

Ministerio de Seguridad Pública

Diseño del Sistema de Seguridad Pública: Modelo de Gestión y Estrategia Bienal

INFORME FINAL

Febrero 2026

Trabajo realizado entre
Diciembre de 2025 y Febrero de 2026

Director del Proyecto

Richard Weber H.

Investigadores y Académicos

Leonardo Basso S.

Carlos Castro G.

Sebastián Maldonado A.

Claudio Pizarro T.

Carla Vairetti M.

Equipo de Analistas

Nicolás Delgado A.

Felipe Palma C.

Antonia Lizana P.

Matías Cánepa



Contraparte Institucional y Técnica

Fabián Gil M.

Jefe de Unidad Estratégica

Simón Maturana M., Florencia Signorini B.

Asesores Unidad Estratégica

Resumen ejecutivo

El presente informe corresponde al diseño del Modelo de Gestión y de la Estrategia Bienal 2026–2027 del Sistema de Seguridad Pública, en el marco del proceso de transformación institucional iniciado por la Ley N.º 21.730, la Política Nacional de Seguridad Pública 2025–2031 y el Reglamento del Sistema aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 55 de 2025. Estos instrumentos configuran un sistema interinstitucional orientado a reducir los delitos violentos y el temor en la ciudadanía, articulando la acción del Estado en prevención, control, persecución penal, sanción, reinserción social y atención a víctimas.

El punto de partida del trabajo es el reconocimiento de que el marco normativo y estratégico vigente define objetivos, ámbitos de acción e instancias formales de coordinación, pero no asegura por sí mismo coherencia operativa, alineamiento interinstitucional ni resultados sostenidos en un contexto caracterizado por alta complejidad institucional, mandatos sectoriales diferenciados y despliegue multinivel. En este escenario, se vuelve indispensable contar con un Modelo de Gestión que ordene de manera explícita cómo el Sistema toma decisiones, coordina actores, ejecuta acciones, monitorea su desempeño y ajusta su conducta frente a desviaciones o brechas.

Sobre esta base, el informe desarrolla dos componentes complementarios e integrados. Por una parte, la Estrategia Bienal 2026–2027 opera como instrumento de priorización de corto plazo, focalizando esfuerzos, definiendo líneas de acción y organizando la implementación inicial del Sistema en coherencia con los objetivos de la Política Nacional de Seguridad Pública. Por otra parte, el Modelo de Gestión establece la arquitectura permanente de conducción que permite traducir esas prioridades en decisiones consistentes, coordinación efectiva y control sistemático del desempeño.

La Estrategia Bienal traduce los objetivos estratégicos de la Política en ocho estrategias agrupadas en ejes orientados al fortalecimiento de capacidades institucionales e integración de información, a la articulación operativa vertical y horizontal con enfoque territorial, y al abordaje de nudos críticos en víctimas, sistema penitenciario y gestión del temor. De este modo, no sustituye a la Política Nacional, sino que ordena y focaliza el esfuerzo interinstitucional durante el período 2026–2027.

El Modelo de Gestión se estructura en torno a tres componentes habilitantes —personas, procesos y tecnologías de la información— y tres funciones transversales —dirección estratégica, decisiones y monitoreo—, integradas en una arquitectura de gobernanza multinivel. Esta arquitectura ordena las instancias estratégicas, tácticas y operativas ya definidas en el Reglamento, explicita responsabilidades, formaliza flujos de decisión y establece mecanismos de escalamiento y rendición de cuentas. La Secretaría Ejecutiva del Sistema asume un rol articulador central, consolidando información, apoyando la toma de decisiones y asegurando trazabilidad entre estrategia y ejecución.

Un elemento estructurante del diseño es el Sistema de Control de Gestión, que recoge los indicadores definidos en la Estrategia Bienal —tanto de resultados como de habilitadores— y los integra en rutinas formales de seguimiento y reportabilidad multinivel. En una etapa temprana de instalación del Sistema, los indicadores propuestos cumplen una función

orientadora: marcan la dirección de medición y permiten construir líneas base que hoy no están completamente disponibles. A partir de estas líneas base, deberán definirse metas progresivas que habiliten una gestión efectiva de la implementación. Este sistema se sustenta en una gobernanza de datos que busca asegurar interoperabilidad, seguridad, calidad, trazabilidad y uso disciplinado de la información para la toma de decisiones.

El trabajo realizado no se limita a una formulación conceptual, sino que ordena las instancias de coordinación existentes dentro de una lógica estratégica, táctica y operativa, identifica responsables institucionales y establece condiciones concretas para la operativización del Sistema. Asimismo, prioriza funciones críticas para la fase inicial de implementación, evitando la sobrecarga de exigencias formales y promoviendo un despliegue progresivo, gobernado y alineado con las capacidades reales del Estado.

En consecuencia, la efectividad del Sistema de Seguridad Pública no radica en la incorporación de nuevas definiciones estratégicas, sino en su capacidad para operar de manera consistente bajo reglas claras de conducción, coordinación y control, articulando a más de 30 instituciones, dos subsistemas y tres niveles territoriales. Esto supone fortalecer mecanismos efectivos de rendición de cuentas, asegurar una gobernanza explícita y vinculante, consolidar una arquitectura de información que sustente la toma de decisiones y avanzar en la instalación de un enfoque sistémico compartido y con visión de Estado.

Operar efectivamente como sistema no es solo un desafío organizacional, sino una condición estructural para sostener la confianza pública, resguardar la convivencia democrática y enfrentar fenómenos de alta complejidad —como el crimen organizado y la corrupción— mediante una acción estatal coherente, coordinada, corresponsable y sustentada en evidencia verificable.

Tabla de contenidos

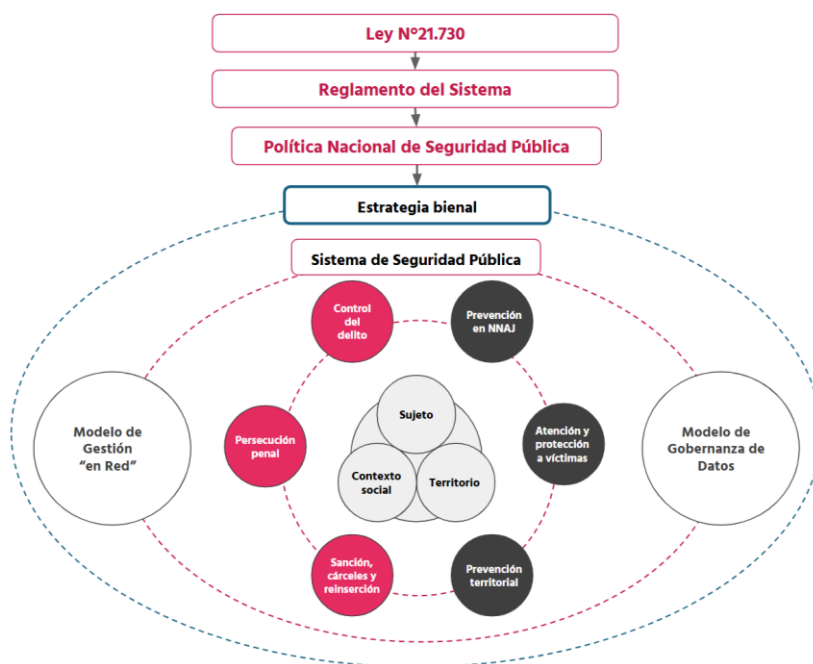
Resumen ejecutivo	2
Tabla de contenidos	4
1. Definiciones	5
1.1. Antecedentes	5
1.2. Objetivos y alcances	8
1.3. Metodología	9
2. Estrategia Bienal del Sistema de Seguridad Pública 2026 - 2027	11
2.1. Ideas fuerza que gobiernan la estrategia	12
2.2. Estrategias que orientan el Sistema	14
2.3. Líneas de acción prioritarias	20
2.4. Indicadores y metas del Sistema de Seguridad Pública	25
2.5. Habilitadores para el desarrollo de la Estrategia Bienal	30
3. Modelo de Gestión del Sistema de Seguridad Pública	36
3.1. Flujos de decisión y nudos críticos de coordinación	39
3.2. Gobernanza	42
3.3. Modelo de Coordinación Vertical y Horizontal	48
3.4. Sistema de Control de Gestión	53
3.5. Implementación del Modelo de Gestión y condiciones de sostenibilidad	57
4. Conclusiones y recomendaciones	61
5. Bibliografía	64
6. Anexos	65
Anexo 1: Conclusiones del Diagnóstico Estratégico para la Implementación del Sistema de Seguridad Pública - Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI)	65
Anexo 2: Indicadores del Sistema (Desarrollo de cálculo)	67

1. Definiciones

1.1. Antecedentes

El Sistema de Seguridad Pública se configura como un sistema interinstitucional permanente, creado para articular la acción del Estado en materia de prevención del delito, control, persecución penal, sanción y reinserción social, así como de atención y protección a víctimas. Su diseño responde a la necesidad de coordinar múltiples instituciones con mandatos legales diferenciados, escalas territoriales diversas y horizontes temporales distintos de intervención, en un contexto caracterizado por fenómenos de violencia y delito de naturaleza compleja y dinámica. Esta complejidad estructural hace inviable una gestión basada exclusivamente en lógicas sectoriales o jerárquicas tradicionales, requiriendo un esquema explícito de articulación interinstitucional y multinivel.

