

**INFORME FINAL**  
**PRINCIPALES RESULTADOS Y RECOMENDACIONES**

Análisis del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile en comunas de la  
Región Metropolitana de Santiago  
LICITACIÓN 654478-1-LP11  
Subsecretaría de Prevención del Delito – Ministerio del Interior y Seguridad Pública

**Equipo Consultor**

Patricio Tudela (Ph.D. Ms.)  
Hermann Schwaderer Z.  
Fernanda Varela J.  
Alejandro Palacios H.

Santiago, 30 de noviembre de 2012

## Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO E INFORME FINAL .....	4
3.	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRESENTE INFORME .....	9
4.	MARCO METODOLÓGICO .....	11
4.1	RESUMEN DE FUENTES DE INFORMACIÓN .....	11
4.2	RESUMEN DE ANÁLISIS EFECTUADOS.....	12
5.	PRINCIPALES RESULTADOS .....	15
5.1	ANÁLISIS DE MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....	15
5.2	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE ÍNDICE DE COBERTURA POLICIAL.....	18
5.3	ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR.....	19
5.4	ANÁLISIS FODA.....	21
6.	PRINCIPALES RESULTADOS ESTUDIO DEMOSCÓPICO 2012 .....	24
7.	PRINCIPALES RESULTADOS DEL ESTUDIO LONGITUDINAL (2006 – 2011) .....	33
8.	SOBRE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS.....	38
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	41
10.	RECOMENDACIONES PRIORITARIAS SEGÚN DIMENSIONES.....	52
	ANEXO N°1: TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	56
	ANEXO N°2: MATRIZ DE INDICADORES UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS LONGITUDINAL .....	62
	ANEXO N°3: INFORME DEL PROF. LAWRENCE SHERMAN SOBRE EL ESTUDIO REALIZADO POR FUNDACIÓN PAZ CIUDADANA.....	82

## 1. INTRODUCCIÓN

El Informe Final se enmarca en el estudio denominado “Análisis del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile en comunas de la Región Metropolitana de Santiago” (Licitación 654478-1-LP11).

Dicho estudio surge de la necesidad de sistematizar el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva, entendido como la principal y más importante estrategia de Carabineros de Chile en materia de relacionamiento con la comunidad, de reducción del delito y la inseguridad en las comunas y territorios más poblados de nuestro país. El propósito es generar, entonces, información y conocimiento útil que permita validar, corregir y mejorar la forma cómo en la actualidad se implementa y aplica esta estrategia preventiva. En otras palabras, se busca determinar, por vía del estudio de casos y el empleo de diversas técnicas de recolección de información, qué factores juegan un papel relevante en el logro de los objetivos que se propone la estrategia preventiva y medir los resultados o logros a la fecha. Asimismo, examinar un conjunto de indicadores e instrumentos, procesos y definiciones estratégicas que permitan mejorar su efectividad.

En términos expresados por el mandante, los objetivos generales son dos:

- a) Sistematizar la implementación del Plan Cuadrante en un grupo de comunas e identificar los nudos críticos que pudiesen observarse respecto al diseño, gestión e implementación del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.
- b) Formular recomendaciones sobre qué elementos del diseño, gestión e implementación debiese incorporar el Plan Cuadrante, tanto en las comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva sin déficit y con déficit, así como en las futuras comunas en que se implemente, con el propósito de mejorar la efectividad de este Plan, en términos de bajar los niveles de criminalidad.

Los objetivos específicos señalados en las bases técnicas formuladas por la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, corresponden a:

1. Analizar y comparar el comportamiento de indicadores de criminalidad (denuncias, aprehendidos, victimización, niveles de inseguridad, etc.) y los resultados de las encuestas de Percepción y Evaluación del Plan Cuadrante de Carabineros de Chile de los años 2007 y 2009, para todas las comunas del Plan Cuadrante.
2. Proponer y realizar un plan de análisis de los registros administrativos de Carabineros de Chile que conforman el Sistema de Automatización de Unidades Policiales – AUPOL, para todas las comunas con Plan Cuadrante.
3. Analizar la gestión de los recursos policiales en aquellas unidades que fueron implementadas sin déficit de recursos y comparar con aquellas que están con déficit, para todas las comunas con Plan Cuadrante.
4. Realizar una sistematización de la metodología implementada en Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva a nivel nacional.
5. Evaluar el funcionamiento operativo de la estrategia en sus componentes principales y determinar qué factores son claves para el logro de los resultados y éxito en la reducción de delitos en espacios públicos de la estrategia de prevención y control del delito en las unidades seleccionadas.

6. Formular recomendaciones en base a los resultados obtenidos, particularmente criterios orientadores sobre qué elementos de diseño, gestión e implementación debiese incorporar el Plan Cuadrante.

En particular, corresponde en este Informe Final abordar el Objetivo Específico N° 6 de los Términos de Referencia del estudio solicitado, que se detallan en el Capítulo 3 del presente Informe.

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO E INFORME FINAL**

La Propuesta Técnica de Fundación Paz Ciudadana se enmarca en respuesta a la bases de licitación elaboradas por la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio del Interior y Seguridad Pública para la contratación del estudio denominado “Análisis del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile en comunas de la Región Metropolitana de Santiago” (Licitación 654478-1-LP11 SPD).

Las principales acciones del estudio son:

1. Levantar información cualitativa y cuantitativa y evaluar los resultados de la aplicación de esta estrategia preventiva, para apoyar la gestión en la prevención y control de los delitos en los territorios.
2. Evaluar el funcionamiento y resultados del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva en una muestra representativa de comunas y cuadrantes.
3. Identificar el nivel de logro de los resultados esperados del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva a través de un estudio longitudinal, sobre la base de encuestas y estadísticas policiales.
4. Evaluar el funcionamiento operativo de la estrategia en sus componentes principales y determinar qué factores son claves en el logro de los resultados y éxito de la estrategia de prevención y control del delito en las unidades seleccionadas.

De acuerdo al Manual del Plan Cuadrante (2010), Carabineros de Chile ha implementado una estrategia planteada como de acercamiento a la comunidad desarrollando el Plan Cuadrante desde fines de 1998. Primero, en una fase piloto, y luego, desde el 2001 en todas la Comunas del Gran Santiago. Dicha iniciativa busca el uso eficiente y eficaz de los recursos para la prevención de la delincuencia y la provisión de mayor seguridad para las personas. Uno de los propósitos del Plan Cuadrante considera un mayor acercamiento de Carabineros de Chile a la comunidad como una forma de intercambiar e identificar problemas relacionados con la seguridad en cada territorio y, de esta forma, crear lazos de confianza y reducir la percepción de temor.

En los años 2003 y 2005 se realizaron encuestas para medir la percepción y evaluación de la ciudadanía sobre la labor de Carabineros de Chile, en las prefecturas policiales de las regiones V, VIII, IX y Metropolitana. Entre los años 2003 y 2007 el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva fue evaluado con una perspectiva de proceso y en su oportunidad se detectaron aspectos que incidían en la gestión. No obstante, más allá del monitoreo que realiza Carabineros en el marco del control de gestión, es necesario evaluar los resultados de la estrategia preventiva en las distintas dimensiones que involucra el modelo de trabajo de la estrategia explicitado por la institución en documentos institucionales y los resultados esperados.

Lo anterior es relevante, porque se han destinado recursos importantes para levantar encuestas con el propósito de obtener información significativa respecto de la percepción y evaluación de la ciudadanía sobre el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile y su relación con la comunidad. Sin embargo, en la actualidad se carece de un estudio longitudinal orientado a conocer sus resultados y a identificar qué funciona

bien, por qué y cómo. Y, gracias a ese tipo de estudios, recomendar mejoras o validar procesos exitosos a la luz del funcionamiento de más de 8 años en comunas del Gran Santiago.

A su vez, en la actualidad la necesidad de evaluación del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva (PCSP) es urgente. El informe de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda en el año 2007 recomendó “realizar una evaluación de la operación del Plan Cuadrante en una muestra representativa de comunas y una evaluación de resultados considerando comunas con y sin PCSP y, comunas con y sin déficit de recursos policiales”.

Según dicha evaluación, el gasto promedio por comuna ascendía a \$1.671 millones anuales. Considerando, a su vez, que la meta para el año 2010 fue de 100 comunas con PCSP y que el gobierno actual tiene como meta aumentar a 150 comunas, es entonces indispensable evaluar el funcionamiento de dicho Plan, en su diseño, gestión, implementación y resultados obtenidos, a fin de generar información y conocimiento útil para mejorar la efectividad de éste y adoptar las decisiones que correspondan antes o durante la próxima etapa de implementación y extensión hacia otras comunas o territorios del país.

De acuerdo a esto, Fundación Paz Ciudadana presenta la Propuesta Técnica Licitación 654478-1-LP11 para determinar, por vía del estudio de casos y el empleo de diversas técnicas de recolección de información, qué factores juegan un papel relevante en el logro de los objetivos que se propone la estrategia preventiva y medir los resultados o logros a la fecha. Asimismo, examinar un conjunto de indicadores e instrumentos, procesos y definiciones estratégicas que permitan mejorar su efectividad.

Los productos comprometidos fueron los siguientes:

Tabla 1: Objetivos y productos Análisis del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile en comunas de la Región Metropolitana de Santiago

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Productos y sus características</b>	<b>Fecha de presentación</b>
<p>1.- Analizar y comparar el comportamiento de indicadores de criminalidad (denuncias, aprehendidos, victimización, niveles de inseguridad, etc.) y los resultados de las encuestas de Percepción y Evaluación del Plan Cuadrante de Carabineros de Chile de los años 2007 y 2009, para todas las comunas con Plan Cuadrante.</p> <p>2.- Proponer y realizar un plan de análisis de los registros administrativos de Carabineros de Chile que conforman el Sistema de Automatización de Unidades Policiales – AUPOL, para todas las comunas con Plan Cuadrante<sup>1</sup>.</p>	<p><b>Informe Preliminar 1:</b> Estudio longitudinal de los resultados alcanzados en unidad de observación definidas como representativas de las comunas y cuadrantes (2003 – 2010) sobre la base de indicadores e índices cuantitativos (análisis estadísticos), relativos a los resultados de la estrategia en las dimensiones de victimización, inseguridad, denuncias, cifra negra, entre otros, medidos a través de encuestas y el análisis de la actividad policial en los territorios.</p> <p>Este estudio tendrá los siguientes indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evolución de los indicadores estadísticos (2003 – 2010) sobre la base de encuestas, deberá como mínimo considerarse las Encuestas de Percepción y Evaluación del Plan Cuadrante de 2007 y 2009 y ENUSC. Se deberá considerar también los registros administrativos de AUPOL que se utilizarán en el análisis para las comunas seleccionadas.</li> <li>2. Análisis factorial para validar los indicadores de resultados de la labor de Carabineros de Chile en los territorios.</li> <li>3. Propuesta de un instrumento (encuesta) y un estudio con un diseño cuasi experimental que determine las relaciones de causalidad y principalmente determinantes que inciden en el éxito en la reducción de delito en espacios públicos de la estrategia preventiva.</li> </ol>	<p>45 días desde la tramitación del acto administrativo que aprueba la contratación del servicio</p>
<p>3.- Analizar la gestión de los recursos policiales en aquellas unidades que fueron implementadas sin déficit de recursos y comparar con aquellas que están con déficit, para todas las comunas con Plan Cuadrante.</p>	<p><b>Informe Preliminar 2:</b> Estudio demoscópico que considere las variables de victimización, inseguridad, cifra negra, integración con la comunidad y calidad de los servicios, que fueron incluidas en la elaboración de una encuesta generada en la etapa anterior (Informe Preliminar 1). Dicha encuesta deberá ser aplicada durante el 2011 en las unidades de observación, representativa de la población urbana mayor de 16 años, residente en comunas que el Ministerio del Interior y Seguridad Pública defina.</p> <p>Este estudio tendrá los siguientes indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe metodológico del diseño muestral, selección y distribución de unidades muestrales, errores teóricos y cobertura esperada; metodología de la selección de las muestras; diseño y diagramación de los cuestionarios; plan de capacitación de los encuestadores y supervisores; y manual del encuestador.</li> <li>2. Informe con los resultados y observaciones del trabajo en terreno y de la supervisión. Este debe incluir un número de encuestas aplicadas, número de encuestas rechazadas, número de encuestas aplicadas con reemplazo y un cuadro resumen que especifique la razón del descarte.</li> <li>3. Bases de Datos y Manual de Usuarios: se entregarán dos bases de datos validadas y depuradas en archivo magnético en formato SPSS que contenga la totalidad de la información recopilada en cada</li> </ol>	<p>90 días desde la tramitación del acto administrativo que aprueba la contratación del servicio</p>

<sup>1</sup> El equipo consultor desea manifestar que recomienda que el citado análisis considere también comunas sin PCSP, y que el análisis de las comunas con Plan Cuadrante se desagregue también según con/sin déficit.

	<p>encuesta. Los registros (filas) del archivo corresponderán a las encuestas realizadas (casos) y las columnas corresponderán a las variables que se desprendan de los ítems y preguntas realizadas, incluyendo codificaciones de eventuales preguntas abiertas. Deberán estar debidamente etiquetadas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Las bases de datos deberán incluir los factores de expansión respectivos. Estos factores deberán ser contruidos considerando la estructura demográfica por sexo y edad, según corresponda.</li> <li>5. El manual de usuario de las bases de datos corresponderá a un producto por escrito que contenga las características del o los archivos que compone cada base de datos: número de registros, variables y columnas asociadas, nombre de las variables, categorías y nombres de las categorías de las variables y preguntas de cuestionario asociadas a las variables cuando corresponda. El manual deberá incluir además una guía para el correcto uso de los factores de expansión.</li> <li>6. Informe que contenga el análisis con los principales resultados del estudio que muestre relaciones entre variables de contexto y las principales preguntas de los ítems considerados en el cuestionario. El análisis deberá contemplar los indicadores que previamente hayan sido consensuados con la contraparte técnica. Este informe deberá contener una presentación síntesis en PowerPoint y resumen ejecutivo de los principales resultados de la encuesta.</li> </ol>	
<p>4.- Realizar una sistematización de la metodología implementada en Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva a nivel nacional.</p> <p>5.- Evaluar el funcionamiento operativo de la estrategia en sus componentes principales y determinar qué factores son claves para el logro de los resultados y éxito en la reducción de delitos en espacios públicos de la estrategia de prevención y control del delito en las unidades seleccionadas.</p>	<p><b>Informe Preliminar 3:</b> Estudio orientado a describir y analizar la puesta en marcha y actual ejecución del Plan Cuadrante, de modo de poder desarrollar recomendaciones para su perfeccionamiento.</p> <p>Este estudio tendrá los siguientes indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematización y descripción de la información cualitativa y cuantitativa de apoyo para la identificación de los criterios, objetivos, estándares, organización, procedimientos y recursos utilizados en la puesta en marcha y actual ejecución del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</li> <li>2. Descripción de los actuales nudos críticos del modelo de gestión operativa del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</li> <li>3. Análisis de las fortalezas y debilidades de la ejecución del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva, en relación a la definición de objetivos, estructura operacional, procedimientos, prácticas y recursos utilizados.</li> <li>4. Resultados de la evaluación de procesos e identificación de variables relevantes que inciden en el funcionamiento.</li> </ol>	<p><i>105 días desde la tramitación del acto administrativo que aprueba la contratación del servicio</i></p>
<p>6.- Formular recomendaciones en base a los resultados obtenidos, particularmente criterios orientadores sobre qué elementos de diseño, gestión e implementación debiese incorporar el Plan Cuadrante.</p>	<p><b>Informe Final:</b> Informe con los principales resultados y recomendaciones para la sustentabilidad de los resultados de la estrategia preventiva.</p> <p>Este estudio deberá tener los siguientes contenidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Síntesis de los principales hallazgos sobre los resultados del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</li> </ol>	<p><i>120 días desde la tramitación del acto administrativo que aprueba la contratación del servicio</i></p>

	<ol style="list-style-type: none"><li>2. Apreciaciones sobre el modelo de gestión operativa, de los resultados policiales y determinación de mejoras relativas a la eficiencia del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</li><li>3. Recomendaciones para el perfeccionamiento de la ejecución del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva tanto en su diseño, como en su gestión e implementación.</li><li>4. Resumen ejecutivo y presentación en PowerPoint.</li></ol>	
--	--	--



### 3. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRESENTE INFORME

El Informe Final del estudio del análisis del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile (PCSP) tiene como finalidad formular recomendaciones en base a los resultados obtenidos en los informes preliminares anteriormente elaborados, bajo criterios orientadores sobre qué elementos de diseño, gestión e implementación debiese incorporar el Plan Cuadrante para mejorar sus resultados y servicios.

El Informe Final presenta los principales hallazgos de los tres estudios anteriores, los cuales fueron elaborados por diversas técnicas de tratamiento de datos. La combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas hace de este informe una completa síntesis de lo ya obrado y que hace referencia a las opiniones de la institución de Carabineros de Chile y su personal, la opinión de los beneficiados (comunidad) y los resultados e impactos en los indicadores perceptuales y criminológicos. Este caudal de información emanó de distintas técnicas de recolección de datos, a saber: registros policiales, encuestas, entrevistas, *focus groups*, documentos oficiales, reuniones y talleres de trabajo, entre otros<sup>2</sup>. De esta forma, el presente informe pretende comprobar cada una de las hipótesis elaboradas en este estudio con evidencia empírica extraída de las distintas fases del estudio y sus respectivos informes.

A groso modo se constata que los resultados obtenidos, pese a provenir de distintas fuentes de información, convergen en líneas de apoyo a las hipótesis planteadas. La modalidad de análisis busca la triangulación de la información obtenida en cada fase y producto (Informes Preliminares N° 1, 2 y 3).

Cabe hacer presente que esta triangulación es secuencial, es decir, sucesiva y conforme a los resultados de los informes preliminares. Esto es, el primer informe consistió en revisar y observar cómo diferentes indicadores se relacionan con los recursos. Luego, en el segundo informe se encuestó a la población beneficiada en 3 tipos de comunas (muestra de 6 comunas) para medir apreciaciones y las valoraciones de los ciudadanos en relación al funcionamiento de la estrategia preventiva y, finalmente, en el tercer informe se hizo una revisión de la puesta en marcha y ejecución del Plan<sup>3</sup>.

Al final del informe se formulan recomendaciones a la luz de los nudos críticos identificados y que el equipo consultor estima afectan el logro de los objetivos del Plan Cuadrante.

Para este Informe Final se sigue un orden expositivo inverso a la cronología de estudios realizados y documentados. Es decir, se comienza con la exposición de los resultados del Informe Preliminar N°3, luego el N°2 y se revisan los hallazgos relevados del Informe Preliminar N°1. Lo anterior obedece a que cada uno de los nudos críticos observados en el Informe Preliminar N°3 se sustenta en los resultados descritos en los Informes Preliminares. De esta forma, el lector tendrá la posibilidad de desarrollar una mirada de conjunto, integral y en profundidad, siguiendo la misma línea temática.

De acuerdo a los Términos de Referencia, el presente informe aborda el Objetivo Específico N° 6:

6. Formular recomendaciones en base a los resultados obtenidos, particularmente criterios orientadores sobre qué elementos de diseño, gestión e implementación debiese incorporar el Plan Cuadrante.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo N° 1.

<sup>3</sup> Como se detalla más adelante cada una de las fases de estudio e hipótesis se apoyan en fuentes y tipos de análisis que se describen en el Capítulo 4.

Para la elaboración de este documento se cumplió la 1 fase y las 5 acciones que antecedían a la redacción del Informe Final y que caracterizaban la Etapa 4 de la Propuesta Técnica, a saber<sup>4</sup>:

#### Etapa 4

Se abordarán los principales resultados de las etapas anteriores, a fin de realizar recomendaciones para la sustentabilidad y eventual ampliación del Plan Cuadrante a otras comunas del país.

#### Fase 14

69. Síntesis de los principales hallazgos sobre los resultados del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.
70. Apreciaciones sobre el modelo de gestión operativa, de los recursos policiales y determinación de mejoras relativas a la eficiencia del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.
71. Recomendaciones para el perfeccionamiento de la ejecución del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva tanto en su diseño, como en su gestión e implementación.
72. Elaboración de informe
73. Presentación Informe N° 4 (Final):
  - Síntesis de los principales resultados en formato Microsoft PowerPoint
  - Resumen ejecutivo de los principales resultados en formato Microsoft Word.

---

<sup>4</sup> Página 37 del Documento PROPUESTA TÉCNICA. Fundación Paz Ciudadana; Santiago, 24 de octubre de 2011

#### 4. MARCO METODOLÓGICO

Tal como se señaló, el Estudio Análisis del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile involucró distintas fuentes de información, tales como encuestas, registros de denuncias y detenidos, grupos focales, entrevistas, reuniones y revisión de documentos relativos al Plan Cuadrante. A su vez, cada fuente fue tratada de forma particular en función de las distintas metodologías de análisis empleadas en cada una de las etapas y fases.

A continuación se resumen dichas fuentes de información, el tratamiento de la información y los análisis efectuados.

##### 4.1 RESUMEN DE FUENTES DE INFORMACIÓN

La información longitudinal se analizó entre los años 2006 y 2011, mientras que el levantamiento de nueva información se realizó el año 2012. Una descripción detallada de cada fuente y variable consultada se describe en el ANEXO N° 1.

Tabla 2: Distribución de unidades de observación por año y fuente de información

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ENUSC <sup>5</sup>	20.487	22.304	25.931	25.933	25.933	25.933	
IFPC <sup>6</sup>	12.235	12.290	12.311	12.317	9.188	8.077	
Encuesta Collect <sup>7</sup>		5.544		7.056			2.400
Denuncias CEAD <sup>8</sup>	663.667	741.937	792.732	844.845	811.069	902.975	
Detenidos CEAD <sup>9</sup>	232.540	261.034	304.458	347.682	352.278	377.295	
Grupos focales <sup>10</sup>							2
Entrevistas <sup>11</sup>							37
Reuniones <sup>12</sup>							30
Documentos <sup>13</sup>							8

Fuente: Elaboración propia. Fundación Paz Ciudadana, 2012.

<sup>5</sup> N° de Encuestados

<sup>6</sup> N° de Encuestados

<sup>7</sup> N° de Encuestados

<sup>8</sup> N° de Denuncias base AUPOL

<sup>9</sup> N° de Detenidos base AUPOL

<sup>10</sup> N° de grupos focales

<sup>11</sup> N° de entrevistas

<sup>12</sup> N° de reuniones de trabajo

<sup>13</sup> N° de documentos revisados

## 4.2 RESUMEN DE ANÁLISIS EFECTUADOS

A continuación se expone una síntesis de los distintos tipos de análisis efectuados, cuyos resultados alimentan este informe.

### **Significación estadística (Informe Preliminar 1 y 2)**

Un resultado se denomina estadísticamente significativo cuando no es probable que haya sido debido al azar. Una "diferencia estadísticamente significativa" solamente significa que hay evidencias estadísticas de que hay una diferencia que no responde al azar; no significa que la diferencia sea grande, importante, o significativa en el sentido estricto de la palabra.

El nivel de significación de un test es un concepto estadístico asociado a la verificación de una hipótesis. En pocas palabras, se define como la probabilidad de tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula cuando ésta es verdadera (decisión conocida como error de tipo I, o "falso positivo"). La decisión se toma a menudo utilizando el valor P (o p-valor): si el valor P es inferior al nivel de significación, entonces la hipótesis nula es rechazada. Cuanto menor sea el valor P, más significativo será el resultado.

En otros términos, el nivel de significación de un contraste de hipótesis es una probabilidad P tal que la probabilidad de tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula - cuando ésta es verdadera - no es mayor que P.

### **Regresión lineal múltiple (Informe Preliminar 2)**

En estadística, la regresión lineal o ajuste lineal es un método matemático que permite cuantificar la relación entre una variable dependiente Y, las variables independientes Xi y un término aleatorio  $\epsilon$ .

En este estudio en particular, y de acuerdo a los términos de referencia, se buscó testear la hipótesis: *La satisfacción ciudadana se relaciona sólo en parte con la existencia o déficit de recursos en el Plan Cuadrante.*

Para ello se observó la relación de un set de variables independientes, con los distintos índices perceptuales levantados sobre el PCSP y Carabineros de Chile, con el objetivo de detectar y medir la incidencia de factores sociodemográficos, factores asociados al Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva, factores geográficos, entre otros, en la satisfacción ciudadana respecto al trabajo realizado por Carabineros de Chile.

### **Análisis FODA (Informe Preliminar 3)**

El Análisis FODA, también conocido como Matriz de Análisis DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una organización, proyecto o programa, enfocándose en sus características internas (**Debilidades y Fortalezas**) y su situación externa (**Amenazas y Oportunidades**) y expresadas en una matriz de síntesis que facilita una mirada integral y estratégica, pensando en el posicionamiento y la mejora del escenario en el cual se desenvuelve una organización o se lleva a la práctica un programa.

En dicho informe se empleó esta metodología para conocer, desde la perspectiva del personal de la institución, aquellos aspectos de la labor y de la gestión vinculadas a la ejecución del PCSP.

