio de acá atrás, le hicimos ver que es la cohesión de los vecinos: cuando ellos se unen más, el delito se desplaza del sector. Trabajamos en un barrio (...) y esto nos dio excelentes resultados. Entonces: si uno escucha al vecino, todos van a pedir mayor presencia policial, pero es nuestra labor analizar la información, estudiarla y comprobar si

de esa manera se resuelve el problema o existe un abanico de oportunidades, que no son precisamente presencia policial, que pueden resolver el problema.” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 5)

En efecto, dentro de las principales soluciones dispuestas por el modelo a la Comunidad, es incentivar y colaborar en la organización comunitaria (en la formación de comités de seguridad, agrupar a dueños de locales comerciales, establecer redes de comunicación y colaboración conjunta), motivar y apoyar la apropiación de espacios públicos por parte de la Comunidad, promover activamente la denuncia, otorgar información sobre procedimientos, hacer presencia en los territorios, apoyando con un patrullaje preventivo en vehículos y en bicicletas (para ingresar a plazas) y con fiscalización y control policial. Así mismo, el modelo identifica las necesidades y denuncias, derivando la información relevante a la Oficina de Operaciones para focalizar los servicios y también, de forma muy importante, gestiona las peticiones de los vecinos con las entidades correspondientes. De manera que las soluciones involucren un trabajo en conjunto con la Comunidad y una alta capacidad de gestión de los equipos.

Sin embargo, algunos actores son críticos con respecto a la participación de la Comunidad en la construcción de soluciones, posiblemente debido al desconocimiento de la forma en que opera el modelo:

“Para trabajar con la Comunidad, hay que hacerlo de manera horizontal, en el conjunto de decisiones participa todo el mundo. Aquí el problema es que lo que busca Carabineros, creo yo, y en particular el M.I.C.C., es que la gente participe del conjunto de decisiones ya tomadas por Carabineros. O sea, yo invito a participar a la gente una vez que ya he tomado las decisiones (...)Y eso no es una participación para dialogar las necesidades sentidas de una Comunidad, sino más bien, para dialogar las necesidades descritas por las instituciones y nosotros prescribimos esas, como si fuéramos médicos sociales, que vemos una enfermedad, diagnosticamos y recetamos al tiro. Eso es lo que creo que hacemos, somos operadores técnicos, pero la verdadera participación no la utilizamos ni la vamos a utilizar.” (Encargado de Seguridad, Municipalidad 4)

Un factor importante que obstaculiza las soluciones brindadas a la Comunidad por parte del Modelo, es la coordinación de éste con el resto de las Oficinas de la Comisaría. En efecto, de acuerdo a lo relevado por actores externos a Carabineros, existe una falta de coherencia institucional con respecto al acercamiento a la Comunidad, que afecta finalmente la capacidad de respuesta y soluciones ofrecidas a ésta. Misma falta evidenciada por el propio equipo M.I.C.C. en sus relaciones con las demás oficinas, revelándose de esta manera que es un problema que no solamente es evidenciado por uno de los actores involucrados en el M.I.C.C. sino que por la comunidad a la que está dirigido. Este punto se erige como uno que requiere un trabajo importante de reflexión sobre posibles soluciones, pues de lo contrario se siguen generando relaciones “bipolares” o “ambiguas” con la comunidad, que confía en el Carabinero comunitario, pero a la vez, no confía en que pueda gestionar la resolución de un problema de tipo policial, porque depende del resto de la comisaría para ello.

“La relación entre Carabineros y la Comunidad es ambivalente desde mi punto de vista. Por una parte, están los Carabineros comunitarios que generan cercanía, que van a terreno, que les toca recibir las piedras de todos los vecinos, pero también la relación con los vecinos es tensa por los tiempos de respuesta que no

están necesariamente alineados entre los Carabineros del M.I.C.C. y los Carabineros de orden y seguridad. Los tiempos de respuesta frente a las denuncias, frente a las problemáticas, y también, muchas veces, los tiempos de respuesta frente a la atención (...) hacen que más bien se tenga una evaluación negativa muchas veces de los Carabineros. Entonces está esta ambivalencia de que «no, Carabineros son súper buenos» pero cuando yo voy a dejar la denuncia me dicen «no haga la denuncia mijito, no haga la denuncia, para qué» (...) Como te digo, el M.I.C.C. como herramienta es una súper potente herramienta, pero que requiere de un cambio en las lógicas institucionales. No solo son los Carabineros del M.I.C.C., sino cómo los Carabineros del M.I.C.C. logran permear hacia las unidades policiales para que la lógica de respuesta sea distinta a la Comunidad, para no tener respuestas de ese tipo de «esto no es tan importante como esto otro»” (Encargado de Seguridad, Municipalidad 17)

Redes del M.I.C.C.

Dado que el modelo M.I.C.C. implica necesariamente una relación sostenida en el tiempo con la Comunidad y sus organizaciones y, además, la capacidad de gestionar las problemáticas de esta Comunidad, es crucial el nivel de trabajo en red que hayan podido desarrollar los equipos M.I.C.C. en el territorio, como parte de la necesidad de dar respuestas a las problemáticas locales.

Son diversas las redes vinculadas a los equipos M.I.C.C., siendo la Municipalidad– a través de sus distintas oficinas y departamentos– uno de los nodos principales de coordinación⁹. Así también, las instituciones y servicios gubernamentales son parte de la red, tal como se detalla en la tabla a continuación.

Red en la que se inserta M.I.C.C.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Municipalidad, principalmente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dirección de Seguridad Vecinal ○ Oficina de Inmigrantes ○ Oficina de Protección de Derechos (OPD) ○ Oficina de Aseo y Ornato ○ Departamento de tránsito ✓ Instituciones y servicios gubernamentales, primordialmente: <ul style="list-style-type: none"> ○ SENDA ○ SERNAM ○ SEREMI de Salud ○ Programa de Apoyo Integral Familiar (PAIF) 24 horas ○ PDI ○ Gendarmería ○ Consultorios ○ Ministerio de Obras Públicas, entre otros.
<i>Fuente: Elaboración propia en base a análisis de discursos de altos mandos, no uniformados y Comisarios</i>

⁹ En el siguiente apartado se analiza de manera detallada la relación entre el equipo M.I.C.C. y el Municipio.

No obstante, la necesidad de trabajo coordinado para llevar a cabo las gestiones en vistas de solucionar los problemas levantados en la comunidad, por medio de los demás actores y servicios sociales, varios entrevistados, entre los que se incluyen los propios equipos M.I.C.C., problematizaron la capacidad de coordinación del M.I.C.C. y los distintos actores de la comuna debido a la debilidad presentada en estas redes de trabajo. Se evidencia que la capacidad de generar y mantener redes depende de la persona específica de la figura del Delegado de Cuadrante, el E.I.C. o el C.P.R. y de la influencia personal que puedan ejercer para que se lleve o no a cabo una solución.

Lo anterior se vincula al problema de la falta de convenios o alianzas formales, ya que el modelo recurre a las redes según contingencia. Sin embargo, en todo organismo que ejecuta programas sociales, es esencial protocolizar y estandarizar la gestión de redes y el trabajo conjunto con otros servicios e instituciones (al menos las más importantes), para así visualizar al programa social (o Modelo) como parte de una trama superior de organizaciones, orientadas en conjunto a la resolución de los problemas de la ciudadanía (CEES - UC, 2012). De manera fundamental, el logro de una gestión de redes que se oriente a la formalidad de los lazos, permitiría que M.I.C.C. tenga la capacidad de desplegarse en los territorios, aun cuando cambien los miembros a cargo de las instituciones. Por el contrario, en los discursos de quienes aportaron con su punto de vista a esta investigación, se hace evidente que algunas redes se sostienen de forma importante en ciertos individuos puntuales de las entidades involucradas.

Este aspecto se ve corroborado por los relatos de algunos dirigentes vecinales que hacen notar cómo la fortaleza del vínculo recae en ciertos Delegados de Cuadrante, al punto de que los aprendizajes obtenidos y en general, el trabajo realizado “se pierde” cuando los miembros de Carabineros involucrados con la Comunidad cambian, situación que, en una institución como Carabineros sucede a menudo, lo que se ejemplifica muy bien en las palabras a continuación

“El problema más grande que tenemos, que todavía se mantiene, es que en este tiempo cambian al Comisario, lo cambian, entonces la persona que aprendió el ‘tejemaneje’ ya sabe cómo funciona todo, se conocen los problemas, pero no pasan más de dos años y es cambiado, entonces eso nos... nos inquieta porque hay que empezar de nuevo, a enseñarle, o sea, no a ‘enseñarle’, a explicarle cuáles son los problemas, hasta que se los aprende y ahí empezar a trabajar.” (Dirigente vecinal, Comuna 3)

Facilitadores a nivel de Comunidad y del Modelo M.I.C.C.

Comunidad organizada

Uno de los factores principales que facilita el despliegue del Modelo es que las Comunidades se organicen. Y es que en los territorios donde existe participación ciudadana, ya sea a través juntas de vecinos, agrupaciones estudiantiles, juveniles, deportivas, o bien, mediante otras organizaciones funcionales, se favorece que el Modelo pueda alinearse con los requerimientos de la Comunidad y así participar en un trabajo preventivo en conjunto.

Disponibilidad y presencia en territorios

Los diversos actores participantes de este estudio dieron cuenta que la disponibilidad de los equipos ejecutores del modelo para poder asistir a las reuniones e iniciativas promovidas por la Comunidad,

así como estar presentes en los territorios, permite que los vecinos y pobladores conozcan de cerca su labor y enfoque.

Redes activas, trabajo complementario

En último lugar, que el Modelo cuente con redes activas resulta clave, ya que permite mejorar la capacidad de respuesta hacia las Comunidades y con esto, promover una percepción de eficacia del modelo en los territorios.

Obstaculizadores a nivel de Comunidad y Modelo M.I.C.C.

En el presente apartado se exponen los obstaculizadores principales que inhiben un trabajo fluido entre el M.I.C.C. y la Comunidad, y que deben ser considerados y reflexionados para una implementación eficiente del M.I.C.C. y la generación de un tejido social que sea capaz de prevenir las problemáticas de seguridad, dar cuenta de ellas y buscar una solución compartida con los distintos actores que la componen.

i. A nivel de Comunidad

Considerando que el Modelo tiene un enfoque principalmente preventivo, de gestión y comunitario, el rol que el propio entorno de los vecinos y pobladores tiene será crucial para el correcto despliegue y funcionamiento del M.I.C.C. Bajo esta consideración, se evidencian algunos obstaculizadores a nivel comunitario.

Resistencia a Carabineros y falta de confianza

Como se puede prever, una Comunidad que no tiene confianza en Carabineros es el principal obstaculizador para el éxito del M.I.C.C., y si bien, Carabineros es una institución con altos niveles de confianza y aprobación en comparación con otras instituciones, en algunos tipos de comunas, generalmente urbanas, donde existe una alta resistencia a trabajar de la mano con Carabineros.