Figura 1: Esquema de comprensión del Sistema de Seguridad Pública y sus componentes.¹



Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista institucional, el Sistema se sustenta en un marco normativo y estratégico jerárquicamente articulado. La Ley N.º 21.730 establece el Ministerio de Seguridad Pública como órgano rector y reconoce explícitamente la existencia de un sistema interinstitucional orientado a objetivos comunes. Sobre esta base, el Reglamento del Sistema de Seguridad Pública, aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 55 de 2025, define la arquitectura de gobernanza, las instancias formales de coordinación, los roles de los distintos

¹ El esquema organiza, en gris claro, la tríada compuesta por el sujeto, el contexto social y el territorio. A su vez, los ámbitos de acción de la PNSP que se distinguen mediante códigos de color: (i) los bloques en gris oscuro corresponden al Subsistema de Prevención del Delito, (ii) mientras que los bloques en rosado representan el Subsistema de Seguridad Pública.

actores y las reglas básicas de funcionamiento del Sistema. El Reglamento introduce, además, una distinción estructural clave para la conducción del Sistema, al organizar su funcionamiento a través de dos subsistemas diferenciados —el Subsistema de Seguridad Pública y el Subsistema de Prevención del Delito—, cada uno administrado y coordinado por su respectiva Subsecretaría, bajo la dirección del Ministerio de Seguridad Pública como órgano rector. Complementariamente, la Política Nacional de Seguridad Pública 2025–2031 fija el marco estratégico de mediano plazo que orienta la acción del Sistema.

La Política Nacional de Seguridad Pública establece como objetivo general reducir los delitos violentos y el temor en la ciudadanía mediante la dotación de lineamientos al Sistema de Seguridad Pública, orientados a fortalecer la coordinación y colaboración interinstitucional en el diseño y la ejecución de políticas públicas basadas en evidencia. Para ello, define como objetivo estratégico establecer el Sistema de Seguridad Pública y su modelo de gestión integrado y eficaz para la prevención, el control, la persecución y la sanción del delito, así como la atención y protección de las víctimas y la reinserción social de las personas condenadas. Este objetivo estratégico se operacionaliza institucionalmente a través de la creación de los subsistemas y de sus respectivas Subsecretarías, las que concentran funciones de articulación, seguimiento y coordinación operativa en ámbitos funcionalmente diferenciados pero interdependientes. Estos objetivos configuran el sentido del diseño institucional y de gestión del Sistema, y delimitan el marco dentro del cual deben articularse la estrategia, la gobernanza y la operación cotidiana.

En coherencia con este marco estratégico y normativo, la Política Nacional incorpora como criterio transversal el principio de seguridad con perspectiva de género, reconocido explícitamente en la Política Nacional de Seguridad Pública como un criterio orientador transversal del Sistema. En coherencia con dicho principio y con lo dispuesto en la Ley N.º 21.675, que reconoce el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia y establece obligaciones específicas para los órganos del Estado en materia de prevención, protección y erradicación de la violencia de género —incluida aquella que ocurre en el ámbito privado—, el marco normativo vigente reconoce la relevancia de abordar la violencia intrafamiliar como parte integrante de los objetivos del Sistema de Seguridad Pública.

Para efectos de esta Estrategia, la perspectiva de género se entiende como un enfoque analítico y operativo que permite identificar impactos, barreras y riesgos diferenciados, y orientar respuestas pertinentes, no discriminatorias y orientadas a evitar la revictimización. En consecuencia, dichas diferencias deben incorporarse como un elemento constitutivo del abordaje de la seguridad pública, y no únicamente como una variable complementaria, considerando el carácter sistémico y multicausal del fenómeno.

Este entramado normativo y estratégico define el qué debe perseguir el Sistema y quiénes participan en su conducción y ejecución, pero no determina por sí solo cómo el Sistema debe operar en la práctica para transformar dichas orientaciones en decisiones consistentes, coordinación efectiva, ejecución territorial pertinente y control del desempeño. En particular, la coexistencia de dos subsistemas con lógicas, instrumentos y ritmos de intervención distintos introduce desafíos específicos de coordinación vertical y horizontal que no se resuelven únicamente mediante la existencia de instancias formales. En sistemas interinstitucionales de esta naturaleza, la existencia de normas, políticas e instancias formales no garantiza, por sí misma, coherencia operativa ni resultados sostenidos. De allí surge la

necesidad de diseñar explícitamente un Modelo de Gestión, entendido como el dispositivo que ordena la conducción práctica del Sistema y habilita el cumplimiento de los objetivos definidos por la Política Nacional.

El Modelo de Gestión del Sistema de Seguridad Pública se sitúa en ese espacio intermedio entre la norma y la acción. No reemplaza la Política Nacional, no redefine sus objetivos ni se superpone al Reglamento. Su función es operacionalizar estos instrumentos mediante procesos, rutinas, roles, flujos de información y mecanismos de control que permitan gobernar el Sistema de manera predecible, trazable y ajustable, haciendo operativa la relación entre el nivel rector del Ministerio, la conducción funcional de los subsistemas y la ejecución territorial de las instituciones que los integran, asegurando que la coordinación interinstitucional y el uso de evidencia se traduzcan efectivamente en resultados observables en materia de reducción de violencia, delito y temor.

El diseño del Modelo de Gestión se apoya en tres fuentes principales. En primer lugar, el marco normativo y estratégico vigente, que define los objetivos, ámbitos de acción y habilitaciones institucionales del Sistema, incluida la creación formal de los subsistemas y de sus Secretarías Ejecutivas como nodos técnicos de articulación. En segundo lugar, el diagnóstico integral del Sistema de Seguridad Pública desarrollado por el Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI), que identificó brechas estructurales, operativas y de gobernanza relevantes para el logro de los objetivos estratégicos definidos en la Política Nacional. En tercer lugar, un proceso de trabajo técnico sostenido con el equipo de la Unidad Estratégica del Ministerio de Seguridad Pública y con los equipos sectoriales, que permitió contrastar el diseño del Modelo con las prácticas reales de conducción, coordinación y ejecución del Sistema, así como con las sesiones de formulación y validación de la Estrategia Bial.

En este marco, la Estrategia Bial del Sistema de Seguridad Pública adquiere un rol central dentro del diseño del Modelo de Gestión. La Estrategia Bial constituye el principal instrumento de planificación de corto plazo del Sistema para el período 2026–2027 y define un conjunto acotado de prioridades, líneas de acción y estrategias que orientan el quehacer institucional en una fase inicial de implementación del Sistema. Desde el punto de vista institucional, la Estrategia se implementa a través de ambos subsistemas, actuando como un mecanismo de alineamiento operativo entre las Subsecretarías, las instancias de coordinación y los niveles territoriales. Desde la perspectiva del Modelo de Gestión, la Estrategia Bial cumple una función directiva, al traducir los objetivos de la Política Nacional en focos operativos priorizados y ordenar el esfuerzo interinstitucional en los primeros dos años de funcionamiento del Sistema.

Por esta razón, el presente informe aborda en primer lugar la Estrategia Bial, no como un ejercicio autónomo de planificación, sino como un componente del diseño del Modelo de Gestión. La Estrategia permite observar cómo los objetivos estratégicos de la Política Nacional se expresan en decisiones de priorización, asignación de responsabilidades, mecanismos de coordinación entre subsistemas y definición de indicadores del Sistema. Posteriormente, el informe desarrolla el diseño del Modelo de Gestión propiamente tal, explicitando las reglas, procesos y dispositivos que permiten conducir la implementación de la Estrategia, gestionar la interacción entre los subsistemas, monitorear su desempeño y ajustar la acción pública de manera sistemática.

De este modo, la estructura del informe responde a una lógica de gestión: primero se presenta el instrumento que define la dirección estratégica y las prioridades de corto plazo del Sistema —la Estrategia Bienal— y luego se desarrolla el Modelo de Gestión que permite conducir su implementación y sostener el funcionamiento integrado del Sistema en el tiempo. Esta aproximación busca asegurar coherencia analítica, distinguir con claridad entre estrategia y gestión, y facilitar una lectura integrada del diseño del Sistema de Seguridad Pública desde la perspectiva de la conducción pública y del cumplimiento de los objetivos definidos en la Política Nacional.

1.2. Objetivos y alcances

1.2.1. Objetivo de la consultoría

El objetivo de la consultoría es desarrollar una colaboración técnica para el diseño del Sistema de Seguridad Pública, tanto en su componente del modelo de gestión, como en la de su sistema integrado de información, que contribuya a garantizar una gestión eficaz de la prevención, el control, la persecución y la sanción del delito, así como de la protección de las víctimas y la reinserción social de las personas condenadas, incorporando mecanismos de evaluación periódica de resultados y de rendición de cuentas transparente. Este objetivo se aborda mediante el fortalecimiento de las capacidades de coordinación interinstitucional, la incorporación de mecanismos de gestión por resultados, la definición de esquemas de rendición de cuentas transparentes, la integración transversal de la perspectiva de género y las diferencias territoriales y poblacionales existentes en el país, en coherencia con los lineamientos establecidos en la Política Nacional de Seguridad Pública y con el marco normativo vigente.

