



SEGUNDA CONVOCATORIA

Título de la Experiencia: Planificación estratégica en la Policía de Investigaciones de Chile.

País: Chile.

Nombre Institución: Policía de Investigaciones de Chile (PICH)

Área Temática – Sub Área: Gestión Estratégica/Orientación a Resultados; Proceso básico de planificación estratégica para entidades públicas; Construcción y aplicación de indicadores de gestión.

Fecha Inicio Experiencia: Enero 2004.

I.- Resumen

La Policía de Investigaciones de Chile comenzó su modernización a fines de la década de los noventa. En esa primera etapa, se estableció como prioridad revertir un déficit histórico en materia de recursos y abordar la recuperación de medios para la investigación criminal. El conjunto de proyectos del Plan Fénix I y Plan Fénix II permitieron conquistar una serie de avances presupuestarios, materiales y logísticos. En el año 2003, en el marco del Plan Fénix II, la institución desarrolló en conjunto con el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile un exhaustivo diagnóstico organizacional con miras a implementar un plan de acción para el período 2004-2010. Esa experiencia permitió comenzar una reflexión en torno a la necesidad de impulsar un profundo cambio al interior de la organización destinado a desarrollar la capacidad de entregar servicios policiales con un estándar propio de una gestión de calidad.

Recogiendo algunos de los elementos propuestos en el plan de acción, en enero de 2004 la Policía de Investigaciones de Chile fijó siete metas de gestión para toda la institución. De esta manera, por primera vez se incorpora a la lógica del trabajo operativo la orientación a resultados. Dos meses más tarde, fue creado el Departamento de Análisis, Planificación y Desarrollo Institucional, que tuvo como misión diseñar un sistema permanente de monitoreo sobre la base de indicadores de gestión. La evaluación se realizó trimestralmente basada en un sistema de “semaforización” para indicar a las jefaturas su nivel de cumplimiento de las metas. La sistematización de las estadísticas permitió iniciar la rendición de Cuentas Públicas y poner en marcha lógicas de accountability en las unidades a nivel regional.

Al cabo de un año de evaluaciones, en febrero de 2005 se perfeccionan y amplían a trece las metas institucionales, incorporando además a las jefaturas nacionales al sistema de medición. Finalmente, en diciembre de ese año, sobre la base de los diagnósticos existentes y el conocimiento empírico de la gestión de la Policía de Investigaciones de Chile, el plan de acción 2004-2010 es fruto de una necesaria reformulación a partir de un análisis sobre

los principales elementos que hacen viable el cumplimiento de la visión y misión de la organización en un entorno dinámico y complejo.

De esta manera, en abril de 2006 se presenta públicamente el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2004-2010, Plan Minerva, que plantea las principales directrices que dotarán a la policía civil de las capacidades y atributos necesarios para implementar un profundo cambio organizacional y crea un Comité de Gestión y un Consejo Consultivo con el fin de dar transparencia y legitimidad social al proceso.

El Plan Minerva plantea una misión renovada focalizando la labor de la policía en cuatro áreas de servicio: Investigación Criminal, Prevención Estratégica, Control Migratorio y Seguridad Internacional, y Seguridad Pública y Ciudadana. Además contempla la ejecución de 12 programas y 25 proyectos de desarrollo que llevarán a la institución a desarrollar una Gestión de Calidad orientada a sus usuarios y, finalmente, instala una estructura de conducción acorde a este propósito que involucra a sus socios estratégicos y a la sociedad civil.