Falta de organización y compromiso de la Comunidad

Asimismo, cuando no existe rechazo a la institución, pero sí falta de compromiso y organización de la Comunidad, el trabajo, señalan los entrevistados, se torna más complejo. Tal como fue evidenciado, elementos como los recursos y el nivel socioeconómico de una comuna son elementos que pueden dificultar el trabajo con la comunidad por la falta de compromiso o auto organización independiente de Carabineros.

Relacionado con lo anterior, se encuentra la falta de tejido social. Si el modelo habla de integración entre los Carabineros y la Comunidad, entonces debe haber una Comunidad vigente para que eso sea posible. En otras palabras, el modelo parece asumir la existencia una Comunidad por lo que la ausencia de organizaciones sociales, juntas de vecinos o de cualquier otra organización civil, resulta ser una limitante importante del modelo.

ii. A nivel de M.I.C.C.

Luego, es preciso documentar algunos obstaculizadores situados del lado del propio Modelo que pueden dificultar su despliegue e integración con la Comunidad.

Falencias en la difusión del Modelo para la formación de redes

Sesgos en el trabajo con la Comunidad

En línea con lo anterior, resulta problemático que el Modelo forme vínculos exclusivamente con aquellos sectores de la Comunidad organizados, ya que con esto se deja fuera a ciertos grupos

sociales, como los jóvenes, que podrían aportar con el levantamiento de nuevas problemáticas y soluciones y contribuir a que el Modelo se despliegue de forma amplia e inclusiva en los territorios.

Deficiencias en la coordinación inter-institucional

Los actores externos a la institución dieron cuenta de la necesidad de que exista mayor coherencia entre las distintas oficinas y departamentos de Carabineros con respecto al abordaje de la Comunidad y la respuesta a sus problemáticas. Esto, porque pareciera que los lineamientos en el trabajo con la Comunidad aplicaran de forma exclusiva a la Oficina de Integración Comunitaria y no al resto de la institución, lo que lleva a que no se comprenda de forma transversal la importancia de dar respuesta a los requerimientos de la ciudadanía o bien, se atribuyan distintas prioridades a dichas necesidades, de manera que se realiza una respuesta fragmentada a la ciudadanía por parte de las distintas unidades de Carabineros.

Debilidad de las redes, vínculos basados en miembros más que en alianzas formales

Por último, resulta importante destacar que los datos levantados dan cuenta de una falta de convenios o alianzas formales, toda vez que el M.I.C.C. recurre a las redes según contingencia. Esto resulta problemático, ya que los actores participantes de este estudio dieron cuenta que cuando los miembros de las instituciones cambian, se pierden los vínculos de colaboración, lo que da cuenta de la debilidad de las redes con las que cuenta el modelo. Por esto, resulta esencial protocolizar y estandarizar la gestión de redes y el trabajo conjunto con otros servicios e instituciones (al menos las más importantes) (CEES - UC, 2012). De manera fundamental, el logro de una gestión de redes que se oriente a la formalidad de los lazos, permitiría que M.I.C.C. tenga la capacidad de desplegarse en los territorios, aun cuando cambien los miembros a cargo de las instituciones.

3.2.4 El M.I.C.C. con el Municipio

El siguiente apartado presenta uno de los actores con los que debe trabajar de manera más coordinada el equipo M.I.C.C. para lograr soluciones a los problemas levantados en el territorio: el municipio. El trabajo con el municipio se da en primera instancia, de acuerdo a las entrevistas y grupos focales, con el Departamento de Aseo y Ornato y, en segundo lugar y de manera menos coordinada, con los Planes Comunales de Seguridad Pública. A continuación, se especifica cada una de estas relaciones, orientando el análisis hacia la necesidad de una coordinación desde Carabineros con el Municipio en general, y no sólo con áreas de éste.

Relación M.I.C.C. con el Departamento de Aseo y Ornato

La relación que se instituye desde el M.I.C.C. con el Departamento de Aseo y Ornato tiene su base en la creación de oficios por parte de los equipos M.I.C.C. y el envío de los mismos al departamento municipal, para gestionar una solución a un problema de tipo situacional, que, de acuerdo a los entrevistados, eran los problemas que manejaban los equipos M.I.C.C. de manera más eficiente y expedita.

De acuerdo a la línea preventiva del Modelo, se integra la seguridad situacional, que corresponde a la infraestructura de un territorio que facilita o inhibe la comisión de un ilícito o accidente. Como tal, el equipo M.I.C.C. cumple tareas relacionadas a la prevención situacional tales como microbasurales, poda de árboles, falta de señaléticas, control de animales domésticos, veredas en mal estado y todos los problemas vecinales que pueden derivarse de aspectos situacionales.

De esta manera, si bien el equipo M.I.C.C. trabaja de manera menos cotidiana con otros departamentos y oficinas del Municipio, como son la Dirección de Seguridad Vecinal, la Oficina de Inmigrantes, la Oficina de Protección de Derecho y el Departamento de vialidad, lo hace de manera permanente con el Departamento de Aseo y Ornato.

Es importante destacar que, en este sentido, el trabajo con el municipio de parte de la O.I.C. es evidenciado por los diferentes actores como una relación de bastante fluidez, situación que se ve facilitada por el hecho de que quien envía los oficios pertenezca a Carabineros. No parece haber una relación personal con el Departamento de Aseo y Ornato, lo que facilita la fluidez y estabilidad del trabajo conjunto.

Relación M.I.C.C. y el Plan Comunal de Seguridad Pública del Municipio

Los Planes Comunales de Seguridad Pública de los Municipios son *“el eje central de la política pública del Gobierno en materia de prevención del delito. Tienen como objetivo entregar herramientas y recursos para que las comunas creen una estrategia anual de seguridad, que dé respuesta a los problemas de cada territorio, mediante la focalización, la participación ciudadana y la coordinación de los servicios públicos, las policías y los municipios”* (Subsecretaría de la Prevención del Delito, 2017). Estos planes buscan, en primera instancia, formular un diagnóstico sobre la situación local de seguridad de la comuna y luego, formular una estrategia de acción relacionado a ello. Cuentan con equipos territoriales que trabajan en conjunto con la comunidad intentando formular comités de seguridad vecinales, a nivel barrial.

En este contexto, los encargados de los Planes Comunales de Seguridad de los Municipios deben realizar sesiones de Consejo Comunal de Seguridad con todos los actores relevantes en seguridad para la comuna. Uno de estos actores es el Comisario de la comisaría principal de la comuna, quien debe asistir a las reuniones de consejo, en donde se trabajan las problemáticas contingentes y en dónde los actores adquieren distintos tipos de compromisos.

Bajo esta perspectiva, se evidencia una similitud entre el trabajo orientado a la seguridad mediante la participación comunitaria presente en los Planes Comunales de Seguridad Pública del Municipio, y los postulados comunitarios del M.I.C.C.

Sin embargo esto, sorprende que la mayoría de los Encargados de Seguridad entrevistados, con contadas excepciones, no conocieran el M.I.C.C. y en algunos casos, ni siquiera la O.I.C.

E: ¿La Oficina de integración comunitaria?... ¿De los Carabineros? Eh...mira, yo creo que no tenemos una relación.... nos entendemos con el Mayor, con el Comisario, y con los del cuadrante...Y los de Integración Comunitaria...los vemos poco...No sé si existen (...) puede que sí existan y que nosotros no tengamos ninguna relación con ellos” (Encargado de Seguridad, Municipalidad 4).

El desconocimiento y la poca socialización del M.I.C.C. fuera de la O.I.C. generan muchas veces una falta de coordinación y de desarrollo de redes que podría ser crucial para resolver las problemáticas de la comunidad de manera eficiente. Además de esto, la falta de coordinación entre entidades con un plan de acción y objetivos comunes repercute en una duplicación de esfuerzos y funciones, que termina por desgastar el vínculo que uno u otro mantengan con la comunidad.

“(...) Acá cuesta más solucionar y atacar un problema desde el M.I.C.C., porque nos cuesta buscar los actores, las municipalidades trabajan igual que el M.I.C.C., tienen el mismo modelo, –no sé cómo llegó el mismo modelo, pero es el mismo modelo–, entonces si la municipalidad reúne a la gente y nos invita a nosotros como actor, ¿cómo voy a reunir a la gente si ya lo hizo la municipalidad? ya nos pasó en mi cuadrante (...) lo mismo que tiene que hacer el Carabinero ellos ya lo hicieron, entonces ¿cómo lo voy a hacer acá? ¿Hacer la misma reunión y arreglar los mismos problemas?” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 7).

Esta convergencia de finalidad y metodología, también fue visibilizada por algunos Encargados de Seguridad Pública a nivel municipal, aunque éstos no necesariamente entendían el fundamento del modelo M.I.C.C. sino que atribuían la similitud de los Planes Comunales de Seguridad Pública al Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile.

“(...) utilizamos la misma metodología del Plan Cuadrante, porque el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva que utiliza Carabineros es la base de lo que es la política pública en materia de seguridad. (...) Entonces si ya existe un modelo que aplica y funciona, del cual uno también fue parte eh...y ayudamos desde la creación de eso ahí, y sé que funciona. Eh ¡utilizo el mismo modelo! El modelo del Plan Cuadrante, del M.I.C.C., utilizo el mismo modelo. Aquí también utilizamos el Inspector Delegado.” (Encargado de seguridad, Municipalidad 3)

Sin embargo, la convergencia del Modelo con el área de seguridad municipal, dependería de la gestión de la red, que reclama una falta de desarrollo desde las propias instituciones, y se basa específicamente en vínculos personalizados o directamente politizados. En este sentido, los propios equipos M.I.C.C. resaltaron la falta de trabajo colaborativo con los Municipios, que dependían no solo de personas concretas sino también de la administración a cargo, que presentaba debilidades explícitas pues las relaciones se veían interrumpidas por cambios en el mando o administración municipal.

“(...) es que en realidad depende de la política, en ese sentido, de quién esté al mando. Algunas veces se hace mucho más factible, mucho más fácil el acercamiento con la municipalidad y otras veces no tanto. Creo que siempre hay una cierta comunicación. Pero yo pienso que ahora no es la adecuada, debiese ser a lo mejor mucho más. A lo mejor ellos, yo, mi percepción, puede que ellos no nos ven como aliados.” (Focus Group Equipo M.I.C.C., Comisaría 2).

Es bajo esta perspectiva en que se considera fundamental que la política de la O.I.C. y también de la Comisaría en general debe estar orientada a una formalización de lazos, para aumentar la capacidad de despliegue en el territorio y solución de problemas, independientemente de los miembros a cargo de las instituciones. En este sentido, la necesidad y responsabilidad de socializar el actuar de los equipos M.I.C.C. hacia afuera debe ser tarea tanto del equipo M.I.C.C., como del propio Comisario, que por ley debe asistir a los Consejos Comunales de Seguridad Pública, instancia explícita de generación de compromisos y propuestas de trabajo en conjunto.