En este contexto, el proyecto contempla, entre otros componentes, el diseño de un modelo de gestión sistémico para el funcionamiento del Sistema de Seguridad Pública y la definición de la arquitectura técnica, roles y principios del Sistema Integrado de Información del Sistema de Seguridad Pública (SIISSEP), como habilitadores clave para una toma de decisiones basada en evidencia y una operación interinstitucional articulada.

1.2.2. Alcance del presente informe

El presente informe desarrolla el diseño final del Modelo de Gestión del Sistema de Seguridad Pública, entendido como el marco estructural que ordena su funcionamiento cotidiano, habilita la implementación de sus definiciones estratégicas y permite conducir de manera integrada la acción interinstitucional en los distintos niveles del Estado. En este marco, se incorpora también la formulación de la Estrategia Bienal correspondiente al período 2026–2027, tratada como un componente operativo del propio Modelo de Gestión, en tanto instrumento de planificación táctica que orienta el quehacer institucional en un horizonte de corto plazo.

El Modelo de Gestión se estructura sobre principios, funciones, procesos, roles, rutinas y dispositivos de conducción, coordinación, control y aprendizaje institucional, todos ellos diseñados para permitir la operación del Sistema de Seguridad Pública en coherencia con los objetivos definidos en la Ley N.º 21.730 y en la Política Nacional de Seguridad Pública 2025–

2031. La inclusión de la Estrategia Bienal en este informe responde a su carácter funcional dentro del Modelo, al actuar como una plataforma de implementación anticipada de sus principales mecanismos, y como un canal de alineamiento entre dirección estratégica y acción operativa.

En este sentido, el documento delimita su alcance a dos componentes integrados: por una parte, la definición del Modelo de Gestión del Sistema de Seguridad Pública como dispositivo permanente de gobernanza, planificación, coordinación y control; por otra, el desarrollo de la Estrategia Bienal como ejercicio concreto de aplicación de este Modelo en un ciclo de implementación específico. Ambos se presentan como parte de una misma arquitectura de gestión, que organiza la acción del Sistema en torno a objetivos comunes, bajo reglas compartidas y con trazabilidad operativa.

Este informe no aborda el diseño detallado del modelo de gobernanza de datos ni la arquitectura técnica del Sistema Integrado de Información del Sistema de Seguridad Pública (SIISSEP), los cuales constituyen componentes específicos del proyecto que serán desarrollados y reportados en documentos separados. No obstante, se incorporan en el presente documento elementos clave de ambos componentes como variables de diseño del Modelo de Gestión, en tanto habilitadores funcionales para la toma de decisiones basada en evidencia, la trazabilidad operativa y la coordinación interinstitucional.

1.3. Metodología

La formulación de la Estrategia Bienal del Sistema de Seguridad Pública y el diseño del Modelo de Gestión se desarrollaron mediante una metodología secuencial, participativa y basada en evidencia, orientada a abordar la complejidad institucional del Sistema y a dotarlo de capacidades efectivas de conducción estratégica y operativa. El proceso combinó un diagnóstico técnico integral con instancias estructuradas de trabajo interinstitucional, diseño institucional y validación, permitiendo construir definiciones estratégicas y arreglos de gestión coherentes con el marco normativo vigente y con las condiciones reales de operación del Sistema.

El punto de partida metodológico fue el Diagnóstico del Sistema de Seguridad Pública, elaborado por el Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI), que proporcionó una caracterización integral del funcionamiento del Sistema en el contexto de la creación del Ministerio de Seguridad Pública. Desde una perspectiva estratégica, el diagnóstico identificó fragmentación institucional, superposición de mandatos, debilidades en los mecanismos formales de coordinación y una predominancia histórica de respuestas reactivas, así como la ausencia de una visión común que articule de manera consistente las políticas, programas e instrumentos del Estado en materia de seguridad pública.

Desde el punto de vista operacional, el diagnóstico evidenció brechas relevantes en la coordinación vertical y horizontal entre niveles nacional, regional y comunal; limitaciones en la gobernanza de datos, la interoperabilidad y el uso sistemático de información para la toma de decisiones; asimetrías significativas en capacidades institucionales, particularmente a nivel territorial; y debilidades persistentes en ámbitos críticos como la persecución del crimen organizado y la reinserción social.

Asimismo, el diagnóstico incorporó un análisis de brechas de género en victimización, percepción de inseguridad y acceso a la justicia, constatando diferencias sistemáticas en la experiencia de la inseguridad y en las trayectorias institucionales posteriores a la victimización. Estos antecedentes fueron considerados como insumos relevantes tanto para la formulación de la Estrategia Bienal como para el diseño del Modelo de Gestión, particularmente en lo referido a enfoques transversales y a la necesidad de capacidades diferenciadas de gestión.

En su conjunto, estos insumos constituyeron la base analítica para la formulación de la Estrategia Bienal y para el diseño conceptual y operativo del Modelo de Gestión del Sistema, permitiendo identificar desafíos estructurales, nudos críticos de coordinación y condiciones habilitantes para una conducción integrada del Sistema.

Sobre la base del marco estratégico definido por la Política Nacional de Seguridad Pública 2025–2031, el proceso metodológico se desarrolló de manera alineada con sus objetivos y ámbitos de acción, los cuales operaron como referencia tanto para las definiciones estratégicas de corto plazo como para los arreglos de gestión requeridos para su implementación. En este contexto, se desarrollaron las siguientes instancias metodológicas:

- **Formulario de levantamiento de percepciones y opiniones**, orientado a recoger de manera sistemática visiones de actores del Sistema respecto de prioridades estratégicas, nudos críticos de coordinación y desafíos de implementación. Este instrumento complementó el trabajo presencial y aportó insumos cualitativos relevantes tanto para la Estrategia Bienal como para el diseño del Modelo de Gestión.
- **Sesiones de formulación de la Estrategia**, con la participación de la Subsecretaría de Prevención del Delito y la Subsecretaría de Seguridad Pública, como espacios de análisis técnico y discusión estratégica orientados a examinar el funcionamiento del Sistema, identificar problemáticas transversales y estructurar propuestas preliminares de estrategias y líneas de acción, en coherencia con el Modelo de Gestión en desarrollo. En esta etapa se incorporó un criterio transversal de consistencia para la implementación, asegurando que las definiciones estratégicas integraran las implicancias de género pertinentes y los requerimientos mínimos de información para su seguimiento, considerando las diferencias territoriales relevantes para su aplicación.
- **Sesiones de validación de la Estrategia Bienal**, organizadas por los distintos ámbitos de acción de la Política Nacional de Seguridad Pública, con el propósito de contrastar las definiciones estratégicas preliminares con las capacidades, mandatos y responsabilidades institucionales. Estas instancias permitieron revisar y ajustar los contenidos de la Estrategia desde una perspectiva de coherencia estratégica, alineamiento institucional y viabilidad operativa, incorporando insumos relevantes para el ajuste del Modelo de Gestión.
- **Sesiones de trabajo para la construcción de indicadores**, orientadas al diseño, ajuste y validación preliminar de indicadores del Sistema de Seguridad Pública, asegurando su coherencia con las definiciones estratégicas, su factibilidad de medición y su articulación con las capacidades institucionales existentes. Estos

indicadores constituyen un componente central del sistema de monitoreo y control del Modelo de Gestión.

- **Reuniones de diseño del Modelo de Gestión con la Unidad Estratégica del Ministerio de Seguridad Pública**, orientadas a definir principios, componentes, roles, procesos y arreglos de gobernanza para la conducción del Sistema y la implementación de la Estrategia Bial. Estas instancias permitieron traducir los hallazgos del diagnóstico en definiciones operativas preliminares y asegurar coherencia entre el Modelo de Gestión y las prioridades estratégicas del período.
- **Sesiones de validación del Modelo de Gestión**, fueron consolidadas a partir de la integración de los insumos estratégicos, operativos y de validación institucional, configurándose como el marco definitivo para la conducción, coordinación, monitoreo y ajuste del Sistema de Seguridad Pública, y como el soporte operativo para la implementación de la Estrategia Bial en el período definido.

2. Estrategia Bial del Sistema de Seguridad Pública 2026 - 2027

La formulación de la Estrategia Bial del Sistema de Seguridad Pública se desarrolló como parte del diseño del Modelo de Gestión, en tanto componente operativo destinado a traducir los objetivos estratégicos de la Política Nacional en definiciones institucionales aplicables en el corto plazo. Su elaboración se sustentó en el diagnóstico técnico del funcionamiento del Sistema, en sesiones de trabajo interinstitucional y en mecanismos de levantamiento sistemático de información, orientados a identificar brechas, priorizar problemáticas y definir cursos de acción compartidos.

El proceso integró evidencia técnica, análisis institucional, criterios de viabilidad operativa y perspectiva de género, permitiendo definir un conjunto acotado de prioridades y líneas de acción articuladas con las capacidades existentes y con las condiciones habilitantes requeridas. Desde una perspectiva de gestión, la Estrategia Bial cumple una función directiva dentro del Modelo de Gestión, al organizar el esfuerzo del Sistema en un horizonte temporal definido, mediante la priorización de objetivos, la articulación de la acción interinstitucional y la incorporación de mecanismos de seguimiento y evaluación por resultados.