La formulación del Plan Minerva con sus 25 proyectos de desarrollo es el resultado más visible del proceso de planificación estratégica impulsado en la Policía de Investigaciones de Chile. Otras consecuencias relevantes asociadas a esta experiencia son: La creación de un sistema de metas institucionales e indicadores de gestión; la incorporación de profesionales en áreas de gestión estratégica (Departamento de Análisis, Planificación y Desarrollo Institucional, Centro de Investigación y Desarrollo Policial); la reestructuración orgánica de la policía civil, que agrupa unidades en función de actividades y focalización de los servicios; la rendición de Cuentas Públicas como una práctica habitual en materia de accountability; la informatización de procedimientos internos y adopción de tecnologías de punta en apoyo a la investigación criminal y la prevención estratégica; el desarrollo de estudios sobre la calidad del servicio brindado en unidades policiales y unidades de control migratorio; la creación de una Jefatura de Finanzas y una Unidad de Auditoría Interna y la suscripción de convenios de colaboración como estrategia para mejorar la gestión del conocimiento, entre otros. Mayores antecedentes se encuentran en el Plan Minerva y la Cuenta Pública 2006, ambas disponibles en el sitio web de la organización: www.policia.cl

II.- Objetivos esperados con la Implementación de la Práctica

Mediante la incorporación del proceso de Planificación Estratégica se perseguían los siguientes objetivos:

- Al incorporar la planificación estratégica a la gestión de la Policía de Investigaciones de Chile se buscaba conducir a la institución a un estado de desarrollo a la altura de los desafíos planteados por la modernización del Estado y la emergencia de nuevas exigencias en materia policial derivadas de la puesta en marcha del nuevo sistema procesal penal.
- Por otra parte, el ejercicio de definir planes de trabajos de acuerdo a metas e indicadores de gestión buscaba que las jefaturas tuvieran un mejor

conocimiento y control sobre la labor desarrollada, para así entregar sus servicios con mayor eficacia, eficiencia y calidad, con orientación a resultados y orientación a los usuarios demandantes.

- Para la Policía de Investigaciones de Chile resultaba imprescindible contar con un sistema de monitoreo sobre la base de parámetros cuantitativos y cualitativos que permitieran establecer el grado de avance de la gestión de las distintas jefaturas en relación a las metas transversales de la organización y comparar esa gestión a lo largo del tiempo. Asimismo, se buscaba desarrollar la capacidad de entregar información oportuna y transparente a las autoridades y a la ciudadanía sobre los recursos con que cuenta la policía civil y los servicios que entrega. Lo anterior resulta especialmente relevante en una organización que históricamente guardó reserva ante sus actuaciones.
- Asimismo, el proceso de planificación estratégica pretendía definir áreas y focos de servicio prioritarios, según una visión y misión compatibles con las nuevas demandas a las cuales se ve enfrentada la institución: mayor eficacia en la investigación de los delitos, eficiencia en el uso de sus recursos y mejor calidad de servicio a sus usuarios. Esto, además de la necesidad de responder a los cambios en el perfil criminológico que enfrenta nuestro país: la modernización de las dinámicas sociales y productivas ha tenido efectos sobre el desarrollo de crímenes caracterizados por una mayor complejidad, lo que obliga a una policía investigadora de carácter científico-técnico a orientar las acciones hacia una mayor capacidad operativa en las áreas emergentes, como narcóticos, extranjería, bioterrorismo y cibercrimen, entre otros.
- El carácter del cambio apuntaba a la creación de valor para el Estado, el Gobierno y los usuarios de los productos y servicios policiales con estándares propios de una gestión de calidad, objetivo estratégico transversal a todos los procesos, funciones, actividades, tareas y productos de la institución.

III.- Contexto de la Experiencia

A comienzos de esta década, la Policía de Investigaciones de Chile culminaba un proceso de reorganización y fortalecimiento interno impulsado durante los años noventa (1993-2003) en el contexto de la transición a la democracia. Esta primera etapa de modernización institucional tuvo grandes logros en materia de recursos, infraestructura, tecnología y medios de trabajo en general. Gracias a estos avances, fue posible emprender una segunda etapa de modernización con énfasis en el mejoramiento de la gestión. Por otra parte, la puesta en marcha de un nuevo sistema de justicia criminal en el país impuso un cambio de paradigma en la labor policial, lo que también significó articularse con nuevos actores en el ámbito de la investigación criminal. Finalmente, la influencia del proceso de reforma y modernización de la administración pública y el nuevo trato entre el Estado y la Sociedad Civil llevó a la Policía de Investigaciones de Chile a incorporar paulatinamente diversas herramientas de planificación estratégica, con el fin de incorporar a sus lógicas de trabajo

criterios de eficacia, eficiencia y calidad, con transparencia en sus acciones y una mayor responsabilización de su desempeño ante las autoridades y la ciudadanía.