En otras palabras, es una herramienta para conocer el estado del arte en que se encuentra el Plan y detectar elementos o factores que debiesen considerarse en la planificación para alcanzar sus objetivos, pensando en la mejora de la gestión y los resultados esperados.

El objetivo del análisis FODA en este estudio fue determinar las ventajas y debilidades del Plan Cuadrante de Carabineros de Chile e identificar elementos que razonablemente deben incluirse en una estrategia de fortalecimiento a considerar.

### **Análisis de Matriz de Marco Lógico (Informe Preliminar 3)**

El análisis de la Matriz de Marco Lógico permite describir y presentar en forma resumida los aspectos más importantes de un proyecto. Las matrices suministran información resumida de los Objetivos y las Actividades, Indicadores (Resultados específicos a alcanzar), Medios de Verificación y Supuestos (factores externos que implican riesgos), ordenados en cuatro momentos diferentes en la vida de un proyecto: Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento, Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado, Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto y Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados. El análisis de Matriz de Marco Lógico es un instrumento útil para que un equipo evaluador de un proyecto o programa llegue a un consenso sobre la coherencia general de éste.

En ese informe, el análisis de Matriz de Marco Lógico se basó en la recolección de antecedentes desde fuentes documentales y entrevistas, y se hizo para identificar la consistencia o relación entre actividades, servicios (productos), indicadores de resultado e indicadores de impacto. Entre otros aspectos se analizó en qué medida el diseño del Plan considera las demandas de servicios policiales en los territorios.

Antes de la revisión de los componentes de la Matriz de Marco Lógico se abordó la historia del Plan con sus hitos más importantes, lo que permitió entender cómo estos eventos impactan en la forma cómo ha ido modificándose el Plan para adaptarse a los requerimientos del entorno en función de sus objetivos.

### **Análisis de Sensibilidad de Índice de Cobertura Policial (Informe Preliminar 3)**

El Índice de Cobertura Policial (IDCP) es un indicador elaborado por Carabineros de Chile, y un ratio que compara la demanda de servicios policiales que una unidad policial recibe de la comunidad (denuncias, entre otras) y de las instituciones de justicia (órdenes judiciales, fiscalizaciones, etc.) en un período determinado, versus lo que ésta es capaz de producir en ese mismo lapso para satisfacer dichos requerimientos externos.

En los análisis efectuados se buscó determinar en qué medida el Índice de Cobertura Policial demostraba un comportamiento racional de adaptación de la oferta a la demanda que obedeciera a una sensibilidad consciente, intencionada y gestionada, y distinguir cuándo se presentaba en contraposición una conducta disonante entre ambas variables.

La forma de medir las respuestas de la oferta y -de cómo ésta se adapta a los cambios de la demanda- se hizo a través de la comparación de las variaciones porcentuales que la primera variable experimenta ante los cambios porcentuales que la segunda variable presenta ( $\Delta\%$  Oferta/ $\Delta\%$  Demanda).

Este concepto es lo que en economía se asemeja a la elasticidad, la que se puede entender o definir como la variación porcentual de una variable X en relación con una variable Y, en donde si la variación porcentual de la variable dependiente Y es mayor que la variable independiente X, se dice que la relación es elástica, ya que la variable dependiente Y varía en mayor cantidad que la variable X. Por el contrario, si la variación porcentual de la variable X es mayor que Y, la relación es inelástica.

Por lo tanto, de acuerdo a lo previamente expresado, en este caso y dada la metodología de asignación de recursos en el territorio de Carabineros de Chile y que se expresa en el diseño del PCSP, la demanda de servicios policiales actúa como variable independiente "X", mientras la oferta de servicios que proporciona

Carabineros funciona como variable dependiente “Y” que intenta adaptarse a estos requerimientos externos.

Esta es la forma en que se buscó medir la sensibilidad del Índice de Cobertura Policial, dado que en este indicador se incorporan y asocian ambos conceptos –oferta y demanda- (IDCP= Oferta/Demanda).

### **Análisis de Cadena de Valor (Informe Preliminar 3)**

El marco conceptual de este análisis se basa en la aplicación del modelo teórico económico de Michael Porter (1985), el cual permite estudiar cómo el desarrollo de las actividades de una organización genera valor para el usuario final. En este caso, al hablar del Plan Cuadrante el “cliente final” es la comunidad en los territorios, las potenciales víctimas y los grupos vulnerables al temor.

Más allá de asumir que es posible emplear –por analogía- este modelo al caso del Plan Cuadrante, cabe tener presente que un análisis de este tipo -de la cadena de valor- se justifica en tanto se vincula a la gestión de una organización y es considerada una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. Aun cuando en su origen el objetivo último de este análisis era examinar cómo se maximiza la creación de valor mientras se minimizaban los costos, en la actualidad, no se trata sólo de reducción de costos. Adicionalmente, se ha agregado el pensamiento sistémico que pone énfasis en el desarrollo de propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo la demanda. En otras palabras, el análisis de la cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas<sup>14</sup> que permiten maximizar valor.

En este modelo se distinguen dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias se consideran como aquellas acciones que están directamente relacionadas la “giro de negocio” de la organización en la prestación de servicio. En relación a los objetivos del Plan Cuadrante: Contribuir a disminuir la victimización y mejorar la sensación de seguridad de la población.

Las actividades de apoyo, por otro lado, sustentan a las actividades primarias y descansan entre sí, proporcionando los activos y funciones de la organización o institución que son transversales y sirven de base para el desarrollo de las actividades primarias.

El Informe Preliminar N°3 contiene un análisis de un grupo de actividades primarias y de apoyo que se considera agregan valor en la gestión y servicios del Plan Cuadrante. El análisis pretende identificar si efectivamente hay una agregación de valor en cada una de estas actividades o si se producen nudos críticos que merman la eficacia y eficiencia de los procesos.

Para efectuar este diagnóstico se realizaron entrevistas a integrantes claves de la organización y se tuvo acceso a análisis documental de la propia institución.

---

<sup>14</sup> Se trata de aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. Las competencias distintivas se determinan mediante análisis de la cadena de valor, que permiten conocer que actividades son necesarias para satisfacer a los usuarios o clientes, sus costes y sus rendimientos correspondientes. La atribución de una competencia básica no se fundamenta solamente en disponer de una tecnología adecuada o unas habilidades de producción, elementos que ambos pueden ser adquiridos o comprados a un tercero, sino también y principalmente, en el grado de conocimiento y aprendizaje de la organización para conocer y manejar esta tecnología y coordinar tales habilidades.

## 5. PRINCIPALES RESULTADOS

### 5.1 ANÁLISIS DE MATRIZ DE MARCO LÓGICO

El Marco Lógico del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva se construyó – al igual que muchos de los aspectos del diseño e implementación - en un intervalo de tiempo que transcurre entre las dos evaluaciones externas de esta estrategia operativa de Carabineros de Chile, realizadas en 2004 y 2007.

Como consecuencia de la primera evaluación, que hizo Fundación Paz Ciudadana, Carabineros definió los objetivos en categorías de recursos, procesos, resultados, productos e impacto. En relación a este último, desde entonces se estableció como “Fin” del Plan, remplazándose el objetivo de “reducir la victimización y el temor” por “contribuir a reducir”. Este fue el primer paso en el diseño definitivo del Marco Lógico actual.

Paralelamente, en este mismo proceso de estructuración de objetivos, también se produce la definición de indicadores de gestión asociados a los objetivos.

Más tarde, durante y con posterioridad al proceso de evaluación del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva por parte de la Dipres en el año 2007, se termina de construir el Marco Lógico.

En esta línea, entre otros aspectos, se mejoró el diseño de los indicadores asociados a los objetivos de Fin, Propósito y Componentes, que son parte de la Matriz de Marco Lógico. De igual forma, se desarrolla como compromiso con la Dipres el “Modelo Óptimo del Plan Cuadrante”, el cual es una versión del Plan que involucra un concepto más elaborado de prevención, al incluir el factor de análisis delictual con el propósito de mejorar la focalización de los patrullajes.

Al revisar el estado de avance de aquellos aspectos que son mejorables de acuerdo a la evaluación de Fundación Paz Ciudadana, se constata que en los aspectos de Diseño, Sistemas de Información y Sistema de Control de Gestión hay 100% de avance en el caso de los dos primeros y en 90% de avance en el caso del tercer ámbito. Por el contrario, se observa que la Metodología de Asignación de Recursos sólo presenta 9% de avance. Aquí también se detectaron aspectos que aún no se modifican, como es el uso de denuncias de Delitos de Mayor Connotación Social para estimar necesidades de prevención en lugar de usar la victimización (encuestas). En un nivel intermedio de desarrollo se encuentran las dimensiones relacionadas con la Administración de Cuadrantes y Gestión de Recursos Humanos (cerca de 60% de avance, considerando el número de observaciones y sugerencias formuladas en el año 2004).

Al efectuar el mismo análisis con el estado de avance de modificaciones de aspectos de mejora definidos en la evaluación de Dipres se observan desarrollos que alcanzan sólo 60% de logro en los casos de “Diseño” y “Organización y Gestión”, mientras que en el aspecto menos desarrollado destaca la medición de eficacia y eficiencia, con 0% de cambio. En la siguiente tabla se presenta la síntesis de ambos análisis con los avances destacados y los nudos críticos que se recomienda mejorar.

**Tabla 3: Síntesis de Evolución de la implementación del Plan Cuadrante: Avances y Nudos Críticos**

Dimensión	Avance	Nudo Crítico
Diseño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo o precisión del concepto de prevención asociado al Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</li> <li>2. Mejora en la definición del objetivo general y específicos del Plan Cuadrante.</li> <li>3. Se identifican factores que inciden en la victimización y sensación de inseguridad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se avanza en el Modelo de Integración Carabineros - Comunidad (Piloto MICC), que está recién ejecutándose (2011) y por tanto no se ha evaluado.</li> <li>2. Aún no se aclara cómo y cuánto contribuye la satisfacción de la demanda (servicios policiales) a la consecución del Fin (Victimización e Inseguridad).</li> <li>3. Aún persiste una falta de relación de causalidad entre componentes, propósito y fin para que la lógica vertical del Marco Lógico sea consistente en términos de producir prevención.</li> <li>4. Falta incluir los servicios extraordinarios como un quinto componente del Marco Lógico del Programa, dado que este aspecto es parte de la demandad de servicios policiales y -como se aprecia en el Capítulo sobre Sensibilidad de Índice de Cobertura y también en las entrevistas efectuadas en terreno- este aspecto es uno de los que más ha evolucionado y crecido como factor de demanda y, por lo tanto, como servicio ofrecido a la población.</li> </ol>
Sistema de Control de Gestión	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Se perfeccionan indicadores operativos de comisarías y jefaturas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Aún no existen indicadores exclusivos para medir las actividades propias del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</li> <li>6. No existen indicadores para medir la satisfacción de la comunidad con la labor del Plan Cuadrante.</li> <li>7. Falta medición de la eficacia del patrullaje preventivo que constituye uno de los servicios propios del Plan Cuadrante.</li> <li>8. No existen mediciones empíricas periódicas para comprobar eficacia y eficiencia del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</li> <li>9. No existe información de ejecución presupuestaria exclusiva del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</li> </ol>
Metodología de Asignación de Recursos		<ol style="list-style-type: none"> <li>10. La metodología de asignación de recursos no ha sido actualizada incorporando recomendaciones realizadas en el año 2004.</li> </ol>



Administración de recursos en los cuadrantes.		<p>11. Se mantiene ambigüedad de responsabilidades operativas entre delegado cuadrante y comisario.</p> <p>12. Se mantiene sobre carga laboral en tenencias y retenes.</p> <p>13. Pautas de patrullaje sólo se abordan cuando queda tiempo disponible.</p>
Organización y Gestión	<p>5. Se producen avances en vincular estructura orgánica con la estrategia.</p> <p>6. Se han creado canales de comunicación y retroalimentación con la comunidad.</p>	<p>14. Aún es necesario fortalecer las relaciones interinstitucionales.</p>
Gestión de Recursos Humanos	<p>7. Descripción de cargo detalla tareas a cumplir según lo establecido en el Manual del Plan Cuadrante; por ejemplo, tareas del delegado de cuadrante.</p>	<p>15. Alta rotación de personal</p> <p>16. Déficit de PNS</p> <p>17. Falta capacitación PNI</p> <p>18. Descripción de cargo no compatible con sistema de evaluación de desempeño</p>
Coordinación con la Comunidad	<p>8. PCSP define política de relacionamiento con la comunidad.</p> <p>9. Se crea aplicación informática "Sistema de Gestión de Relaciones con Autoridades y Organizaciones Comunitarias" (INSGRALCAR) que permite monitorear las actividades y resultados.</p>	<p>19. Todavía existe una relación entre Carabineros y la comunidad con un carácter unidireccional por el lado de Carabineros.</p>
Sistemas de Información	<p>10. Se contrata recurso capacitado para explotar sistemas de información en cada comisaría.</p> <p>11. Estandarización proceso de levantamiento de datos, registro de información, pauta de recolección de datos y modelos de captura de información.</p> <p>12. Se estandarizan sistemas computacionales y bases de datos en todas las unidades del territorio.</p>	

Fuente: Elaboración propia. Fundación Paz Ciudadana, 2012.

## 5.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE ÍNDICE DE COBERTURA POLICIAL

Los principales hallazgos se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Principales Hallazgos de Análisis de Sensibilidad de Índice de Cobertura**

Concepto	Resultados
Comportamiento IDCP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se distingue en las comunas con Plan Cuadrante una gestión de oferta que se acople a la demanda -según la lógica de elasticidad de oferta-, que sea constante o tenga una tendencia al alza y que sea significativamente mayor respecto a lo que ocurre en igual parámetro en unidades sin Plan Cuadrante. Por lo tanto, no se puede evidenciar una gestión de recursos diferenciada en unidades con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva, en relación a aquellas unidades que no trabajan bajo esta metodología. Esto apoya la Hipótesis N° 1 que señala que la presencia de recursos sería más relevante que el modelo de gestión que implica el Plan Cuadrante en las comunas.</li> </ol>
Sensibilidad de Índice de Cobertura Policial <sup>15</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Al observar la evolución de la tasa de cambio porcentual del Índice de Cobertura Policial se muestra que la elasticidad aumenta en ambos grupos -con y sin PCSP-, donde los niveles de sensibilidad, además, son parecidos o se mueven en rangos similares. Este aspecto es un nudo crítico, porque representan espacios mejora en la asignación de recursos.</li> <li>3. En las unidades con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva se observa que el Índice de Cobertura Policial mayoritariamente se comporta de manera inelástica. Es decir, que es “poco sensible” ante los cambios de la demanda, porque la oferta se mantiene relativamente rígida o se mueve en dirección opuesta a como lo hace la demanda. Esto es un nudo crítico para la gestión del Plan, porque revela que los recursos no se acoplan a las necesidades externas, se recomienda mejorar.</li> <li>4. La sensibilidad del Índice de Cobertura Policial (IDCP) ha ido mejorando a través del tiempo para comunas con y sin Plan Cuadrante, lo que se demuestra a través del porcentaje de cuarteles con IDCP sensible se fue incrementando. Sin embargo, es necesario avanzar en reducir la brecha porque existe una cantidad importante de cuarteles con índice de Cobertura Policial con baja sensibilidad.</li> </ol>
Déficit de recursos (Oferta vs. Demanda)	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. De 117 cuarteles estudiados, cerca del 80% de las unidades pasan de una situación de “no déficit” a déficit y presentan un incremento de la demanda, mientras que el 20% a una reducción en la oferta. La demanda, a su vez, es acompañada de una oferta disonante que no se mueve en sintonía con la demanda en el 84% de las veces. Se espera que la oferta se acople a la demanda.</li> <li>6. Los factores de demanda que más crecen son: servicios extraordinarios por solicitud de municipios y la comunidad organizada, órdenes judiciales y prevención. El caso particular de los servicios extraordinarios, la mayoría no son planificados y, por tanto, no considerados en la estimación de la demanda. Esto es un nudo crítico, ya que se destinan recursos en desmedro del patrullaje preventivo.</li> <li>7. De los 117 cuarteles estudiados, el 85% de las reducciones de oferta se explican por una disminución del recurso humano. Si se considera que esto se da en un contexto de una demanda creciente, entonces puede reflejar una gestión de recurso humano ineficiente.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia. Fundación Paz Ciudadana, 2012.

<sup>15</sup> Las métricas del análisis de elasticidad se encuentran en el Informe Preliminar N°3, Pág. 70 – 71.

### 5.3 ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR

Los principales aspectos se resumen en las siguientes tablas, según actividad *primaria* y *apoyo*:

**Tabla 5: Fuentes de Agregación de Valor y Nudos Críticos: Primaria**

Actividad	Agrega Valor	Nudo crítico
<b>Primaria</b>		
1. Planificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A nivel de comisaría, tanto para el cálculo de recurso humano por cuadrante como para la determinación de los medios de vigilancia cada quince días, se utiliza como insumo información actualizada del perfil criminológico de los Cuadrantes. Esto es un avance, porque considera el aspecto de prevención en la asignación de recursos, esto afecta positivamente la cadena de valor.</li> <li>2. Otro aspecto que juega un rol en la cadena de valor es que exista planificación de las actividades con la comunidad, la cual radica en el encargado de la Oficina de Asuntos Comunitarios<sup>16</sup>. De acuerdo al Manual del Plan Cuadrante (2010), esta planificación se debe realizar con plazos previamente definidos (mensual, trimestral o semestral) y debe incorporar las diferentes actividades que corresponderá desarrollar con autoridades locales y organizaciones comunitarias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En cuanto al relacionamiento con la comunidad, todavía se extraña una política establecida en esta materia que, por ejemplo, incorpore la <b>gestión de conocimiento</b>, que permita sistematizar buenas prácticas en este campo. Aun cuando se considera que es un progreso, se califica como nudo crítico en la gestión del Plan Cuadrante, porque se puede mejorar más todavía y hay un oportunidad para la innovación</li> </ol>
2. Servicios	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Los procesos de ejecución de servicios y tareas se encuentran definidos y documentados, evidenciando un panorama completo de todo el proceso. Esto sin duda es un avance. Esto impacta positivamente la cadena de valor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Si bien se ha avanzado en estructurar procesos, la ausencia de medición de las actividades propias del Plan Cuadrante es un nudo crítico que impide la gestión de información y conocimiento. En la actualidad es difícil hacer gestión para mejorar el rendimiento de la labor, dado que este nudo crítico dificulta facilitar el alineamiento e inducir el comportamiento para asegurar el cumplimiento de los procesos.</li> </ol>
3. Intra-institucionalidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Las auditorías de procesos funcionan como un control de calidad, donde los análisis de deficiencias o campos de mejora son documentados y sistematizados como hallazgos que se deben intervenir, para aplicar cambios en los procedimientos de actuación y así optimizar su rendimiento, en</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. En el sistema de control de gestión que se aplica a las unidades no existe un umbral definido y explícito respecto a lo que se considera una desviación “tolerable” de los resultados deseados. Esto implica que la exigencia o expectativa de lo que es una buena gestión no está totalmente clara para</li> </ol>

<sup>16</sup> Esta tarea estaba radica antes del 2010 en el Delegado de Cuadrante.

	<p>términos de eficiencia y eficacia. Esto es un avance en el sentido del mejoramiento continuo que impacta positivamente la cadena de valor. Pero, no se incluyen los procesos de relacionamiento con la comunidad<sup>17</sup>.</p> <p>5. Los estamentos del nivel central de la DIOSCAR actúan de manera coordinada y mancomunada para generar análisis, gestión de la información y conocimiento dirigido a guiar la acción en las distintas Prefecturas del país. Esto sería un avance, en tanto se traduzca en curvas de aprendizaje en Carabineros.</p> <p>6. Las actividades de la DIPLADECAR son fuente de agregación de valor. Se usan criterios racionales para adecuar la oferta de recurso humano y medios a la demanda de servicios policiales<sup>18</sup>.</p>	<p>los comisarios.</p> <p>4. El sistema de control de gestión no permite establecer la relación entre el desempeño de un comisario y los resultados de su unidad, porque suele recurrirse a la justificación de la existencia de factores externos ajenos al control del comisario.</p> <p>5. Escasez<sup>19</sup> de personal no permite en algunos casos cubrir los déficits<sup>20</sup> de recursos en unidades que presentan esa condición (en el año 2011 se trata de 195 comunas que tienen esa condición).</p>
4. Difusión		6. Este campo de actividad no está estructurado a nivel de diseño ni de implementación.

Fuente: Elaboración propia. Fundación Paz Ciudadana, 2012.

**Tabla 6: Fuentes de Agregación de Valor y Nudos Críticos: Apoyo**

Actividad	Agrega Valor	Nudo crítico
<b><u>Apoyo</u></b>		
5. Recurso Humano	7. El desarrollo de la carrera profesional se encuentra indexado a capacitaciones y cursos de formación. Esto es un avance, porque permitiría contar con dotación con conocimientos y capacidades <i>ad hoc</i> .	7. No obstante, la política de destinación no parece ser funcional a los fines preventivos de relacionamiento con la comunidad en el marco del Plan Cuadrante.
6. Gestión de Información	8. El tratamiento de la información a nivel central por la DIPLADECAR, DIOSCAR e INSGRALCAR que se efectúa por separado y de forma conjunta permite hacer gestión de la información y hacer	8. La gestión de información en comisarías no parece ser suficiente <sup>21</sup> .

<sup>17</sup> Se pudo constatar que recién desde el 2011 existen en la INSGRALCAR un sistema de registro de actividades que gradualmente alcanza a tener cobertura nacional el 2012, en comunas con y sin Plan Cuadrante. Pero esto no permite aún una evaluación de los resultados o tendencias.

<sup>18</sup> Esto se pudo evidenciar a través de entrevistas y documentos de Carabineros.

<sup>19</sup> La escasez a la cual no referimos en este informe es aquella estimada a la fórmula de cálculo de Carabineros, que como se sabe, siempre arroja déficit de recursos.

<sup>20</sup> Se detectó a partir de testimonios y documentación de Carabineros de Chile que la instrucción del personal policial al ritmo actual no permite satisfacer la demanda interna. En efecto, la asignación de recursos que se hace con el personal que egresa de la formación se destina con preferencia a nuevas unidades que se incorporan al Plan Cuadrante.

<sup>21</sup> Si bien en este estudio se tiene considerado un análisis más detallado sobre los flujos y empleos de la información criminológica en los territorios y examinar cómo el análisis delictual contribuye a abordar la actividad criminal y los problemas en los territorios (Informe Preliminar N° 4 adicional a lo solicitado en la Licitación), de momento esta afirmación se sostiene en los testimonios de comisarios y funcionarios de las oficinas de operaciones.

	análisis que se complementan. Esto afecta positivamente a la cadena de valor.	
7. Equipamiento e Infraestructura	9. Las actividades de DILOCAR están diseñadas para una prestación de servicios oportuna y funcional a la demanda de recursos logísticos de las unidades del Plan Cuadrante.	

Fuente: Elaboración propia. Fundación Paz Ciudadana, 2012.

## 5.4 ANÁLISIS FODA

Como se señaló, se hizo un estudio FODA con el fin de conocer desde el punto de vista de los actores - en tanto supervisores y ejecutores – los nudos críticos de la gestión del Plan Cuadrante en la Región Metropolitana en el año 2011. Al respecto cabe tener presente que lo que se expresa a continuación refleja la opinión de los entrevistados y participantes en los grupos focales (38 PNI y PNS).

En general, en cuanto a las **fortalezas**, la cultura laboral en las comisarías observadas - tanto en los PNI y los PNS – sería funcional a los propósitos del Plan Cuadrante.

A su vez, Comisarios, Coroneles y Generales destacan la existencia del capital social del Plan Cuadrante, calificando esto como una fortaleza que ellos tipifican un posicionamiento como “marca”.

Al mismo tiempo, los oficiales superiores destacan la robustez y funcionalidad de la metodología del Plan Cuadrante.

De las **oportunidades** que le ofrece el entorno al Plan Cuadrante todos los niveles jerárquicos entrevistados coincidieron en señalar que el hecho de que la comunidad presente una alta demanda de seguridad, se traduce en un escenario positivo para el Plan Cuadrante que garantiza su subsistencia independiente de sus resultados.

A su vez, a nivel de PNS se reconocen un buen periodo económico de Chile, beneficioso para Carabineros. Los Coroneles destacan las nuevas tecnologías que facilitan el trabajo y la disposición de los gobiernos por elaborar un Plan de Seguridad en conjunto.

Por otro lado, la **debilidad** en la que todos los niveles jerárquicos coincidieron fue el factor recursos que afecta la gestión del Plan Cuadrante, muy relacionado con el déficit que muchas comunas poseen<sup>22</sup>. También se mencionó la falta de capacitación como un desafío, relacionado con la dimensión de cultura laboral y el choque entre los carabineros que se formaron una vez que el Plan Cuadrante había sido adoptado por la institución y aquellos de mayor antigüedad que se formaron previo a la implementación del Plan. También se señala la gestión de recursos y el control de gestión, los que -desde la perspectiva de los ejecutores del Plan, a nivel de Comisarias y Cuadrantes- no serían suficientemente útiles. Por último, se menciona la debilidad de los canales de comunicación de los funcionarios del Plan Cuadrante con la comunidad y otros actores relevantes en la seguridad ciudadana. Estos son algunos de los principales nudos críticos.