En consecuencia, este capítulo presenta las definiciones estratégicas acordadas para el período 2026–2027, estableciendo el marco operativo sobre el cual se estructura la implementación del Modelo de Gestión y se organiza la acción coordinada del Sistema.

2.1. Ideas fuerza que gobiernan la estrategia

A partir de la convergencia entre el diagnóstico técnico del funcionamiento del Sistema, los aportes institucionales recogidos en el proceso de formulación y el marco normativo y estratégico vigente, se definieron cinco ideas fuerza que orientan el diseño de la Estrategia

Bienal 2026–2027. Estas ideas constituyen principios rectores para la priorización de objetivos, la articulación interinstitucional y la definición de líneas de acción en el período:

I. La criminalidad y el temor al delito involucran a personas particulares, se desarrollan en un contexto social específico y se manifiestan dentro de un territorio determinado.

Los distintos participantes del proceso de formulación de la Estrategia Bienal coinciden en que el delito y el temor no pueden comprenderse de manera abstracta, ni exclusivamente agregada, sino que requieren ser analizados a partir de la interacción entre el sujeto o persona de interés, su contexto social y el espacio territorial en el que se desarrollan las dinámicas del delito. Asimismo, se reconoció que la percepción de inseguridad y temor al delito no siempre guardan relación lineal con los niveles de victimización, reforzando la necesidad de abordajes diferenciados y complementarios para ambos fenómenos, capaces de captar las particularidades personales, sociales y territoriales que inciden en su expresión.

Asimismo, se relevó que el sujeto no es homogéneo, y que las experiencias de victimización, inseguridad y temor al delito presentan diferencias asociadas al género, las cuales se expresan de manera diferenciada según el contexto social y el territorio². Este reconocimiento refuerza la necesidad de enfoques analíticos y de intervención que incorporen dichas diferencias como un elemento constitutivo del abordaje de la seguridad pública, y no únicamente como una variable complementaria, ya que el problema es sistémico, o sea, multicausal y de difícil predicción.

II. La seguridad pública no se limita al espacio público: comprende también la violencia que ocurre en el ámbito privado.

Reconocer este alcance permite superar una comprensión restrictiva de la seguridad, centrada exclusivamente en hechos ocurridos en el espacio público o en determinados tipos de delitos. Desde esta perspectiva, la seguridad pública debe considerar que las violencias y los fenómenos delictivos pueden expresarse tanto en el ámbito público como en el privado, lo que exige respuestas estatales integrales, coordinadas y pertinentes. En este marco, la violencia intrafamiliar constituye una manifestación relevante que, por su impacto en la seguridad y la convivencia, y por sus efectos diferenciados en distintos grupos de la población, forma parte de los problemas que deben ser abordados en la Estrategia Bienal. Su incorporación es coherente con los principios y objetivos de la Política Nacional de Seguridad Pública y con un enfoque sistémico y multicausal del fenómeno.

III. La criminalidad y el temor al delito constituyen fenómenos multifactoriales que requieren ser abordados mediante seis palancas estratégicas —los ámbitos de acción de la PNSP—, las cuales deben operar de manera coordinada.

² Cabe señalar que en un contexto crecientemente digital, el territorio se despliega en una dimensión física y otra digital. Esta distinción es relevante en materia de cibercrimen.

El Diagnóstico del Sistema evidenció que el predominio de enfoques reactivos, centrados en la respuesta posterior a la ocurrencia del delito, ha limitado la capacidad del Estado para intervenir de manera temprana y estructural sobre los factores que inciden en la generación de violencia e inseguridad, particularmente en etapas críticas del ciclo de vida como la niñez, la adolescencia y la juventud. En este contexto, se relevó la necesidad de articular de manera coherente las distintas funciones del ciclo de la seguridad pública —prevención, control, persecución penal, sanción, reinserción y atención a víctimas— evitando enfoques fragmentados que tienden a trasladar los problemas entre ámbitos sin abordar sus causas subyacentes. La estructura de ámbitos de acción definida por la Política Nacional de Seguridad Pública fue reconocida como un marco pertinente para ordenar esta intervención integrada, siempre que opere de manera coordinada y no como compartimentos estancos.

IV. Enfrentar ambos fenómenos exige la articulación de múltiples y diversas instituciones. Cada una aporta al cumplimiento de los objetivos del Sistema, siempre que cuente con las capacidades necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones.

El diagnóstico identificó brechas relevantes en los mecanismos de coordinación vertical y horizontal, particularmente en la articulación entre los niveles nacional, regional y local, así como una coordinación interinstitucional que, en muchos casos, depende de voluntades individuales más que de arreglos formales y estables. Estas debilidades se expresan con especial intensidad a nivel territorial y se ven reforzadas por asimetrías significativas en las capacidades institucionales, especialmente a nivel municipal, lo que condiciona la posibilidad de asegurar estándares mínimos de seguridad de manera homogénea en el territorio nacional.

V. Resulta fundamental orientar los recursos disponibles con criterios estratégicos y focalizados, respaldados en capacidades efectivas, a fin de asegurar el mayor impacto posible.

Tanto el diagnóstico como las instancias de trabajo coincidieron en identificar debilidades estructurales en materia de gobernanza de datos, caracterizadas por la fragmentación de los sistemas de información, la baja interoperabilidad entre plataformas y la ausencia de estándares comunes, lo que limita el uso sistemático de evidencia para la priorización estratégica, la asignación eficiente de recursos y el seguimiento del desempeño del Sistema. Estas limitaciones fueron reconocidas como una barrera relevante para avanzar hacia una gestión orientada a resultados y basada en información confiable y oportuna.

VI. La acción del Sistema debe expresarse a través de un enfoque territorial, con intervenciones coordinadas de prevención, control y persecución. En esencia: “sin condiciones mínimas de seguridad, la prevención no produce resultados”.

El diagnóstico evidenció que, en contextos de alta violencia o de control territorial por parte de organizaciones criminales, las estrategias preventivas aisladas carecen de impacto si no se sustentan en condiciones básicas de seguridad. En este sentido, se subrayó la necesidad de intervenciones coordinadas y secuenciales que permitan

restablecer dichas condiciones como prerrequisito para el despliegue de estrategias preventivas sostenibles y adaptadas a las dinámicas específicas de cada territorio.

2.2. Estrategias que orientan el Sistema

La Estrategia Bienal del Sistema de Seguridad Pública se estructura en ocho estrategias, articuladas en tres grandes componentes: Capacidades, Articulación y Nudos Prioritarios. En su formulación, incorpora de manera transversal consideraciones de género y derechos humanos, reconociendo que los delitos, la violencia y el temor al delito pueden generar impactos diferenciados que deben ser considerados en el diseño, implementación y evaluación de las acciones del Sistema.

Figura 2: Componentes complementarios y estrategias asociadas.



Fuente: Elaboración propia.

El componente de **Capacidades** aborda las tres primeras estrategias, orientadas al fortalecimiento de las capacidades propias de las distintas instituciones, la capacidad de integrarse entre las distintas instituciones y la gobernanza del Sistema para sentar las bases de una actuación coordinada entre las distintas instituciones.

Esto último, debe considerar los dos subsistemas del Sistema de Seguridad Pública, ya que para lograr resultados se necesita un enfoque sistémico, el que no se logra sin la coordinación indicada. Esto significa que para el diseño e implementación de acciones del Sistema es clave tomar en cuenta las acciones, tanto desde una perspectiva de prevención, como de persecución.

Estas estrategias se concentran por una parte en dotar al Sistema de condiciones habilitantes para fortalecer las capacidades analíticas, operativas y de conducción, además de integrar los procesos de planificación y control de gestión; y de seguimiento con una mirada territorial, como base para una acción más eficaz y coordinada. Y por otra, en fortalecer la gobernanza de todo el Sistema.

El componente de **Articulación** aborda dos estrategias orientadas a fortalecer el diseño e implementación de acciones de manera coordinada entre las distintas instituciones del Sistema de Seguridad Pública, asegurando coherencia, alineamiento y focalización de los esfuerzos de los distintos actores involucrados. Este componente se centra en la actuación conjunta de las instituciones a nivel nacional, regional y local, considerados de manera integrada a las personas de interés, su contexto social y los territorios que habitan, mediante intervenciones articuladas, complementarias y alineadas con las prioridades estratégicas del Sistema.

Finalmente, el componente de **Nudos Prioritarios** concentra las tres últimas estrategias, las que abordan desafíos estructurales críticos para el funcionamiento, eficacia, eficiencia y legitimidad del Sistema. Estas estrategias abordan: (i) el rezago en la perspectiva de Víctimas a nivel sistémico, y la necesidad de garantizar una atención integral y articulada; (ii) la transformación del sistema penitenciario, con énfasis en el desarrollo de capacidades, la reinserción social y su infraestructura; y, finalmente, (iii) la gestión del temor vinculado al delito, a través de un enfoque integral que considere personas de interés, contexto social y territorio.

La Figura 2 presenta la organización de las ocho estrategias en los tres componentes que estructuran la Estrategia Bienal 2026–2027. A continuación se detallan las ocho estrategias que orientan el Sistema de Seguridad Pública para el periodo:

Estrategia 1: Fortalecimiento de capacidades de las instituciones integrantes del Sistema orientadas a la prevención, el control y la persecución de delitos violentos y la corrupción.