El conjunto de proyectos de desarrollo institucional consagrados en el Plan Fénix I y Plan Fénix II constituyeron esfuerzos de distinta naturaleza que permitieron enfrentar un déficit histórico en materia de recursos y adecuar la labor de la policía civil al escenario político del Chile de los años noventa. La primera etapa de la modernización se cierra el año 2003 con una consultoría encargada al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, que dio como resultado un exhaustivo diagnóstico organizacional y una agenda de proyectos estratégicos. Estos cambios sentaron las bases para reorientar el proceso hacia el mejoramiento de la gestión .

Dentro de las recomendaciones de la Universidad de Chile para el mejoramiento de la gestión, se propone el diseño de un sistema de medición según “giro de negocio” o áreas de servicio. En el nuevo contexto sociopolítico y con la llegada del Director General Arturo Herrera Verdugo, la policía civil adopta estos criterios y enfatiza la gestión por resultados. La paulatina incorporación de herramientas de planificación conduce luego a formular el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2004-2010, Plan Minerva.

IV.- Etapas del Proceso. Identificación Factores Críticos de Éxito

Diagnóstico y planificación inicial

Durante el año 2003, la Policía de Investigaciones encargó un diagnóstico organizacional al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. En términos generales, el informe entregó una visión de las fortalezas y debilidades de la organización, enunciando estrategias de acción posibles en el mediano y largo plazo. La casa de estudios presentó una propuesta económica para ejecutar dicho plan. Sin embargo, éste no llegó a materializarse debido a su elevado costo y porque no garantizaba la capitalización de la experiencia por parte de la policía civil en el desarrollo de sus propias capacidades internas.

Tras asumir el mando de la Policía de Investigaciones en octubre de 2003, el actual Director General, Arturo Herrera Verdugo, determinó que la estrategia de desarrollo organizacional se orientase a una gestión por resultados, con lo que se buscaba promover el fortalecimiento institucional y conducir la modernización a partir de los recursos y capacidades con que contaba la propia organización en ese momento. Se decidió comenzar con el establecimiento de metas de gestión y el diseño de un sistema de monitoreo a partir de indicadores, puesto que se preveía que estos hitos desencadenarían importantes consecuencias internas. Igualmente importante fue el criterio de aumentar el capital social de la policía civil, dando inicio a un proceso de recuperación de confianza y credibilidad ante las autoridades y la ciudadanía al contar con un mayor caudal de información sobre lo que hace la policía y sus niveles de desempeño. En tanto, como estrategia de apoyo a estos procesos internos se puso en marcha una búsqueda de recursos profesionales para insertarlos en áreas de gestión

estratégica y se definió la necesidad de generar alianzas para efectuar transferencia de conocimientos.

Posteriormente, en diciembre de 2003, y sobre la base de los insumos aportados por el estudio de la Universidad de Chile, el nuevo Alto Mando Institucional definió el primer plan de metas de gestión institucional. Estas fueron formalizadas y dadas a conocer a toda la organización mediante la Orden General N° 9, de enero de 2004. Con esta decisión, se actuaba en la lógica de desencadenar procesos internos para desarrollar nuevas formas de trabajo.

Creación de sistema de control de gestión

En forma posterior a la definición de las metas institucionales, en el mes de febrero de 2004 se solicita a las jefaturas nacionales, regionales y del área administrativa informar sobre sus propias metas anuales, con el fin de incorporarlas al sistema de medición.