<sup>22</sup> No obstante, si se comparan estos tópicos con lo que reflejan los informes Preliminares N° 1 y N° 2, sumado los hallazgos en el Capítulos 4 y 6 del Informe Preliminar N° 3, relativo a la falta de evidencia sobre la eficacia (resultados), entonces se podría relativizar la fuerza con la que se sostienen estas convicciones de las afirmaciones.

En cuanto a las **amenazas** que se encuentran en el entorno del Plan Cuadrante, coincidiendo con lo anterior, se mencionó la no participación y desinformación de la comunidad sobre el Plan Cuadrante. Se señaló a la autoridad civil y la falta de una buena articulación y comunicación entre todos los entes que colaboran con la seguridad ciudadana. Por otro lado, se subrayó la constante demanda de servicios extraordinarios y el impacto que esto tiene en cuanto a la distracción de recursos para el Plan Cuadrante. Por último, mencionan un contenido comunicacional de la televisión que -en opinión de carabineros- genera mayor temor en la comunidad y en ocasiones rechazo en el actuar de la institución.

En la siguiente tabla se resumen las dimensiones extraídas del análisis FODA y, luego, se presenta producto del Análisis Interno de la Institución, las principales Fortalezas y Debilidades o nudos críticos.

**Tabla 7: Resumen de las dimensiones extraídas de los análisis FODA<sup>23</sup>**

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
cultura laboral	comunidad	déficit de recursos	comunidad
institucional	comunidad	gestión	autoridad civil
cultura laboral	economía	capacitación	comunicación
metodológica	comunidad	gestión	comunidad
metodológica	autoridad civil	cultura laboral	gestión
institucional	tecnología	comunicación	autoridad civil
		déficit de recursos	gestión
		capacitación	
		gestión	

Fuente: Elaboración propia. Fundación Paz Ciudadana, 2012.

**Tabla 8: Principales Fortalezas y Nudos Críticos Identificados en Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades o Nudos Críticos
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Cultura laboral</b> de alto profesionalismo por cumplir la labor asignada, fundado en compromiso y responsabilidad individual con los objetivos de la institución. Sentimiento de vocación y sentido de camaradería.</li> <li>El Plan Cuadrante se acompaña de un buen clima laboral.</li> <li>Desde la perspectiva de Carabineros éste genera mayor transparencia ante la comunidad lo que se</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>La labor preventiva concebida en el marco del Plan Cuadrante (patrullaje preventivo) se ve afectada con frecuencia por la necesidad de concurrir a sitios del suceso y la prestación de servicios extraordinarios, quedando postergada o relegada a la última de las funciones básicas de la estrategia<sup>24</sup>.</li> </ol>

<sup>23</sup>La graduación de colores corresponde al nivel de jerarquía de las personas entrevistadas, de menor a mayor jerarquía, verde claro corresponde PNI y verde oscuro a PNS.

<sup>24</sup>En efecto, de acuerdo a los testimonios reunidos y los documentos revisados el mandato legal establece que en un momento de demanda de servicios policiales el funcionario debe cubrir aquellas diligencias que tienen el carácter de obligatorias (órdenes judiciales, fiscalizaciones, procedimientos policiales y servicios extraordinarios). Esto queda en evidencia, por ejemplo, en la disyuntiva respecto de la constatación de lesiones o el patrullaje preventivo. En este último caso, el carabinero debe destinar tiempo y vehículo a lo primero en desmedro de lo segundo.

<p>traduce en un mayor empoderamiento de los funcionarios con temas territoriales lo que conlleva la responsabilización del trabajo con ellos.</p>	
<p>4. Desde el punto de vista institucional el Plan Cuadrante reconoce la esencia de Carabineros, y está bajo el paraguas de la marca registrada y reconocida de Carabineros de Chile. El Plan Cuadrante es considerado como una estrategia país, pues tiene un trato de plan supra-gubernamental que trasciende las estrategias operativas institucionales.</p> <p>5. La imagen y marca institucional de Carabineros tiene respaldo y buena evaluación por parte de la ciudadanía.</p>	<p>2. Falta un sistema de control de gestión adecuado que trate información global de cada Comisaría, donde se cuente con indicadores que releven nuevos requerimientos y necesidades de la comunidad, y que permitan orientar nuevas ofertas de servicios.</p>
<p>6. En cuanto a la metodología de asignación de recursos, el Plan Cuadrante muestra un atributo positivo, ya que permite estimar y asignar medios de manera objetiva.</p> <p>7. A su vez, la metodología de asignación de recursos busca la focalización de los recursos (oferta) de la mejor forma (con o sin déficit).</p> <p>8. Por otro lado, se produce un efecto diferenciador en el trabajo territorial, dado el Plan Cuadrante permite operacionalizar la forma de pensar la labor policial lo que confluye en un ordenamiento para el análisis de los delitos y acercamiento con la comunidad que mejora la calidad del trabajo.</p> <p>9. Asimismo, se reconoce la creación de indicadores de gestión estandarizados que ayudan a medir procesos, resultados e impactos, lo cual facilita realizar correcciones.</p> <p>10. El Plan Cuadrante demanda el uso generalizado de técnicas de análisis delictual (análisis de problemas, análisis táctico, análisis estratégico y análisis administrativo), esto permite un enfoque de resultados lo cual aumenta la eficiencia y efectividad del trabajo de Carabineros.</p> <p>11. El Plan Cuadrante considera, además, el trabajo sistemático con la comunidad lo que ha moldeado una particular forma de policía comunitaria centrada en la comunicación bidireccional y la noción de que las personas son una parte fundamental en los procesos de reforzamiento de la seguridad en los sectores.</p> <p>12. El Plan Cuadrante abrió nuevas áreas específicas de trabajo, las cuales se asignan a carabineros con perfiles adecuados para ello (delegado de cuadrante, encargado de los delitos de violencia intrafamiliar, encargado de atender a las víctimas, etc.)</p>	<p>3. Falta de medios tecnológicos para operaciones policiales y falta de ajustes en el diseño de los cuadrantes (las ciudades cambian y con ellas debieran cambiar el diseño de los cuadrantes).</p>

	<p>4. Poca capacitación de los PNI los cuales no poseen un conocimiento específico de cuáles son los objetivos, indicadores y metas.</p> <p>5. Existe alta rotación del personal con competencias claves producto del perfeccionamiento, traslados o retiros, el cual se acentúa, además, cuando una unidad presenta condiciones de déficit.</p>
	<p>6. Por parte del personal con mayor antigüedad existe resistencia al PCSP, porque no han sido formados bajo la lógica del Plan.</p>
	<p>7. El Plan Cuadrante posee una estrategia comunicacional y marketing débil, lo que se traduce en la inexistencia de mecanismos que anticipen la incidencia de la coyuntura política –social de los procedimientos.</p>
	<p>8. La puesta en marcha en la Región Metropolitana (2001) se inició con déficit de recursos en todas las comunas. Situación que no ha cambiado hasta la fecha.</p> <p>9. Asimismo, se puede establecer que las comunas que entran al Plan Cuadrante no consideran aspectos de mantención y recambio de todos los vehículos de la unidad, por lo que pasado un tiempo se hace probable que se presente déficit.</p> <p>10. Se observa un incremento de la demanda de servicios policiales no respaldado por un aumento similar de la oferta.</p>

Fuente: Elaboración propia. Fundación Paz Ciudadana, 2012.

## 6. PRINCIPALES RESULTADOS ESTUDIO DEMOSCÓPICO 2012

Como se señaló para este estudio de evaluación del Plan Cuadrante, el universo correspondió a las comunas de la Región Metropolitana. En función de esto se seleccionaron 6 comunas con el fin de – a través de un estudio comparativo – identificar diferencias estadísticamente significativas en tres tipos de comunas, a saber: Comunas rurales con déficit; Comunas urbanas con déficit y Comunas urbanas sin déficit. La muestra consideró 2.400 casos y su levantamiento de datos se realizó entre fin del mes de agosto y la primera quincena de septiembre. Es importante destacar que en el marco de este estudio las contrapartes técnicas de Carabineros, Subsecretaría de Prevención del Delito y Fundación Paz Ciudadana revisaron instrumentos aplicados anteriormente y confeccionaron un nuevo formulario de encuesta, cumpliéndose de esta forma uno de los objetivos y productos solicitados en la Licitación.

Al mismo tiempo, cabe tener presente que la muestra no se dirigió a medir la victimización, sino las percepciones y apreciaciones de la población residente de las comunas, ya que se buscaba asegurar como mínimo un 30% que hayan tenido contacto<sup>25</sup> en los últimos 12 meses con personal de carabineros por cualquier motivo. Esta condición debía cumplirse en todas las comunas.

<sup>25</sup> Se considera cualquier tipo de contacto: “solicitar presencia de Carabineros por un delito acontecido en la vía pública”, “Solicitar la presencia de Carabineros por un delito acontecido en su hogar”, “solicitar la presencia de Carabineros por una emergencia en la vía pública”, “solicitar la presencia de Carabineros por una emergencia en el hogar”, “denunciar un hecho o delito”, “solicitar o entregar información”, “realizar un trámite”, “Haber sido fiscalizado o y/o multado”, “otros motivos”.



**Tabla 9: Resumen General del Análisis Descriptivo del Informe Preliminar N°2: Relaciones negativas entre variables y estadísticamente significativas detectadas en la muestra**

	Contacto Carabineros		Victimización General		Victimización Comunal		Rango etario				Sexo		Grupo Socioeconómico					Comunas				
	Si	No	No	Si	No	Si	16 a 18 años	19 a 29 años	30 a 59 años	60 o más años	HOMBRE	MUJER	ABC1	C2	C3	D	E	Comunas rurales con déficit	Comunas urbanas con déficit	Comunas urbanas sin déficit		
La delincuencia aumentó	x			x		x					x											
Índice de Seguridad: Muy inseguro																						
Victimización comunal <sup>26</sup>	x											x										
No denuncia <sup>27</sup>		x																				
Confianza en Carabineros: Ninguna				x		x					x						x				x	
Desempeño Carabineros: Muy malo	x			x		x				x							x				x	
Índice acciones policiales: pésima				x				x													x	
Evaluación general PCSP: Muy malo	x			x		x																
Índice Labor Preventiva: Baja				x		x															x	
Índice Control y Procedimientos Policiales: Baja				x		x															x	
Índice Fiscalización: Baja				x		x															x	
Índice Patrullaje en el sector: Bajo				x		x							x									
El trato recibido por carabineros: Muy malo															x	x					x	
Índice integración con Carabineros: Baja			x				x			x												
Índice trabajo de Carabineros con la comunidad: Bajo				x		x															x	
Los carabineros del Plan Cuadrante NO le preocupan los problemas de seguridad (sector)				x		x															x	
NO hay acción coordinada entre Carabineros y otra organización	x			x																		

<sup>26</sup> La unidad de medición de esta variable es el hogar por lo que no son válidas las variables referentes a las personas (en negro)

<sup>27</sup> Ídem

De acuerdo a la Tabla N° 9 los siguientes resultados son asociaciones negativas observadas entre variables que son estadísticamente significativas, las cuales fueron abordadas en el Informe Preliminar N°2:

1. La percepción de un aumento en la delincuencia en el barrio o sector es mayor en las personas que han tenido algún contacto con carabineros por cualquier motivo, las personas que provienen de hogares victimizados (en la comuna o en general) o las mujeres.
2. La victimización comunal es más alta en las personas que han tenido algún contacto con carabineros por cualquier o en los hogares de nivel socioeconómico ABC1.
3. La no denuncia (o cifra negra) es más alta en las personas que no han tenido algún contacto con carabineros por cualquier motivo.
4. Las personas que no tienen confianza en carabineros provienen de hogares victimizados (en la comuna o en general), los hombres, hogares pertenecientes al grupo socioeconómico D o a las comunas urbanas con PCSP y sin déficit de recursos.
5. Las personas que califican el desempeño de Carabineros como “muy malo” han tenido algún contacto con carabineros por cualquier motivo provienen de hogares victimizados (en la comuna o en general), son mayoritariamente hombres, de hogares de nivel socioeconómico D o las comunas urbanas sin déficit de recursos.
6. Las personas que poseen una percepción “pésima” acerca de las acciones policiales provienen de hogares victimizados (general), son mayoritariamente jóvenes de 19 a 29 años de edad o residen en las comunas urbanas sin déficit de recursos.
7. Las personas que evalúan en general al Plan Cuadrante como “muy malo” han tenido algún contacto con Carabineros o provienen de hogares victimizados (en la comuna o en general)
8. Las personas que poseen una percepción “baja” de la labor preventiva de carabineros provienen de hogares victimizados (en la comuna o en general) o las comunas urbanas sin déficit de recursos.
9. Las personas que poseen una percepción “baja” de la labor de control y procedimientos policiales provienen de hogares victimizados (en la comuna o en general) o residen en las comunas urbanas sin déficit de recursos.
10. Las personas que poseen una percepción “baja” de la labor de fiscalización de carabineros se concentran en hogares victimizados (en la comuna o en general) o las comunas urbanas sin déficit de recursos.
11. Las personas que poseen una percepción “baja” de los patrullajes de carabineros en su sector se concentran en hogares victimizados (en la comuna o en general) o los hogares de nivel socioeconómico ABC1.
12. Las personas que han tenido un contacto con carabineros, por cualquier motivo, y evalúan el trato como “muy malo”, se concentran en hogares de nivel socioeconómico C3 y D o en las comunas urbanas sin déficit de recursos.
13. Las personas con una “baja” actitud hacia la integración con Carabineros de Chile provienen mayoritariamente de hogares no victimizados (general), son jóvenes de 16 a 18 años o en su mayoría son hombres.

14. Las personas que poseen una percepción “baja” acerca del trabajo de Carabineros con la comunidad provienen en mayor proporción de hogares victimizados (en la comuna o en general) o residen en las comunas urbanas sin déficit de recursos.
15. Las personas que opinan que los carabineros que trabajan en el Plan Cuadrante no le preocupan los problemas de seguridad que afectan a la comunidad se concentran en hogares victimizados (en la comuna o en general) o en las comunas urbanas sin déficit de recursos.
16. Las personas que opinan que no se ha implementado ninguna acción coordinada entre Carabineros y otra organización o institución para prevenir el delito en el barrio o sector, han mayoritariamente tenido algún contacto con carabineros o provienen de hogares victimizados (general).

Tabla 10: Resumen General del Análisis Descriptivo Informe Preliminar N°2: Relaciones positivas entre variables y estadísticamente significativas detectadas en la muestra

	Contacto Carabineros		Victimización General		Victimización Comunal		Rango etario				Sexo		Grupo Socioeconómico					Comunas			
	Si	No	No	Si	No	Si	16 a 18 años	19 a 29 años	30 a 59 años	60 o más años	HOMBRE	MUJER	ABC1	C2	C3	D	E	Comunas rurales con déficit	Comunas urbanas con déficit	Comunas urbanas sin déficit	
La delincuencia disminuyó		x	x		x																
Índice de Seguridad: Muy seguro			x		x					x			x						x		
No Victimización comunal <sup>28</sup>		x																			
Denuncia <sup>29</sup>	x																				
Confianza en Carabineros: Mucha			x		x					x			x						x		
Desempeño Carabineros: Muy bueno			x							x								x	x		
Índice acciones policiales: Muy buena		x										x									
Evaluación general PCSP: Muy bueno			x		x							x									
Índice Labor Preventiva: Alta			x		x													x			
Índice Control y Procedimientos Policiales: Alta		x	x		x							x									
Índice Fiscalización: Alta			x		x													x			
Índice Patrullaje en el sector: Alta			x		x													x			
El trato recibido por Carabineros: Muy bueno										x											
Índice integración con Carabineros: Alta	x																				
Índice trabajo de Carabineros con la comunidad: Alta										x								x			
Los carabineros del Plan Cuadrante le preocupan mucho los problemas de seguridad (sector)			x		x													x			
Si hay acción coordinada entre Carabineros y otras organizaciones										x											

<sup>28</sup> La unidad de medición de esta variable es el hogar por lo que no son válidas las variables referentes a las personas (en negro)

<sup>29</sup> Ídem

De acuerdo a la Tabla N° 10, anterior, los siguientes son relaciones positivas y estadísticamente significativas (Informe Preliminar N°2):

1. La percepción de disminución en la delincuencia en el barrio o sector es mayor en las personas que no han tenido algún contacto con carabineros o las personas que provienen de hogares no victimizados (en la comuna o en general).
2. Las personas que presentan altos niveles de seguridad provienen de hogares no victimizados (en la comuna o en general), los hombres, hogares de nivel socioeconómico ABC1 o las comunas urbanas con déficit de recursos.
3. Los hogares no victimizados se concentran en las personas que no han tenido algún contacto con carabineros por cualquier motivo.
4. Los hogares que denunciaron luego de sufrir un delito han tenido algún contacto con carabineros por cualquier motivo u hogares de nivel socioeconómico ABC1.
5. Las personas que tienen “mucho confianza” en carabineros provienen de hogares no victimizados (en la comuna o en general), los adultos de 60 años o más, hogares de nivel socioeconómico ABC1 o las comunas urbanas con déficit de recursos.
6. Las personas que califican el desempeño de carabineros como “muy bueno” provienen de hogares no victimizados (general), los adultos de 60 años o más y las comunas rurales con déficit o las comunas urbanas con déficit de recursos.
7. Las personas que poseen una “muy buena” percepción acerca de las acciones policiales no han tenido algún tipo de contacto con carabineros o las mujeres.
8. Las personas que evalúan en general al Plan Cuadrante como “muy bueno” provienen de hogares no victimizados (en la comuna o en general) o las mujeres.
9. Las personas que poseen una “alta” percepción de la labor preventiva de carabineros provienen de hogares no victimizados (en la comuna o en general) o las comunas rurales con déficit de recursos.
10. Las personas que poseen una “alta” percepción de la labor de control y procedimientos policiales no han tenido algún tipo de contacto con carabineros, en personas que provienen de hogares no victimizados (en la comuna o en general) o las mujeres.
11. Las personas que poseen una “alta” percepción de la labor de fiscalización de carabineros se concentran en personas que provienen de hogares no victimizados (en la comuna o en general) o las comunas rurales con déficit de recursos.
12. Las personas que poseen una “alta” percepción de los patrullajes de carabineros en su sector se concentran en personas que provienen de hogares no victimizados (en la comuna o en general) o las comunas rurales con déficit de recursos.
13. De las personas que han tenido un contacto con carabineros por cualquier motivo o evalúan el trato como “muy bueno” se concentran en adultos de 60 o más años.
14. Las personas con una buena actitud hacia la integración con carabineros han tenido algún tipo de contacto con el personal por cualquier motivo.

15. Las personas que poseen una “alta” percepción acerca del trabajo de carabineros con la comunidad se concentran en los adultos de 60 o más años de edad o en las comunas rurales con déficit de recursos.
16. Las personas que opinan que los carabineros que trabajan en el Plan Cuadrante les preocupan mucho los problemas de seguridad que afectan a la comunidad provienen de hogares no victimizados (en la comuna o en general) o se ubican en las comunas rurales con déficit de recursos.
17. Las personas que opinan que se han implementado acciones coordinadas entre carabineros y otras organizaciones o instituciones para prevenir el delito en el barrio o sector son hombres.

**Tabla 11: Resumen General del Análisis Multivariado Informe Preliminar N°2<sup>30</sup>**

	Contacto con Carabineros	Victimización dentro de la comuna	Edad	Sexo	Nivel socio-económico	Comunas urbanas con déficit	Comunas urbanas sin déficit	Evaluación general del PCSP	Evaluación seguridad aportada por vecinos	Evaluación seguridad aportada por guardias privados	Evaluación seguridad aportada por el municipio	Evaluación seguridad aportada por el PCSP
Índice de seguridad	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	Si
Índice acciones policiales	No	No	Si	No	Relativamente	Si	Si	Si	No	No	No	Si
Índice labor preventiva	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	No	Si	No	Si
Índice labor de control y procedimientos	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	No	Si	No	Si
Índice labor de fiscalización	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
Índice presencia (patrullaje) en el sector	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si	Si	No	Si
Índice actitud de la comunidad hacia la integración con Carabineros	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	No	No
Índice del trabajo de Carabineros con la comunidad	No	No	Si	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	Si

**Nota:** Se representa una relación significativa con un “Si” y la no relación con un “No”. También, se informa sobre la dirección de dicha relación, las relaciones positivas se destacan en “verde” y las relaciones negativas en “rojo”.

<sup>30</sup> Ver también ANEXO N°2: MATRIZ DE INDICADORES UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS LONGITUDINAL DEL COMPORTAMIENTO DEL PLAN CUADRANTE INFORME PRELIMINAR N°1.

De acuerdo a la Tabla N°11 se observaron los siguientes resultados del análisis multivariado (Informe Preliminar N°2):

1. El contacto con Carabineros es una variable que no posee una relación significativa con los índices estudiados, salvo en el caso de la integración de la comunidad con Carabineros.
2. La victimización sólo se correlacionó de forma significativa con los índices de seguridad e integración. Esta relación en ambos índices fue negativa.
3. La edad, por otra parte, presenta una relación negativa con la percepción de seguridad de las personas y una positiva con la percepción de acciones policiales y la percepción del trabajo de Carabineros con la comunidad.
4. El sexo sólo se correlaciona de forma significativa con el Índice de Seguridad (los hombres presentan una mayor índice de seguridad que las mujeres).
5. El nivel socioeconómico se relaciona positivamente con el Índice de Seguridad (a mayor nivel socio económico mayor percepción de seguridad) y negativamente con el Índice de Percepción de Presencia (patrullaje) en el Sector (a mayor nivel socio económico menor percepción de presencia policial).
6. La existencia de déficit de recursos del Plan Cuadrante tiene correlación significativa con la mayoría de los índices, pero de forma contraria a lo que se esperaba. Las comunas con déficit de recursos puntuaron mejor que las comunas sin déficit en los índices de: Seguridad, Percepción Acciones Policiales, Percepción Labor Preventiva, Percepción Labor de Control y Procedimientos, Percepción Labor de Fiscalización y Percepción del Trabajo de Carabineros con la Comunidad.
7. La Evaluación general del Plan Cuadrante no tiene correlación significativa con el Índice de Seguridad y el Índice Percepción Presencia (patrullaje) en el sector. En todos los otros índices perceptuales la relación fue significativa y positiva.
8. En cuanto a la evaluación de la seguridad aportada por vecinos, ésta se correlacionó de forma significativa para los índices: Percepción de Presencia (patrullaje) en el Sector y Actitud de la Comunidad hacia la Integración con Carabineros. No obstante, no tiene relación significativa con la percepción de seguridad ni con la percepción del trabajo que Carabineros hace con la comunidad.
9. Se detectó, por otra parte, una fuerte relación positiva entre la evaluación de la seguridad aportada por guardias privados y los índices de Percepción de la Labor Preventiva, Percepción de la Labor de Control y Procedimientos, Percepción de la Labor de Fiscalización. A su vez, se detectó una fuerte relación negativa con los índices de Percepción de la Presencia (patrullaje) de Carabineros en el sector, Actitud de la Comunidad hacia la Integración con Carabineros.
10. La evaluación de la seguridad aportada por el municipio sólo se relacionó de forma significativa en la Percepción de la Labor de Fiscalización de Carabineros.
11. La evaluación de la seguridad aportada por el Plan Cuadrante tuvo correlación significativa con todos los índices, excepto en el Índice Actitud de la Comunidad hacia la Integración con Carabineros. En efecto, las percepciones sobre el buen funcionamiento del Plan Cuadrante se relacionan en gran medida a la visibilidad que tengan las acciones de Carabineros en la comunidad, sobre todo las que involucren directamente a los vecinos del sector.



## 7. PRINCIPALES RESULTADOS DEL ESTUDIO LONGITUDINAL (2006 – 2011)

En Informe Preliminar N°1 “Estudio Longitudinal del comportamiento del Plan Cuadrante” tuvo como propósito realizar un estudio descriptivo-analítico del “impacto”<sup>31</sup> mediante un set de indicadores y variables en distintas tipologías de comunas en el nivel nacional, según nivel de recursos (déficit o no) y si ellas tienen o no el Plan. Cabe señalar que el período de observación consideró desde el año 2006 hasta el año 2011.

Además, se debe considerar que durante el período de observación de este estudio, Carabineros fue incluyendo nuevas comunas al Plan Cuadrante y, a su vez, existen comunas que fueron bajando sus niveles de recursos y cambian de categoría de comunas sin déficit a comunas con déficit; o viceversa. De este modo, cada año en observación, los grupos de comunas cambian.