El objetivo de esta estrategia es fortalecer las capacidades de cada una de las instituciones que conforman el Sistema, con el fin de realizar prevención, control policial y persecución penal de delitos violentos³. Se trata de habilitar capacidades tecnológicas, conocimientos, habilidades y procesos, que permitan a las instituciones responder con mayor eficacia y eficiencia a los desafíos que impone la delincuencia, incluso de manera anticipada a la comisión de un delito.

En términos más específicos, se requiere desarrollar y fortalecer capacidades que, en materia de prevención, permitan la implementación de alertas tempranas, el análisis situacional y la protección de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, entre otros ámbitos relevantes. En materia de persecución, se enfatiza el fortalecimiento de capacidades analíticas y de inteligencia estratégica, el seguimiento patrimonial y financiero, y la asignación de recursos basada en evidencia, en particular de los delitos de mayor connotación pública e impacto, incluidos delitos violentos, violencia sexual y familiar, trata de personas, violencia digital y corrupción. Asimismo, el fortalecimiento de capacidades incorpora competencias

³ Se entenderá por “delitos violentos” aquel conjunto de conductas tipificadas en el Código Penal que afectan principalmente la vida, la integridad física o psíquica, la libertad personal, la seguridad individual y la propiedad, tales como homicidio, femicidio, parricidio, infanticidio, secuestro, sustracción de menores, violación, robo con violencia o intimidación, robo de vehículos (en base a la intimidación o violencia de las personas), lesiones, extorsión, apremios ilegítimos, tortura y delitos vinculados a la trata de personas, entre otros. (Ministerio de Seguridad Pública, 2025a).

especializadas para funciones críticas del Sistema, como recepción de denuncias y primera respuesta, investigación vinculada a víctimas y fiscalización del orden público.

De este modo, se busca reforzar, en un horizonte bienal, aquellas capacidades críticas necesarias para contener fenómenos delictivos muy complejos y sentar bases sólidas para el despliegue efectivo del resto de las estrategias del Sistema.

Estrategia 2: Integración de las instituciones para la prevención, el control y la persecución de delitos violentos y la corrupción.

La segunda estrategia apunta a la integración efectiva —en términos de procesos, datos y equipos profesionales— de las capacidades de las instituciones, con el fin de abordar el desafío de intervenir fenómenos delictivos complejos, tales como el crimen organizado y la corrupción, dado que son manifestaciones de carácter sistémico que se desarrollan de manera progresiva y no siempre mediante violencia directa, pero que generan altos niveles de daño e impacto. Se busca transitar desde un enfoque predominantemente reactivo hacia un enfoque anticipatorio y, sobre todo, de acción coordinada, lo que solo es posible en la medida que las distintas instituciones que conforman el Sistema de Seguridad Pública están integradas en su gestión y operación.

Esta estrategia persigue esta integración y coordinación interinstitucional señalada, así como el fortalecimiento de la cooperación internacional, el desarrollo de mecanismos permanentes de análisis conjunto de amenazas emergentes, la implementación de sistemas de alerta temprana y análisis predictivo, y la priorización estratégica de la intervención sobre los flujos económicos y patrimoniales vinculados a actividades ilícitas. Así mismo, promueve la integración de información e inteligencia y considerando variables que posibiliten análisis desagregados que identifiquen patrones diferenciados en victimización, percepción de riesgo y riesgos emergentes.

Esta estrategia reconoce que el Sistema de Seguridad Pública sólo existe como tal en la medida en que las instituciones que lo conforman operan de manera integrada, superando la fragmentación institucional que actualmente limita el impacto esperado del Sistema frente a una delincuencia cada vez más compleja y audaz.

Estrategia 3: Fortalecimiento de la gobernanza del Sistema, con especial énfasis en su expresión territorial a nivel nacional, regional y local.

La tercera estrategia se centra en el fortalecimiento de la gobernanza del Sistema de Seguridad Pública, con especial énfasis en una expresión territorial efectiva, es decir, en el alineamiento y coordinación entre los niveles, nacional, regional y local, tanto en los ámbitos de prevención como de persecución. Esto implica que cada una de las instancias de gobierno incorpore de manera explícita las implicancias —en términos de causas y efectos— de las decisiones y acciones del Sistema, en cada uno de los niveles territoriales. Se trata de que la gobernanza del Sistema ordene, clarifique y haga explícitos los roles, responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones, asegurando una mirada integrada y coordinada en los tres niveles territoriales.

Esta estrategia se despliega a través del desarrollo de instancias formales de toma de decisiones estratégicas y de coordinación interinstitucional —muchas de las cuales se

encuentran definidas en el Reglamento del Sistema—, de la clarificación y delimitación precisa de mandatos y competencias entre los distintos actores, y la instalación de mecanismos estables de resolución de conflictos y de retroalimentación desde el territorio. De esta forma, se consolida una estructura de gobernanza multinivel que habilita la implementación coherente, articulada y efectiva de la política pública en materia de seguridad pública.

Estrategia 4: Intervención coordinada del Sistema con enfoque territorial.

A partir de un sistema cuyas instituciones cuentan con capacidades, operan de manera integrada y disponen de una gobernanza bien estructurada, es clave actuar de una manera coordinada. En este marco, la Estrategia 4 se orienta a fortalecer la coordinación entre las distintas instituciones que conforman el Sistema de Seguridad Pública, asegurando una actuación conjunta, tanto en el diseño como en la implementación de políticas, planes y programas, en torno a una problemática y/u objetivo común.

Esta estrategia reconoce la necesidad de que, para que el Sistema cumpla sus objetivos, opere con un enfoque sistémico, en particular cuando se trata de un sistema complejo, es decir, un sistema en el que sus partes —las personas y las instituciones— tienen capacidad de decisión propia, interactúan entre sí de formas no lineales y generan resultados que, en muchos casos, son impredecibles. En este sentido, el enfoque sistémico reconoce explícitamente que la realidad organizacional no sigue necesariamente las reglas establecidas en los manuales ni los diseños formales, y que el comportamiento del Sistema no puede explicarse como la simple suma de sus partes, sino como el resultado de las interacciones, retroalimentaciones y dinámicas emergentes que se producen en su funcionamiento cotidiano⁴.

Bajo esta lógica, el actuar del Sistema se despliega en forma coherente en los niveles nacional, regional y local, a fin de reducir las brechas entre las políticas y programas, y su expresión en el territorio. Ello es posible en la medida que se actúa de forma integrada, considerando las particularidades y dinámicas propias de cada territorio, así como las diferencias relevantes entre los distintos grupos de la población. En este marco, los diagnósticos territoriales y la priorización de problemáticas incorporarán información que permita identificar dichas diferencias —incluidas aquellas asociadas al género— con el fin de orientar intervenciones más pertinentes y coherentes con la realidad específica en que se implementan.

Para estos efectos, se trabaja con una articulación operativa coherente entre planes nacionales, regionales y locales, lo que exige instancias robustas de coordinación territorial del Sistema, con el fin de asegurar respuestas oportunas, diferenciadas y coherentes con los objetivos del Sistema.

Cabe señalar que lo indicado tiene una singularidad cuando se trata de delitos extraterritoriales, es decir, que superan un territorio local o incluso nacional, lo cual es muy evidente en delitos internacionales y de ciberseguridad, donde el territorio no está acotado a lo físico en un sentido material y tradicional.

⁴ Waissbluth, M. (2021). Introducción a la gestión pública: Un Estado al servicio de la ciudadanía.

Estrategia 5: Focalización del Sistema en personas de interés, el contexto social en el que se desenvuelven y el territorio que habitan, de manera conjunta y articulada.

La quinta estrategia profundiza la articulación del Sistema mediante una focalización integrada en personas de interés, el contexto social en el que se desenvuelven y el territorio que habitan, entendidos como una tríada que debe estar presente de manera sistemática en las decisiones del Sistema y en su despliegue territorial. Su eje central es el barrio como unidad prioritaria de intervención, entendiendo que la delincuencia y el temor se concentran de manera diferenciada en espacios y momentos específicos del territorio, lo que exige intervenciones focalizadas y adaptadas a dichas dinámicas.

Esta estrategia se traduce en intervenciones focalizadas en territorios priorizados, que combinan prevención social, control policial y persecución penal bajo planes territoriales comunes, los cuales se diseñan, implementan y evalúan considerando de manera simultánea y articulada la situación de las personas, las dinámicas del contexto social y las características del territorio, incorporando transversalmente la perspectiva de género como criterio analítico en dicha articulación. Desde esta perspectiva, ninguna actuación del Sistema puede abordarse de manera aislada o parcial, ya que ello debilita su efectividad e impacto. En particular, la intervención territorial debe considerar las diferencias en el uso del espacio, la movilidad y la percepción de riesgo asociadas al género, incorporando criterios de seguridad urbana que reconozcan dichas diferencias como parte del análisis del contexto social y territorial.

Asimismo, incorpora una secuencia de intervención que reconoce la necesidad de condiciones mínimas de seguridad como base para acciones preventivas sostenibles, y promueve la corresponsabilidad interinstitucional y la focalización de recursos en función de criterios técnicos de inseguridad, asegurando que dichos criterios integren de manera consistente la mirada de la tríada en las intervenciones.