En marzo de 2004, mediante la Orden General N° 2006, se crea el Departamento de Análisis, Planificación y Desarrollo Institucional (DAPLAD). Su misión es la de constituir un órgano de asesoría al Director General y el Alto Mando en materia de directrices y acciones atinentes al desarrollo institucional y la gestión policial. Este departamento tendría dentro de sus funciones el proponer políticas, estrategias y acciones relativas a la misión, gestión y metas institucionales permanentes y anuales.

De esta forma, DAPLAD se aboca en un primer momento a la tarea de sistematizar la información entregada por las jefaturas, diseñando un plan de indicadores y evaluación de la gestión desagregada por región. El modelo se basa en 36 descriptores según los cuales se efectuaron mediciones trimestrales, reflejándose la evaluación global en una “nota” para cada región.

En diciembre de 2004, el Alto Mando Institucional se reúne en una jornada de trabajo coordinada por el Departamento de Análisis, Planificación y Desarrollo Institucional (DAPLAD) y el Centro de Investigación y Desarrollo Policial (CIDEPOL), en la cual se analiza y evalúa la implementación del sistema de control de gestión, las metas institucionales y los indicadores utilizados hasta ese momento.

El 13 de enero de 2005 se dicta la Orden General N° 2040, que perfecciona la Orden N° 9, estableciendo un nuevo diseño compuesto por trece metas o compromisos de gestión; perfecciona los indicadores (22 en total), e incorpora a las Jefaturas Nacionales a las evaluaciones trimestrales. Junto a ello, se solicita a las jefaturas nacionales y regionales que definan metas de gestión propias y complementarias a las 13 metas de gestión a nivel nacional para cada ejercicio anual. De esta manera, se promovió una gestión orientada a resultados tanto en el nivel macro como el nivel micro: Para el período de 2005-2006 se contaba con 13 metas transversales a toda la institución y 206 metas adicionales propuestas por las propias jefaturas en función de las áreas de servicio de la policía civil.

Situación actual

Luego de dos de años de trabajo y con un parámetro de evaluación comparable en el tiempo gracias al monitoreo de indicadores de gestión, la institución se ve en la necesidad de replantear su proyecto estratégico de desarrollo. Si bien es cierto que los esfuerzos de planificación realizados hasta la fecha mostraban importantes avances en relación a la implementación de ciertos proyectos estratégicos, era necesario redefinir la misión y visión de la policía, junto con formular nuevos y diferentes proyectos que dieran cuenta de las reales necesidades de modernización en sus distintas dimensiones. De esta forma se diseña el Plan Minerva, que focaliza esfuerzos a partir de cuatro áreas de servicio (ver gráfico adjunto) y pone en ejecución 12 programas y 25 proyectos de desarrollo. Los proyectos están a cargo de distintas jefaturas institucionales y un Comité de Gestión es el encargado de evaluar y monitorear su desarrollo.

Los doce programas del Plan Minerva, que están compuestos por 25 proyectos asociados a metas y objetivos específicos, son los siguientes:

1. Programa de difusión y socialización del Plan Estratégico
2. Programa de impulso al desarrollo del liderazgo y talento directivo
3. Programa de diversificación de fuentes de financiamiento
4. Programa estratégico de Recursos Humanos
5. Programa de modernización de la gestión administrativa
6. Programa de gestión informática
7. Programa de Operaciones y Seguridad Informática
8. Programa de mejoramiento de procesos de trabajo en la investigación policial
9. Programa de calidad de servicio
10. Programa de gestión, análisis y difusión de información para la toma de decisiones
11. Programa de Relaciones Internacionales
12. Programa de Posicionamiento Estratégico de la Policía de Investigaciones de Chile

Los programas y proyectos en ejecución durante el período 2006-2007 fueron difundidos a través de la Cuenta Pública 2006, disponible en www.policia.cl.