Para ello se analizaron 4 fuentes de información; a saber:

1. Registros de denuncias y aprehendidos de Carabineros de Chile entregados por la Subsecretaría de Prevención del Delito (2006 – 2011).
2. Encuestas de Percepción del Plan Cuadrante de Carabineros de Collect GfK y Ministerio del Interior y Seguridad Pública (2007 y 2009).
3. Encuestas Urbanas de Seguridad Ciudadana del Ministerio del Interior y de Seguridad Pública (2006 – 2011).
4. Índice Paz Ciudadana – Adimark GfK, de Fundación Paz Ciudadana (2006 – 2011).

A partir de las fuentes de información disponibles, se seleccionaron 95 indicadores o variables<sup>32</sup>, cuyo análisis están contenidos de forma detallada en el Informe Preliminar N°1. En este, se observa que 30 de los 95 indicadores registran diferencias en el impacto según tipo de comunas. El impacto se entiende como un comportamiento diferenciado entre grupo de comunas, ya sea por diferencias estadísticamente significativas o diferencias en las tendencias.

A continuación se presentan los resultados de las 30 variables que registraron un comportamiento diferenciado, según los tipos de comunas analizadas<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Si bien desde un punto de vista técnico, la expresión impacto es claramente diferente a un estudio de resultados, implicando diseño metodológico y longitud del período de observación mayor, la convocatoria a licitación del estudio y las características técnicas de lo demandado remiten ciertamente a un estudio del tipo “evaluación de resultado”. No obstante, se mantiene la expresión “impacto” en atención a lo solicitado. De esta forma, el lector deberá asumir que al referirnos a “impacto”, estamos expresando la noción de resultados y efectos provocados.

<sup>32</sup> Ver Anexo N°2: Matriz de Indicadores utilizados en el análisis longitudinal.

<sup>33</sup> Una consideración a tener presente es que la presencia o ausencia del Plan Cuadrante, y los distintos niveles de recursos policiales dispuestos en cada comuna, no debiesen ser asumidos como determinantes únicos de la delincuencia. Tal como se especifica en la definición del Plan Cuadrante y en los documentos de Carabineros, dicha estrategia policial define su objetivo como *contribución* para disminuir la delincuencia. No obstante, como se ha señalado desde el primer Informe Preliminar, la evidencia estadística relativa a los resultados no permite concluir que estos son positivos o negativos en todos los casos. De esta forma, se da el caso que incluso un despliegue óptimo de recursos no sean factores determinantes en los índices delictivos, en atención a que la criminalidad en los territorios es multicausal y multifactorial. En efecto, el análisis se dirigió a determinar cómo han incidido la presencia del Plan Cuadrante y el déficit de recursos. Como se observó, el déficit es relevante, pero es más relevante la gestión de los recursos en el logro de los objetivos del Plan.

Indicadores perceptuales:

Existen 13 indicadores perceptuales que evidencian “impacto” diferenciado según tipologías de comunas. A continuación se describen las direcciones (positiva o negativa) de las tendencias.

1. Índice de Percepción de la Delincuencia “alto” (ENUSC): Las comunas con Plan Cuadrante sin déficit presentan menores porcentajes de personas califican en la categoría “alto” la delincuencia, diferenciándose significativamente de las comunas con déficit.

En paralelo a esto, se detectó que desde el año 2009 las comunas sin Plan Cuadrante empiezan a mostrar mayores porcentajes en esta categoría.

2. Índice de Percepción de Delincuencia en la comuna “alto” (IPC – Adimark GFK): El porcentaje de personas de comunas con Plan Cuadrante y con déficit de recursos y que califican en la categoría “alto” es mayor que en las comunas sin déficit, siendo estas diferencias significativas desde el 2009 en adelante.

3. Índice de Conductas de Autoprotección “extremo” (ENUSC): Este Índice muestra que las comunas con Plan Cuadrante y con déficit, durante los años 2007 y 2011, son el grupo que tiene un porcentaje de hogares con nivel “extremo” de protección. Sin embargo, la tendencia de las comunas con Plan Cuadrante y sin déficit es poco auspiciosa, ya que comienza a alcanzar los niveles de las comunas con déficit a partir del año 2009 en adelante. Por otro lado, las comunas sin Plan Cuadrante mantienen sus niveles de autoprotección durante el periodo considerado.

4. Probabilidad de ser víctima en los próximos doce meses (ENUSC): Los tres grupos de comunas analizadas (con Plan Cuadrante con, sin déficit y sin PCSP) presentan un comportamiento irregular en el período de observación. Si bien en los años 2006 y 2007 las tres comunas tenían porcentajes bastante similares, a partir del año 2009 las comunas comienzan a diferenciarse una de la otra. Se observa en las últimas tres mediciones que las comunas con Plan Cuadrante tienen el proporción un mayor porcentaje de personas que cree que será víctima en los próximo doce meses que aquellas que no tienen Plan Cuadrante y de las que si lo tienen, las comunas con déficit tienen más porcentaje de personas que creen que serán víctimas que las comunas sin déficit.

5. Inseguridad cuando ya está oscuro (ENUSC): Son las comunas que concentran mayores porcentajes de personas que se sienten inseguras cuando ya está oscuro, son las comunas con Plan Cuadrante y con déficit (25,7%), situación que repite a lo largo del período estudiado.

6. Índice de Temor “alto” (IPC – Adimark GFK): Aun cuando las diferencias significativas sean sólo los años 2006, 2010 y 2011; los porcentajes de la última medición indican de que las comunas con Plan Cuadrante y con déficit casi doblan en proporción a las comunas sin déficit de recursos de vigilancia.

7. Índice de Percepción de Seguridad “Inseguro” (Ministerio del Interior y Collect): Se observa que en el año 2007 las comunas que tenían déficit de recursos también mostraban menos porcentaje de personas “inseguras” que aquellas sin déficit. Esta situación cambia radicalmente en el año 2009, ya que las comunas que no tienen déficit presentan mayor porcentaje de “inseguridad” que las personas que viven en comunas con déficit.

8. Evaluación del Desempeño de Carabineros en temas de seguridad “Malo + Muy malo” (Ministerio del Interior y Collect): Comparativamente en ambas mediciones (2007 y 2009) los porcentajes entre comunas con y sin déficit son bastante similares (12% y 11,2%; y 9,3% y 9,2%, respectivamente) y las diferencias son significativas. Por tanto, se afirma que hay una mayor concentración de hogares

en comunas que tienen Plan Cuadrante con déficit que opinan negativamente el desempeño de Carabineros.

9. Índice Patrullaje Policial “bajo” (Ministerio del Interior y Collect): La percepción de patrullaje en el sector es estadísticamente más baja en comunas que tienen PCSP con déficit; situación que se evidencia en ambas mediciones de la encuesta Ministerio del Interior y Collect. Este indicador perceptual es altamente sensible a los recursos que Carabineros dispone para hacer su labor, lo cual es un hallazgo bastante positivo para uno de los indicadores de evaluación de Carabineros.
10. Índice de Trabajo de Carabineros con la Comunidad “bajo” (Ministerio del Interior y Collect): Las comunas que no cuentan con los recursos policiales necesarios, la opinión de las personas es significativamente más negativa que en las comunas que no tienen déficit. Esto se considera un buen hallazgo; ya que la labor comunitaria, cuando se cuenta con los recursos necesarios, es efectiva y la comunidad percibe ese cambio.
11. Índice de actitud de la comunidad hacia la integración con Carabineros “negativa” (Ministerio del Interior y Collect): En el año 2007, las comunas con déficit concentran un mayor porcentaje de hogares con una disposición negativa a integrarse con Carabineros. Sin embargo, en el año 2009, los resultados son totalmente opuestos. No sólo la diferencia es significativa, sino que también los porcentajes de actitud negativa en la población crecen en ambos tipos de comuna, comparado con el año 2007.
12. Índice de Percepción de Vigilancia “pésimo” (Ministerio del Interior y Collect): Se observa que en ambas mediciones (2007 y 2009) las diferencias entre comunas con y sin déficit son significativas. Por lo tanto, en comunas en que el PCSP actúa con déficit hay una mayor percepción negativa de vigilancia que en comunas que no tienen déficit.
13. Índice de Percepción de Acciones Policiales “pésima” (Ministerio del Interior y Collect): En ambas mediciones (2007 y 2009) las percepciones en las comunas con déficit concentran significativamente un mayor porcentaje de opiniones desfavorables<sup>34</sup>.

#### Indicadores Objetivos:

En relación a indicadores objetivos de criminalidad, se analizó la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana del Ministerio del Interior que mide distintos tipos de victimización. A continuación se exponen los 3 indicadores que evidenciaron “impacto” en las comunas estudiadas.

14. Victimización General (ENU SC) y Plan Cuadrante: Las comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva tienen un mayor porcentaje de victimización que aquellas que no lo tienen. Esto es obvio dado los criterios de elección para la implementación de este Plan en las comunas donde hay mayor población y concentración de la actividad criminal.
15. Victimización General (ENU SC) y Déficit: Se constata que, a partir del año 2007, las comunas con déficit tienen un porcentaje de victimización significativamente mayor que las comunas que no tienen déficit de recursos.
16. Robo por Sorpresa (ENU SC): En general, el delito de robo por sorpresa durante los últimos años ha tendido a la baja. Asimismo, es notoria la prevalencia de este delito en comunas con Plan Cuadrante

<sup>34</sup> Ver Informe Preliminar N°1, Pág. 34.

sin déficit por sobre los otros tipos de comuna. Las comunas con déficit siempre presentan porcentajes mayores de victimización por este tipo de delito.

17. Robo con Violencia (ENUSC): El robo con violencia es más alto en comunas Plan Cuadrante con déficit de recursos policiales. Además, mientras que las comunas con Plan Cuadrante y sin déficit bajan ostensiblemente el porcentaje de víctimas entre el año 2006 y 2009, en las comunas con déficit de recursos bajó en igual período.

Continuando con los indicadores objetivos, en este acápite se muestran los registros policiales que evidencian cambios de tendencias según el tipo de comunas analizadas. Se advierte al lector que el análisis de los registros policiales se orienta, en mayor medida, a considerar las comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva, pues la comparación entre comunas con y sin puede tener un sesgo derivado de la cobertura y el perfil criminológico en éstas, pues -como se señaló- la extensión del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva ha obedecido al interés de enfocarse en comunas con mayor población y con tasas de denuncia y victimización más altas, como también su calificación como capital de provincia.

La orientación del análisis en esta parte es caracterizar la demanda (trabajo) requerida por la comunidad a Carabineros de Chile dividida por los grupos de comunas a estudiar.

18. Denuncias por Delitos de Mayor Connotación Social (todas las denuncias) (CEAD): Las tasas de denuncias por Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS) en comunas con Plan Cuadrante son más altas que las sin Plan Cuadrante. En el caso de las comunas con Plan Cuadrante y con déficit las tasas siempre son mayores en todo el período. Las comunas con Plan Cuadrante y sin déficit a partir del año 2007 muestran una pronunciada tendencia a la baja. Las comunas sin déficit muestran menores tasas de denuncia.
19. Denuncias por Robo con Violencia (CEAD): Las tasas de denuncias de robos con violencia en comunas con Plan Cuadrante son más altas y muestran un comportamiento parecido en las comunas sin PCSP, estabilizándose ambas el 2011 en tasas menores a 100 denuncias por cada 100.000 habitantes. En el caso de las comunas con Plan Cuadrante y con déficit las tasas siempre son mayores. Se observa una tendencia a la baja hasta el año 2010. Las comunas con Plan Cuadrante y sin déficit a partir del año 2007 muestran una pronunciada tendencia a la baja.
20. Denuncias por Robo con Sorpresa (CEAD): Las comunas sin Plan Cuadrante tienen menores tasas que las comunas con Plan Cuadrante y se observa una estabilización a través de los años. En el caso de las comunas con Plan Cuadrante y con déficit, se observa aquí también una tendencia a estabilización. Las comunas con Plan Cuadrante y sin déficit a partir del año 2007 muestran una pronunciada tendencia a la baja estabilizándose los dos últimos años estudiados.
21. Denuncias por Robo con Fuerza (CEAD): Tres de los cuatro grupos de comunas estudiadas revelan una tendencia al alza, excepto las comunas con Plan Cuadrante sin déficit, llegando el 2011 a las 863,7 denuncias por cada 100.000 habitantes. Las comunas sin Plan Cuadrante presentan un comportamiento muy similar a medida que avanzan los años estudiados, a partir del 2008 sus comportamientos tienen la misma direccionalidad y a partir del 2010 sus tasas son muy similares. Para el caso de las comunas con Plan Cuadrante y con déficit se observa un incremento sostenido.
22. Denuncias por Hurto (CEAD): Los cuatro grupos de comunas muestran una tendencia al alza. Las comunas sin Plan Cuadrante presentan las menores tasas de denuncias. Las comunas con Plan Cuadrante y sin déficit parten el período de observación con la mayor tasa de denuncias de los grupos estudiados, pero al año siguiente, a partir del 2007, se ubican bajo la tasa de denuncias de

las comunas con Plan Cuadrante y con déficit, revelando una mayor estabilidad que las tasas de denuncia en comunas con Plan Cuadrante y déficit de recursos.

23. Tasa de detenidos por DMSC (CEAD): Las tasas de detenidos por DMCS en las comunas sin Plan Cuadrante, tanto con déficit como sin déficit, presentan un comportamiento muy similar y las tasas más bajas de detenidos, siendo el 2007 el año con la mayor tasa para ambos grupos de comunas, para luego estabilizarse a partir del 2008. Las comunas con Plan Cuadrante presentan un comportamiento similar entre sí, pero -a partir del año 2008- las comunas sin déficit presentan una estabilización con una pequeña tendencia a la baja. Por otro lado, las comunas con déficit (y con Plan Cuadrante) presentan a partir del año 2007 una leve tendencia al alza.
24. Tasa de detenidos por Robo por Sorpresa (CEAD): Las comunas sin Plan Cuadrante tienen menores tasas que las comunas con Plan Cuadrante y se observa una estabilización a través de los años. En el caso de las comunas con Plan Cuadrante y con déficit, a partir del año 2009 hay una tendencia a la baja. Esta tasa tiene una mayor magnitud que los tres grupos de comunas restantes. Las comunas con Plan Cuadrante y sin déficit a partir del año 2008 muestran una pronunciada tendencia a la baja.
25. Tasa de detenidos por Robo con Fuerza (CEAD): Se observa que las comunas con Plan Cuadrante poseen tasas similares entre sí y mayores que las tasas de las comunas sin Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva. Las comunas con Plan Cuadrante y sin déficit presentan mayores tasas de detenidos hasta el año 2011. Las comunas con Plan Cuadrante y con déficit muestran un desarrollo sin grandes variaciones.
26. Tasa de detenidos por Hurto (CEAD): Las tasas de detenidos por hurtos poseen una alta magnitud en comparación al resto de los delitos estudiados. Las comunas sin Plan Cuadrante presentan un comportamiento muy similar y las tasas más bajas de detenidos, siendo el 2007 el año con la mayor tasa para ambos grupos de comunas, para luego estabilizarse a partir del 2008 alrededor de los 140 detenidos por cada 100.000 habitantes aproximadamente. Las comunas con Plan cuadrante presentan un comportamiento similar entre sí, pero -a partir del año 2008- las comunas sin déficit presentan una estabilización con una pequeña tendencia a la baja terminando el 2011 con 511,9 detenidos por cada 100.000 habitantes. Por otro lado, las comunas con déficit (y con Plan Cuadrante) presentan a partir del año 2008 una leve tendencia al alza terminando el 2011 con 659,8 detenidos por cada 100.000 habitantes.
27. Tasa de detenidos por Homicidio (CEAD): La tasa de detenidos por homicidio es una de las más bajas entre los delitos estudiados. En casi todo el período las comunas sin Plan Cuadrante poseen las mayores tasas de detenidos y comparten entre ellas tendencias a la baja y luego al alza. En el caso de las comunas con Plan Cuadrante y con déficit se observa una estabilidad en el período. Las comunas con Plan Cuadrante sin déficit a partir del año 2009 presentan una tendencia al alza.
28. Tasa de detenidos por delitos de Droga (CEAD): Para el caso de las tasas de detenidos por delitos relacionados con drogas se observa un comportamiento similar en las comunas sin PCSP, presentando similares periodos de alzas y bajas hasta el año 2010 donde las comunas con déficit registran una tendencia al alza y las comunas sin déficit una tendencia a la baja. Con respecto a las comunas con Plan Cuadrante no se observa similitud en el comportamiento de las comunas con y sin déficit.
29. Tasa de detenidos por Secuestro (CEAD): Para el caso de los detenidos por secuestro en general también se observan bajas tasas. A su vez, hay una tendencia a la baja en tres de los grupos de comunas estudiados, excepto las comunas con Plan Cuadrante y con déficit.

30. Tasa de detenidos por Receptación (CEAD): Para el caso de las tasas de detenidos por receptación, se observa una tendencia al alza en los cuatro grupos de comunas. Las comunas con Plan Cuadrante y con déficit persisten en su alza en el año 2011, mientras que el resto de las comunas ese año presentan una baja.
31. Lugar donde el detenidos cometió el delito (CEAD): En general, como se sostuvo, dependiendo del delito se puede sostener que en algunos casos, cuando las comunas tienen Plan Cuadrante y éstas registran déficit de recursos, los porcentajes de detenidos según lugar de ocurrencia son más altos que en las comunas sin déficit. También se detectan tendencias y cambios especialmente a partir de ciertos años. En general, si se comparan los grupos de comunas, se podría afirmar que hay evidencia estadística que puede ayudar a revelar el impacto del Plan Cuadrante, en particular cuando éste se aplica con o sin déficit, pero no ocurre así en todos los casos de detenidos por delito flagrante.

## 8. SOBRE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

En este capítulo se presenta cada fuente de información y análisis de los Informes preliminares N°1, N°2 y N°3 contrastadas por las hipótesis correspondientes a estos informes. La tabla N°12 que muestra las hipótesis y sintetiza los hallazgos que se asocian a éstas y que las comprueban o refutan.

**Tabla 12: Síntesis de Antecedentes de Comprobación de Resultados de Hipótesis<sup>35</sup>**

Hipótesis	Significado	Inferencias	Cumplimiento
<b>Hipótesis 1:</b> Los indicadores de resultado (impacto) observados en el análisis de las encuestas y estadísticas del sistema AUPOL (victimización, cifra negra, temor, satisfacción ciudadana, entre otros) se comportan de manera similar en las comunas con / sin déficit de recursos con Plan Cuadrante. Pero, de manera distinta entre éstos y las comunas sin Plan, apoyando la afirmación de que el factor clave en el resultado obedece a la presencia y suficiencia de recursos policiales y no a la presencia o ausencia de Plan Cuadrante.	Señala que la presencia de recursos sería más relevante que la presencia del Plan Cuadrante en la comuna.	Las variables dependientes son victimización, cifra negra, temor, satisfacción ciudadana, entre otros; la variable independiente es la presencia o ausencia de déficit de recursos policiales.	Se encontró evidencia que contribuye a ratificar la hipótesis, ya que no se observa en los resultados de unidades con Plan Cuadrante una eficiencia significativamente mayor respecto de unidades sin Plan Cuadrante. Este resultado es consistente con los señalado en el Informe Preliminar N°1 y N°3.
<b>Hipótesis 2:</b> La satisfacción ciudadana se relaciona sólo en	Señala que la satisfacción de la población beneficiaria no estaría	La variable dependiente es la satisfacción ciudadana, mientras que las variables	Se encontró evidencia que contribuye a ratificar la hipótesis, ya que otras

<sup>35</sup> La hipótesis N°4 "Existe una relación positiva entre los procesos de apoyo y análisis de información que acompañan la implementación y ejecución del Plan Cuadrante en las comunas" se analizará en el Informe Preliminar N°4. Este informe, de acuerdo a los Términos de Referencia de la Licitación se presentará con posterioridad (28 de diciembre) al Informe Final.

parte con la existencia o déficit de recursos en el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.	relacionada únicamente con la existencia de déficit de recursos en el PCSP	independientes son: contacto con Carabineros, victimización, edad sexo, NSE, tipo de comuna, evaluación del PCSP, etc.	variables independientes a parte del déficit de recursos juegan un rol en la explicación de la satisfacción ciudadana.
<b>Hipótesis 3:</b> La implementación y ejecución del Plan se asocian a la gestión de los recursos asignados a éste.	Señala que más determinante que el déficit es la gestión de recursos en el nivel central para cumplir con los objetivos del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.	La variable dependiente es la implementación y ejecución del Plan Cuadrante, mientras que la variable independiente es una buena gestión (en el contexto de la preexistencia de una cadena de valor óptima).	En la destinación de personal y su distribución en las unidades no sólo se ponderan aspectos como el Índice de Cobertura Policial y las brechas entre oferta y demanda también se ven otros factores como el rendimiento de la unidad. Este último -medido a través del sistema integrado de control de gestión- puede mostrar unidades en que coexisten déficits de recursos con buenos resultados de gestión, en cuyo caso no se hacen esfuerzos destinados a suprimir el déficit. Este proceder revela que la ejecución e implementación del Plan se asocia y depende de la labor que cada comisario pueda efectuar <sup>36</sup> .
<b>Hipótesis 5:</b> Existen factores determinantes, asociados a la labor policial (recursos, modalidad de estimación y asignación de medios, capacitación del personal, control de gestión, ajuste del despliegue operativo, entre otras variables), que son claves para entender los resultados y los impactos en la población beneficiaria del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.	Señala que hay factores claves de agregación de valor que determinan los resultados del Plan Cuadrante.	La variable dependiente son los resultados y los impactos en la población beneficiaria del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva. La variable independiente es la existencia de estos factores (recursos, modalidad de estimación y asignación de medios, capacitación del personal, control de gestión, ajuste del despliegue operativo, entre otras variables).	La evidencia recogida a través de las entrevistas en unidades señala que los aspectos más importantes son control de gestión, capacitación y recursos (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA y Capítulo 6: Análisis de Cadena de Valor)
<b>Hipótesis 6:</b> Existe un modelo de gestión (procedimientos y actuación) particulares del Plan Cuadrante y un	Señala que existe un modelo de monitoreo del funcionamiento y de los resultados del Plan Cuadrante.	La variable dependiente son los indicadores de eficiencia y eficacia y la independiente es la existencia de un modelo	A pesar de que existe un modelo particular de gestión descrito para el Plan Cuadrante (Manual 2010), este modelo se

<sup>36</sup> Como se constató a través de las entrevistas y de los *focus group*, los funcionarios afirman que el desempeño del comisario marca la diferencia en un escenario de déficit de recursos.

<p>conjunto de indicadores de eficacia y eficiencia que demuestran la oportunidad y pertinencia de los procesos de diseño-diagnóstico, implementación y funcionamiento del Plan en las comunas (ajuste cíclico).</p>		<p>facilita el monitoreo de los resultados del Plan Cuadrante en las comunas.</p>	<p>aplica indistintamente en todas las comunas del país. La evidencia recogida a través de las entrevistas, grupos focales y documentación muestran que no existen instancias formales de monitoreo del Plan, que se adapten a cada territorio, para evaluar su implementación y funcionamiento (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7 Análisis FODA y Capítulo 6: Cadena de Valor).</p>
<p><b>Hipótesis 7:</b> Existe un conjunto de recursos mínimos necesarios para que el Plan cubra el tipo de demandas o solicitudes de servicios policiales que provienen de la población y del mandato de fiel cumplimiento de la ley (fiscalización) y órdenes judiciales (p.e. medidas cautelares, entre otros), pero esto varía en el tiempo acrecentando el déficit de recursos para la efectividad del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</p>	<p>Señala que con el pasar del tiempo los déficits de recursos se incrementan.</p>	<p>La variable dependiente es el déficit de recursos en las unidades, mientras que la variable independiente son los factores de oferta y demanda que varían en el tiempo.</p>	<p>Para corroborar la hipótesis se observó las unidades funcionando con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva que presentaron en cada período una evolución de una condición que pasa de superávit de recursos a una situación de déficit de la oferta en relación a la demanda. La evidencia mostró que el 79% de los casos experimenta un incremento de la demanda al año siguiente<sup>37</sup>. Además, se pudo apreciar que -acompañado del aumento de la demanda- también venía aparejada una condición de oferta que no se ajustaba a la primera o no la seguía favorablemente. Esto ocurre en el 84% de los casos. Incluso esa oferta no sólo no crecía sino que, por el contrario, se reducía (Informe Preliminar N°3, Capítulo 5 Análisis de Sensibilidad de Índice de Cobertura Policial)</p>
<p><b>Hipótesis 8:</b> Existe un conjunto de saberes, prácticas y visiones (cultura organizacional) de los PNS y PNI involucrados en la ejecución de la estrategia preventiva que</p>	<p>Señala que en PNS y PNI existen valores, prácticas y visiones que serían clave para el logro de los resultados del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</p>	<p>La variable dependiente son los resultados del PCSP, la variable independiente es la existencia de una cultura determinante.</p>	<p>La evidencia recogida demuestra la existencia de una cultura organizacional (policial) gravitante para los resultados del Plan Cuadrante en ambos grupos (los que mandan y</p>

<sup>37</sup> Para ello se realizó un análisis bianual: 07' – 08'; 08' – 09'; 09' – 10' y 10' – 11'.