Así lo demuestran experiencias puntuales en las que se logró un trabajo conjunto con el Municipio en situaciones puntuales, recogiendo de esta manera experiencias positivas de coordinación que les

permitió desempeñar un trabajo complementario y una mejor capacidad de respuesta a las Comunidades.

Facilitadores del Trabajo conjunto entre el M.I.C.C. y el Municipio

Tal como se evidencia en el presente análisis, los principales facilitadores del trabajo conjunto de ambas entidades responden a los siguientes puntos:

Formalización de la relación entre ambas entidades: Tal como se evidencia con el trabajo conjunto con la Oficina de Aseo y Ornato del municipio, una profesionalización de la relación y comunicación entre las entidades cuyo objetivo es el mismo, repercute en un trabajo más eficiente, articulado y rápido para la comunidad. La necesidad de responsabilizarse de la creación de vínculos a nivel institucional se hace crucial cuando, como en el caso de los Planes Comunales de Seguridad Pública, las entidades se encuentran duplicando funciones, y mermando con eso, el tejido y la participación social de la comunidad. En este sentido, es fundamental que el proceso de formalización de los vínculos a nivel institucional vaya acompañado también por una socialización de las tareas y modelos de trabajo. En este punto, se hace fundamental que el equipo M.I.C.C. y el Comisario, como representante del mismo en los Consejos de Seguridad Pública, socialice el Modelo y las actividades que este contempla.

Obstaculizadores del Trabajo conjunto entre el M.I.C.C. y el Municipio

Los obstaculizadores refieren principalmente a la ausencia de aquellos elementos que facilitan el trabajo en conjunto, a saber: redes formales de trabajo conjunto, falta de socialización del Modelo y existencia de una connotación política en los municipios que modifica las relaciones del M.I.C.C. con el mismo.

Inexistencia de redes formales de trabajo conjunto: tal como se menciona en los facilitadores, es fundamental que exista intensión y capacidad de trabajo en conjunto entre los Departamentos municipales y el M.I.C.C., en especial con el Plan Comunal de Seguridad Pública. Sin la instauración de redes formales de trabajo, se genera un vínculo endeble que repercute en la capacidad de gestión y de solución para la comunidad. Este vínculo inestable se ve modificado si es que se cambian los equipos o los miembros de los mismos, siendo imposible mantenerlo en el tiempo y llevar a cabo actividades de mayor envergadura.

Desconocimiento del M.I.C.C.: Este punto es un obstaculizador para el trabajo con la comunidad en general, pero en específico, con las entidades y servicios con los cuales se pueden formar redes de apoyo y trabajo. Si el M.I.C.C. tiene como objetivo la integración comunitaria, no puede desconocer que parte de esa comunidad está constituida por actores sociales relevantes, como el municipio y sus oficinas y departamentos. Si el equipo M.I.C.C. no da a conocer la tarea que se realiza y los objetivos que ésta tiene, es imposible que la red de trabajo se densifique y que se sumen nuevos actores con nuevas capacidades de gestión y solución de problemáticas, y, por ende, es posible lograr una integración comunitaria eficiente y coordinada, que articule no solamente a la comunidad organizada sino a todos los actores que tienen incidencia en la seguridad del territorio.

Carga política del Municipio: en específico con el trabajo con municipios, aparece un factor que dificulta u obstaculiza el trabajo de los equipos M.I.C.C., y que refiere a la variabilidad política que tienen los cargos de esta entidad, que modifican los acuerdos antes contruados y que cambian la forma que se tiene de considerar, o no, a los Carabineros Comunitarios. Este hecho si bien es un

factor variable, no debiera tener la incidencia que hoy día tiene en el vínculo entre el equipo M.I.C.C. y el municipio, si existieran redes formales que no dependieran de voluntades personales o políticas.

V. Buenas Prácticas

En general el concepto de “buenas prácticas” se refiere a “toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto” (PROINAPSA, 2007).

En el siguiente apartado se especifican todas aquellas prácticas consideradas “buenas practicas” para un funcionamiento del M.I.C.C. eficiente y con resultados concretos. Estas prácticas han sido desarrolladas identificando en su desarrollo a cada una de las Comisarías en las que se llevaban a cabo, siendo muchas veces posibles no solamente por el equipo M.I.C.C. sino por la Comisaría en su conjunto.

Es importante resaltar que las buenas prácticas aquí observadas corresponden principalmente a aquellas que aparecieron en los discursos mediante los grupos focales con el Equipo M.I.C.C., en la entrevista con el E.I.C. y con los actores comunitarios, y en las Observaciones No participantes del equipo en terreno del presente estudio. A continuación, se desarrollan las buenas prácticas levantadas a lo largo del estudio y los respectivos equipos M.I.C.C. que las llevan a cabo.

1. Formación de Comités de Seguridad

Descripción: Se ha identificado la práctica de formar “Comités de Seguridad” entre los vecinos no organizados de distintos barrios en donde se implementa y trabajan los Delegados de Cuadrante del M.I.C.C. Estos “Comités de Seguridad” tienen como objetivo la organización interna de sectores, para una prevención eficaz y coordinada entre los distintos actores y vecinos de un territorio específico. Dentro de sus objetivos se desarrolla la importancia de generar estrategias de prevención y autocuidado, y mantener un constante flujo de información con el equipo M.I.C.C.

La razón de ser considerada una buena práctica reside en que la formación de estos comités genera un efectivo empoderamiento de la comunidad, y una verdadera y concreta co-producción de la seguridad y co-responsabilidad frente al delito, tanto desde el M.I.C.C. como desde los vecinos y actores locales. Además, la formación de estos comités sienta las bases para el trabajo y la integración M.I.C.C. con organizaciones formales, siendo un producto y a la vez un componente necesario del trabajo comunitario realizado por los equipos M.I.C.C.

Buena Práctica realizada por: Equipos M.I.C.C. de las Comisarías de Santiago y de la Comisaría Estación Central.

2. Apoyo a la comunidad organizada en postulación a Fondos Públicos y concursos gubernamentales

Descripción: Otra buena práctica identificada es el trabajo de los equipos M.I.C.C. en conjunto con las organizaciones comunitarias (especialmente las juntas de vecinos), siendo un apoyo fundamental en la **postulación a fondos públicos y otros concursos gubernamentales**, y brindando información sobre los procedimientos y requisitos de postulación. Esta práctica tiene como finalidad brindar un incentivo y acompañamiento a los vecinos, orientándolos para lograr una correcta postulación a los diferentes fondos y concursos, y que sientan que no están solo en el proyecto.

Este apoyo ha sido destacado ya que es una forma de fomentar la cohesión de la Comunidad y el trabajo en equipo entre Carabineros y los vecinos. Además, es reflejo del trabajo de Carabineros por el fortalecimiento del tejido social al realizar un trabajo en conjunto con los habitantes de la comuna e incentivando el empoderamiento de éstos para el desarrollo comunal y la obtención de recursos para la actuación local.

Buena Práctica realizada por: Equipos M.I.C.C. de las Comisarías de Santiago (Central Sur), Maipú y de la Comisaría Población Alessandri (Estación Central)

3. Asesoría Técnica a los vecinos

Descripción: En la misma línea que la práctica anterior, se ha identificado el despliegue de **iniciativas de asesoría técnica a vecinos**, a partir de la entrega orientaciones sobre procedimientos judiciales, difundiendo y relevando la importancia de la denuncia y, en general, generando espacios para resolver dudas de las Comunidades a partir del conocimiento del equipo compuesto por profesionales del área social.

Se considera esta iniciativa como una buena práctica producto de la desinformación existente en la mayoría de las comunas, principalmente sobre procedimientos judiciales que pueden ser más complicados de comprender. Esta instancia permite una entrega de orientación directa a los vecinos, dando el espacio de resolver los cuestionamientos y procurando que se comprenda cabalmente la información entregada y la importancia que tiene ésta.

Buena Práctica realizada por: Equipo M.I.C.C. Comisaría de Pedro Aguirre Cerda

4. Mesa de Apoyo a Migrantes

Descripción: Otra buena práctica identificada es la creación de una **“Mesa de apoyo a Migrantes”** que busca responder a los problemas de inclusión que tienen los inmigrantes, principalmente haitianos, de la comuna. En estas reuniones se conversa sobre las principales dificultades que han tenido los migrantes en acceder a derechos básicos como salud y educación, puesto que se han identificado falta de oportunidades de acceso a consultorios y a cupos en colegios, para lo que se intenta encontrar una solución.

La razón de ser considerada una buena práctica es el hecho de que el equipo de Carabineros reconozca que existe una problemática en la inclusión a los inmigrantes, que no sucede solo en la comuna, sino que es una cuestión social. En base a esto se destaca que exista una iniciativa que busque desarrollar soluciones para esto, velando por el bienestar de todos los habitantes de la comuna entre los cuales están los migrantes, quienes pueden necesitar un mayor apoyo al contar también con barreras de lenguaje y muchas veces ser discriminados.

Buena Práctica realizada por: Equipo M.I.C.C. Comisaría de Pedro Aguirre Cerda

5. Capacitación en seguridad

Descripción: Otra iniciativa que se distinguió es una **capacitación en seguridad para guardias y conserjes**, que se realizó a través de un seminario sobre seguridad con la colaboración de expositores miembros de entidades especializadas (Departamento OS 9 Investigación de Organizaciones Criminales, Organismos de Seguridad Privada, Subsecretaría de *Prevención del Delito*, entre otras).

Se destacan iniciativas como estas, producto del gran aporte que realizan para la seguridad de la comunidad al capacitar a guardias y conserjes que son quienes muchas veces se deben enfrentar directamente con la delincuencia, y quienes deben tener mayores herramientas y orientaciones para prevenirla. Para esto la socialización de estrategias como el buen uso de portones, cuidado con el acceso de visitas en los edificios y condominios, cuidado de la luminaria, entre otras, es un gran beneficio para toda la comunidad. Por último, es destacable que carabineros realice esta iniciativa, transfiriendo responsabilidad y empoderando a otros sujetos respecto a la seguridad comunal.

Buena Práctica realizada por: Equipo M.I.C.C. de la Comisaría de la Comuna de Providencia

6. Conocimiento de todos los cuadrantes

Descripción: Otra iniciativa destacable es la práctica realizada por los delegados de la comuna de Santiago quienes se encuentran en **permanente conocimiento sobre lo que está sucediendo en los otros cuadrantes (distintos a los asignados)**, al estar en constante comunicación con los otros delegados, lo que posibilita, ante cualquier eventualidad, dar continuidad a las labores de los compañeros de equipo.