Estrategia 6: Rol central de las víctimas en el Sistema, apoyando la puesta en marcha del Servicio Nacional de Acceso a la Justicia y la Defensoría de las Víctimas.

En el componente de los nudos prioritarios, la sexta estrategia incorpora de manera prioritaria la perspectiva de las víctimas en el funcionamiento del Sistema de Seguridad Pública y apoya la instalación y puesta en marcha efectiva del Servicio Nacional de Acceso a la Justicia y la Defensoría de las Víctimas, abordando un rezago estructural histórico en materia de atención, acompañamiento y reparación. Su propósito es garantizar una atención integral, oportuna y de calidad, asegurando la inserción funcional de este nuevo Servicio dentro de la arquitectura institucional existente, e incorporando la perspectiva de las víctimas de manera transversal en la gobernanza, los modelos de gestión y los sistemas de información del Sistema.

La estrategia se concreta mediante la articulación institucional del nuevo Servicio con el resto de las instituciones del Sistema, el diseño e implementación de rutas interinstitucionales de atención y reparación, y el fortalecimiento progresivo de la cobertura territorial y de los estándares de atención, incorporando criterios diferenciados y especializados con enfoque de género, en coherencia con las obligaciones establecidas en la Ley N.º 21.675 en materia de atención, protección y acceso a la justicia de las víctimas. Lo anterior busca asegurar respuestas adecuadas a las distintas formas de victimización, reducir la revictimización, cerrar brechas de acceso a la justicia y fortalecer la confianza ciudadana en el Sistema.

Estrategia 7: Rediseño de la arquitectura institucional del sistema penitenciario, con foco en el desarrollo de capacidades, la reinserción social y la infraestructura carcelaria.

La séptima estrategia aborda la transformación del sistema penitenciario mediante un rediseño de su arquitectura institucional, con foco en el desarrollo de capacidades, la reinserción social y la infraestructura carcelaria, en un contexto marcado por brechas estructurales persistentes y una situación de saturación del sistema que tensiona su funcionamiento. Desde esta perspectiva, la estrategia impulsa una visión integrada del sistema penitenciario como parte central de la seguridad pública, reconociendo su incidencia tanto en el control del delito como en la reducción de la reincidencia y la interrupción de trayectorias delictuales.

En este marco, la estrategia enfatiza el fortalecimiento de las capacidades institucionales de Gendarmería, una gestión diferenciada de la población penal y el mejoramiento de las condiciones de seguridad y habitabilidad, entendidas como condiciones habilitantes para una reinserción social más efectiva. Dicha gestión diferenciada incorporará la consideración de las necesidades específicas asociadas al género, tanto en el diseño institucional como en los estándares de trato y procedimientos, asegurando coherencia con los objetivos de reinserción y seguridad del Sistema. En el corto plazo, se releva la necesidad de avanzar en definiciones estratégicas y acciones concretas que permitan marcar un cambio de rumbo en la gestión penitenciaria, sentando bases para abordar de manera progresiva los desafíos estructurales de mediano y largo plazo.

Estrategia 8: Gestión del temor al delito mediante un enfoque integral que considere a las personas de interés, el contexto social en el que se desenvuelven y el territorio que habitan.

Finalmente, la octava estrategia se orienta a la gestión del temor al delito y a la construcción de confianza pública, reconociendo que la percepción de inseguridad constituye un desafío central para la calidad de vida de las personas y para la legitimidad del Sistema de Seguridad Pública. Este enfoque se alinea con las prioridades definidas en la Política Nacional de Seguridad Pública, entendiendo el temor al delito como una dimensión sustantiva y autónoma de la seguridad, cuya evolución no siempre guarda una relación lineal con los niveles de victimización.

La estrategia pone énfasis en un abordaje integral y coherente del temor al delito, que articula la acción institucional en los territorios con una estrategia comunicacional dirigida tanto a las instituciones del Sistema como a la ciudadanía, incorporando criterios de segmentación de los sujetos —tales como niños, niñas, adolescentes, personas adultas y otros grupos relevantes— así como una mirada de género que reconoce experiencias y percepciones diferenciadas de mujeres y hombres. Desde esta perspectiva, el análisis del temor al delito considerará dichas diferencias como insumo para la definición de prioridades y la orientación de la acción institucional.

En este marco, la comunicación considera el ajuste de mensajes, canales y contenidos en función de los contextos territoriales, niveles de exposición y necesidades específicas de los distintos grupos, de modo de contribuir tanto a visibilizar el accionar coordinado del Sistema como a la reducción de la brecha entre victimización y percepción de inseguridad, asegurando

que los avances objetivos del Sistema se traduzcan efectivamente en mayores niveles de tranquilidad y confianza para las personas y las comunidades.

Estas ocho estrategias configuran un marco integrado y coherente que orienta la acción del Sistema de Seguridad Pública, priorizando capacidades, mejorando la articulación institucional y abordando nudos críticos, a la luz de los objetivos y líneas de acción de la Política Nacional de Seguridad Pública.

2.3. Líneas de acción prioritarias

En coherencia con las estrategias definidas en la Estrategia Bienal y los objetivos del Sistema para este periodo, se priorizan líneas de acción ya contenidas en la Política Nacional de Seguridad Pública 2025–2031, cuya implementación se organiza y focaliza en función de los énfasis estratégicos establecidos para el horizonte bienal.

La priorización de las líneas de acción se realiza considerando su contribución directa al cumplimiento de los objetivos del Sistema definidos para el período, permitiendo operacionalizar las definiciones estratégicas en acciones concretas y coordinadas. En este marco, se distinguen aquellas líneas de acción cuya ejecución debe completarse dentro del período bienal (**celdas sombreadas en gris**), de aquellas que, por su carácter estructural o de largo plazo, deben iniciarse durante el período aun cuando su implementación y resultados se proyecten más allá de su vigencia (**celdas en blanco**). Esta distinción permite ordenar la planificación interinstitucional, gestionar el despliegue de capacidades y asegurar coherencia entre la estrategia, los objetivos y la ejecución.

Tabla 1: Líneas de acción de la Estrategia Bienal.

Estrategia SSP	Nº	Líneas de acción priorizadas PNSP
E1. Fortalecimiento de capacidades de las instituciones integrantes del Sistema orientadas a la prevención, el control y la persecución de delitos violentos y la corrupción.	L3	Fortalecer a las policías para garantizar probidad, eficacia y buen ejercicio de sus funciones, incluida la capacitación en enfoque de género y derechos humanos, y reforzar así su rol como Fuerzas de Orden y Seguridad Pública íntegras y legitimadas socialmente, en el marco de un proceso continuo de modernización institucional.
	L4	Fortalecer las labores de inteligencia económica del Estado mediante el diseño de una nueva institucionalidad, con el objeto de mejorar los mecanismos de coordinación y fortalecer las capacidades de las instituciones que realizan tales labores.
	L7	Reforzar los estándares de probidad y transparencia y los procesos transversales de prevención de la corrupción, así como los mecanismos de integridad institucional y control interno en las instituciones que conforman el Sistema, para la prevención de delitos.
	L8	Potenciar las capacidades técnicas, organizacionales e institucionales de las entidades públicas y privadas que integran el Sistema, mediante la formación continua de su personal, el desarrollo de herramientas de gestión

Estrategia SSP	Nº	Líneas de acción priorizadas PNSP
		del desempeño y la consolidación de estructuras de gobernanza orientadas a resultados.
	L42	Fortalecer la modernización del modelo de actuación en el control del orden público, mediante su incorporación en los Planes de Gestión Administrativa y Operativa de las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, con énfasis en legitimidad social, respeto irrestricto a los derechos humanos y enfoque de género.
	L51	Definir un nuevo diseño institucional y reforzar las actuales capacidades institucionales para el control de armas de fuego.
	L67	Robustecer la prevención y persecución de los delitos de lavado de activos, receptación, delitos económicos y de corrupción, mediante mecanismos de prevención y detección temprana de irregularidades, así como el reforzamiento de las capacidades institucionales de investigación.
	L70	Potenciar las capacidades de las policías en el análisis patrimonial, financiero y de activos virtuales para seguir la ruta del dinero y otros delitos económicos.
	L74	Fortalecer las capacidades de las instituciones con competencias en la prevención, control y persecución de las conductas terroristas.
	L82	Fortalecer la especialización constante de los funcionarios de las instituciones con competencias en la prevención, detección y persecución de la criminalidad organizada, para asegurar la actualización permanente en torno a las reformas normativas que introducen nuevas herramientas jurídicas y operativas para el abordaje de este fenómeno.
	L83	Modernizar las técnicas de investigación, de análisis criminal y la tecnología en la persecución de los delitos de alta complejidad, delitos violentos contra la propiedad y delitos en contexto de crimen organizado.
E2. Integración de las instituciones para la prevención, el control y la persecución de delitos violentos y la corrupción.	L1	Diseñar e implementar un sistema integrado de información, de acuerdo con lo establecido en el artículo 8° del artículo primero de la ley N.º 21.730, con altos estándares de ciberseguridad, confidencialidad y protección de información sensible, que fortalezca la comprensión de la situación delictiva en el país y promueva la coordinación y colaboración interinstitucional en el diseño y la ejecución de políticas públicas basadas en evidencia.
	L6	Diseñar e implementar el Sistema Nacional de Protección Ciudadana para gestionar y responder de forma continua las alertas ciudadanas ante los riesgos, peligros y amenazas de seguridad, asegurar la interoperabilidad de los sistemas de televigilancia y administrar una plataforma nacional de acceso para emergencias, mediante la coordinación y colaboración de entidades públicas y privadas.