<p>puede ser determinante en el logro de los resultados esperados y comprometidos en el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.</p>			<p>los que ejecutan). En tal sentido, es posible encontrar valores, visiones y prácticas como el compromiso con la labor, el sentido de pertenencia, la disciplina y el sentido del deber, entre otros (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).</p>
---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por Carabineros de Chile. Fundación Paz Ciudadana, 2012.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cabe recordar que el estudio realizado, buscaba analizar y comparar el comportamiento de indicadores de resultados, sistematizar la implementación del Plan Cuadrante, detectar nudos críticos asociados a la gestión de los recursos y proponer un conjunto de recomendaciones que ayudasen a garantizar y mejorar los resultados de esta estrategia.

En términos generales, las distintas fuentes, los procesos de análisis y las etapas del estudio permiten concluir lo siguiente:

1. El análisis de los indicadores estadísticos relativos a los resultados policiales y las percepciones de las personas no es concluyente. Esto es, de los 90 indicadores monitoreados (objetivos y subjetivos) sólo 30 permiten discriminar, y estos no muestran un comportamiento que permita sostener que los resultados se asocian al Plan Cuadrante. Es decir, no se evidencia una relación de causalidad entre uno y otro componente. Confirmando lo señalado, se identifican comunas que teniendo características similares o idénticas presentan resultados diferentes en las distintas dimensiones examinadas.
2. El modelo de gestión del Plan Cuadrante, es decir, las actividades, la administración de los recursos y los objetivos se aplican indistintamente en comunas con o sin esta estrategia preventiva. De esta forma, el Plan Cuadrante no constituye una modalidad diferente de actuación si se la compara con aquellas unidades que de manera explícita, según definición de la propia institución, no se insertan en esta estrategia.
3. La distribución de medios y la estimación de la demanda obedece a una metodología idéntica para comunas con o sin Plan Cuadrante.
4. Independiente de la práctica, el modelo de trabajo no se orienta a la solución o remoción de los factores que están en la base de los problemas de inseguridad en los territorios y que afectan la calidad de vida de las personas, sino tan sólo a intentar reducir el delito, la victimización y el temor.
5. Efectivamente, la evidencia reunida en este estudio permite sostener que la gestión es más relevante que el déficit, en términos de explicar los logros asociados al Plan Cuadrante.

Lo anterior se sustenta en observaciones derivadas de los informes preliminares. En efecto, se detectó una batería de dimensiones que permiten entender las limitaciones que explican los resultados del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva (nudos críticos).

A continuación se detallan estas dimensiones y los posibles cursos de acción que se deben tomar para superar nudos críticos y aprovechar factores de agregación de valor.

### Gestión

Según los resultados del Informe Preliminar N°2 se concluye que existen factores en la gestión del Plan Cuadrante que están incidiendo en su eficacia, además del déficit o no déficit de recursos en las comunas. Esto se ratifica con la evidencia recogida a través de las entrevistas en unidades, que señala que -además de los aspectos de gestión- hay otros factores determinantes como son: control de gestión y gestión de recursos humanos. A continuación se revisan los principales aspectos de gestión y, luego, se exponen los factores de control de gestión y gestión de recursos humanos.

Un primer aspecto de gestión dice relación con la labor preventiva de Carabineros (patrullaje preventivo) que se ve afectada o sujeta a la eventualidad de procedimientos policiales y servicios extraordinarios. Si a esto se le suma el hecho de no haber recursos de reserva, resulta entonces en una sobre carga laboral y una rotación interna de cargos (el encargado de cuadrante no puede asistir a una reunión con la comunidad por tener que asistir a un servicio extraordinario).

Se recomienda elaborar un plan de redistribución de recursos (parque vehicular y dotación) a las comunas con déficit que tenga en cuenta mantención y reservas para eventualidades (accidentes de tránsito, servicios extraordinarios, constatación de lesiones, alcoholemias, etc.) para no distraer personal y vehículos del Plan Cuadrante. A su vez, se sugiere analizar las Comisarias con buenos resultados para encontrar “buenas prácticas” en la gestión de éstas, documentarlas y crear protocolos de gestión acorde a las distintas realidades de cada unidad del territorio nacional (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).

En otro ámbito de gestión se puede señalar que los estamentos del nivel central de la DIOSCAR actúan de manera coordinada y mancomunada para generar análisis, gestión de la información y conocimiento dirigido a guiar la acción en las distintas Prefecturas del país. Esto es un avance, porque podría producir curvas de aprendizaje en la organización, esto impacta positivamente en la cadena de valor y se recomienda acentuar y mejorar aún más (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

Asimismo, la DIOSCAR al estudiar las denuncias que bajan, se busca determinar si hay subregistro. En caso de no haber, trata de identificar si existe una buena práctica que explique los resultados, con el propósito de poder sistematizar esta actividad para su replicación en otras unidades. Este concepto, sin duda, agrega valor al fomentar la adopción o estandarización de formas de trabajo y gestión exitosas (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

Se considera que las funciones de los departamentos de DILOCAR son -en general- actividades de agregación de valor, porque gestionan los medios que requiere el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva. Lo mismo se puede decir de la actividad que desarrolla el Departamento de Gestión y Control de Proyectos de esa repartición, debido a que busca la optimización de ese campo de actividad. Se recomienda seguir optimizando esta labor (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

En otro ámbito de la gestión, al mirar el Índice de Cobertura Policial de las unidades que funcionan bajo el paradigma del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva, se observa que este parámetro mayoritariamente se comporta de manera inelástica, vale decir, que es “poco sensible” ante los cambios de la demanda, porque la oferta se mantiene relativamente rígida o se mueve en dirección opuesta a como lo hace la demanda. Esto es, entonces, un nudo crítico para la gestión del Plan, porque revela que los recursos no se acoplan a las

necesidades externas, se recomienda el monitoreo constante de la demanda (Informe Preliminar N°3, Capítulo 5: Análisis de Sensibilidad de Índice de Cobertura Policial).

Otro factor determinante que tiene incidencia en la gestión del Plan Cuadrante es el “Sistema Integrado de Control de Gestión<sup>38</sup>” dependiente de Inspección General de Carabineros.

#### Sistemas de Control de Gestión

Respecto al sistema de control de gestión se puede señalar que, si bien se ha avanzado en relación a los aspectos a mejorar definidos por la Fundación Paz Ciudadana en su diagnóstico en el año 2004, aún es posible encontrar espacios de mejora (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de la Matriz de Marco Lógico). Según las opiniones rescatadas en los grupos focales y entrevistas el sistema de control de gestión se considera como un aspecto determinante para la gestión del Plan Cuadrante<sup>39</sup>, actualmente se han detectado una serie de nudos críticos.

Por ejemplo, en el análisis FODA (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7, Análisis FODA) surge el consenso de que “falta un sistema de control de gestión adecuado que trate información global de cada Comisaría”, surgiendo la posición de que “faltan indicadores que releven nuevos requerimientos y necesidades de la comunidad, y que permitan orientar nuevas ofertas de servicios”. En tal sentido, se recomienda generar indicadores que recojan esos atributos.

Otra debilidad detectada en el análisis FODA (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA) del Sistema Integrado de Control de Gestión es que no se vinculan los resultados con un sistema de compensación o incentivos. Se recomienda avanzar en la dirección de construir un sistema de esa naturaleza para reforzar el alineamiento de los comisarios con el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Cuadrante.

Como lo señala el estudio de DIPRES, no existe información empírica para comprobar eficacia y eficiencia<sup>40</sup> Plan Cuadrante, al menos la evidencia que se ha tenido a la vista demuestra que este aspecto no ha cambiado. Esto es un nudo crítico que se recomienda abordar a través del diseño de indicadores (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

En esa misma línea la ausencia de medición de los procesos es otro un nudo crítico que impide la gestión de información y conocimiento. Esto se traduce en la imposibilidad de poder hacer gestión para mejorar el rendimiento de la labor, porque dificulta el alineamiento del comportamiento para el cumplimiento de los procesos. Se recomienda desarrollar indicadores de calidad que permitan producir alineamiento para cumplir las actividades de acuerdo a las definiciones establecidas (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

En el sistema de control de gestión, por otro lado, no se ha definido el umbral de lo que se considera aceptable en cuanto a desviación respecto de los resultados deseados. Tampoco se ha establecido cuánto tiempo se puede tolerar un resultado en estas condiciones. Este es un nudo crítico del sistema que se debe mejorar para operar con criterios más rigurosos y objetivos. Se recomienda estudiar esta situación y definir

<sup>38</sup> Mediante este sistema se verifica el cumplimiento de indicadores y se controla el logro de metas internas y gubernamentales. Este sistema está en línea y disponible para consultas de todos los mandos a nivel país hasta el cargo de Comisario.

<sup>39</sup> Según los resultados del Informe Preliminar N° 2 se concluye que existen factores en la gestión del Plan Cuadrante que están incidiendo en su eficacia además del déficit o no déficit de recursos en las comunas.

<sup>40</sup> se señala que no existe información para medir la eficiencia, debido a la ausencia de información presupuestaria dado que no se distingue al Plan Cuadrante del resto de la institución. Esto es nudo crítico que para la gestión de información del Plan que se quiere subsanar.

con urgencia los parámetros para delimitar con claridad el logro de las metas que facilitan el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el Plan Cuadrante (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

El sistema de control de gestión tampoco establece una vinculación o relación de causalidad directa entre la gestión de los Comisarios y los resultados obtenidos por su unidad, porque Carabineros considera que hay factores exógenos a su gestión que incidirían en los resultados. Esto debilita la función del sistema de control de gestión al no producir alineamiento basado en una relación causal clara entre ambos factores. Se recomienda modificar este aspecto a través de indicadores más precisos que vinculen gestión con resultados (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

Un aspecto positivo que destaca en los indicadores de gestión es el cambio para medir el nivel de delito, al reemplazar la utilización de las denuncias por el concepto de victimización (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

#### Gestión de Recursos Humanos

Otro factor determinante en los resultados del Plan Cuadrante es la gestión de dotación de personal. En este sentido, se detectaron nudos críticos en referencia a la capacitación, rotación de cargos y evaluación de desempeño.

En términos de capacitación, se puede señalar que el desarrollo de la carrera profesional se encuentra asociado a capacitaciones y cursos de formación. Esto es un avance, porque permite contar con dotación con conocimientos y capacidades actualizadas. Esto agrega valor a la cadena de productiva. Se recomienda mantener y extender este mecanismo (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

Sin embargo, se pudo reunir antecedentes (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor) que demuestran que lo anterior no es suficiente. Ya desde el diagnóstico de DIPRES se estableció que sólo parte del personal que prestaba servicios en la población había recibido algún tipo de instrucción formal sobre el Plan Cuadrante y cómo éste modifica su forma de trabajo, este aspecto no se ha modificado (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

Asimismo, en el análisis FODA (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA) se señaló que la poca capacitación de los PNI se refleja en que ellos mismos señalan no poseer un conocimiento específico de cuáles son los objetivos, indicadores y metas del Plan Cuadrante, sino más bien nociones de los mismos, es decir, conocen de forma general la dirección y los componentes de este Plan gracias a la propia praxis, pero no son capaces de identificar indicadores de su labor en concordancia con el Plan Cuadrante. Se recomienda reforzar el programa de capacitación del personal, de forma de asegurar una continua capacitación del Plan Cuadrante tanto personal PNI como PNS, por medio de cursos e información relevante (objetivos, indicadores, metas), junto con fortalecer las mallas de formación para favorecer la calidad del personal, desarrollando habilidades contingentes a las necesidades que aparecen.

Otro nudo crítico de la gestión de personal guarda relación con la alta rotación en las unidades, en tal sentido, se puede señalar que la política de destinaciones impide que el personal esté más de cinco años en un cargo, pero no define un mínimo de tiempo óptimo requerido que sea acorde con los fundamentos preventivos y de relacionamiento con la comunidad del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

Este aspecto también fue detectado en la evaluación efectuada por Fundación Paz Ciudadana en el año 2004, donde señalaba que uno de los elementos que la aplicación del Plan Cuadrante supone necesario o condición fundamental para su correcto funcionamiento era la permanencia del personal en sus sectores de

vigilancia. En tal sentido, se sostuvo que la permanencia de los funcionarios en las mismas áreas de vigilancia, facilitaría su familiarización con el sector, su conocimiento del perfil criminológico predominante y potenciaría la comunicación con los habitantes de cada cuadrante (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

En ese momento se indicó que el requisito de permanencia del personal en general no se estaba cumpliendo de acuerdo a lo planeado, ya que -según lo observado en terreno- las políticas de traslado son determinadas por la Dirección de Personal siguiendo criterios propios. Como consecuencia, aunque se realizan esfuerzos al nivel de Comisarias por mantener al mismo personal asignado a cada Cuadrante esto no siempre se logra (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

Como resultado de esta situación, existe una pérdida de la experiencia acumulada y del conocimiento de los Cuadrantes, además de la pérdida de la capacitación recibida cuando el personal es transferido para desempeñar funciones totalmente distintas (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

Este aspecto se incluyó en el Manual del Plan Cuadrante (2010), respetando las evaluaciones de desempeño, considerando los recursos disponibles, y teniendo a la vista las necesidades de operación del Plan Cuadrante y las peticiones del propio personal. Pero, se recogieron testimonios de que el problema en alguna medida aún subsiste, pero en menor escala (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

De hecho, este antecedente es corroborado por el propio personal institucional el cual señala que una debilidad es la alta rotación en cargos y puestos asociados al Plan Cuadrante del personal con competencias claves (PNI y PNS), producto del perfeccionamiento, traslados o retiros. A su vez, este aspecto –se señala- que se ve acentuado cuando una unidad presenta déficit de personal (un Carabinero debe realizar múltiples tareas). Esto es considerado un nudo crítico, pues afecta la gestión y los resultados. Se recomienda estudiar modificaciones a la política de traslados, para que ésta considere los aspectos de prevención y relacionamiento con la comunidad, apoyando los objetivos del Plan Cuadrante (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).

Para solucionar el problema se debe tener en cuenta los fundamentos propios de la naturaleza del Plan Cuadrante. Por ejemplo, la alta rotación en cargos y puestos asociados al Plan Cuadrante se ve acentuada cuando una unidad presenta déficit de personal la cual no es deseable. En tal sentido, se recomienda establecer una política que permita equilibrar ambas fuerzas en tensión (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7, Análisis FODA).

Finalmente, en la gestión de personal aún no es posible tener un sistema de evaluación de desempeño compatible con la descripción de cargos en el Plan Cuadrante. Esto fue detectado por la Fundación Paz Ciudadana en su evaluación el año 2004 y todavía no se ha modificado. Se recomienda abordar este aspecto y darle solución (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

#### Relación con la Comunidad

Lo primero que se puede establecer en este aspecto es que hay indicios de una transición en Carabineros de Chile desde un relacionamiento con la comunidad, que va del simple intercambio de información hasta el actual nivel de relación, que se sustenta en el principio de “Integración con la Comunidad”, donde se incluye elementos como coproducción de seguridad y corresponsabilidad en conjunto con la comunidad (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

Sin embargo, se puede señalar que faltan mecanismos establecidos entre Carabineros y la comunidad que se traduzcan en mecanismos de trabajo eficientes y eficaces, ya que lo que en la actualidad se hace no ha sido

sometido a validación. Esto se detectó en la evaluación efectuada por Fundación Paz Ciudadana en el año 2004 (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

Este aspecto no se ha modificado aún. Actualmente todavía se define esta interrelación de manera unilateral desde el lado de Carabineros en el sentido definir qué se debe hacer. No obstante, se puede adelantar –según señala la Contraparte Técnica de Carabineros- que desde el 2011 se está trabajando en un Piloto del Modelo de Integración Carabineros Comunidad (MICC), que considera la utilización de instrumentos de coordinación entre ambas partes y la definición de acciones de seguridad ciudadana de forma conjunta. Este esfuerzo sería evaluado a fines del año 2012. Se recomienda evaluar los resultados obtenidos y estandarizar el modelo de relacionamiento con las mejoras y aprendizajes necesarios (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

En este sentido la hipótesis N°3 señala que más determinante que el déficit es la gestión de recursos para cumplir con los objetivos del Plan Cuadrante (lo cual se confirmó en el Informe Preliminar N°3). Esto es válido también para las relaciones con la comunidad. Esto se puede observar a través del Índice Actitud de la Comunidad hacia la Integración con Carabineros, donde la variable “tipo de comuna” no es significativa en la explicación de la varianza del índice. En otras palabras, no hay diferencia entre comunas con y sin déficit de recursos (Informe Preliminar N°2).

Sin embargo, los entrevistados en el ejercicio FODA coinciden en señalar que sólo un pequeño porcentaje de la totalidad de la comunidad se reúne con Carabineros y participa de organizaciones comunales o vecinales. Esto es un nudo crítico, ya que dificulta el objetivo del Plan Cuadrante. El Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva es poco conocido (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

Esto afecta el buen funcionamiento del Plan Cuadrante, ya que uno de sus supuestos es la participación de la comunidad con Carabineros de Chile. De esta forma, podría afirmarse que no se estaría cumpliendo uno de los objetivos del Plan. Por lo tanto, se recomienda robustecer el trabajo con la comunidad, con un énfasis en informar sobre el Plan Cuadrante de Carabineros de Chile y la necesidad de participación por parte de la comunidad en la seguridad ciudadana (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA). En particular, es necesario el desarrollo de una gestión orientada no sólo a modelar esta interrelación, sino que se avance más en una sistematización que permita generar conocimiento dirigido a capitalizar experiencias en la forma de buenas prácticas (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

#### Características de la Metodología de Trabajo (factor determinante en la gestión)

Desde una mirada que alude a aspectos metodológicos, en primer lugar, se reconocen atributos en el Plan Cuadrante que constituyen factores positivos y funcionales a los propósitos del Plan, ya que con estos se “permite asignar recursos y medios”. Esta es una fortaleza de diseño metodológico, no obstante, su ejecución presenta deficiencias. En segundo término, se produce un efecto diferenciador en el trabajo territorial, ya que el Plan Cuadrante permite “operacionalizar la forma de pensar la labor policial”, lo cual confluye en un “ordenamiento para el análisis de los delitos, acercamiento a la comunidad, sistematización y metodología que (finalmente) mejora la calidad del trabajo” (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).

En tal sentido, se puede señalar que las actividades de la DIPLADECAR<sup>41</sup> son fuente de agregación de valor, porque implican un avance en la asignación de recursos, al usar criterios racionales y objetivos para adecuar la oferta de recurso humano y medios a la demanda externa de servicios policiales. Este es un aspecto que

---

<sup>41</sup> Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros es la unidad técnica que se encarga de la asignación de recursos.

diferencia a Carabineros de Chile respecto de otros cuerpos policiales latinoamericanos. Esto afecta positivamente la cadena de valor (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

Por otro lado, la metodología del Plan Cuadrante se destaca por el uso generalizado de técnicas de análisis delictual (análisis de problemas, análisis táctico, análisis estratégico y análisis administrativo). Esto permite un enfoque a resultados, lo cual aumenta la eficiencia y efectividad del trabajo de Carabineros (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).

Otro aspecto positivo de la metodología es el avance en relación a los procesos de ejecución de servicios que se encuentran en un tercer nivel de estructuración que se denomina como “Procesos definidos”. En este nivel las tareas se encuentran definidas y documentadas de manera formal, creando un panorama completo del proceso. Esto, sin duda, es un avance para cualquier organización tanto pública como privada y, en tal sentido, respecto de otras policías esto coloca a Carabineros de Chile en un paso más adelante. Esto impacta positivamente la cadena de valor (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

A pesar de estos avances aun persisten espacios de mejora que es posible abordar. Por ejemplo, en el cálculo de oferta y demanda se usan las denuncias de delitos de mayor connotación social para estimar las necesidades de prevención. Esto es un nudo crítico, porque subestima el verdadero nivel de delito lo que afecta a los requerimientos reales de servicio y con esto la cantidad de recursos necesarios. Se recomienda potenciar los instrumentos de monitoreo y evaluación tales como encuestas y sistemas de registros de actividad policial, para utilizar la victimización en lugar de las denuncias de DMCS (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

El cálculo anual de dotación permite cierta estabilidad del recurso humano –condición esencial del Plan Cuadrante por su objetivo de relacionamiento con la comunidad-, pero se estima que esta práctica también impide que en el curso del año la oferta se adecue a los cambios de la demanda. Esto es nudo crítico, porque le quita flexibilidad a la estrategia operativa de Carabineros de Chile (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

Esto también se abordó en el Capítulo 5 (relativo a la Sensibilidad de Índice de Cobertura Policial), que destaca que el Índice de Cobertura Policial de las unidades que funcionan con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva se comporta mayoritariamente de manera inelástica, vale decir, que es “poco sensible” ante los cambios de la demanda, porque la oferta se mantiene relativamente rígida o se mueve en dirección opuesta a como lo hace la demanda. Y, en tal sentido, se hace la recomendación de hacer un seguimiento de las necesidades de recursos más frecuente en el tiempo con el objeto de poder hacer adecuaciones de la oferta para que esta sea más flexible y se adapte a los cambios de la demanda.

#### Metodología de Asignación de Recursos

Sobre la base de los indicadores y variables que tienen un comportamiento diferenciado entre los cuatro tipos de comunas (con y sin déficit; con y sin Plan Cuadrante), construidos para comparar los resultados del Plan Cuadrante en el nivel perceptual de los ciudadanos y criminológico, a continuación se presentan las principales conclusiones (Informe Preliminar N°1 Estudio Longitudinal del Comportamiento del Plan Cuadrante 2006 - 2011).

En la dimensión perceptual, cabe señalar que se detectan relaciones entre el déficit de recursos y 13 indicadores monitoreados:

1. Un primer grupo de indicadores corresponde a la sensación de que aumentó la delincuencia. Para ello, se comprobó mediante dos fuentes de información (ENUSC e Índice Paz Ciudadana – Adimark) que las comunas donde el Plan Cuadrante funciona con déficit tiene mayores porcentajes que las

comunas sin Plan Cuadrante y con Plan Cuadrante pero sin déficit. Es decir, las personas que viven en comunas donde hay déficit de recursos tienen percepciones más pesimistas o negativas sobre la evolución de la criminalidad.

2. Otra conclusión, que se desprende del análisis de percepciones, es que las personas que tienden a tener conductas de autoprotección más estrictas o extremas viven en comunas donde el Plan Cuadrante funciona con déficit de recursos. Si bien esto no es una constante en el período observado, sí hay diferencias significativas en los años 2007 y 2011. Esto indica que la reacción de “auto-protegerse” sigue vigente.
3. En relación a la probabilidad de ser víctima, las opiniones difieren según el grupo de comunas al cuál se pertenezca. Así, las comunas que tienen Plan Cuadrante con déficit tienen porcentajes superiores a los otros grupos de comunas, a partir del año 2009. Mientras que las comunas con Plan Cuadrante sin déficit tienen un comportamiento similar a las comunas sin Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva. En esta misma línea, la “inseguridad” “cuando ya está oscuro” es superior en las comunas con déficit de recursos durante todo el período observado (2006 a 2011).
4. Otro indicador que discrimina fuertemente en los grupos de estudiados, es el Índice de Temor “alto” donde las diferencias son significativas en los dos últimos años de medición (2010 y 2011). Aquí también es posible observar que las personas que viven en comunas con Plan Cuadrante con déficit poseen un porcentaje mayor de temor “alto” que las comunas con Plan Cuadrante y sin déficit.
5. En la dimensión de evaluación de Carabineros, específicamente en el desempeño policial, las comunas que tienen déficit presentan mayores porcentajes de malas evaluaciones que en las comunas sin déficit.
6. En relación a la percepción de patrullaje policial, las comunas con déficit de recursos en el Plan Cuadrante tienen opiniones significativamente más negativas que las comunas sin déficit.
7. Lo anterior también sucede en relación a la variable “trabajo de Carabineros con la comunidad”, es decir, cuando faltan recursos en el Plan Cuadrante, las opiniones son más negativas.
8. Finalmente, con respecto a la percepción de “vigilancia” y de las “acciones policiales”, ambas coinciden en que las comunas con déficit de recursos en el Plan Cuadrante tienen peores valoraciones que las comunas que funcionan con el Plan Cuadrante sin déficit.

En referencia a los 17 indicadores objetivos, es decir, victimización, denuncias y aprehendidos, los principales resultados son:

1. Con respecto a la victimización general, las comunas con Plan Cuadrante tienen un mayor porcentaje de victimización que aquellas que no lo tienen. Ahora, si se comparan según los niveles de déficit, las que sí tienen déficit tienen mayores porcentajes que aquellas que no.
2. Ahora bien, si se observa por tipo de delito, se constata que el Robo por Sorpresa y el Robo con Violencia tienen un comportamiento similar a la victimización general, es decir, pese a haber una tendencia a la baja de los delitos, hay una notoria prevalencia de estos en las comunas con Plan Cuadrante con déficit por sobre los otros tipos de comunas. Asimismo, en relación a las denuncias - tanto a nivel general (todas las denuncias) como las denuncias por Robo con Sorpresa y Robo con Violencia- se comportan de la misma forma, así como también las denuncias por Hurto y Robo con Fuerza. Esto es, las comunas con Plan Cuadrante tienen mayor tasa de denuncias que aquellas



comunas que no tienen Plan Cuadrante. Y de las comunas con déficit siempre tienen más denuncias que aquellas que no.