Gráfico: Áreas de Servicio y Clientes Principales

AREAS ESTRATEGICAS DE SERVICIO				
	Investigación Criminal	Prevención Estratégica	Control Migratorio y Seguridad Internacional	Seguridad Pública y Ciudadana
Área de preocupación	<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecimiento de delitos - Calidad de la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la información - Inteligencia criminal 	<ul style="list-style-type: none"> - Migraciones - Extranjería - Terrorismo internacional - Tráfico ilícito - Delincuencia organizada transnacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Acercamiento a la comunidad - Focalización y sistematización de la labor de prevención secundaria
Clientes principales	Ministerio Público y Tribunales de Justicia	Ministerio del Interior	Ministerio del Interior, INTERPOL, Ministerio de PREE	Ministerio del Interior y Gobiernos Locales
Objetivo	Validarse como policía investigativa de alto desempeño científico-técnico	Posicionarse como organización policial capaz de prevenir el crimen organizado y delitos complejos	Validarse como referente regional e internacional para la lucha contra el delito transnacional y transfronterizo	Posicionarse como organización policial que contribuye a reducir la inseguridad objetiva y subjetiva

Factores críticos de éxito

El fortalecimiento institucional y el aumento del capital social de la policía civil ante la ciudadanía y las autoridades.

La visión generalizada al interior de la institución de que es necesario un esfuerzo profundo y sostenido de modernización para dar cuenta de la demanda y exigencias que la policía civil debe enfrentar en el complejo y dinámico contexto actual.

La búsqueda de recursos profesionales para insertarlos en áreas de gestión estratégica, junto a la creación de instancias técnicas compuestas por equipos multidisciplinarios y Oficiales Policiales.

El establecimiento de alianzas estratégicas y convenios técnicos de transferencia de conocimiento: Fundación Paz Ciudadana, 2004; Fuerza Aérea de Chile, 2005; Policías de Hamburgo, Berlín y la Oficina Federal de Investigación Criminal de Alemania, 2005; Servicio Nacional de Menores (Sename); Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante de la Armada de Chile (Directemar); Servicio Nacional de Turismo (Sernatur).

La validación y apoyo al proceso de modernización por parte de autoridades políticas y administrativas vinculadas a la gestión de la Policía de Investigaciones de Chile en el contexto de la administración del Estado.

V.- Medios Utilizados

Consultoría externa del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, con un costo aproximado de 30 millones de pesos. (US\$ 55.000)

Búsqueda de recursos profesionales para insertarlos en áreas de gestión estratégica.

Creación de cuadros técnicos al interior de la institución: Departamento de Análisis, Planificación y Desarrollo Institucional, Unidad de Auditoría Interna y Centro de Investigación y Desarrollo Policial.

Acciones sistemáticas de inducción y alineamiento.

Transferencia de conocimiento con socios estratégicos: Convenios de cooperación técnica con la Fuerza Aérea de Chile y Fundación Paz Ciudadana, entre otros.

VI.- Actores Involucrados

Dirección General de la Policía de Investigaciones de Chile:

Imparte las directrices del proceso de modernización y en conjunto con sus unidades asesoras ejecuta estrategias para poner en marcha los procesos internos necesarios para mejorar la gestión en sus organismos y reparticiones dependientes.

Oficina del Plan Fénix II:

Comisión compuesta por personal institucional encargada de supervisar la ejecución de un conjunto de proyectos de desarrollo en materia de infraestructura, logística e informática, entre otros. Durante 2003 encarga una consultoría externa a la Universidad de Chile.

Universidad de Chile:

Durante 2003, actuó como organismo consultor a través del Departamento de Ingeniería Industrial. El producto de esa experiencia fue un diagnóstico organizacional que se utilizó de base para posteriores procesos de planificación y la toma de decisiones por parte del Alto Mando.