Por otro lado, esto da cuenta del trabajo en equipo existente dentro de la Comisaría, con una comunicación fluida que permite brindarse apoyo entre cuadrantes y generando una red de seguridad más estable para la comuna. Esto se destaca como una buena práctica por el gran beneficio que esto otorga a los vecinos, al brindar una mayor percepción de seguridad y permitir contar con el apoyo de más delegados que el correspondiente al propio cuadrante.

Buena Práctica realizada por: Delegados de la Comisaría de Santiago (Central Sur).

7. Auto gestión de materiales para actividades

Descripción: Una característica que destaca es la proactividad en la solución de las propias necesidades. En una comisaría de Estación Central **han auto-gestionado los materiales que necesitan** para un mejor posicionamiento en la Comunidad, tal como un pendón que los identifique como parte de la Oficina de Integración Comunitaria, de forma que se visibilice su presencia en los territorios. Esto se considera una buena práctica puesto que es reflejo del interés y actitud que tiene el equipo M.I.C.C. hacia la comunidad, mostrando interés por darse a conocer a los vecinos con el objeto de realizar un trabajo en conjunto. Además, da una buena imagen a la comisaría el hecho de actuar

proactivamente, haciéndose cargo de las propias necesidades sin mostrar una actitud pasiva y de espera.

Buena Práctica realizada por: Equipo M.I.C.C. de la Comisaría Población Alessandri (Estación Central)

8. Coordinación y comunicación entre los distintos C.P.R.

Descripción: Otra práctica que se valora como positiva es la **comunicación entre los C.P.R. de unidades policiales distintas**, lo que permite estar al tanto del funcionamiento de otras O.I.C. y de las maneras en que se trabajan ciertas temáticas. Esto también permite definir en conjunto las líneas de actuación del manual con la finalidad de trabajar con un mismo objetivo en beneficio de la comunidad, especialmente aquellos aspectos que no cuentan con una descripción específica en el Manual de Actuación, sobre cómo deben ser abordadas ciertas temáticas.

Se destaca la coordinación entre unidades puesto que esto permite un trabajo complementario y más integral al socializarse problemáticas e información que afectan el trabajo de todos y que muchas veces pueden ser solucionadas de manera más efectiva si se hace en conjunto y se toman decisiones compartidas.

Buena Práctica realizada por: Delegados de la Comisaría de la comuna de Santiago y los Domínicos.

9. Rincón Comunitario

Descripción: Otra práctica que se valora positivamente es la implementación de un **“Rincón Comunitario”** en el diario mural de la Unidad Policial, con el propósito de dar a conocer el trabajo de la O.I.C. al resto de la Comisaría, considerando que muchas veces el resto de los Carabineros y profesionales desconocen el trabajo desarrollado por los carabineros comunitarios.

Esto es beneficioso para el trabajo de la Unidad, al permitir una socialización del trabajo M.I.C.C., abriendo las puertas para un trabajo en conjunto e intercambio de conocimiento respecto a las problemáticas que se han identificado en la comuna y las estrategias que se han desarrollado para solucionarlas.

Buena Práctica realizada por: Equipo M.I.C.C. de la Comisaría de Pedro Aguirre Cerda

VI. Conclusiones

El presente estudio constituye un esfuerzo por entender, documentar y sistematizar el proceso de implementación del Modelo de Integración Carabineros Comunidad, en 24 comisarías de la Región Metropolitana, y como tal, evidencia aquellos aspectos que parecen cruciales en la realización de una labor de integración y de levantamiento de información comunitaria por parte de las Oficinas de Integración Comunitaria y sus respectivos equipos M.I.C.C.

En primer lugar, y a modo de consideraciones preliminares, es fundamental resaltar el compromiso y dedicación que presentaron los equipos M.I.C.C. en todas las comisarías observadas. La disposición a ser observados y a conversar sobre el trabajo que se estaba realizando con la Comunidad y el proceso que había significado la sistematización del mismo por medio de un Manual de Actuación y un Modelo específico. Bajo esta misma línea, es crucial remarcar que no solamente las O.I.C. tuvieron una completa disposición, sino también los encargados de las demás Oficinas de la Comisaría y en casi todos los casos, los Comisarios fueron abiertamente participativos en este proceso de recolección de información.

Ahora bien, respecto a las conclusiones referentes al proceso de implementación del M.I.C.C. en las 24 comisarías de la Región Metropolitana identificadas, es posible decir de manera general que es un

proceso que está dando frutos de integración con la Comunidad y que es ampliamente valorado por todos los actores involucrados en su funcionamiento. El M.I.C.C. como modelo efectivamente modifica la forma que tenían de trabajo las O.I.C. con la Comunidad, sistematizando el proceso, formalizando los compromisos realizados y levantando las problemáticas contingentes y prioritarias del territorio. Por otro lado, este trabajo formalizado a través del M.I.C.C. tiene un efecto positivo a nivel de la Comisaría, porque aumenta la valoración de las demás Oficinas y de los Comisarios, del trabajo realizado por la O.I.C. y derivado de esto, la importancia de la Comunidad como agente responsable de la seguridad.

Existen ciertos elementos en cada una de las distintas etapas y necesidades del M.I.C.C. que aún es importante mejorar.

En primer lugar, y en referencia directa con la formulación del M.I.C.C. a nivel teórico se hace fundamental modificar y simplificar los Instrumentos de Gestión. Dados que estos instrumentos son los que efectivamente guían el actuar y entregan la posibilidad de monitorear las actividades realizadas por los equipos, es crucial que estos instrumentos tengan el diseño más óptimo y eficaz para ser utilizados de manera cotidiana y sin inducir a errores o heterogeneidad de sus contenidos. Lo mismo puede extrapolarse a la Planilla Digital en la que se sube la información de las Bitácoras de registro diario y que debe ser formulada en coherencia a los instrumentos en papel.

En segundo lugar, y en lo referente a la capacitación sobre el M.I.C.C. se hace fundamental que, al interior de la comisaría, exista una capacitación general de todos los integrantes y oficinas, sobre el M.I.C.C. Esta necesidad se deriva de que, si bien el M.I.C.C. es un Modelo de gestión de información y actuación policial y no de ejecución de las soluciones, al depender de las demás oficinas y del Comisario para lograr dar respuesta a problemas de la Comunidad, es crucial que estos actores también valoren el trabajo con la Comunidad y consideren importante darles solución, conociendo las actividades y las temporalidades asociadas a ellas y resguardando de esta manera, el vínculo que ha logrado construir el equipo M.I.C.C. con la comunidad. En la actualidad, el proceso de coordinación entre la O.I.C. y las Oficinas -en especial, la Oficina de Operaciones- se encuentra desarticulado y produce frustración tanto a nivel de equipo M.I.C.C. como de la Comunidad a la que se intenta ayudar, rompiendo muchas veces los lazos de confianza creados.

Por otro lado, y de acuerdo a la misma necesidad de capacitación, es fundamental que los equipos M.I.C.C. tengan exclusividad de funciones. En este sentido, y en referencia directa a los Comisarios, el manejo del modelo y la valoración de la Comunidad como un agente activo en la generación de seguridad es importante que se respete la exclusividad de las funciones de los equipos M.I.C.C., puesto que afecta de manera negativa sus compromisos y tiempos destinados al trabajo comunitario, debilitando los vínculos creados y desgastando a los Delegados y al equipo en general.

También en relación a la capacitación, se hace hincapié en la necesidad de que existan capacitaciones periódicas para los Delegados y Encargados E.I.C. que van entrando a las O.I.C., en el proceso de rotación. Se identifica la rotación de personal como problemática al interior de las O.I.C. debido principalmente a que no hay una homogeneidad nivel de institución del conocimiento y capacitación en el modelo.

La capacitación es uno de los puntos fundamentales también en referencia al Manual de actuación y las falencias que este presenta respecto, principalmente, a la claridad de sus definiciones de

actividades. En referencia a las actividades de registro y de encuestaje, hay una constante duda de las O.I.C. sobre cómo proceder debido a la ambigüedad que presenta el manual, a los problemas o limitaciones que presenta la plataforma de registro (límites horarios, límites de lo que se considera Comunidad organizada) y al déficit que presenta la cartilla de encuestaje en la tipificación y priorización de problemáticas. Por otro lado, esta falencia a nivel de manual se ve respaldada por la carencia de retroalimentación que han presentado respecto del Departamento de Integración Comunitaria de nivel central, que repercute en no poder comprobar que se está cumpliendo de manera satisfactoria con lo que implica el manual.

Ahora bien, respecto al trabajo con la Comunidad, se evidencia una efectiva integración de parte de Carabineros con los dirigentes vecinales entrevistados, más no un conocimiento de lo que es el M.I.C.C. de parte de los mismos. Sin embargo esto, los dirigentes reconocen la labor comunitaria de los Carabineros, el cambio en los recursos que han tenido y también, la profesionalización de las actividades que han experimentado. Es importante hacer notar que los dirigentes entrevistados eran dirigentes que trabajaban efectivamente con los Carabineros, y, por ende, representaban el trabajo comunitario realizado por los mismos. Bajo esta línea y si bien aparecen como ausentes otros actores locales, tales como los jóvenes, o los adultos no organizados, el Manual especifica el trabajo con la Comunidad organizada, por lo que limita el foco de acción e integración a este grupo de la Comunidad.

Ahora bien, respecto a la solución de problemáticas de seguridad entregada por los equipos M.I.C.C., los dirigentes evidenciaban una intensión y esfuerzo por gestionar a los actores de las redes para llevar a cabo las soluciones. La generación de oficios a las Municipalidades, y en específico, al departamento de Aseo y Ornato, se evaluaba de manera positiva y evidenciaba un trabajo coherente en red para la solución de los problemas de seguridad situacional. Sin embargo, la gestión de los equipos M.I.C.C. hacia el interior de la comisaría, en específico, a la Oficina de Operaciones de la misma, generaba mayor divergencia de opiniones. Se criticaba la lentitud o inexistencia de respuesta a los requerimientos realizados por el equipo M.I.C.C. en pos de la Comunidad, y la evidencia de una falta de coherencia y coordinación interna que presentaba un problema para el actuar de los equipos M.I.C.C. y su credibilidad en la Comunidad.

Respecto de los Encargados de los Planes Comunales de Seguridad de las Municipalidades entrevistados existe una carencia de conocimiento no solamente del M.I.C.C. sino que incluso de la O.I.C., situación que genera una duplicación de funciones y una descoordinación de servicios y soluciones que podrían ser realizadas de manera complementaria, dada la similitud de trabajo y problemáticas de seguridad que existe entre la O.I.C. y los Planes de Seguridad Pública Municipales.