3. Con respecto a la tasa de detenidos, los índices que sí se observa un comportamiento diferenciado según la clasificación de comunas son la Tasa General de Detenidos, en los detenidos por Robo por Sorpresa, por Hurto, por Homicidio, por Drogas, Secuestro y Receptación. Su comportamiento es igual a las de las denuncias. En otras palabras, las comunas con déficit tienen tasas de detenidos más altas que las comunas sin déficit.
4. Un elemento importante a relevar es que tanto en la victimización como en las denuncias y en las aprehensiones hay tipos de delitos “comunes”: Robo por Sorpresa, Robo con Violencia y Hurto, cuyas victimización/tasas son más elevadas en las comunas con Plan Cuadrante con déficit. Este hallazgo podría ser importante en tanto que pareciera ser que el déficit de recursos en el Plan Cuadrante estaría siendo determinante o impactando sólo en algunos tipos delitos. Estos son delitos catalogados como de Mayor Connotación Social y que ocurren en la vía pública. A su vez, estos delitos son los de mayor frecuencia en nuestro país y, por tanto, aumentar los recursos operativos y reducir el déficit en UVE del Plan Cuadrante en las comunas podría ser una buena manera de bajar los índices de criminalidad.

En conclusión, se encontró evidencia que contribuye a ratificar la hipótesis N°1, que señala que la presencia de recursos sería más relevante que la presencia del Plan Cuadrante en las comunas. En otras palabras, el déficit de recursos en la mayoría de los casos tienen efectos positivos y negativos –según las indicadores que se consideren (Informe Preliminar N°1 Estudio Longitudinal del Comportamiento del Plan Cuadrante 2006 - 2011).

De esta forma, si bien la hipótesis N°1 se confirmó, es decir, el déficit juega un rol importante, esta afirmación tiene un alcance limitado. Pues, comunas con Plan Cuadrante y sin déficit muestran comportamientos similares a las comunas con déficit. En rigor, esta situación llevó a concentrarse en el estudio de otras dimensiones que hipotéticamente podrían estar jugando un rol, como es la gestión (hipótesis N°3), y factores claves de agregación de valor que determinan los resultados del Plan Cuadrante (hipótesis N°5).

En general, se observó un incremento en la demanda de servicios policiales no respaldado por un aumento similar en la oferta (vehículos y personal), por lo que la mayoría de las unidades deben gestionar sus recursos en condiciones de déficit especialmente la Región Metropolitana (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7, Análisis FODA). Esto se puede observar al visualizar las unidades que pasan de una situación de no déficit a déficit, donde cerca del 80% de las observaciones presenta un incremento de la demanda. Este, a su vez, es acompañada de una oferta disonante que no se mueve en sintonía con la primera en un 84% de las veces, motivo por el cual se produce el déficit (Informe Preliminar N°3, Capítulo 5: Análisis de Sensibilidad de Índice de Cobertura Policial).

Esto se explica, porque a través del tiempo es esperable que la demanda crezca y, por otro lado, es posible suponer que la escasez de recursos humanos y logísticos -y su distinta temporalidad y ritmo para adaptar su volumen a los requerimientos de la demanda- hacen que la oferta presente rigideces para seguir a la demanda (Informe Preliminar N°3, Capítulo 5, Análisis de Sensibilidad de Índice de Cobertura Policial).

Esto permite confirmar la Hipótesis N° 7 y es, además, un nudo crítico, porque significa que la eficacia del Plan se ve comprometida al producirse déficits producto de la incapacidad de la oferta de seguir a la demanda.

El déficit de recursos es un problema histórico que se ha mantenido en las unidades, tanto en personal como vehículos. Esto se relaciona directamente con la puesta en marcha del Plan Cuadrante en la Región Metropolitana, la cual se inició con déficits en todas las comunas, a diferencia de regiones en las cuales las comunas que entran al Plan Cuadrante quedan sin déficit. En el análisis FODA (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA) se observó que los aportes económicos para las comunas que entran al Plan Cuadrante no consideran aspectos de mantención y recambio de todos los vehículos de una unidad, por lo que -pasado un tiempo- es muy probable que la comuna presente déficit. Se recomienda incluir las partidas de mantención y recambio en el presupuesto del parque vehicular.

En relación con el déficit de recurso humano existe particularmente carencia de oficiales (PNS). En el Capítulo 4 -de Marco Lógico- del Informe Preliminar N°3 se señala que el aumento en la dotación de personal operativo no se acompañó de un incremento equivalente en la dotación de oficiales en cuarteles policiales. Debido a las mayores exigencias que el Plan Cuadrante planteaba en términos de variedad y calidad de actividades, el déficit de oficiales representaba una limitación para el mejor aprovechamiento del Personal de Nombramiento Institucional (PNI), dado que tienen un rol de liderazgo dentro de las Unidades.

Se afirma que la identificación de déficits de recursos humanos en unidades no significa que necesariamente serán contrarrestados con más personal debido a la carencia de este recurso, pero también debido a que existen unidades con déficit de recursos que mantienen buenos resultados de gestión en cuyo caso no se hacen esfuerzos para suprimir el déficit<sup>42</sup>.

Esto se ratifica en las percepciones de la comunidad, ya que, el déficit de recursos en el Plan Cuadrante fue significativo en la mayoría de los índices (Informe Preliminar N°2), pero de forma contraria a lo que podría pensarse, pues las comunas con déficit de recursos puntuaron mejor que las comunas sin déficit en los Índices de Seguridad, de Percepción Acciones Policiales, de Percepción Labor Preventiva, de Percepción Labor de Control y Procedimientos, de Percepción Labor de Fiscalización y de Percepción del Trabajo de Carabineros con la Comunidad.

A partir de esto, en el intento de detectar qué es determinante en los resultados del Plan Cuadrante emerge, entonces, la gestión de las comisarías con Plan Cuadrante como un factor clave para los resultados del Plan (esto ratifica la hipótesis N°3 que señala “más determinante que el déficit es la gestión de recursos para cumplir con los objetivos del Plan Cuadrante”<sup>43</sup>).

Este aspecto también se observa en la hipótesis N°2 que señala que la satisfacción de la población beneficiaria del Plan Cuadrante no estaría relacionada únicamente con la existencia de déficit de recursos en el Plan Cuadrante. En tal sentido, se encontró evidencia que contribuye a ratificar la hipótesis, ya que otras variables independientes a parte del déficit de recursos juegan un rol en la explicación de la satisfacción ciudadana (Informe Preliminar N°2).

### Sistemas de Información

En cuanto al desarrollo y explotación de sistemas de información se puede evidenciar avances en esta materia. De hecho, todos los aspectos señalados por Fundación Paz Ciudadana respecto de esta dimensión en su evaluación del año 2004, han sido superados. Esto agrega valor y es una fortaleza (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).

<sup>42</sup> Esto es un nudo crítico que se requiere abordar integralmente, que va desde la redistribución de medios hasta mejorar la eficacia los procesos de postulación para el ingreso de nuevo personal a la Institución, que -se sabe- no alcanza actualmente para llenar todas las plazas disponibles. Se sugiere elaborar una estrategia para solucionar este aspecto de asignación de recursos (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

<sup>43</sup> Ver Tercer Informe Preliminar, Capítulo 8: página 115. Hipótesis N°3.

El tratamiento de la información a nivel central por la DIPLADECAR, DIOSCAR e INSGRALCAR que se efectúa por separado y de forma conjunta permite hacer gestión de la información y hacer análisis que se complementan, esto afecta positivamente a la cadena de valor (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

No obstante, aún hay espacio para mejorar. Por ejemplo, en las unidades los análisis delictuales que se incluyen en la carta de servicio tienen un enfoque predominantemente táctico. En tal sentido, se recomienda complementar con análisis estratégicos, de más largo plazo, donde se identifiquen tendencias, y análisis de problemas. Cabe aclarar que, en el transcurso de este estudio no se ha podido constatar si el análisis estratégico se realiza en todas las prefecturas de manera independiente o sólo a nivel central (DIOSCAR, Departamento de Análisis Criminal). Se sugiere subsanar esta deficiencia (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).

Adicionalmente, se ha detectado que no toda la información que aporta el Plan Cuadrante a Carabineros Ha sido Capitalizada. Esto es una debilidad que se debe mejorar para encontrar beneficios en áreas todavía no estudiadas (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).

Finalmente, el equipo consultor estima necesario, a modo de recomendación general, abordar los nudos críticos y las sugerencias con el fin de asegurar la sustentabilidad del Plan y generar condiciones propicias para su eventual ampliación en el país. Por esta razón, en el capítulo siguiente se establecen los nudos críticos prioritarios y las sugerencias para abordarlos.

En esta misma línea, se estima fundamental que ante la necesidad de ampliar el Plan Cuadrante a nuevas comunas, ello debería ocurrir en un marco de exigencia de optimización en la gestión de Carabineros en dos direcciones. Primero, mejorar los instrumentos de estimación de la criminalidad para calcular la necesidad de prevención. Esto implica desarrollar y/o potenciar las actuales herramientas de monitoreo, tales como: ENUSC, Encuesta de Percepción y Evaluación del Plan Cuadrante Collect-Ministerio del Interior, indicadores de actividad policial (AUPOL, SAIT, STAD, registros de fiscalías, entre otros), lo que permitiría un seguimiento constante y focalizado de la gestión y de resultados del Plan Cuadrante. Y, en segundo lugar, disponer o asegurar dotación de personal suficientes para las nuevas unidades policiales, pero sin que éstos provengan de unidades con déficit.

## 10. RECOMENDACIONES PRIORITARIAS SEGÚN DIMENSIONES

Del conjunto de recomendaciones formulados en el capítulo 9, a continuación se abordan aquellos nudos críticos que para el equipo consultor resultan más relevantes desde la perspectiva de que, en tanto se prioricen, el beneficio expresado en la optimización de la gestión y de los resultados del Plan Cuadrante auguran una contribución demostrable para la sociedad chilena.

**Tabla 13: Recomendaciones específicas según dimensiones**

N	Dimensión	Nudo crítico	Recomendación
1	Gestión	1. La labor preventiva de Carabineros (patrullaje preventivo) se ve afectada o sujeta a la eventualidad de procedimientos policiales y servicios extraordinarios (Informe preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).	1. Establecer como prioridad el patrullaje preventivo evitando que éste sea postergado en función del cumplimiento de otras tareas establecidas por ley y directriz institucional (procedimientos policiales, fiscalizaciones, órdenes judiciales y servicios extraordinarios).  2. Para ello, es necesario que existan indicadores de actividad y que estos se monitoreen periódicamente a la vez que sean materia de evaluación de resultado.
		2. Al mirar el Índice de Cobertura Policial de las unidades que funcionan bajo el paradigma del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva, se observa que este parámetro mayoritariamente se comporta de manera inelástica, vale decir, que es “poco sensible” ante los cambios de la demanda.	1. Se recomienda introducir acciones concretas para que el Índice de Cobertura Policial cumpla su cometido, esto es, detectar oportunamente cambios en la demanda y genere la respuesta logística que corresponda para suplir con los recursos necesarios ese déficit. Para este fin, es necesario que se efectúe un monitoreo pertinente y permanente, identificando las prioridades de asignación de recursos.
2	Sistema de control de Gestión	3. El sistema de control de gestión que se aplica actualmente no permite vincular la labor de los comisarios y los resultados obtenidos por su unidad en materia de objetivos del Plan Cuadrante, porque Carabineros considera que hay factores exógenos a su gestión que incidirían en sus resultados (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).	2. Se recomienda introducir modificaciones, estableciendo indicadores que permitan aislar y monitorear aquellas actividades y tareas de las unidades policiales que están efectivamente bajo el control de la labor preventiva, diferenciándolas claramente de aquellos factores que se emplean para justificar resultados y que se reconocen que están fuera del control de la unidad policial.
		4. En la actualidad, el sistema de control de gestión no considera un umbral claro y sólidamente fundado que justifique lo que se estima aceptable en cuanto a desviación de los resultados deseados (metas). Tampoco se ha establecido cuánto tiempo se puede tolerar un resultado en estas condiciones (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).	3. Se recomienda estudiar esta situación y definir con urgencia los parámetros para delimitar con claridad el logro de las metas que facilitan el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el Plan Cuadrante.
		5. Falta pro actividad en tanto no existen indicadores que releven oportunamente nuevos requerimientos y necesidades de la comunidad y municipios. Esto afecta la formulación o diseño de servicios apropiados según las necesidades (Informe Preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).	4. Es necesario generar procesos de diagnósticos permanentes, establecer indicadores que permitan medir las nuevas demandas de servicios según territorios, adecuados al perfil socioeconómico y criminológico de cada comuna, de forma tal que exista innovación, mejora y perfeccionamiento de la respuesta policial a la demanda constatada, rompiendo así una

N	Dimensión	Nudo crítico	Recomendación
			<p>actuación estandarizada o indiferenciada, y transversal a toda la estrategia preventiva.</p> <p>5. Es necesario trabajar para generar gestión de conocimiento por medio de la identificación de buenas prácticas policiales preventivas.</p> <p>6. Se recomienda priorizar, como lo han hecho los informes de los años 2004 y 2007, la construcción y aplicación de indicadores para responder objetivamente a la necesidad de medir y demostrar la eficacia y la eficiencia alcanzada o no en el Plan Cuadrante.</p> <p>7. Se recomienda trabajar para que la experiencia de los comisarios y el personal de las unidades no se pierda en tanto la política de destinaciones y de rotación del personal genera una descapitalización constante de las unidades (capital social, capital cultural y expertise).</p> <p>8. A través de acciones como incentivos a emplear buenas prácticas se puede complementar la gestión en los territorios, desarrollando indicadores de calidad de servicios que permitan producir alineamiento para cumplir las tareas de acuerdo a las definiciones establecidas en el Manual del Plan Cuadrante (2010).</p>
3	Gestión de Recursos Humanos	<p>8. Sólo parte del personal que prestaba servicios en la población había recibido algún tipo de instrucción formal sobre el Plan Cuadrante y cómo éste modifica su forma de trabajo, este aspecto no se ha modificado (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico e Informe preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).</p> <p>9. Existe una alta rotación en cargos y puestos asociados al Plan Cuadrante del personal con competencias claves (PNI y PNS), producto del perfeccionamiento, traslados o retiros (Informe preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).</p> <p>10. No se dispone de un sistema de evaluación de desempeño compatible con la descripción de cargos en el Plan Cuadrante (Informe Preliminar</p>	<p>9. Se recomienda reforzar el programa de capacitación del personal, de forma de asegurar una continua capacitación en las tareas propias del Plan Cuadrante, tanto para el personal PNI como PNS, por medio de cursos e información relevante (objetivos, indicadores, metas).</p> <p>10. Es recomendable hacer un estudio específico orientado a detectar la suficiencia de la actual malla de formación de los dos escalafones y constatar el impacto de la formación en el mejoramiento de la calidad de los servicios contemplado en el Plan Cuadrante.</p> <p>11. Es deseable que la formación relativa al buen desempeño del personal en el Plan Cuadrante sea una materia de especialización y no tan sólo de formación general, para favorecer la calidad del personal, desarrollando habilidades contingentes a las necesidades.</p> <p>12. Se recomienda definir una política de traslados que considere los aspectos de prevención y relacionamiento con la comunidad dentro de sus principios para definir los estándares de rotación.</p> <p>13. Se recomienda abordar este aspecto con urgencia, ya que se estima que existe una estrecha relación entre el desempeño individual</p>

<sup>44</sup> Se señala que no existe información para medir la eficiencia, debido a la ausencia de información presupuestaria dado que no se distingue al Plan Cuadrante del resto de la institución. Esto es nudo crítico que para la gestión de información del plan que se recomienda subsanar.

N	Dimensión	Nudo crítico	Recomendación
		N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).	y los resultados de la unidad en el contexto de los objetivos y metas del Plan Cuadrante.
4	Relación con la comunidad	11. Faltan mecanismos establecidos entre Carabineros y la comunidad que se traduzcan en programas y metodologías de trabajo concretos. Actualmente todavía se define esta interrelación de manera unilateral desde el lado de Carabineros en el sentido definir qué se debe hacer. (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).	14. Se recomienda evaluar los resultados obtenidos del Piloto del Modelo de Integración Carabineros - Comunidad (MICC) y estandarizar el modelo de relacionamiento con las mejoras y aprendizajes necesarios (Capítulo 4, Análisis de Matriz de Marco Lógico).  15. Se recomienda el desarrollo de una gestión orientada no sólo a modelar esta interrelación, sino que se avance más en una sistematización que permita generar conocimiento dirigido a capitalizar experiencias en la forma de buenas prácticas (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).
5	Metodología de asignación de recursos	12. El cálculo de oferta y demanda se usan las denuncias de Delitos de Mayor Connotación Social para estimar las necesidades de prevención (Informe Preliminar N°3, Capítulo 4: Análisis de Matriz de Marco Lógico).  13. El cálculo anual de asignación de recursos impide que en el curso del año la oferta se adecue a los cambios de la demanda. Esto es nudo crítico, porque le quita flexibilidad a la estrategia operativa de Carabineros de Chile (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor y Capítulo 5: Sensibilidad de Índice de Cobertura Policial). Esto se comprueba al observar que los incrementos en la demanda de servicios policiales no son respaldados por un aumento similar de la oferta (vehículos y personal) por lo que la mayoría de las unidades deben gestionar sus recursos en condiciones de déficit, especialmente en la Región Metropolitana (Informe preliminar N°3, Capítulo 7: Análisis FODA).  14. Los aportes económicos para las comunas que entran al Plan Cuadrante no consideran aspectos de mantención y recambio de todos los vehículos de una unidad, por lo que -pasado un tiempo- es muy probable que la comuna presente déficit (Informe preliminar N°3, Capítulo 7, Análisis FODA).  15. La identificación de déficits de personal en unidades no significa que necesariamente serán contrarrestados con más personal debido a la carencia de este recurso. (Informe preliminar N°3, Capítulo N° 6: Cadena de Valor).	16. Se recomienda potenciar los instrumentos de medición y de monitoreo de indicadores perceptuales y delictuales, para utilizar índices de inseguridad, de victimización y de satisfacción de usuarios y no sólo las denuncias de DMCS y “casos policiales”.  17. Se recomienda hacer un seguimiento de las necesidades de recursos más frecuente en el tiempo con el objeto de poder hacer adecuaciones de la oferta para que esta sea más flexible y se adapte a los cambios de la demanda.  18. Se recomienda incluir las partidas de mantención y recambio en el presupuesto del parque vehicular y proveer de recursos adicionales de mantención a vehículos pre-existentes.  19. Se recomienda elaborar con urgencia un estudio que permita identificar las mejores soluciones posibles a fin de interrumpir la práctica de que comunas con déficit de dotación sigan suministrando recursos humanos a las nuevas comunas que se integran al Plan Cuadrante.
6	Sistema de Información	16. Los análisis delictuales desarrollados por las oficinas de operaciones de las unidades, y que se incluyen en la carta de servicio, tienen un enfoque esencialmente táctico. Con este tipo de	20. Es necesario fortalecer el análisis delictual estratégico, de largo plazo, donde se identifiquen tendencias y consecuencias de las intervenciones o actuaciones policiales. A la vez, desarrollar

N	Dimensión	Nudo crítico	Recomendación
		<p>análisis no se resuelven los problemas en el territorio, de esta forma la respuesta policial es reactiva (Informe Preliminar N°3, Capítulo 6: Cadena de Valor).</p>	<p>análisis delictual con un enfoque orientado a la solución de problemas y a la identificación de patrones criminales y causas latentes, privilegiando la eliminación de focos problemáticos en los territorios de las comunidades. De esta forma, la actuación policial dará pie a una coproducción de la seguridad, como es la filosofía del Plan Cuadrante.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por Carabineros de Chile. Fundación Paz Ciudadana, 2012.

## **ANEXO Nº1: TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

A continuación se expondrá el tratamiento que cada fuente de información tuvo con respecto a los distintos informes que utilizaron dicha fuente de información.

### **Informe Preliminar N° 1 Estudio Longitudinal**

#### **ENUSC (2006 – 2011)**

Variables independientes o de agrupación:

1. tipo de comunas (Comunas sin Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva, Comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva con déficit, Comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva sin déficit).

Variables dependientes o de medición:

1. Índice percepción de delincuencia
2. Índice de percepción del nivel de seguridad en la comuna
3. ¿Cree Ud. que será Víctima de un Delito en los Próximos Doce Meses?
4. ¿Qué tan seguro se siente en las siguientes situaciones cuando ya está oscuro? Caminando solo por su barrio
5. Índice conductas de autoprotección del delito
6. Durante Los Últimos 12 Meses, ¿Tomó Alguna Medida para Prevenir o Protegerse de la Delincuencia?
7. Durante los Últimos 12 Meses ¿Ud. o Algún Miembro de su Familia fue Víctima de Algún Delito?
8. ¿Cuántas Veces fue Víctima de un Delito?
9. ¿La Última Vez, Ud. o Alguien Denuncio el Delito?
10. Durante los Últimos 12 Meses, ¿Alguien Robó Algo de su Casa Introduciéndose Rompiendo Algo o por una Vía no Destinada a la Entrada?
11. ¿Cuántas Veces Alguien Robó Algo de su Casa Introduciéndose Rompiendo Algo o por una Vía no Destinada a la Entrada?
12. La Última Vez, ¿Ud. o Alguien Denunció el Hecho? (Alguien Robó Algo de su Casa Introduciéndose Rompiendo Algo o por una Vía no Destinada a la Entrada)
13. ¿Dónde se Hizo la Denuncia? (Alguien Robó Algo de su Casa Introduciéndose Rompiendo Algo o por una Vía no Destinada a la Entrada) 2007-2010
14. Durante los Últimos 12 Meses, ¿Ud. o Algún Miembro de su Hogar fue Víctima de un Robo por Sorpresa?
15. ¿Cuántas veces Fue Víctima de Un Robo por Sorpresa?
16. Victimización dentro de la comuna (Robo por Sorpresa)
17. Esa Última vez que Ocurrió este Lanzazo o Carterazo, ¿Ud. o Alguien Denunció el Hecho?
18. ¿Dónde se Hizo la Denuncia? (Robo por Sorpresa) 2007-2010
19. Durante los Últimos 12 Meses, ¿Ud. o Algún Miembro de su Hogar fue Asaltado Usando Violencia o Intimidación?
20. ¿Cuántas Veces fue Asaltado Usando Violencia, Amenaza o Intimidación?
21. Victimización dentro de la comuna (Asalto usando violencia o intimidación)
22. La última vez, ¿usted o alguien denunció el hecho? (Asalto usando violencia o intimidación)
23. ¿Cómo se hizo la denuncia? (Asalto usando violencia o intimidación) 2007-2010
24. Durante los Últimos 12 Meses, ¿Ud. o Algún Miembro de su Hogar fue Víctima de Algún Hurto?
25. ¿Cuántas Veces Ud. o Algún Miembro de su Hogar fue Víctima de Algún Hurto?



26. La Última Vez, ¿Ud. o Alguien Denunció el Hecho? (Hurto)
27. ¿Cómo se hizo la denuncia? (Hurto) 2007-2010
28. Durante los Últimos 12 Meses, ¿Ud. o Algún Miembro de su Hogar fue Víctima de Alguna Lesión?
29. ¿Cuántas Veces Ud. o Algún Miembro de su Hogar fue Víctima de Alguna Lesión?
30. Victimización dentro de la comuna (Lesiones)
31. La última vez, ¿usted o alguien denunció el hecho? (Lesiones)
32. ¿Cómo se hizo la denuncia? (Lesiones) 2007-2010
33. ¿Cuánta confianza tiene usted en las siguientes autoridades? Los Carabineros 2007-2009

### **Índice Fundación Paz Ciudadana (2006 – 2011)**

Variables independientes o de agrupación:

1. tipo de comunas (Comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva con déficit, Comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva sin déficit.

Variables dependientes o de medición:

1. Hogar víctima
2. Índice de temor
3. Índice delincuencia en la comuna
4. Índice de protección (2006 – 2009)
5. Nota de Carabineros

### **Encuesta Percepción Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva – Collect / Ministerio del Interior (2007 y 2009)**

Variables independientes o de agrupación:

1. tipo de comunas (Comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva con déficit, Comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva sin déficit.