Departamento de Análisis, Planificación y Desarrollo Institucional:

Unidad asesora especializada en materias de planificación y gestión. Luego de su creación a comienzos de 2004, sistematiza la información emanada del Alto Mando

para diseñar un sistema de metas e indicadores policiales, entre otras labores de análisis que desarrolla en forma permanente.

Unidad de Auditoría Interna:

Unidad dependiente del Departamento de Análisis, Planificación y Desarrollo Institucional. Su misión es otorgar apoyo al Alto Mando, mediante una estrategia preventiva, proponiendo políticas, planes, programas y medidas de control para el fortalecimiento de la gestión y salvaguardar los recursos que han sido asignados a la institución.

Centro de Investigación y Desarrollo Policial:

Unidad asesora especializada en materias de modernización policial, gestión y desarrollo organizacional. Fue creada en 2002 bajo dependencia de la Academia Superior de Estudios Policiales y desde 2005 forma parte de la Dirección General. Entre sus funciones se cuenta el prestar servicio en el diagnóstico, planificación y ejecución de acciones con directo impacto en la estrategia de modernización de la institución. (www.policia.cl/cidepol)

Jefaturas Nacionales:

En el marco del proceso de modernización, en diciembre de 2004 se suman nuevas jefaturas nacionales a las ya existentes con el objeto de introducir cambios para lograr mejores resultados investigativos y enfrentar de manera eficiente las exigencias en materia de seguridad y criminalidad. De esta manera, se impulsa una reestructuración que agrupa unidades en función de actividades y focalización de los servicios, y asegura una mayor coordinación organizacional, así como un óptimo y oportuno flujo de información, una mejor gestión administrativa de los recursos humanos, logísticos y e infraestructura, en el marco del nuevo sistema procesal penal. Están integradas al sistema de metas e indicadores de gestión policial, participan en la rendición de Cuentas Públicas y, en el marco del Plan Minerva, son unidades colaboradoras de los proyectos de desarrollo institucional.

Jefaturas Regionales:

Están integradas al sistema de metas e indicadores de gestión policial, participan en la rendición de Cuentas Públicas y, en el marco del Plan Minerva, son unidades colaboradoras de los proyectos de desarrollo institucional.

Jefaturas Administrativas:

En el marco del Plan Minerva, pronto serán integradas al sistema de metas e indicadores de gestión policial, además de tener a su cargo la ejecución de una serie de los proyectos de desarrollo institucional.

Plana Mayor Nacional y Planas Mayores Regionales:

En 2006 son objeto de una reestructuración, proceso estrechamente relacionado con el fortalecimiento de los servicios en las áreas de servicio estratégicas: i) Fortalecimiento de la Investigación Criminal; ii) Prevención Estratégica, iii) Control Migratorio y Seguridad Internacional, y iv) Seguridad Pública y Ciudadana, afectando transversalmente las líneas de desarrollo institucional de reingeniería y procesos de trabajo, gestión estratégica de los recursos humanos, gestión estratégica de la información y gestión estratégica de los recursos.

Comité de Gestión:

En el marco de la implementación del Plan Minerva, se crea un Comité de Gestión integrado por mandos medios representantes de un conjunto de jefaturas con directa incidencia en el proceso de modernización. Su principal función reside en la supervisión de la ejecución de los proyectos de desarrollo de la estrategia de modernización y el arbitrio de medidas que aporten al cumplimiento de los objetivos del Plan Minerva.

Consejo Consultivo:

En el marco de la implementación del Plan Minerva, se crea un Consejo Consultivo integrado por el Director General, el Alto Mando Institucional, autoridades políticas, expertos en materia de seguridad ciudadana y representantes de la sociedad civil. Su principal función es aportar directrices que apoyen el proceso de modernización y validar permanentemente la ejecución del Plan Minerva. Esta figura, de carácter inédito en organizaciones policiales, dota de la necesaria transparencia y legitimidad social al proceso.