Ahora bien, en relación a este último punto se evidencia una importante carencia de redes formales de trabajo entre los equipos M.I.C.C. y el resto de la comunidad, comprendiendo en ésta organizaciones gubernamentales, servicios públicos, establecimientos educacionales, empresas privadas, comercios locales y departamentos municipales, todos aquellos actores que pueden aportar a la solución de problemáticas de seguridad y a la formulación de tejido social preventivo y consciente del rol que cumple cada uno en la responsabilidad frente al delito.

A modo de conclusión final, el presente estudio evidencia un efectivo funcionamiento e implementación del M.I.C.C. en las comisarías observadas. Esta implementación ha tenido como consecuencia un aumento de la valoración de las labores comunitarias y una profesionalización de la

O.I.C., repercutiendo de manera positiva en la dedicación que pueden otorgarles a las actividades. Ahora bien, este funcionamiento general se ve afectado por algunos elementos que, antes definidos, deben modificarse y/o trabajarse, para lograr el funcionamiento del M.I.C.C. de manera óptima.

VII. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones antes desarrolladas, se desprenden algunas recomendaciones que la consultora estima conveniente plasmar en el siguiente apartado.

En primer lugar, y siguiendo la línea de las conclusiones previamente expuestas, se recomienda fehacientemente que se analice y reformulen los Instrumentos de Gestión, partiendo por la cartilla de encuestaje, cuya validez y poca coherencia interna ha quedado desarrollada en el presente informe. Es fundamental que esta modificación se realice de una forma participativa con los equipos M.I.C.C. que son quienes evidencian las problemáticas efectivas de cada uno de los territorios, y bajo la guía de un profesional de las ciencias sociales que maneje la construcción de encuestas y valide el instrumento.

En segundo lugar, se recomienda formular un calendario periódico de capacitaciones del M.I.C.C., que apunte a expandir el conocimiento del M.I.C.C. a nivel interno de la comisaría, pero también a los altos cargos y a los propios delegados M.I.C.C. Este calendario de capacitaciones puede contemplar talleres de capacitación móvil (que vaya el equipo capacitador a cada una de las comisarías donde funciona actualmente M.I.C.C.), seminarios de capacitación para toda la comunidad policial y charlas de capacitación general para los encargados de otras oficinas de las comisarías.

Bajo la misma línea de dar a conocer el M.I.C.C. para poder funcionar de manera coordinada con los demás actores fundamentales para la resolución de las problemáticas, es crucial que se realice una socialización del M.I.C.C. desde la institución de Carabineros de Chile hacia la comunidad y los actores sociales e individuales que la componen. Esta necesidad de socialización expuesta en el desconocimiento del M.I.C.C. por parte de los Encargados de Integración Comunitaria, los dirigentes vecinales y más aún, los vecinos no organizados, debe ser solucionada de manera urgente, considerando que es imposible que un proyecto de policía comunitaria, que contempla la co-responsabilidad frente al delito y el trabajo en conjunto con la comunidad, funcione de manera efectiva si la comunidad con la que se pretende trabajar no está al tanto del modelo de trabajo ni de sus objetivos y actividades. Esta socialización se puede hacer por medio de las mismas actividades masivas que ya se llevan a cabo, sólo que focalizándolas hacia el conocimiento del M.I.C.C. y sus fundamentos, y a través de campañas preventivas masivas, de asambleas abiertas con Carabineros Comunitarios y de mayor voluntad para generar redes y darse a conocer con los demás actores de la comunidad. En este actuar “publicitario” de los equipos M.I.C.C. se recomienda considerar factores prácticos como la proyección de una “caja chica” para folletería y realización de actividades.

En conjunto con este “dar a conocer” el M.I.C.C., se debe fomentar la creación y formalización de redes de actuación entre la O.I.C. y los distintos actores sociales de la Comunidad que pueden trabajar en función de soluciones concretas, no solo limitándose a la Comunidad organizada, sino expandiendo las redes hacia servicios gubernamentales, municipios, empresas privadas, instituciones escolares, etc. De esta manera, se formaría una efectiva co-producción de seguridad, involucrando a la Comunidad no solo en las demandas e información de soluciones, sino que también en la solución de las mismas.

VIII Bibliografía

Flick, U. (2004). *Entrevistas Semi Estructuradas*. Madrid: Morata.

Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica. (2014). *“MODELO DE EVALUACIÓN Y LÍNEA DE BASE DEL MODELO DE INTEGRACIÓN CARABINEROS-COMUNIDAD”*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Mella, O. (2000). Grupos Focales: Técnica de Investigación Cualitativa . *CIDE*, 1-27.

Sandoval Casilimas, C. (2002). *La Investigación Cualitativa* . Bogotá: INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, ICFES.

Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: ARFO Editores.

IX. Anexos

ANEXO 1: PROFUNDIZACIÓN METODOLÓGICA

Unidades de Observación

En el presente estudio las unidades de observación fueron principalmente de tipo cualitativo. La primera unidad de observación—y que se corresponde con el primer objetivo específico pero que también fundamenta el objetivo específico 2—fueron los **documentos oficiales, diagnósticos, informes de gestión mensual, evaluaciones y registros disponibles sobre la implementación y funcionamiento del M.I.C.C.**, proveniente de las 24 comisarías que se delimitan como unidad de análisis.

La segunda unidad de observación refiere al levantamiento de información primaria, y correspondió a **las comisarías que estuviesen implementando el M.I.C.C. de la Región Metropolitana**. Las comisarías y en específico, sus integrantes de Carabineros de Chile involucrados en la implementación del M.I.C.C., fueron una fuente clave de observación a partir de los grupos focales y de las entrevistas en profundidad. Esta unidad de observación entregó el insumo necesario para una comprensión crítica del proceso total de funcionamiento e implementación del M.I.C.C., levantamiento de buenas prácticas, aprendizajes emergentes del terreno, obstaculizadores del funcionamiento del modelo y comprensión crítica del proceso de implementación, incluyendo brechas de pertinencia y cumplimiento de expectativas entre el modelo esperado y el implementado (Objetivos específicos 2,3 y 4).

La tercera unidad de observación fueron los **informantes clave no uniformados** definidos en conjunto con la contraparte, que hubiesen participado en el proceso de implementación del M.I.C.C. y que fueron una fuente fundamental de información por medio de la realización de entrevistas en profundidad semi-estructuradas. Esta unidad de observación fue fundamental para los objetivos de recopilación de información del proceso de implementación del M.I.C.C., para establecer nudos críticos del mismo y para conocer las expectativas de funcionamiento del mismo en comparación a su ejecución concreta. (Objetivos 1,2 y 3).

La cuarta unidad de observación correspondió a los **informantes claves de Carabineros de Chile** que no remiten a una comisaría específica, a saber: Generales del nivel central de Carabineros y Oficiales del nivel central de Carabineros. Ambos aportaron información fundamental respecto a las expectativas institucionales en relación al M.I.C.C. y a la visión institucional y crítica respecto de su implementación y funcionamiento. (Objetivos 2 y 3)

La quinta unidad de observación fueron los **encargados del Plan Comunal de Seguridad del Municipio** al que refiera la comisaría estudiada. Se consideró fundamental realizar entrevistas que integren a todos aquellos que trabajan o se relacionan con el M.I.C.C., y que han tenido la experiencia de su implementación en términos de seguridad pública en la comuna. La visión de un actor que cumple un rol de seguridad comunitaria en el Municipio aportó luces sobre nudos críticos del funcionamiento, buenas prácticas especialmente en materia de construcción de redes y comunicación con actores de la comuna, y funcionamiento actual del M.I.C.C. en dicha comisaría, haciendo referencia de esta manera a información fundamental para cumplir con los objetivos 2, 3 y 4.

La sexta unidad de observación correspondió a la tercera arista de los actores considerados relevantes de cubrir para tener una comprensión global de la implementación del M.I.C.C.: esta unidad de información fueron los **representantes de la comunidad organizada**. Por medio de entrevistas se levantó información útil respecto al funcionamiento del M.I.C.C. en distintas comisarías, que aportó luces respecto a las diferencias y similitudes que existen entre cada una, ayudando al proceso de levantamiento de nudos críticos y buenas prácticas en la implementación del modelo en cada una de las 24 comisarías de la Región Metropolitana (Objetivos 2 y 3).

Finalmente, también se realizó una revisión bibliográfica sobre el funcionamiento de modelos de integración en prevención con la comunidad respecto a la experiencia internacional y todos aquellos documentos que se refieran al M.I.C.C., como antecedente sobre el cual elaborar los criterios orientadores para el fortalecimiento del proceso de implementación del M.I.C.C., en los diversos ámbitos que intervienen (Objetivo 5).

Métodos de recolección de información

A continuación, se presentan cuatro métodos empleados para la recolección de información, tanto secundaria como primaria. Cada uno contará con su propia muestra que se definirá en el apartado correspondiente.

Recopilación sistemática de información Secundaria y bases de datos

Mediante un levantamiento exhaustivo y sistemático de la documentación secundaria proveniente de las 24 comisarías identificadas previamente con la contraparte, se procedió a una recolección de toda la información oficial generada sobre la implementación del M.I.C.C. y su actual funcionamiento

la cual fue codificada, trabajada y organizada para su posterior análisis. Esta información se extrajo principalmente de los Planes Operativos de Servicios de Integración Carabineros Comunidad (P.O.S.I.C.C.), de los Informes de Gestión Mensual, de los Informes de Diagnóstico, de las Actas de las Mesas de Trabajo, de las Bitácoras de Registro Diario, de las Cartillas de Encuestaje y de las bases de datos con que cuente cada una unidad (Plataformas de Integración Comunitaria), entre otros documentos.

La recopilación de información se dirigió a dos objetivos fundamentales: 1. Levantar información respecto a la implementación y actual funcionamiento del M.I.C.C., logrando una comprensión crítica del mismo y 2. Ordenar y sistematizar la información de acuerdo a tipologías y criterios que organicen y den sentido a dicha información.

Revisión Bibliográfica

Se realizó una revisión bibliográfica dirigida a dos aristas principales: modelos de integración entre policía y comunidad y toda aquella bibliografía referente al M.I.C.C. existente en el país. En la revisión bibliográfica se hizo uso del sistema de revistas electrónicas, bases de datos y libros de la Biblioteca de la Universidad Católica. Se buscaron modelos internacionales con estándares de funcionamiento basados en la evidencia que pudiesen ayudar a construir las orientaciones finales del presente estudio, a la vez que informar sobre los tipos de modelos comunitarios y estrategias que se están desarrollando a nivel internacional. Respecto a la revisión nacional sobre el M.I.C.C., se intentó entender de manera crítica los lineamientos de su construcción y de su actual implementación, aportando contexto y fundamento a los datos de la información primaria recolectada.

Observación No Participante semi-estructurada

La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad. La observación no participante como técnica de recolección de información refiere a que el observador se comporta de la manera más neutral posible respecto a los acontecimientos que está observando, manteniéndose al margen del fenómeno estudiado, como un espectador pasivo, que se limita a registrar la información que aparece ante él, sin interacción, ni implicación alguna (Sandoval Casilimas, 2002). Ahora bien, no es una observación libre, sino que se encuentra estructurada por una pauta de observación, que se aplica de modo flexible de acuerdo a la forma que adopta el proceso de observación y los acontecimientos a los que se expone el observador.