Estrategia SSP	Nº	Líneas de acción prioritizadas PNSP
	L9	Diseñar e implementar un sistema nacional de alertas tempranas que permita identificar oportunamente a NNA que concentren factores de riesgo, integrando información y articulando la respuesta de las instituciones, para garantizar intervenciones rápidas y con enfoque de género.
	L17	Diseñar e implementar sistemas para detectar fenómenos delictivos emergentes, como la violencia digital y el reclutamiento de NNA y jóvenes por organizaciones criminales, que permita articular respuestas tempranas.
	L62	Fortalecer el control integrado en las fronteras terrestres, marítimas y aéreas que desarrollan las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública y Fuerzas Armadas, el Servicio Nacional de Aduanas y otras instituciones competentes en la gestión de la seguridad fronteriza, mediante el reforzamiento de la vigilancia, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y operativas y el uso de tecnologías avanzadas para el seguimiento, fiscalización, control e inspección de personas, mercancías, medios de transporte y detección de operaciones comerciales ilegales.
	L76	Integrar la ciberseguridad como componente operativo en la lucha contra el crimen organizado, terrorismo y corrupción, mediante el desarrollo de capacidades especializadas en inteligencia de amenazas, ciberinteligencia y uso de plataformas digitales seguras, interoperables y auditables, conforme a los principios y definiciones de la ley N.º 21.663 y los protocolos y estándares que determine la Agencia Nacional de Ciberseguridad.
E3. Fortalecimiento de la gobernanza del Sistema, con especial énfasis en su expresión territorial a nivel nacional, regional y local.	L2	Diseñar e implementar un sistema de planificación, gestión y evaluación continua que garantice la coherencia estratégica del Sistema de Seguridad Pública y su modelo de gestión a nivel nacional, regional, provincial, comunal y barrial, oriente las acciones de sus instituciones hacia objetivos comunes y metas medibles y promueva una cultura de aprendizaje institucional.
	L5	Establecer un sistema de gobernanza, registro de acceso y auditoría sobre el uso de información patrimonial, tributaria o financiera, que asegure la trazabilidad y el uso proporcional de dicha información.
	L44	Implementar el nuevo sistema de gobernanza de seguridad en eventos masivos y espectáculos de fútbol profesional, con perspectiva de coordinación interinstitucional y sistematización operativa, para dar respuesta oportuna a las necesidades de seguridad, bienestar y convivencia en estos eventos públicos.
	L79	Fortalecer la coordinación y colaboración interinstitucional, con el propósito de establecer objetivos compartidos entre el Ministerio Público, el Ministerio de Seguridad Pública, Carabineros, Policía de Investigaciones, Gendarmería, la policía dependiente de la Autoridad Marítima y otros organismos auxiliares, junto con la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación conjunta que permitan la trazabilidad de resultados y el uso de plataformas interoperables e integradas de información.

Estrategia SSP	Nº	Líneas de acción prioritizadas PNSP
	L84	Fortalecer los mecanismos de coordinación y colaboración entre instituciones públicas y privadas, mediante la mejora de los sistemas de detección de operaciones sospechosas y de eventual lavado de dinero.
E4. Intervención coordinada del Sistema con enfoque territorial.	L27	Potenciar mecanismos de participación comunitaria, especialmente dirigidos a organizaciones comunitarias y comités de administración de condominios de vivienda de interés público, con especial énfasis en condominios de vivienda social, para su participación en el diagnóstico, la implementación y evaluación de las políticas de seguridad a nivel local.
	L28	Reforzar la presencia del Estado en barrios urbanos, localidades rurales y condominios de vivienda de interés público con alta vulnerabilidad socio-delictual, mediante la oferta de servicios y programas que fomenten la cohesión social, con perspectiva de género y atención especial a la niñez, adolescencia y personas mayores. Estas acciones pueden incluir actividades deportivas y educativas, formación laboral, apoyo psicosocial, medidas de cuidado y supervisión, entre otras.
	L29	Fortalecer planes comunales de seguridad pública asegurando su coherencia con la Política Nacional de Seguridad Pública y su integración en los Consejos Comunales de Seguridad.
	L30	Potenciar mecanismos de coordinación formal con las policías a través de protocolos de actuación, planificación conjunta y participación sistemática en los Consejos Comunales de Seguridad Pública.
	L32	Potenciar programas orientados a la convivencia vecinal en barrios urbanos, localidades rurales y condominios de vivienda de interés público, fomentar talleres deportivos y de desarrollo cognitivo, y procurar su vinculación a los centros de cuidado que se desarrollan en el marco de la política habitacional del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
	L34	Formular estrategias regionales de prevención de la violencia y el delito mediante procesos participativos, diagnósticos territoriales y coordinación intersectorial.
	L35	Contribuir al financiamiento estratégico de infraestructura, equipamiento y tecnologías para la prevención de la violencia y el delito, en coordinación con las policías, la Subsecretaría de Prevención del Delito y los municipios, con el fin de evitar duplicidades y asegurar impacto territorial.
	L38	Fortalecer los patrullajes preventivos policiales, municipales y mixtos, a través de la incorporación de inteligencia territorial para identificar zonas de concentración delictiva y mayor temor al delito (especialmente de mujeres y personas mayores), anticipar riesgos y optimizar el despliegue operativo. Los patrullajes deberán ser focalizados y aleatorios, apoyados en el análisis de datos y el uso de tecnologías avanzadas para maximizar su efectividad.

Estrategia SSP	Nº	Líneas de acción priorizadas PNSP
E5. Focalización del Sistema en personas de interés, el contexto social en el que se desenvuelven y el territorio que habitan, de manera conjunta y articulada.	L10	Reforzar programas de apoyo temprano, dirigidos a madres, padres y personas cuidadoras de NNA que concentren factores de riesgo, que fomenten prácticas de parentalidad positiva, vínculos afectivos protectores y entornos familiares seguros.
	L15	Fortalecer programas de prevención de conductas de riesgo centrados en el desarrollo de habilidades personales y sociales.
	L16	Potenciar programas de empleos protegidos y experiencias de formación para el trabajo dirigidos a jóvenes que han abandonado el sistema educativo o que enfrentan barreras para su inclusión laboral.
	L18	Reforzar programas de intervención para NNA y jóvenes que estén comenzando trayectorias delictivas.
E6. Rol central de las Víctimas en el Sistema, apoyando la puesta en marcha del Servicio Nacional de Acceso a la Justicia y la Defensoría de las Víctimas.	L93	Diseñar e implementar el Servicio Nacional de Acceso a la Justicia y Defensoría de las Víctimas, con un enfoque integral y territorial, que articule asistencia legal, apoyo psicológico y acompañamiento social, que asegure cobertura nacional, coordinación interinstitucional y atención diferenciada.
	L94	Potenciar la coordinación intersectorial entre ministerios, servicios y programas que actúan directamente con personas víctimas de delito, abarcando los ámbitos de la denuncia, investigación, juzgamiento del delito y apoyo y asistencia a las personas afectadas por estos hechos delictivos.
E7. Rediseño de la arquitectura institucional del sistema penitenciario, con foco en el desarrollo de capacidades, la reinserción social y la infraestructura carcelaria.	L85	Fortalecer programas diferenciados según el perfil criminológico de las personas condenadas, enfocados en mitigar factores de riesgo de reincidencia delictual.
	L86	Potenciar programas para preparar a las personas privadas de libertad para el término de su condena, ya sea por cumplimiento total o por salidas anticipadas como los permisos de salida y la libertad condicional, mediante la promoción de habilidades para la integración social, la empleabilidad y la resolución no violenta de conflictos. Estos programas deberán contemplar medidas específicas para promover la autonomía económica y la inserción laboral de mujeres egresadas del sistema penal.
	L87	Fortalecer el plan integral para aumentar la capacidad del sistema penitenciario, que garantice estándares de seguridad, habitabilidad y control institucional. Este plan incluirá la construcción y remodelación de recintos con espacios diseñados para la segmentación efectiva de la población penal según su perfil criminológico, así como áreas específicas para programas de reinserción social. La infraestructura deberá considerar espacios diferenciados y adecuados para mujeres e incorporar tecnologías de seguridad penitenciaria.