VII.- Resultados Logrados

La planificación estratégica permitió consolidar el proceso de modernización impulsado a fines de los noventa, dando lugar a un segundo momento de desarrollo institucional orientado a una gestión por resultados y la calidad en la entrega de los servicios policiales. En este sentido, un importante logro fue incorporar nuevas lógicas de trabajo basadas en el uso racional de los recursos y la identificación de necesidades reales a partir de parámetros objetivos.

El diagnóstico organizacional desarrollado en conjunto con la Universidad de Chile representó un primer paso en la reflexión sobre la definición del negocio, el análisis del entorno y las expectativas de los stakeholders de la policía civil, entre otros aspectos. Sin embargo, para conducir un cambio organizacional de mayor envergadura se hacía necesario contar un sistema de medición que permitiera evaluar permanentemente (trimestralmente, a través de un sistema de notas) el impacto de las acciones emprendidas. Por este motivo, se desarrolló un sistema de metas de gestión¹ con sus respectivos indicadores de resultados para los diferentes actores institucionales. Luego de un natural proceso de ajuste, en la actualidad el sistema se

¹ Metas Institucionales 2005-2006: <http://www.investigaciones.cl/paginas/metas2005/metas.htm>

encuentra completamente validado, no obstante se continúa trabajando en su perfeccionamiento y adecuación a los contextos criminológicos cambiantes de una sociedad moderna. Por su parte, la existencia de indicadores de desempeño ha incentivado una sana competencia entre las jefaturas regionales por obtener los mejores resultados, lo que se enmarca en los principios de la modernización del Estado y la Nueva Gestión Pública.

El control de gestión permitió contar con un sistema estadístico confiable, que regularmente informa del cumplimiento de las metas a las unidades involucradas y que también sirve de base para canalizar información institucional hacia el exterior. Gracias a esta capacidad instalada, la estrategia de acercamiento a la comunidad se vio fortalecida por la introducción de prácticas de accountability (transparencia, probidad, responsabilización por el desempeño) que encuentran su mejor exponente en la rendición anual de Cuentas Públicas a nivel nacional, regional y local, las que están disponibles en <http://www.investigaciones.cl/paginas/cuentaspublicas/cp.htm>

La planificación estratégica agregó valor a la misión institucional de la Policía de Investigaciones de Chile, reforzando su perfil científico-técnico y su vocación de servicio público. Al definir cuatro áreas estratégicas de servicio, la organización está en condiciones de identificar necesidades y focalizar esfuerzos en función de los clientes principales de cada una de ellas; lo que le permite entregar servicios con mayor eficacia, eficiencia y calidad. Con la implementación del Plan Minerva se ponen en marcha 12 programas y 25 proyectos de desarrollo, que buscan cumplir con la visión de que hacia el año 2010 la Policía de Investigaciones sea reconocida como una organización policial de alto rendimiento. El Plan está disponible en <http://www.investigaciones.cl/>

Esta experiencia permitió crear y fortalecer competencias internas en procesos de planificación. En diversas reparticiones se fue formando personal especializado, con capacidad para dar solución a problemas de gestión y administración, lo que se vio apoyado por un fortalecimiento de las planas mayores regionales y la llegada de un mayor número de profesionales a la organización.

En el primer trimestre de 2006 se conforma un equipo de gestión responsable de la conducción del Plan Estratégico, cuyo objetivo es alinear los esfuerzos humanos tras una visión común y conducir el proceso de modernización procurando establecer las condiciones necesarias para su adecuado desenvolvimiento. Esta estructura se compone de un Comité de Gestión integrado por mandos medios de distintas jefaturas y un Consejo Consultivo que cuenta con la participación de autoridades políticas, expertos en materias de seguridad ciudadana y representantes de la sociedad civil.

<p>Persona responsable de contacto que presenta la Práctica: Claudio Preller Pinochet. Cargo: Subprefecto, Jefe del Centro de Investigación y Desarrollo Policial. Correo Electrónico: cidepol@investigaciones.cl</p>
--