La estructura de la pauta de observación debe dar cuenta al menos de *“la caracterización de las condiciones del entorno físico y social, la descripción de las interacciones entre actores, la identificación de las estrategias y tácticas de interacción social y la identificación de las consecuencias de los diversos comportamientos sociales observados”* (Sandoval Casilimas, 2002).

El objetivo de la observación no participante fue realizar un mapeo previo a la recolección de la información primaria, para entender y evidenciar el proceso de implementación del M.I.C.C. y sus características particulares en relación al funcionamiento de cada comisaría. El equipo consultor

consideró fundamental este mapeo previo para una contextualización y acercamiento a terreno fundamentales para una comprensión crítica del M.I.C.C. y su funcionamiento.

Grupos focales

El grupo focal es una técnica que centra el abordaje en un número de tópicos inducidos, en el cual se reclutan sujetos que cumplan con ciertas características y que aseguren un número mínimo para la saturación de información (Sandoval 2002, 145). De ahí a que el nombre incluya el término focal, pues estos son focalizados con un propósito definido por el equipo de investigación, quien define los temas a abordar y los participantes de los grupos (Mella, 2000).

El objetivo de los grupos focales es poder obtener los discursos sociales existentes tras distintas temáticas. Esta técnica puede ser empleada para una amplia gama de objetivos de investigación, y es particularmente útil cuando lo que se busca es identificar problemas sin necesidad de una hipótesis cerrada de parte del investigador (Mella, 2000). Los grupos focales tienen la fortaleza de capturar la modulación de la opinión en situaciones de intersubjetividad. Aunque corresponde a recolección de información en escenarios no naturales de los sujetos, operan como técnicas adecuadas para sondear temas específicos asociados a las experiencias, opiniones y percepciones, tal como es en este caso la implementación y el actual funcionamiento del M.I.C.C. El número ideal de participantes de los grupos focales varía entre 6 a 8 personas cuando son temas que tocan la sensibilidad de los participantes o que los afectan directamente y entre 8 y 10 personas, cuando es un tema de discusión general. En el caso de la implementación y el trabajo en un proyecto como el del M.I.C.C., los grupos focales permiten profundizar en la experiencia de implementación, las prácticas que se han considerado valiosas de documentar, los obstáculos que existen en la implementación o en el funcionamiento del M.I.C.C., tanto a nivel de gestión como de infraestructura, así como también las propuestas y medidas de acción que, desde la posición de implementadores del mismo, pueden evidenciar.

Los grupos focales fueron divididos en dos poblaciones al interior de la Comisaría y, en coherencia con lo observado en la “Evaluación y línea de base del Modelo de Integración Carabineros-Comunidad” (Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica, 2014), fueron distribuidos en un grupo focal con el Equipo M.I.C.C. (los delegados y el Apoyo Técnico de la OIC), y un grupo focal con encargados de otros departamentos dentro de la Comisaría que hayan tenido o tengan una participación importante en la implementación y funcionamiento del M.I.C.C.. Esta división de poblaciones se realizó para poder profundizar en aspectos operativos y de terreno, por un lado, y en aspectos de gestión, redes y posicionamiento del M.I.C.C., por otro lado.

Pauta: Se diseñó una pauta adecuada para cada tipo de grupo focal. Los temas a abordar en los grupos focales estuvieron dirigidos a recolectar la información respecto del funcionamiento concreto del M.I.C.C., enfocándose en el cumplimiento y desarrollo de los objetivos específicos del mismo, los obstaculizadores de su implementación, los aspectos a mejorar, las buenas prácticas observadas en su ejecución e implementación, la gestión y funcionamiento interno de la OIC y su articulación del M.I.C.C., la construcción y estandarización de redes con otras instituciones como Municipios, Servicios Públicos y Comunidad Organizada, entre otros.

Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad es una conversación sobre un tema específico, en la cual el entrevistador se guía con una pauta, pero no es determinado por la misma y tiene libertad para adaptarse a las respuestas del entrevistado. La idea fundamental de una entrevista semi estructurada es que el entrevistador busca levantar información que el entrevistado posee, no interviniendo en ésta, pero logrando incorporar los puntos cruciales de acuerdo con el objetivo de su investigación “Este interés se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente abierta que en una entrevista estandarizada o un cuestionario” (Flick, 2004).

En este caso, se realizaron entrevistas en profundidad con 101 informantes claves, tanto de Carabineros de Chile como agentes que han trabajado en la implementación, funcionamiento o colaboración del M.I.C.C., como encargados de Programas de Seguridad Municipales o Planes de Seguridad, que trabajen temas similares a los de la OIC y que hayan tenido contacto con el M.I.C.C.

Se consideró entrevistas en profundidad al menos con los siguientes actores:

- ✓ 2 Generales del nivel central de Carabineros
- ✓ 2 Oficiales del nivel central de Carabineros
- ✓ 4 agentes clave no uniformados que hayan participado en la implementación del M.I.C.C
- ✓ 24 Oficiales de Comisarías
- ✓ 21 Encargados Oficinas de Integración Comunitaria.
- ✓ 24 encargados municipales de seguridad correspondientes a las comisarías con M.I.C.C
- ✓ 24 representantes de la comunidad organizada respectiva a cada comisaría en observación¹⁰

El listado definitivo de actores a entrevistar se definió con la contraparte técnica en lo que refiere a los agentes clave no uniformados y a los uniformados, mientras que los encargados municipales y los representantes de la comunidad organizada fueron ubicados e identificados por el equipo consultor.

Pauta: Nuevamente, se abordaron los mismos temas definidos para los grupos focales, aunque se elaboró una pauta adecuada para cada actor según su cargo institucional y carácter informativo.

La siguiente tabla resume las técnicas de recolección mencionadas:

Técnicas de recolección de información

Resumen técnicas de recolección	CANTIDAD	Fuente
Revisión bibliográfica	-	Fuentes Académicas de información nacional e internacional
Recolección sistemática de documentos	24 comisarías	Comisarías
Observación no participante	24 comisarías	Comisarías
Grupos Focales	48	Comisarías
Entrevistas en Profundidad	101	2 generales nivel central 2 oficiales nivel central

¹⁰ Las entrevistas con representantes de la comunidad organizada corresponderán a entrevistas con representantes de juntas de vecinos, comités de seguridad o cabildos vecinales (entre otras formas de organización comunitaria) pertenecientes a la jurisdicción de cada una de las 24 comisarías observadas.

		24 oficiales de comisaría 21 encargados de oficinas de Integración comunitaria 4 agentes clave no uniformados 24 representantes de la comunidad organizada 24 encargados seguridad pública municipales
--	--	--

Muestra propuesta y Muestra Realizada.

En total se propuso una muestra de: 128 entrevistas, 48 grupos focales y 24 observaciones no participantes. Las comisarías seleccionadas fueron las siguientes:

N°	PREFECTURAS Y COMISARIAS DE LA REGIÓN METROPOLITANA CON M.I.C.C.
PREFECTURA CENTRAL NORTE	
1	21A. COMISARÍA ESTACIÓN CENTRAL
PREFECTURA CENTRAL SUR	
2	4A. COMISARÍA SANTIAGO CENTRAL SUR
3	58A. COMISARÍA POBLACIÓN ALESSANDRI
PREFECTURA SANTIAGO NORTE	
4	6A. COMISARÍA RECOLETA
5	54A. COMISARÍA HUECHURABA
6	59A. COMISARÍA LAMPA
PREFECTURA SANTIAGO RINCONADA	
7	25A. COMISARÍA MAIPÚ
8	51A. COMISARÍA PEDRO AGUIRRE CERDA
PREFECTURA SUR	
9	13A. COMISARÍA LA GRANJA
10	31A. COMISARÍA SAN RAMÓN
11	41A. COMISARÍA LA PINTANA
12	50A. COMISARÍA SAN JOAQUÍN
PREFECTURA SANTIAGO COSTA	
13	24A. COMISARÍA MELIPILLA
14	56A. COMISARÍA PEÑAFLORES
PREFECTURA DEL MAIPO	
15	14A. COMISARÍA SAN BERNARDO
PREFECTURA SANTIAGO ORIENTE	
16	19A. COMISARÍA PROVIDENCIA
17	43A. COMISARÍA PEÑALOÉN
18	46A. COMISARÍA MACUL
PREFECTURA SANTIAGO ANDES	
19	16A. COMISARÍA LA REINA

20	47A. COMISARÍA LOS DOMINICOS
PREFECTURA SANTIAGO OCCIDENTE	
21	7A. COMISARÍA RENCA
22	44A. COMISARÍA LO PRADO
PREFECTURA SANTIAGO CORDILLERA	
23	36A. COMISARÍA LA FLORIDA
24	62A. COMISARÍA SAN GERÓNIMO

El total del terreno realizado de la muestra antes explicitada consistió en:

	PROPUESTO	REALIZADO
ENTREVISTAS ALTOS MANDOS: 2 GENERALES Y 2 OFICIALES	4	2
ENTREVISTAS 4 ACTORES CLAVES NO UNIFORMADOS	4	4
ENTREVISTAS DIRIGENTES VECINALES	24	22
ENTREVISTAS COMISARIOS	24	23
ENTREVISTAS ENCARGADOS INTEGRACIÓN COMUNITARIA	21	15
ENTREVISTAS ENCARGADOS DE SEGURIDAD MUNICIPIO	24	20
FOCUS GROUP EQUIPO M.I.C.C.	24	24
FOCUS GROUP ENCARGADOS DE OTROS DEPARTAMENTOS	24	24
OBSERVACIÓN PARTICIPANTE COMISARÍA	24	24

Tras la primera semana de trabajo en terreno, se decidió incluir al Encargado de Integración Comunitaria como una entrevista aparte de los grupos focales de encargados de otros departamentos, como era la propuesta original, por lo que se propuso realizar 21 entrevistas adicionales. En general el terreno fue un éxito, es fundamental destacar la disposición de todos los integrantes de las comisarías a participar: comisario, encargados de otros departamentos y equipo M.I.C.C., que hicieron que el terreno se lograra en los tiempos estimados.

Observaciones del Trabajo en Terreno.

Dificultades del Trabajo en Terreno.

El periodo en que se llevó a cabo el trabajo en terreno (diciembre del 2016 a febrero del 2017) presentó algunas dificultades para la recolección de información.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que durante esta fecha los equipos M.I.C.C. ya estaban cerrando el ciclo de trabajo iniciado con el diagnóstico en marzo de 2016, lo cual quedó en relieve durante las observaciones participantes, dónde no se pudo observar actividades estipuladas en el Manual, salvo patrullaje preventivo, encuestaje y algunas actividades administrativas. Sin embargo, se indagó y profundizó en las actividades realizadas por la OIC de manera retrospectiva, durante los Focus Group a los equipos M.I.C.C. y la entrevista al EIC.