Variables dependientes o de medición:

1. Pensando en este barrio o sector, ¿usted diría que durante el último año la delincuencia...?
2. Índice de seguridad
3. ¿Usted cree que será víctima de un delito en los próximos doce meses en su barrio o sector?
4. Índice de victimización
5. Durante los últimos doce meses ¿usted o algún miembro de su hogar fue víctima de algún delito?
6. ¿La última vez que ocurrió este delito se denunció?
7. Índice contacto con carabineros
8. ¿Usted confía en las siguientes instituciones u organismos? (Carabineros)
9. ¿Cómo evalúa usted el desempeño de los siguientes organismos e instituciones en el tema de seguridad pública? (Carabineros)
10. Índice calidad del servicio policial
11. Índice trabajo de carabineros con la comunidad
12. Índice actitud de la comunidad hacia la integración con Carabineros
13. Índice conocimiento del plan cuadrante
14. ¿Cómo evaluaría en términos generales al Plan Cuadrante en su sector o barrio donde usted vive?
15. Índice patrullaje policial

16. Usando la siguiente escala, ¿cómo evaluaría usted...? El trato recibido por parte del Carabinero o Carabineros

#### **Denuncias AUPOL - CEAD (2006 – 2011)**

VARIABLES INDEPENDIENTES O DE AGRUPACIÓN:

1. tipo de comunas (Comunas sin Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva con déficit, Comunas sin Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva sin déficit, Comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva con déficit, Comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva sin déficit).

VARIABLES DEPENDIENTES O DE MEDICIÓN:

1. Tipo de delito
2. Lugar delito

#### **Detenidos AUPOL - CEAD (2006 – 2011)**

VARIABLES INDEPENDIENTES O DE AGRUPACIÓN:

1. tipo de comunas (Comunas sin Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva con déficit, Comunas sin Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva sin déficit, Comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva con déficit, Comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva sin déficit).

VARIABLES DEPENDIENTES O DE MEDICIÓN:

1. Tipo de delito
2. Lugar delito
3. Sexo
4. Estado de Temperancia
5. Edad
6. Hora del delito

#### **Informe Preliminar N° 2 Estudio Demoscópico**

**Encuesta Percepción Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva – Collect / Ministerio del Interior (2012)**

#### **Análisis descriptivo**

VARIABLES INDEPENDIENTES O DE AGRUPACIÓN:

1. Tipo de comunas con Plan Cuadrante (Comunas con déficit rurales, comunas con déficit urbanas y comunas sin déficit urbanas)
2. Clasificación socioeconómica
3. Sexo
4. Categorías de edad
5. Victimización
6. Contacto con Carabineros de Chile

Variables dependientes o de medición:

7. Pensando en este barrio o sector, ¿usted diría que durante el último año la delincuencia...?
8. Índice de Seguridad
9. ¿Usted cree que será víctima de un delito en los próximos doce meses en su barrio o sector?
10. Durante los últimos doce meses ¿usted o algún miembro de su hogar fue víctima de algún delito?
11. Pensando sólo en los delitos cometidos en su comuna de residencia ¿Se denunció este delito?
12. ¿Cuánta confianza tiene en las siguientes instituciones u organismos en materia de seguridad pública? Carabineros
13. Considerando la siguiente escala, ¿cómo evalúa usted el desempeño de los siguientes organismos e instituciones en el tema de seguridad pública? Carabineros
14. Índice Percepción Acciones Policiales
15. Usando esta escala de respuesta ¿Cómo evaluaría en términos generales al Plan Cuadrante en su sector o barrio donde usted vive?
16. ¿Sabe Ud. si en su sector o barrio existe un Delegado Policial de Carabineros? Este funcionario de Carabineros es el responsable de ejecutar e impulsar acciones de integración y comunicación entre su Institución y los vecinos u otros grupos del sector en que usted vive.
17. Usando esta escala de respuesta ¿cómo evaluaría el trabajo del Delegado Policial de Carabineros en el sector o barrio donde usted vive?
18. Índice Percepción Labor Preventiva
19. Índice Percepción Labor de Control y Procedimientos
20. Índice Percepción Labor de Fiscalización
21. Índice Percepción Presencia (Patrullaje) en el Sector
22. Usando la siguiente escala, ¿cómo evaluaría usted...? El trato recibido por parte del Carabiniere o Carabineros
23. Usando la siguiente escala, ¿cómo evaluaría usted...? El servicio requerido o respuesta de Carabineros a su solicitud
24. Usando la siguiente escala, ¿Cómo evaluaría la información que el personal de Carabineros de Plan Cuadrante tiene sobre los problemas de seguridad de su barrio o sector? Información de Carabineros sobre los problemas de seguridad en el sector
25. Índice Actitud de la Comunidad hacia la Integración con Carabineros
26. Índice Percepción Trabajo de Carabineros con la Comunidad
27. Utilizando la siguiente escala ¿cuánto cree Usted que los Carabineros que trabajan en el Plan Cuadrante le preocupan los problemas de seguridad que a usted le afectan?
28. ¿Usted sabe si se ha implementado alguna acción coordinada entre Carabineros y otra organización o institución para prevenir el delito en el barrio o sector donde vive?
29. Finalmente y usando esta escala de respuesta ¿Cómo evaluaría en términos generales al Plan Cuadrante en su sector o barrio donde usted vive?

**Análisis multivariado**

Variables independientes o de agrupación:

1. Tipo de comuna (Comunas rurales con déficit/Comunas urbanas con déficit/Comunas urbanas sin déficit)
2. Contacto con Carabineros
3. Victimización dentro de la comuna
4. Edad
5. Sexo
6. Nivel socioeconómico

7. Evaluación general del Plan Cuadrante
8. Evaluación seguridad aportada por vecinos
9. Evaluación seguridad aportada por guardias privados
10. Evaluación seguridad aportada por el municipio
11. Evaluación seguridad aportada por el Plan Cuadrante

Variables dependientes o de medición:

1. Índice de seguridad
2. Índice percepción acciones policiales
3. Índice percepción labor preventiva
4. Índice percepción labor de control y procedimientos
5. Índice percepción labor de fiscalización
6. Índice percepción presencia (patrullaje) en el sector
7. Índice actitud de la comunidad hacia la integración con Carabineros
8. Índice percepción del trabajo de Carabineros con la comunidad

### **Informe Preliminar N°3 Estudio de la puesta en marcha y factores relevantes en la ejecución del PCSP**

#### **Entrevistas**

Entrevistas hechas a personal PNI (28 entrevistas) y PNS (9 entrevistas) de cuatro comisarías de la Región Metropolitana (22ª Comisaría de Quinta Normal, 47ª Comisaría Los Domínicos, 9ª Comisaría de Independencia y 46ª Comisaría de Macul).

Las entrevistas se realizaron los días: 09 y 11 de Octubre y 25 y 27 de Septiembre de 2012 y se distribuyeron de la siguiente forma:

Tabla 14: Distribución de entrevistas por unidad

	<b>9 Comisaría Independencia</b>	<b>47 Comisaría Los Domínicos</b>	<b>46 Comisaría de Macul</b>	<b>22 Comisaría de Quinta Normal</b>	<b>Total</b>
<b>PNI</b>	7	7	7	7	28
<b>PNS</b>	2	2	3	2	9
<b>Total</b>	9	9	10	9	37

Fuente: Elaboración propia. Fundación Paz Ciudadana, 2012.

#### **Grupos focales**

Dos grupos focales hechos a los 4 Comisarios de las unidades policiales estudiadas (22ª Comisaría de Quinta Normal, 47ª Comisaría Los Domínicos, 9ª Comisaría de Independencia y 46ª Comisaría de Macul) y, a tres Coroneles y un General de Carabineros de Chile (General (r) Sr. Jorge Villarroel asesor, Coronel Víctor Herrera, Jefe Departamento Operaciones Jefatura de Zona Este de la Región Metropolitana, Coronel Francisco Barrera de la Inspectoría General y el Coronel Pablo Fuentes de la Dirección de Planificación y Desarrollo DIPLADECAR).

Los grupos focales se realizaron los días: 05, 10 y 18 de Octubre de 2012.

### **Reuniones de trabajo (Análisis de Matriz Marco Lógico)**

Se efectuaron tres reuniones para analizar los diagramas de Ishikawa que resumen la historia del Plan Cuadrante y los diagnósticos efectuado por FPC y DIPRES. Los participantes de la contraparte técnica de carabineros fueron el General (r) Sr. Jorge Villarroel, asesor, el Coronel Alfredo Lagos, Jefe Planificación Estratégica, el Coronel Luis Leiva, Jefe del Departamento de Control de Gestión de la Inspectoría General y el Coronel Pablo Fuentes de la Dirección de Planificación y Desarrollo DIPLADECAR.

Las reuniones se realizaron los días: 29 de agosto y 6 y 13 de septiembre de 2012.

### **Archivos del Plan Cuadrante (Historia)**

Las fuentes de información histórica que se tuvo acceso fueron el “Manual de Vigilancia por Cuadrante” del año 2003, el “Informe de Cumplimiento de Compromisos 2008”, el “Manual Operativo del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile” 2010 y la “Metodología Proyectos de Vigilancia Policial” de la División de Planificación, Estudios e Inversión de MIDEPLAN 2004.

### **Índice de cobertura policial (Análisis de sensibilidad)**

Para el análisis de la sensibilidad del Índice de Cobertura Policial se efectuó una reunión de inducción acerca de la metodología de cálculo de la UVE con el Coronel Pablo Fuentes de la Dirección de Planificación y Desarrollo (DIPLADECAR).

La reunión se efectuó el día: 21 de agosto de 2012.

### **Fuentes de información para el análisis de cadena de valor**

Para el análisis de la Cadena de Valor se realizó análisis documental y también se efectuaron ocho reuniones de trabajo con distintos estamentos de la institución. El análisis documental se basó principalmente en el estudio de las dos versiones del Manual del Plan Cuadrante (2003 y 2010). Las entrevistas se mantuvieron con personal de la Dirección Nacional de Orden y Seguridad (DIOSCAR), con representantes de la DIPLADECAR, de la Inspectoría General, de la Dirección de Personal, de la Dirección de Logística y de la Dirección de Finanzas.

Las reuniones se efectuaron los días: 19 de julio, 23 y 24 de agosto, 13 de septiembre y 9 y 19 de octubre.

**ANEXO N°2: MATRIZ DE INDICADORES UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS LONGITUDINAL**

**Tabla 15: Resultados Informe Preliminar N°1**

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
1	Percepción de delincuencia (ENUSC 2006 -2011)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto. Comunas con déficit registran un mayor porcentaje de delincuencia "alto".		Comunas sin PCSP, presentan un descenso constante entre los años 2006 y 2010, mientras que en la última medición de la ENUSC, alcanzan un aumento importante de percepción de delincuencia.	
2	Percepción de delincuencia en la comuna (Índice Paz ciudadana – Adimark Gfk 2006 – 2011)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto a contar de 2009. El porcentaje de personas de comunas con Plan Cuadrante y con déficit de recursos y que califican en la categoría "alto" es mayor que en las comunas sin déficit.		No aplica	
3	Percepción de Aumento de la Delincuencia en el Barrio (Ministerio del Interior – Collect, 2007 y 2009)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.	No aplica	
4	Índice de conductas de autoprotección (ENUSC 2006 – 2011)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto. Las comunas con Plan Cuadrante y con déficit, durante los años 2007 y 2011, son el grupo que tiene un porcentaje de hogares con nivel "extremo" de protección.		Las comunas sin Plan Cuadrante mantienen sus niveles de autoprotección durante el periodo considerado.	
5	Los encuestados tomaron alguna medida para prevenir o protegerse de la delincuencia (ENUSC 2006 – 2011)	Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto en los tres tipos de comunas.			

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
6	Índice de Protección (Índice Paz Ciudadana – Adimark Gfk)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.	No aplica	
7	Índice de Percepción del Nivel de Seguridad en la Comuna (ENUSC 2006 – 2011)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto en los tres tipos de comunas.			
8	Probabilidad de ser víctima en los próximos doce meses (ENUSC 2006 – 2011)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto, desde el año 2009 en adelante. Las comunas que tienen Plan Cuadrante con déficit presentan un mayor porcentaje de personas que creen probable ser futuras víctimas que las comunas sin déficit.		Las comunas con Plan Cuadrante tienen en proporción un mayor porcentaje de personas que cree que será víctima en los próximos doce meses que aquellas que no tienen Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.	
9	Inseguridad cuando ya está oscuro (ENUSC 2006-2011)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto. Las comunas que concentran mayores porcentajes de personas que se sienten inseguras cuando ya está oscuro, son las con comunas con Plan Cuadrante y con déficit (25,7%), situación que repite a lo largo del período estudiado.		Comportamiento errático.	
10	Índice de Temor (Índice Paz Ciudadana – Adimark Gfk)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto. En la última medición (2011), las comunas con Plan Cuadrante con déficit registran un mayor porcentaje de “alto” temor que las comunas sin		No aplica	

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
		déficit.			
11	Índice de Percepción de Seguridad (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto, pero no apunta en la misma dirección que los indicadores anteriores, es decir, mayor porcentaje de “inseguros” en hogares sin déficit.		No aplica	
12	Confianza en las Instituciones: Carabineros (ENUSC 2007 – 2009)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		
13	Nota de Carabineros (Índice Paz Ciudadana – Adimark Gfk 2006 - 2011)		Esta fuente e indicador no revela en el tiempo diferencias en el impacto, excepto en la última medición.	No aplica	
14	Confianza en Carabineros (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)		Esta fuente e indicador No revela en diferencias en el impacto.	No aplica	
15	Evaluación en el desempeño de Carabineros en temas de seguridad (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto. Hay una mayor concentración de hogares en comunas que tienen Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva con déficit que opinan negativamente el desempeño de Carabineros.		No aplica	
16	Requerimiento de Carabineros: contacto (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.	No aplica	
17	Patrullaje Policial (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto. La percepción de		No aplica	



	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
		patrullaje en el sector es estadísticamente más baja en comunas que tienen Plan Cuadrante con déficit.			
18	Índice Trabajo de Carabineros con la comunidad (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto. Las comunas que no cuentan con los recursos policiales necesarios, la opinión de las personas es significativamente más negativa que en las comunas que no tienen déficit.			No aplica
19	Índice de actitud de la comunidad hacia la integración con Carabineros (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto, pero no es posible identificar las causas de su evolución. En la última medición (2009), el porcentaje de percepción “negativo” se concentra en comunas sin déficit de recursos.			No aplica
20	Conocimiento del Plan Cuadrante pública (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		No aplica
21	Evaluación general del Plan Cuadrante (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		No aplica
22	Índice de Percepción de Vigilancia (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto. En comunas en que el Plan Cuadrante actúa con déficit hay una mayor percepción negativa de			No aplica

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
		vigilancia que en comunas que no tienen déficit.			
23	Índice de Percepción de Acciones Policiales (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto. En las comunas que no tienen déficit, las acciones realizadas por Carabineros para prevenir el delito son mayormente percibidas por las personas que en comunas sin déficit.		No aplica	
24	Índice de Percepción de la Labor Preventiva (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.	No aplica	
25	Índice de Percepción de la Labor de Control y Procedimientos Policiales (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)		Los resultados no son concluyentes. En consecuencia, esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.	No aplica	
26	Índice de la Labor de Fiscalización (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)		Los resultados no son concluyentes. Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.	No aplica	
27	Victimización General (ENUSC 2006 – 2011)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto a contar de ese año. En particular, el porcentaje de victimización se asociaría a la existencia de déficit.		Las comunas sin Plan Cuadrante muestran una tendencia similar a las comunas con Plan, a pesar de mostrar características criminológicas distintas. Así, en forma preliminar se puede afirmar que el déficit es relevante, pero no determinante.	
28	Victimización General (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.	No aplica	
29	Robo con fuerza en la vivienda (ENUSC 2006 – 2011)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en		

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
			el impacto.		
30	Robo por Sorpresa (ENUSC 2006 – 2011)	Esta fuente e indicador si revela diferencias en el impacto. Es notoria la prevalencia de este delito en comunas con Plan Cuadrante sin déficit por sobre los otros tipos de comuna.		Las comunas que no tienen Plan Cuadrante tienen una tendencia similar a los otros grupos de comunas.	
31	Robo con Violencia (ENUSC 2006 – 2011)	Esta fuente e indicador si revela diferencias en el impacto. El robo con violencia es más alto en comunas que tienen Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva con déficit de recursos policiales		Las comunas que no tienen Plan Cuadrante tienen una tendencia similar a los otros grupos de comunas. Aun así sus niveles de delito son inferiores a las comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.	
32	Hurto (ENUSC 2006 – 2011)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		
33	Lesiones (ENUSC 2006 – 2011)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		
34	Revictimización General (ENUSC 2006 – 2011)		En consecuencia, esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto, excepto en el año 2011.		
35	Revictimización General (Ministerio del Interior y Collect, 2007 y 2009)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto, excepto en el año 2011.		
36	Revictimización por Robo con Fuerza en la vivienda (ENUSC 2006 – 2011)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto		
37	Revictimización por Robo por Sorpresa (ENUSC 2006 –		Esta fuente e indicador		

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
	2011)		no revela diferencias en el impacto.		
38	Revictimización por Robo con Violencia (ENUSC 2006 – 2011)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		
39	Revictimización por Hurto (ENUSC 2006 – 2011)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		
40	Revictimización por Lesiones (ENUSC 2006 – 2011)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		
41	Denuncia General (ENUSC 2006 – 2011)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		
42	Denuncia por Delitos de Mayor Connotación Social (DMSC) (CEAD, 2012)	Revelarían diferencias en el impacto. En el caso de las comunas con Plan Cuadrante y con déficit las tasas siempre son mayores.		Revelarían diferencias en el impacto. Las comunas sin Plan Cuadrante tienen tasas menores de denuncias que las comunas con Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.	
43	Denuncias por Robo con Violencia (CEAD, 2012)	Revelarían diferencias en el impacto. Las comunas con Plan Cuadrante y con déficit las tasas siempre son mayores.			Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto. Las tasas de denuncias de robos con violencia o intimidación en comunas con Plan Cuadrante son más altas y muestran un comportamiento parecido en las comunas sin Plan Cuadrante, estabilizándose ambas el

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
					2011 en tasas menores a 100 denuncias por cada 100.000 habitantes.
44	Denuncias por Robo por Sorpresa (CEAD, 2012)	Esta fuente e indicador revelarían diferencias en el impacto. Las comunas con Plan Cuadrante y con déficit se observan un incremento sostenido y las comunas sin déficit disminuyen sus tasas de forma continua a partir del año 2007.			Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto. Las comunas sin Plan Cuadrante tienen menores tasas que las comunas con Plan Cuadrante y se observa una estabilización a través de los años.
45	Denuncias por Robo con Fuerza (CEAD, 2012)	Esta fuente e indicador revelarían diferencias en el impacto. Tres de los cuatro grupos de comunas estudiadas revelan una tendencia al alza, excepto las comunas con Plan Cuadrante sin déficit.			Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.
46	Denuncias por Hurto (CEAD, 2012)	Esta fuente e indicador revelarían diferencias en el impacto. Las comunas con Plan Cuadrante y con déficit registran un incremento sostenido en todo el período de análisis, siendo el grupo de comunas con mayores tasas de denuncias de hurto.			Las comunas sin Plan Cuadrante presentan las menores tasas de denuncias, llegando ambas (con y sin déficit) a tasas menores de 500 denuncias por cada 100.000 habitantes.
47	Denuncias por Lesiones (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		
48	Denuncias por Homicidio (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto.		

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
49	Denuncias por Violación (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto.		
50	Denuncias por Delitos Sexuales (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto.		
51	Denuncias por Violencia intrafamiliar (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto.		
52	Denuncias por Delitos Económicos (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto.		
53	Denuncias por Droga (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto.		
54	Denuncias por Secuestro (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto.		
55	Denuncias por Porte de Armas (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto.		
56	Denuncias por Amenaza (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto.		
57	Denuncias por Receptación (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto.		
58	Denuncias por Robo Frustrado (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto.		
59	Lugares del hecho delictual denunciado (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto, pero lleva a pensar que el déficit de recursos en las comunas		

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
			con Plan Cuadrante facilita la ocurrencia de delitos en la vía pública.		
60	Denuncias por delitos en la Vía Pública (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto, pero lleva a pensar que el déficit de recursos en las comunas con Plan Cuadrante facilita la ocurrencia de delitos en el transporte público.		
61	Denuncias por delitos en Medio de Transporte (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto, pero lleva a pensar que el déficit de recursos en las comunas con Plan Cuadrante facilita la ocurrencia de delitos en el transporte público.		
62	Denuncias por delitos en Establecimientos Comerciales (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto, pero lleva a pensar que el déficit de recursos en las comunas con Plan Cuadrante facilita la ocurrencia de delitos en establecimientos comerciales. No obstante, un análisis más preciso, cruzando información sobre el tipo de local, la ubicación y la		

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
			existencia de seguridad y guardias privados podrían revelar que la disminución en el porcentaje de ocurrencia se debe más a la implementación de ese tipo de medidas que a la implementación del Plan Cuadrante.		
63	Denuncias por delitos en Domicilios (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues las tendencias son las mismas.		
64	Denuncias por delitos en Servicios Públicos y/o Privados (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revelarían diferencias en el impacto, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit hasta el año 2009.		
65	Tasa de detenidos por DMCS (CEAD, 2012)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto, entre los años 2008 y 2011, en comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, ya que hay más denuncias en las comunas con déficit que las sin déficit.			Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto, su comportamiento es muy similar entre los grupos sin Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva.
66	Tasa de detenidos por Robo con Violencia (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto, excepto en		



	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
			los últimos dos años, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit.		
67	Tasa de detenidos por Robo por Sorpresa (CEAD, 2012)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto, desde el año 2008, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit. Las comunas sin Plan Cuadrante tienen menores tasas que las comunas con Plan Cuadrante y se observa una estabilización a través de los años. En el caso de las comunas con Plan Cuadrante y con déficit, a partir del año 2009 hay una tendencia a la baja.			Las comunas sin PCSP, independiente de su nivel de recursos tienen tasas muy bajas de detenidos y ambas tienen un comportamiento similar.
68	Tasa de detenidos por Robo con Fuerza (CEAD, 2012)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto (entre el 2008 y el 2010), entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit. Las comunas con Plan Cuadrante poseen tasas similares entre si y mayores que las tasas de las comunas sin Plan Cuadrante.			
69	Tasa de detenidos por Hurto (CEAD, 2012)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto, entre los años 2008 y 2011, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin			Las comunas sin Plan Cuadrante (ambos grupos) presentan un comportamiento muy similar y las tasas más

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
		déficit.			bajas de detenidos.
70	Tasa de detenidos por Lesiones (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit.		
71	Tasa de detenidos por Homicidio (CEAD, 2012)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto desde el año 2009, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit. En el caso de las comunas con Plan Cuadrante y con déficit se observa una estabilidad en el período llegando el 2011 a tener la tasa más baja de los grupos de comunas estudiados			En casi todo el período las comunas sin Plan Cuadrante poseen las mayores tasas de detenidos y comparten entre ellas tendencias a la baja y luego al alza.
72	Tasa de detenidos por Violación (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto desde el año 2008, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, las tendencias son muy similares.		
73	Tasa de detenidos por Delitos Sexuales (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, las tendencias son muy similares.		
74	Tasa de detenidos por Delitos de Droga (CEAD, 2012)	Esta fuente e indicador			Se observa un

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
		<p>revela diferencias en el impacto desde el año 2008, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit. Las comunas con Plan Cuadrante no se observan similitud en el comportamiento de las comunas con y sin déficit. Mientras las primeras tienden al alza llegando a la tasa más alta desde el 2008 hasta el 2011, las comunas con Plan Cuadrante y sin déficit presentan un comportamiento que tiende levemente al alza.</p>			<p>comportamiento similar en las comunas sin Plan Cuadrante, presentando similares periodos de alzas y bajas hasta el año 2010 donde las comunas con déficit registran una tendencia al alza y las comunas sin déficit una tendencia a la baja.</p>
75	Tasa de detenidos por Delitos de Secuestro (CEAD, 2012)	<p>Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit. Hay una tendencia a la baja en tres de los grupos de comunas estudiados, excepto las comunas con Plan Cuadrante y con déficit.</p>			
76	Tasa de detenidos por Porte de Arma (CEAD, 2012)		<p>Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit.</p>		
77	Tasa de detenidos por Amenaza (CEAD, 2012)		<p>Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto, entre las</p>		

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
			comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit.		
78	Tasa de detenidos por Receptación (CEAD, 2012)	Esta fuente e indicador revela diferencias en el impacto desde el año 2008 en adelante, entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit. Las comunas con Plan Cuadrante y con déficit persisten en su alza, mientras que el resto de las comunas ese año presentan una baja.			
79	Tasa de detenidos por Daños (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares.		
80	Tasa de detenidos por Robo Frustrado (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares.		
81	Tasa de detenidos por Orden de Aprehesión		Esta fuente e indicador		

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
	Pendiente (CEAD, 2012)		no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares.		
82	Tasa de detenidos por Tenencia de Armas (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares.		
83	Lugar donde el detenido cometió el delito (CEAD, 2012)	Hay evidencia estadística para revelar que este indicador impacta en las comunas con Plan Cuadrante ya sea con y sin déficit. Dependiendo del delito se puede sostener que en algunos casos, cuando las comunas tienen Plan Cuadrante y éstas registran déficit de recursos, los porcentajes de detenidos según lugar de ocurrencia son más altos que en las comunas sin déficit.			
84	Detenidos por delitos en la Vía Pública (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las		

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
			comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares.		
85	Detenidos por delitos en Medio de Transporte (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares.		
86	Detenidos por delitos en Establecimientos Comerciales (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares.		
87	Detenidos por delitos en Domicilios (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares, aun cuando desde el 2009 el porcentaje de detenidos		

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
			en comunas con Plan Cuadrante y sin déficit comienza diferenciarse de las comunas con esta estrategia pero con déficit.		
88	Detenidos por delitos en lugares de servicios (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares.		
89	Sexo del detenido (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares.		
90	Temperancia del detenido (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares. No obstante, los porcentajes en comunas sin déficit		

	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
			son más altos.		
91	Menos de Edad (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares. No obstante, los porcentajes en comunas con déficit son más altos.		
92	Jóvenes (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares. No obstante, los porcentajes en comunas sin déficit disminuyen desde el 2010 en adelante.		
93	Adultos (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares. No		



	Índices, Indicadores y variables seleccionadas para el análisis longitudinal	COMUNAS CON PLAN CUADRANTE		COMUNAS SIN PLAN CUADRANTE	
		Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit	Discrimina en comunas con y sin déficit	No discrimina en comunas con y sin déficit
			obstante, los porcentajes en comunas sin déficit son levemente más altos.		
94	Adultos Mayores (CEAD, 2012)		Esta fuente e indicador no revela diferencias en el impacto entre las comunas con Plan Cuadrante con y sin déficit, pues los comportamientos en el período de observación son similares.		
95	Hora del delito (CEAD, 2012)		No se detectaron variaciones en horarios de ocurrencia de los delitos en los grupos de comunas.		