En segundo lugar, hubo elementos que no se lograron concretar pertenecientes a la comisaría que también responden a la fecha elegida para realizar el terreno, pues ésta coincidía con cambio o rotación de personal en el caso de los EIC y Comisarios. En las comisarías en que no se pudo llevar a

cabo la entrevista al EIC fue exclusivamente porque o no había EIC (se esperaba la llegada de otro EIC) o se encontraba de vacaciones, este fue el caso de las comisarías de Maipú, San Ramón, San Bernardo, San Joaquín, Melipilla, Los Dominicos y San Gerónimo. En el caso de los comisarios, algunos de ellos no se encontraban puesto que habían sido trasladados a otras Comisarías. En tales casos se entrevistó a quien le siguiera en jerarquía, siempre y cuando éste hubiese trabajado en conjunto con la OIC. La única entrevista a Comisario no lograda corresponde a la 41ª Comisaría La Pintana.

Por otro lado, respecto de los encargados de seguridad de los Municipios, debido al cambio de mando en algunos de los municipios no había encargado de seguridad o todavía no llegaba la persona que reemplazaría a uno anterior. Esta es la razón de que se logran realizar 20 entrevistas, faltando las comunas de: Santiago Centro Sur, La Pintana, San Bernardo y Macul. Finalmente, no pudimos concretar una entrevista con un dirigente vecinal de Población Alessandri y de San Gerónimo, por falta de disponibilidad de los entrevistados.

Para terminar, no se logró realizar la entrevista a la Mayor Pamela Campusano, quien fue trasladada y tampoco a su reemplazante, el Comandante Mauricio Beltrán.

Técnicas de Análisis de la Información

El análisis realizado en el presente estudio fue de carácter cualitativo y las técnicas de análisis utilizadas fueron Análisis de contenido y Análisis Cualitativo Descriptivo. Ambos análisis se llevaron a cabo a través del software de análisis cualitativo Dedoose.

El análisis cualitativo descriptivo corresponde al análisis que se hace de los códigos emergentes y definidos previamente, correspondiente a una etapa previa a la triangulación de la información recogida. Principalmente se observan y exponen los resultados de manera descriptiva sin un proceso de interpretación de por medio, más allá de una agrupación o definición de puntos de interés cualitativo.

El análisis de contenido a su vez corresponde *“al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior”* (Piñuel Raigada, 2002). En términos prácticos el análisis de contenido permite hacer un proceso interpretativo tanto de textos como de observaciones y conversaciones provenientes de entrevistas y grupos focales.

Se realizó un análisis de contenido a las entrevistas, observación no participante y grupos focales antes definidos, en dos momentos del análisis: en un primer momento se utilizó para realizar la definición e identificación de códigos relevantes para la codificación del material por medio del software de análisis cualitativo. En un segundo momento se utilizó para la interpretación preliminar de algunos aspectos de principal importancia para el estudio como son los obstaculizadores del proceso de implementación y funcionamiento M.I.C.C. Finalmente, se utilizó esta técnica de análisis para una triangulación de la información.

ANEXO 2: FICHA DE RESUMEN DEL M.I.C.C.

A modo de simplificar y facilitar el conocimiento y difusión del M.I.C.C., se realizó la siguiente ficha del Modelo de Integración Carabineros- Comunidad que identifica los puntos cruciales de su funcionamiento¹¹.



FICHA RESUMEN: MODELO DE INTEGRACIÓN CARABINEROS COMUNIDAD (M.I.C.C)

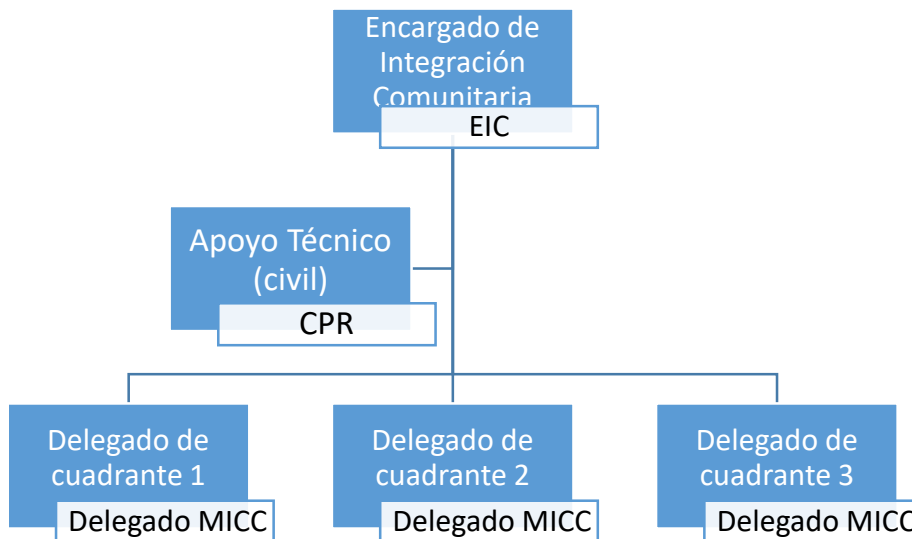
Objetivo General: Gestionar de forma oportuna y colaborativa los problemas de seguridad que afectan a la población a nivel local, por medio de estrategias socio policiales, participativas, focalizadas y preventivas.

Objetivos Específicos

1. Impulsar la solidaridad, participación y cooperación comunitaria en la prevención de conductas violentas y/o delictivas.
2. Identificar y diseñar soluciones a los problemas que originan peligro, riesgo o afectan la seguridad de las personas y territorios.
3. Favorecer la confianza y credibilidad de las personas en Carabineros de Chile.
4. Colaborar en la focalización de servicios de patrullaje y vigilancia en territorios específicos.

¹¹ Se anexa la ficha en formato PDF para ser imprimida.

Estructura y funciones de la oficina de integración comunitaria (OIC)



Encargado de Integración Comunitaria: Jefe de la OIC, suboficial o Suboficial Mayor, responsable de las siguientes tareas:

- Planificar y proponer a sus mandos, para períodos previamente definidos (mensuales, trimestrales, y/o semestrales), las diferentes actividades que deberán desarrollarse con autoridades locales, organizaciones comunitarias y con el personal de la OIC.
- Gestionar el recurso humano a su cargo en la OIC.
- Establecer, temporalizar y controlar el cumplimiento de los compromisos de trabajo, acordado con la comunidad, orientados a mejorar las condiciones de seguridad del sector.
- Informar al mando de su unidad y al departamento de Integración Comunitaria sobre el proceso de ejecución (implementación, acciones, actividades, compromisos adquiridos, dificultades, sugerencias u otros).

Apoyo Técnico: funcionario técnico del área social o afín, con conocimientos sobre metodología de intervención y experiencia de trabajo en el área social con la comunidad organizada y no organizada. Sus principales funciones serán:

- Colaborar con la ejecución del M.I.C.C. en la gestión administrativa de los procesos de diagnóstico, planificación y ejecución del modelo.
- Facilitar la comunicación y la información de manera clara y oportuna hacia y dese los organismos comunales u otras instancias externas.
- Trabajar apoyando a la OIC para el logro de los objetivos M.I.C.C., referente a la resolución de problemáticas identificadas.

Delegado de Cuadrante: en las OIC existirá un delegado por cada cuadrante incluido en el sector territorial en el cual se encuentra inserta. Este cargo estará cubierto por un Cabo (1ro. y 2do.) o Sargento (1ro. y 2do.) de orden y seguridad, preferentemente con mención en asuntos comunitarios. Las siguientes funciones serán:

1. Realizar las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de diagnóstico, identificando las principales preocupaciones y necesidades de la comunidad.
2. Gestionar la realización de las actividades necesarias para llevar a cabo la etapa de planificación, velando por la inclusión de los actores comunitarios.
3. Ejecutar el Plan Operativo de Servicios de Integración Carabineros Comunidad (POSICC)

Relaciones al interior de la comisaría

En cada unidad operativa territorial en la que se encuentra implementado el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva (PCSP), existen cargos relevantes especializados como son: Violencia Intrafamiliar, Prevención Consumo y Microtráfico de drogas, órdenes Judiciales y Oficina de Operaciones.

El personal de la OIC debe mantener la coordinación con cada uno de los cargos relevantes al interior de la comisaría, ya que estos pueden colaborar en la ejecución de actividades propias del trabajo comunitario, o bien, en la entrega de un servicio que ofrezca una respuesta apropiada a la demanda presentada por actores sociales. Esta coordinación debe ser contemplada por la OIC en la elaboración del POSICC.

Incidente de importancia policial: si la OIC informa de un incidente de importancia policía que requiera de una acción inmediata, será el subcomisario de los servicios quien deberá determinar los medios y recursos que sean precisos para dar respuesta a la comunidad. Este mando emitirá el documento correspondiente en el que dispone de los cursos de acción a seguir, el que será enviado a la oficina de operaciones o impartirá instrucciones al propio personal comunitario, si fuese necesario. Ya desarrolladas las acciones precedentes, el subcomisario de los servicios se asegurará del cumplimiento de las medidas dispuestas y de la adecuada respuesta al requerimiento formulado por la comunidad.

Relaciones con actores sociales exteriores

La OIC deberá relacionarse con distintos actores de la comuna y del Municipio para gestionar soluciones a los requerimientos de la comunidad. El actor base de las relaciones exteriores a la comisaría será la comunidad organizada. Si bien las redes que construya la OIC variarán a nivel local, se propone como actores sociales relevantes: Municipio, Instituciones Públicas locales (Senda, consultorios, etc.) e Instituciones privadas locales (ONG, empresas, etc.).

Metodología de Integración

Hay ciertas acciones y tareas que debe elaborar y desarrollar la OIC, desde la ejecución de las acciones operativas y su evaluación.

Puntos importantes para la ejecución M.I.C.C.:

- Para el desarrollo de cualquier actividad, el EIC deberá subdividir a los delegados del cuadrante en duplas, que serán supeditadas a la cercanía de sus respectivos cuadrantes, pues

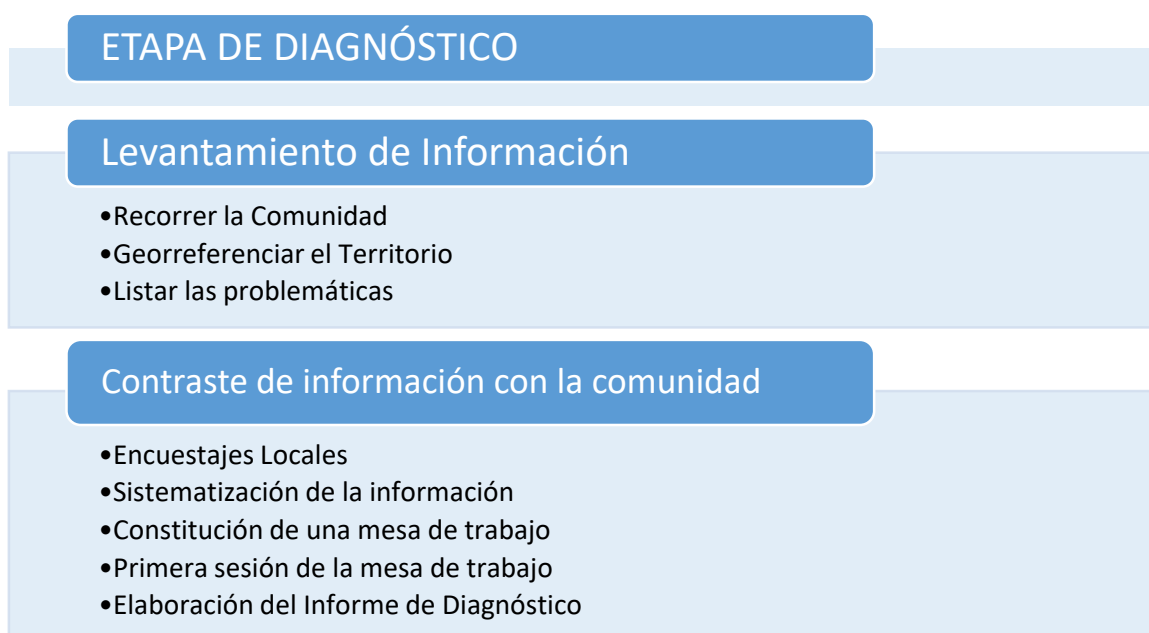
estos funcionarios deberán acompañarse en todo momento, no obstante, la responsabilidad de cada cuadrante recaerá en su respectivo delegado.

Etapas metodología de integración:



1. Elaboración de Diagnóstico

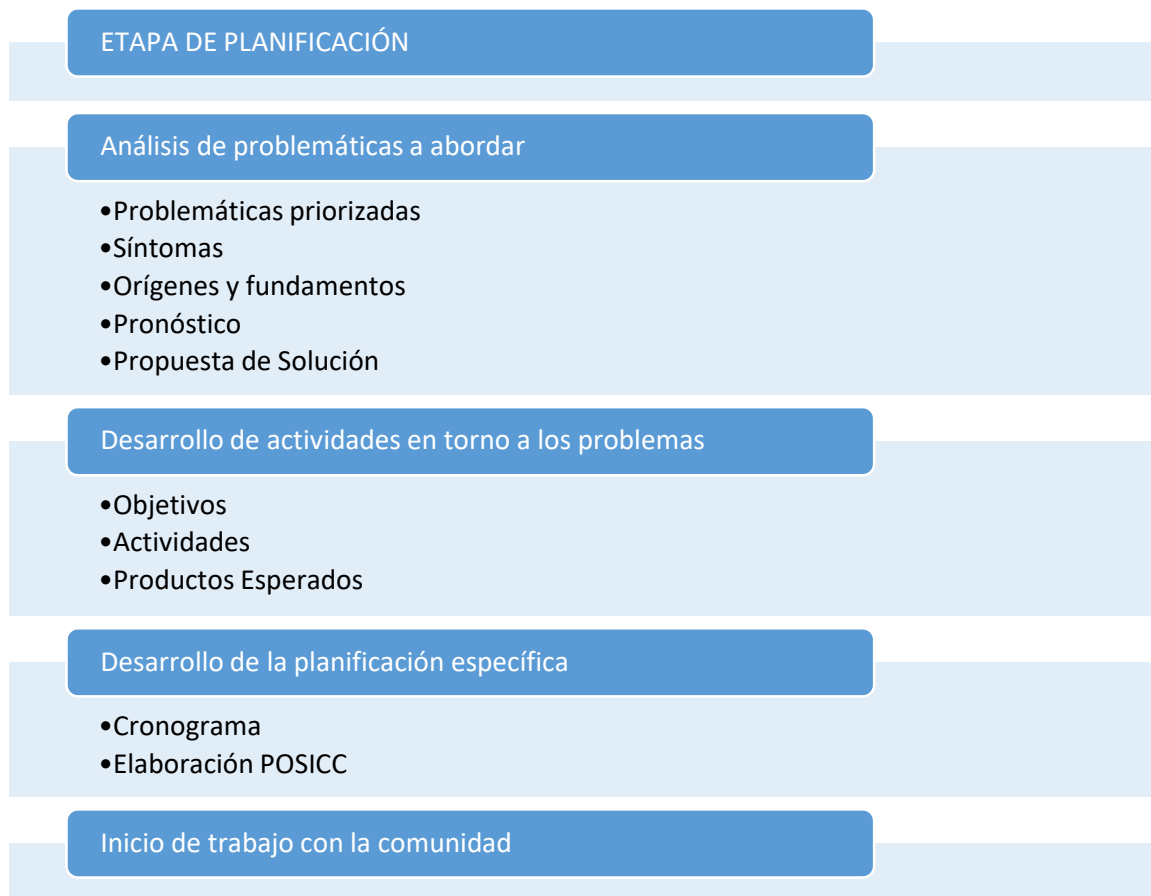
La etapa de diagnóstico corresponde a la etapa inicial de trabajo y levantamiento de la información y problemáticas de parte de la OIC. Tiene dos grandes componentes: (1) Levantamiento de Información y (2) Contraste de la Información. Ambas aristas se reflejan en el producto final de esta etapa que es el Informe de Diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Actuación M.I.C.C

2. Etapa de Planificación

Esta etapa busca la planificación operativa de los servicios de la OIC, llamado “Plan Operativo de Servicios de Integración Carabineros Comunidad” (POSICC. Este documento debe expresar claramente cuáles son las problemáticas identificadas en el sector jurisdiccional y por cuadrante, su análisis y alternativas de solución para diseñar una propuesta de programación de las actividades que serán desarrolladas en conjunto con las organizaciones territoriales e instituciones que colaborarán. Es imperativo que todos los elementos incorporados en la planificación correspondan con coherencia a la situación representada en el diagnóstico inicial.



Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Actuación M.I.C.C.

3. Etapa de Ejecución

La etapa de ejecución cuenta con dos actividades fundamentales: (1) desarrollo de actividades permanentes y (2) desarrollo de actividades complementarias. Además de estas dos actividades, se deben realizar de manera continua (1) Actividades de resolución de problemas y (2) Informe de Gestión Mensual.

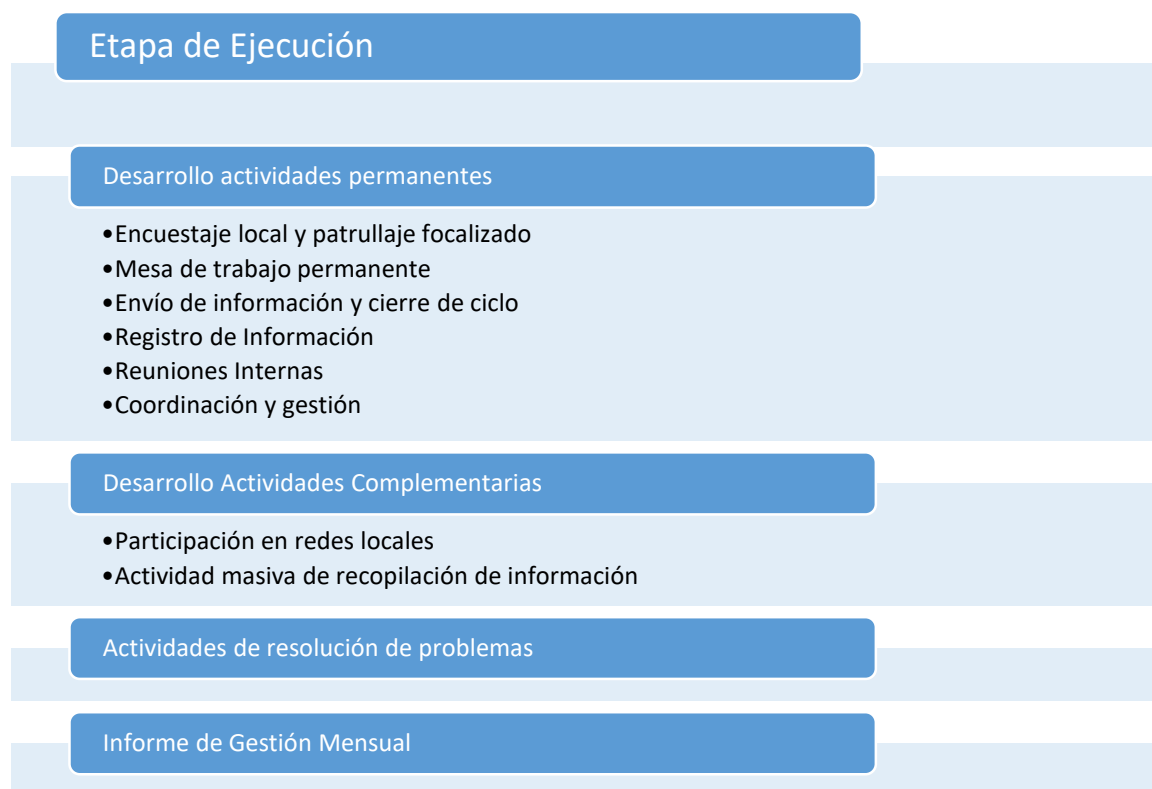
Las actividades permanentes contemplan:

- Encuestaje local y planificación del patrullaje focalizado
- Mesas de trabajo permanentes
- Envío de información y cierre de ciclo
- Registro de información
- Reuniones internas
- Coordinación y gestión

Las actividades complementarias contemplan:

- Participación en las redes locales
- Actividad masiva de recopilación de información

Además de las actividades permanentes y complementarias, siempre se deben considerar las actividades de resolución de problemas (que pueden ser a su vez permanentes o complementarias) y el informe de gestión que se realiza mensualmente.



Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Actuación M.I.C.C

4. Etapa de evaluación: Revisión retrospectiva

En esta etapa el OIC debe realizar una observación crítica de lo ejecutado laboralmente en los meses anteriores. Esta etapa cuenta con dos actividades: Mesa de trabajo final e Informe de Gestión Final.

ETAPA DE EVALUACIÓN

Mesa de Trabajo Final

- Revisión retrospectiva de las tareas realizadas
- Revisión de problemas pendientes
- Reafirmación de redes de cooperación

Informe de Gestión Final

- Revisión y resumen datos de los informes de gestión mensual
- Rescatar opiniones y percepciones cualitativas del trabajo sobre objetivos propuestos.

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Actuación M.I.C.C.