**ANEXO N°3: INFORME DEL PROF. LAWRENCE SHERMAN SOBRE EL ESTUDIO REALIZADO POR FUNDACIÓN PAZ CIUDADANA.**



**PROFESSOR LAWRENCE SHERMAN**

*Wolfson Professor of Criminology  
Director*

**Institute of Criminology**  
University of Cambridge  
Sidgwick Avenue  
Cambridge CB3 9DT  
United Kingdom  
Telephone +44 (0) 1223 335 360  
Fax +44 (0) 1223 335 356  
[Lawrence.Sherman@crim.cam.ac.uk](mailto:Lawrence.Sherman@crim.cam.ac.uk)

COMMENTARY  
On Four English-Language Summaries of a Report Entitled

“Analysis of the Crime Prevention Quadrant Plant of Carabineros of Chile in Districts of the Metropolitan Region of Santiago”

By Fundación Paz Ciudadana

Prepared by

Lawrence W. Sherman, M.A., Ph.D., F.R.S.A.

14<sup>th</sup> April 2013

## Summary

This extensive report provides a strong basis for taking policing improvement in Chile to the next stage of development. It demonstrates that wide-ranging measurement of both official-records indicators and public surveys of victimization and perceptions of police can be informative but not conclusive, as long as they are restricted to a purely observational analysis. The advanced capacity in Chile to conduct the kind of analysis in this report clearly shows the potential for future efforts to integrate ongoing research with daily police operations, under the “Triple-T” strategy for evidence-based policing: targeting, testing and tracking. The final point of the Executive Summary (#20) leads exactly in that direction, which all evidence strongly supports.

## Introduction

1. This Commentary is written based in part on a short visit to Chile in 2010, and interactions about COMPSTAT with a senior Chilean official at an IADB conference in Argentina in 2012. It is also based on research and training the author has provided for policing in over 30 countries in Latin America, North America, Europe, Asia and Australia. The report incorporates the conclusions of 40 years of research and development in policing, summarized in the attached forthcoming publication entitled “Targeting, Testing and Tracking: The Rise of Evidence-Based Policing, 1975-2025.” Other context and related recommendations can be found in the author’s 2012 IADB Publication, *Desarrollo y evaluación de Citizen Programas de Seguridad en América Latina Un Protocolo para la Prevención del Delito Basada en la Evidencia*, which can be downloaded from <http://www.iadb.org/en/publications/publication-detail,7101.html?id=54126%20&dcLanguage=en&dcType=All>

2. The details of this Commentary are based solely on the English-language summaries transmitted to the author in December 2012. The original documents in Spanish appear to be far more detailed than the English summaries, including tables and quantitative data that do not appear in the English versions. Nonetheless, the clarity and precision of the

summaries provides good confidence that the main conclusions and empirical statements have been communicated.

3. The primary limitation in the English summaries is the absence of a separate section on the officially required elements of the Plan Cuadrantes. There are enough references to those elements, however, to support this Commentary, since the references place Plan Cuadrantes in the general category of community policing programmes. Moreover, it is repeatedly noted that the purpose of Plan Cuadrantes is to reduce community fear of crime and victimization. The commentary focuses on that purpose and the value of the report in showing how the purpose may be better achieved over the coming years in Chile.

4. This Commentary is divided into three main sections followed by a series of “possibilities” (as distinct from recommendations) for consideration. The main sections are entitled as follows:

- What Can Be Learned From Observational, Longitudinal Analysis?
- What Cannot Be Learned From Observational Analysis?
- How Can Research Be Used To Improve Policing for Citizen Security?

#### What Can Be Learned From Observational, Longitudinal Analysis?

5. The sheer scale of data collection supporting this analysis is extremely impressive. The vast number of people surveyed provides enormous potential for statistical power in estimating differences across police station areas. Joining the survey data on crime and victimization with official crime reports, as well as measures of police shortages, makes the effort even more Herculean. The investment required to produce a long-term report of this kind is a clear indication of commitment to an enlightened policy of transparent understanding of police practices. This investment places Chile among the world leaders in seeking such transparency. It far exceeds, for example, the national investment made in such measures by the United States, Australia, or many other G-8 nations.

6. The development of such measures must be understood, however, as a first step—in two respects. In one respect, the investment in measuring these dimensions of policing is a first step towards establishing a culture of accountability, one in which taxpayers have a voice in shaping public policies. In another respect, this investment is an experiment in using research to answer questions about policing: a test of the hypothesis that detailed, comparative, longitudinal observational research can answer key questions about the effectiveness of different police practices, programs, and levels of resources.

7. The experiment in answering key questions is now concluded, and the finding is clear. No matter how detailed or extensive the research investment may be, observational research cannot provide a conclusive impact evaluation of police practices. The reasons for this conclusion are presented in the next section. The facts supporting it are integrally linked to what this kind of study can show, and that this particular study has shown.

8. What this report reveals is the extraordinary complexity of both communities and policing activity in Chile. Comparing the *people* residing in any one police station to all others faces a wall of obstacles, including the demographic, economic, educational, population density, and family structural differences by neighbourhoods, as well as differences in the mix of residential, office, industrial and retail uses of the land and built environment, the transportation systems, the street layout and distribution of premises serving alcohol. Comparing the *policing* in any one police station to that of all others faces further obstacles, including the management style of the commanders, the frequency of personnel turnover, the changing level and mixture of the demand for police services, and many other factors mentioned in the English summaries.

9. The report also features important insights as to the causes of key indicators that are *tempting* to employ as indicators of police “success,” such as confidence in the police, fear of crime, satisfaction with police patrols, and so on. *The evidence demands that we should resist this temptation.* The report’s results for Chile are consistent with research in other countries, which finds that public attitudes towards police are shaped far more by general

social conditions than by specific differences in police performance from one police area to another. Since most people never have any direct contact with police in a given year, the empirical basis for their assessing police services is limited. Levels of support for, or cynicism about, police may be far more determined by the “collective efficacy” of the community, which in turn are shaped by levels of disadvantage in some communities relative to other communities. By this logic, the best police commander and officers in the world would be unlikely to affect public perceptions of police in neighbourhoods of concentrated disadvantage, including unemployment, broken families, low educational achievements, and other factors.

10. Related evidence from the United States includes populations that are culturally shaped by Latin American countries, sometimes in combination with concentrated disadvantage. The most expensive criminological study in history, the Chicago Project on Human Development in Neighborhoods, studied 343 neighborhoods over many years, just as the current report did. Its conclusions imply that public perceptions are well explained by differences in factors that are completely independent of police practices. As Sampson and Bartusch (*Law and Society Review*, 1998: Vol. 32, pages 777-804) observe in a summary of one report:

We advance here a neighborhood-level perspective on racial differences in legal cynicism, dissatisfaction with police, and the tolerance of various forms of deviance. Our basic premise is that structural characteristics of neighborhoods explain variations in normative orientations about law, criminal justice, and deviance that are often confounded with the demographic characteristics of individuals. Using a multilevel approach that permits the decomposition of variance within and between neighborhoods, we tested hypotheses on a recently completed study of 8,782 residents of 343 neighborhoods in Chicago. Contrary to received wisdom, we find that African Americans and Latinos are *less* tolerant of deviance—including violence—than whites. At the same time, neighborhoods of concentrated disadvantage display elevated levels of legal cynicism, dissatisfaction with police, and tolerance of deviance unaccounted for by sociodemographic composition and crime-rate differences. Concentrated disadvantage also helps explain why African Americans are more cynical about law and dissatisfied with the police. Neighborhood context is thus important for resolving the seeming paradox that estrangement from legal norms and agencies of criminal justice, especially by blacks, is compatible with the personal condemnation of deviance.

11. The report also shows how much year-to-year fluctuation there is in key indicators in each neighbourhood in the Santiago area. This demonstrates that as in any statistical time-series of data, there is a great deal of “noise” to sort out in order to detect any true “signal” of what is actually going on (See Nate Silver, *The Signal and the Noise*, New York: Penguin Press, 2012). The report clearly establishes that this rule applies to Chile, and must be taken into account in designing a meaningful measurement program for impact evaluations of police practices.

12. The report is also a treasure trove of evidence on the relationship between household victimization rates and other measures of citizen safety, which may falsify the assumption that household victimization is worthy of the primary status it apparently receives in Chilean policy discussions about crime. It is not clear whether this analysis is highlighted, but it would be very useful to list all of the indicators of citizen safety in a correlation matrix with household victimization rates. If the latter are shown to be unrelated to most other important indicators, such as burglary, injury, or crimes committed against household members in places outside of the police station area boundaries, the findings could suggest a redirection of emphasis to a more balanced assessment of measures.

13. Perhaps the most valuable observation of the report is to demonstrate that there are no measures a difference in how policing is done between areas with and without Plan Cuadrantes. This point is basic to any study of the plan, or any study of policing practice. Many such studies, in the UK, US, Australia and elsewhere, simply assert that policing in one area is done one way, and in another area it is done another way. They do not provide measures to demonstrate (or “track”) the evidence that the difference actually occurred. This report, to its great credit, seems to say that the fundamental problem in assessing Plan Cuadrantes is the lack of evidence to distinguish areas with and without it. Now that this conclusion is clear, it sets a clear task of both management and measurement for any future study that would seek a conclusion about the impact of the Plan.

14. It seems that this report has made much out of the large volume of data available, resulting in a strong descriptive basis for understanding differences in communities across Santiago. At the same time, it clearly demonstrates why gathering data in this way is of greatly limited value for direct and useful guidance to—or assessment of—police practices and performance. The report is careful to point out that areas with and without a Plan Cuadrantes were never comparable to begin with. Nor were the areas with and without a shortage of police personnel. If they are not comparable to begin with, as the report points out, then attempting to draw comparisons going forward is beyond the capacity of the research. While it is a massive success as a description of very important details, it reaches its limit when the question shifts to issues of cause-and-effect. The main conclusion from observational studies must always be “Correlations, yes; causation, no.”

### What Cannot Be Learned From Observational Analysis?

15. Another mantra of statistical analysis recites, in reference to the American Revolution’s cry of “No taxation without representation,” a similar phrase about what cannot be learned from observational analysis: “No causation without manipulation.” What this means is that the logic of inferring cause and effect can rarely, if ever, be supported by pure observation. Even Charles Darwin, who some cite as a theorist of his observations in Latin America,



took two decades to test his evolutionary hypothesis with experiments in his own laboratories in England. Systematically altering various conditions of both plants and animals, Darwin was able to test and refine his theory of natural selection in ways he could never have done by simply watching the world without interference (see Michael Boulter, *Darwin's Garden: Down House and the ORIGIN OF SPECIES*. London: Constable & Robinson, 2008, pp. 86-88). In other words, he had to manipulate the elements of evolution in real organisms in order to demonstrate the cause-and-effect relationships stated by his theory.

16. The theory that Plan Quadrantes reduces crime or improves security is no different in this respect from Darwin's theory of natural selection. Both of them hypothesize a cause-and-effect relationship. Both of them therefore require experiments in order to test the hypothesis, examining whether it is true or false. In this sense, testing a theory is very different from testing a "hunch" about what will be found when a measurement is made. If we look at the window on a sunny day, we may have a hunch about what an outside thermometer will show when we go to look at it. It is in that sense that the report often refers, in the English-language summaries, to "testing" a hypothesis. But looking at a thermometer does not test a theory of global warming, or of the effects of de-forestation, or the effects of urban density—each of which have been theorized to be *causes* of the temperature in Santiago, on average.

17. It is therefore not possible to test a theory that Plan Quadrantes causes certain results without a systematic process of manipulating where the Plan Q. is used, or not used. While an observational study is at least capable of measuring or "tracking" whether or not is *was* delivered (see point 13 above), what it cannot do is to create two similar groups of policing areas, one group providing Plan Quadrantes and the other not providing it. It is only by assembling similar areas to begin with, and then giving some but not others a program, that the requirement to manipulate a hypothesized "cause" can be met, at least minimally. The fact that Plan Quadrantes was not manipulated to be assigned to some but not other comparable areas prevented this report from drawing any conclusions about its effect.

18. Put another way, no observational study can ever assess the effects of a program when the program is only given to certain kinds of areas. This is what statisticians call the problem of “selection bias,” in which any longitudinal difference between two groups can be caused by the underlying reasons the program was assigned to some of them, rather than by the program itself. Any claim that a difference between areas with and without the program was caused by the program would be called “spurious.” This term is used because the differences could be a result of the “third factor” of neither 1) the program nor 2) the different future developments in crime and security, but 3. the reasons some areas were chosen for the program.

19. This means that *even if* there had been a difference in the elements of policing actually delivered to the areas designated for Plan Cuadrantes and the areas not so designated, the report could not have reached conclusive findings on the effects of the Plan. It is necessary, but not sufficient, to have a difference in policing. It is necessary, but not sufficient to have a difference in subsequent crime measures. The only sufficient form of logic for testing cause and effect is to have both: whether a measured difference in policing was correlated with a measured difference in crime measures, but only in *similar* areas receiving *different* policing.

20. A purely observational study neither *targets* an area to receive a program, nor *tests* the effects of the program. All it can do is to *track* what happens in different areas, which is an absolutely necessary part of understanding police effectiveness: necessary, but not sufficient.

### How Can Research Be Used To Improve Policing for Citizen Security?

21. The investment in the measurement and analysis of this report can be reaped many times over by accepting its suggestion in the Executive Summary, at Suggestion 20:

*It is necessary to strengthen (long-term) strategy analysis and trends. On the other hand, it is also necessary to study the results of police interventions or actions*

*applied with the aim of achieving specific results. At the same time, conducting crime analysis with a problem-solving approach and identification of crime patterns and latent causes, favoring the elimination of hot spots. In this way, police action will give rise to a public safety coproduction, as the Quadrant Plant philosophy is.*

This conclusion extends the earlier suggestions at 4 and 5:

*4. It is necessary to make diagnosis more frequently, establish indicators that allow detecting and measuring new demands of services according to territories, appropriate for different socioeconomic and criminological profile of each district, especially in every quadrant, thus breaking a standardized or undifferentiated action, and also transversal across all the prevention strategy, so there is innovation and improvement of police response.*

*5. It is necessary to work to create knowledge management through the identification of good police prevention practices.*

22. These suggestions are all embraced in the global development of “evidence-based policing.” Originally defined as simply using the best research to identify the best police practices, it has emerged in the form of a “Triple-T” (at least in English): Targeting, Testing, and Tracking. In Spanish, it can be called the Three “Es” : *Escoger, Eschuchar, Examiner*. It describes a continuous, indeed simultaneous, process of linking research findings to police resource allocation decisions. These decisions go to the heart of the issues in the report by Fundacion Paz Ciudadana. All of these decisions require a never-ending supply of research evidence, rather than a major report at the end of a long period of operation.

23. The central issue running through the report is police “shortage,” or a measureable difference between a formula requiring a certain number of police and the actual number of police working. It is not clear what the formula is based on, except in one respect. It is quite clear that the formula is *not* based on a realistic premise of allocating the percentage of the total available police staff numbers at any given time. By using a number, rather than a percentage, of police officers, the definition of shortage is almost doomed to show shortage as a constant condition of operation. That, in turn, can create a self-fulfilling prophecy

within police stations, in which those deemed to have a shortage adopt a psychology or cultural of perceived unfairness, sapping psychic energy from the daily performance of their duties.

24. The hard truth about policing is that *there is no scientific or evidence-based formula for how many police are required for “adequate” service to a given area.* Too little is known about the personnel requirements for both *preventing* crime and injuries, and *responding* to crime and injuries. Both of these requirements may also vary widely according to the

- size (square metres) of a policing area,
- the distance that police must travel from one task to the next
- the average speed of traffic in vehicles from one location to another
- the number of police officers who are deployed in each patrol activity

Even if these factors are all taken into account, the cause-effect connection between officer numbers and citizen security results will depend heavily on

- how the police are deployed,
- whether officer schedules match the schedules of crime occurrence,
- what police do to prevent crime,
- which kinds of events police will or will not respond to when called
- the number of hours it takes officers to process arrests or
- hours and days taken away from operations to appear in court

25. Given these complexities in policing, a more practical approach to allocating police officer resources is one that divides up the pie we have, rather than the pie we wished we had. It is the zero-sum game of only having as many police as there are on duty this week, or this month, and deciding what priorities to set about their use. While democratic societies around the world demand far more services than voters want to pay for, the truth is that there is no “free lunch.” In other words, an officer investigating a homicide cannot also investigate a fatal automobile accident; an officer investigating an accident cannot be patrolling highways to deter speeders, or issuing speeding penalties, in order to deter

speeding and prevent accidents. Different activities must be assigned different priorities, and some activities will take longer to complete or will simply remain undone.

26. The report rightly points to the central priority of patrols for crime prevention. This is one of the most evidence-based police activities, known to be effective when applied to places with high concentrations of crime at the times and days of the week when crimes (or accidents) are most likely to occur (see Anthony Braga, et al, Hot Spots Policing Effects on Crime.

<http://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CDYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.campbellcollaboration.org%2Flib%2Fdownload%2F2097%2F&ei=ScZqUfeNI-ny4QSnloHgAw&usg=AFQjCNF9zDV0ghnMDI-mTbh5CheC3gAAiw&sig2=WxYEE5Py3tjuH0KjwBeypw&bvm=bv.45175338,d.d2k>. If

responses to crimes are allowed to reduce the prevention of crime, the likely result is more crime. The same cannot be said of a reduction in responses to crimes. There is no evidence that spending more time on crime investigations, or investigating more crimes, will reduce or prevent crimes. There is ample US evidence, however, that setting priorities in deciding which crimes to investigate will lead to *higher* citizen satisfaction rather than less (see McEwen, et al 1984: PDF download available at <https://www.ncjrs.gov/app/abstractdb/AbstractDBDetails.aspx?id=97860> ). The controlled experiments that show this result simply told citizens either there would be no police car responding, or they would respond when possible. The citizens who were given the “no response” message were allowed to report by phone, and were happier in followup interviews than citizens who had to wait long periods for a response.

27. Managing police resources to insure the delivery of the top-priority tasks is something that cannot be assumed. Day by day, hour by hour, there are demands on police personnel that pull them away from organizational priorities. The only way to insure that priorities are met is to establish evidence-based *tracking* of police time utilization as a function for both researchers and managers. Researchers can produce daily and weekly reports on how time is being used, at every hour in every police station across Santiago and the country. These

reports can be used by managers to work closely with officers to deliver the priorities set by police leadership in consultation with democratic governance.

28. The key to tracking the use of police resources is the technological revolution of GPS monitors: installed in vehicles, in police radios worn on the body, in mobile phones, or in body-worn video cameras. An investment in any of these technologies is trivially small in relation to the cost of the personnel resources they can monitor. Not only do they help to use police time more effectively, they also protect police officers. The safety of every officer is no less important than the safety of truck drivers who have been monitored for years by their employers. There is no police officer who would want to be captured or wounded by criminals without having a GPS device informing other police where that officer can be found—and saved. That is one reason why so many police agencies in recent years have agreed to adopt GPS monitoring of field officers.

29. Once monitoring is established, priorities can be tracked for delivery, just like packages sent through express services. If 45 minutes of intermittent patrol is required for a crime hot spot between 6 pm and midnight, the GPS system can track whether that much patrol is delivered. If not, management can take appropriate intervention.

30. The example in 29 above leads back to *targeting*: the identification of high-priority objectives for police work based on continuous research. These objectives are easily identified in the quantitative analysis of rank-ordering. Units of analysis include places, offenders, crime victims, weapons, or other measurable items (see Sherman, Targeting, Testing etc. 2013—the supplemental paper). In most cases, a mere 1% of the units of analysis can produce almost half of the problems the units cause. Rather than spreading police resources too thin—as in patrolling an entire neighborhood equally—targeting allows policing to be focused on priorities.

31. The role of *testing* is to determine what works best in dealing with priority targets. In this step of the Triple-T, the role of research is absolutely vital. It is only by working with

PhD-level researchers that police can structure the kinds of tests that will answer the cause-and-effect questions discussed above. The Maryland scale of scientific methods describes five different levels of rigor in these tests (L. Sherman et al, Preventing Crime: What Works? What Doesn't? What's Promising? <https://www.ncjrs.gov/pdffiles/171676.PDF> ). Level 3 is the absolute minimum for any certainty about the findings. Level 3 is also a relatively simple procedure for researchers to follow. If, for example, there is to be another evaluation of Plan Cuadrantes, researchers could identify two very similar areas, then gather baseline measures in both areas—including police activities. A coin flip can decide, by chance, which one gets the Plan. Then measures of both policing and citizen security can be compared from before to after. If the area with the Plan does better than the area without, that would suggest that the Plan is effective. If the same Level 3 experiment were repeated 10 times, and 8 or more of the results showed the Plan worked better than no plan, then there would be a reasonable strong body of evidence in support of the plan.

32. There are many more ways in which research can help to improve citizen security by joining in an operational partnership with police management. The forthcoming essay on Triple-T offers extensive details. They describe the next step in the use of research for policing, taking it well beyond the arm's-length relationship of an independent evaluator examining data long after the fact. The main point is to make research in policing more like research in public health: a highly responsive and interactive partnership that identifies emerging threats to public welfare, and tries to prevent or minimize the damage from those threats. Violence is no less harmful than Avian Flu, and they can both be studied and prevented in similar ways.

### Possibilities

33. Rather than making recommendations, this Commentary concludes with a list of possibilities for the Chilean Ministry of Interior to consider. Each of these possibilities could be considered separately. Taken together, they could help to obtain better value for public security for the same cost than what is likely to be the case at present.

34. The list of possibilities is endless. Here are some of the highest priorities:

- Establishing a contractual relationship with a research centre or university that would have full access to all police data, as well as surveys of citizens.
- Assigning one analyst employed by the research centre to each and every police station, to perform analyses directed by the Ministry and the research centre, reporting on the results to the local managers as quickly as possible and answering any questions they have or requests for further analyses.
- Developing weekly reports for analysts to produce on targeting, testing and tracking of police resources, including ongoing micro-testing of various police initiatives with a level 3 design.
- Integrating these reports into COMPSTAT programs for the station or region.
- Conducting an experiment in the use of GPS monitoring for tracking, randomly assigning 100 out of 200 police stations to receive the GPS reports weekly, with patrol time in crime hot spots the designated outcome measure for policing, and serious crime the outcome measure for citizen security.
- Establishing a crime harm index to guide the allocation of police resources across police stations, and reallocation of police numbers twice a year.
- Conducting a Level 4 experiment in body-worn video in 4 police stations, measuring complaints and violence against police in 2 stations where police will wear video cameras and microphones at all times, and 2 stations where they will not.
- Establishing a work-management system for targeted “problems” in problem-oriented policing, with individual officers assigned the duty of dealing with the problem and reporting back on what was done, with what success.
- Providing on-line video training on evidence-based policing for middle managers, as Trinidad & Tobago have done.
- Requiring officers taking crime reports to use GPS devices to pinpoint the location of every crime against persons, and some property crimes such as burglary or car-theft; then developing an on-line crime map, using Google technology, that allows



each crime to be located on a map with hot spots of various sizes automatically identifiable by computer commands.

35. The leap from experiential to evidence-based thinking is difficult to achieve in any profession, including medicine. But the evidence is good that the struggle is worth it. From airplane safety engineering to baseball, the adoption of evidence-based decision-making has improved outcomes substantially. It is in the citizens' interest to have the best use of expensive resources. The only way to know whether that is what they are getting is to constantly target, test and track. Chile has made an excellent start with the evidence produced in this report. Now it is time to make the next step forward.