Estrategia SSP	Nº	Líneas de acción prioritizadas PNSP
	L88	Optimizar la gestión de la doble misión de Gendarmería de Chile: seguridad y reinserción social, mediante la profesionalización del personal penitenciario, tanto civil como uniformado. Esto incluye procesos de selección basados en competencias, formación inicial y continua en seguridad, manejo de conflictos y modelos de intervención. Además, se implementarán medidas para mejorar las condiciones laborales y otros incentivos legales con el propósito de prevenir focos de corrupción, así como la implementación de auditorías internas, canales seguros de denuncia y formación en integridad pública.
	L89	Desarrollar un sistema robusto de inteligencia penitenciaria para identificar y desarticular organizaciones criminales transnacionales y nacionales que operan desde los recintos. Esto incluye fortalecer el Departamento de Inteligencia Penitenciaria con foco en análisis de datos, colaboración interinstitucional con policías y el Ministerio Público, agencias internacionales u otros sistemas penitenciarios de la región, y el uso de tecnologías avanzadas para detectar actividades ilícitas, como tráfico de drogas o comunicaciones no autorizadas.
	L90	Implementar tecnologías avanzadas de vigilancia perimetral, como sistemas de cámaras de alta resolución, sensores de movimiento, drones y software de análisis de comportamiento, para fortalecer el control en los recintos penitenciarios. Complementariamente, se reforzarán los protocolos de allanamientos y se capacitará al personal en técnicas de gestión de conflictos, prevención de la violencia y detección de delitos, con el objetivo de reducir los incidentes intrapenitenciarios y garantizar un entorno seguro.
E8. Gestión del temor al delito mediante un enfoque integral que considere a las personas de interés, el contexto social en el que se desenvuelven y el territorio que habitan.	L23	Fortalecer la oferta programática orientada a la resolución de conflictos comunitarios de los gobiernos regionales y las municipalidades en barrios urbanos, localidades rurales y condominios de vivienda de interés público.
	L24	Potenciar programas de mejoramiento centrados en la instalación de luminarias, recuperación, apropiación y uso de espacios públicos y revitalización de barrios, localidades rurales y condominios de vivienda de interés público, para promover la participación de las comunidades a través de organizaciones comunitarias y comités de administración.
	L25	Diseñar e implementar una red de rutas seguras en entornos de establecimientos educativos, jardines infantiles, centros de salud, centros comunitarios y otros servicios, con especial énfasis en la protección de NNA, mujeres y personas mayores.
	L38	Fortalecer los patrullajes preventivos policiales, municipales y mixtos, a través de la incorporación de inteligencia territorial para identificar zonas de concentración delictiva y mayor temor al delito (especialmente de mujeres y personas mayores), anticipar riesgos y optimizar el despliegue operativo. Los patrullajes deberán ser focalizados y aleatorios, apoyados en el análisis de datos y el uso de tecnologías avanzadas para maximizar su efectividad.

Estrategia SSP	Nº	Líneas de acción priorizadas PNSP
	L40	Fortalecer estrategias integrales de prevención y control del contrabando y comercio ilícito, orientadas a reducir sus efectos en la seguridad y temor al delito, recuperar el uso seguro del espacio público y combatir actividades económicas que operan fuera del marco legal.
	L45	Diseñar e implementar mecanismos de sanción efectiva para incivildades.

Fuente: Elaboración propia a partir de priorización de líneas de acción de la Unidad Estratégica del Ministerio de Seguridad Pública, consensuada con el equipo CSP.

2.4. Indicadores y metas del Sistema de Seguridad Pública

Los indicadores del Sistema de Seguridad Pública corresponden a un conjunto acotado de indicadores transversales, orientados a medir los resultados de gestión del Sistema, considerando su funcionamiento integrado y coordinado. Estos indicadores transversales buscan capturar el impacto esperado de la implementación de la Estrategia Bienal, con foco en el desempeño global del Sistema más que en el seguimiento particular de una estrategia o acción individual.

En este marco, los indicadores transversales capturan de manera sintética la evolución de los resultados asociados a la acción conjunta del Sistema, priorizando el desempeño global por sobre el seguimiento de acciones o instituciones específicas. Estos indicadores permiten observar el impacto agregado de la implementación de la Estrategia Bienal, considerando tanto sus efectos objetivos como subjetivos, y constituyen una herramienta central para el monitoreo estratégico del desempeño del Sistema durante el período definido.

Asimismo, cumplen un rol fundamental en la legitimidad del Sistema de Seguridad Pública, en la medida en que permiten transparentar sus resultados ante las instituciones participantes y la ciudadanía. Para cumplir adecuadamente este propósito, es indispensable asegurar estándares de cálculo rigurosos, una publicación clara y oportuna de la información y la trazabilidad metodológica de las métricas utilizadas. De esta manera, se fortalece la confianza tanto en la información reportada como en las decisiones de gestión que se derivan de ella.

No obstante, con el objeto de reforzar la trazabilidad entre las definiciones estratégicas y el sistema de seguimiento, la matriz de indicadores incorpora una columna que explicita la relación de cada indicador con una o más de las estrategias de la Estrategia Bienal a las que contribuye. Esta vinculación no implica una correspondencia exclusiva ni mecánica, sino que busca ilustrar de forma referencial cómo las prioridades estratégicas se reflejan en métricas de resultado del Sistema. Así, se facilita una lectura integrada del desempeño institucional en las instancias de gobernanza y control de gestión, manteniendo la perspectiva sistémica del modelo.

A continuación se presentan los indicadores y propuestas de formulación para cada uno de ellos. La fórmula de cálculo de cada uno de los indicadores se observa en el Anexo 2.

Tabla 2: Indicadores del Sistema de Seguridad Pública - Estrategia Bienal.

Área	Indicador	Descripción del indicador	Estrategia asociada
Prevención	1. Tasa de NNA infractores de delitos violentos por cada 100.000 NNA	Número de niños, niñas y adolescentes imputables que ingresan al PSI 24 horas como infractores de delitos violentos en el período (t), por cada 100.000 niños, niñas y adolescentes de la población.	- E1: refuerza capacidades de prevención temprana e intervención sobre trayectorias delictivas juveniles. - E5: focaliza la intervención en NNA en contextos de riesgo y territorios críticos.
	2. Tasa de NNA víctimas de delitos violentos por cada 100.000 NNA	Número de niños, niñas y adolescentes que son víctimas de delitos violentos en el período (t), por cada 100.000 niños, niñas y adolescentes de la población.	- E1: refuerza capacidades institucionales de prevención. - E5: focaliza en NNA y contextos territoriales prioritarios para reducir la victimización.
Control	3. Tasa de homicidios consumados por cada 100.000 habitantes	Número de víctimas de homicidio en el año (t) por cada 100.000 habitantes.	- E1: refuerza capacidades de control e inteligencia frente a delitos de alta connotación. - E2: integra la acción institucional para enfrentar fenómenos delictivos complejos.
	4. Tasa de femicidios consumados por cada 100.000 mujeres	Número de víctimas de femicidio en el año (t) por cada 100.000 mujeres.	- E1: refuerza capacidades de control e inteligencia frente a delitos de alta connotación. - E2: integra la acción institucional para enfrentar fenómenos delictivos complejos. - E5: focalización en personas/contexto/territorio, con enfoque de género.
	5. Tasa de delitos violentos por cada 100.000 habitantes	Número de casos policiales del delito violento (i), registrados en el período (t), por cada 100.000 habitantes, donde i corresponde a una tipología definida en la PNSP.	- E1: refuerza capacidades de control policial y persecución penal. - E4: coordina territorialmente la acción institucional para intervenir zonas críticas.
Sistema Penitenciario	6. Tasa de ocupación penitenciaria	Relación entre la población penitenciaria efectiva (régimen cerrado y semiabierto) y la capacidad operativa disponible del sistema penitenciario, expresada como porcentaje en el período (t).	E7: rediseña la infraestructura y gestión del sistema penitenciario para mitigar la saturación estructural.

	7. Tasa de reincidencia penitenciaria	Porcentaje de personas que finalizaron el cumplimiento de una pena privativa de libertad en un período determinado (t) y que reingresan al menos una vez al sistema penitenciario dentro de los 12, 24 o 36 meses siguientes a su egreso. El indicador se calcula mediante el seguimiento de cohortes de egreso del sistema penitenciario.	E7: rediseña programas de reinserción social y seguimiento postpenitenciario.
	8. Porcentaje de personas privadas de libertad que participan en programas de reinserción	Proporción de personas privadas de libertad en régimen cerrado o semiabierto que participan en al menos un programa de reinserción en el año t.	E7: rediseña programas de reinserción social y seguimiento postpenitenciario.
Temor	9. Percepción de aumento de la delincuencia	Porcentaje de personas que perciben que la delincuencia ha aumentado en el país, de acuerdo con su apreciación subjetiva, medida a través de la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) del año anterior.	E8: gestiona el temor con un enfoque integral, fortaleciendo la comunicación y el vínculo con la ciudadanía.
	10. Percepción de exposición frente al delito	Porcentaje de personas que consideran probable ser víctimas de algún delito en los próximos 12 meses en su entorno cotidiano. Este indicador mide la percepción de exposición al delito y se construye a partir de la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) del año anterior, específicamente de la pregunta: " <i>¿Cree usted que será víctima de algún delito en los próximos 12 meses?</i> ".	- E5: focaliza la intervención en personas y territorios más expuestos. - E8: gestiona la percepción de inseguridad en entornos urbanos y residenciales.
	11. Brecha entre victimización y percepción de exposición frente al delito	Diferencia entre la percepción de exposición frente al delito y la proporción de personas que fueron víctimas de delitos violentos durante los últimos 12 meses, medida a partir de la ENUSC del año anterior.	E8: gestiona la brecha entre realidad objetiva y percepción subjetiva mediante comunicación segmentada ⁵.

Víctimas	12. Porcentaje de víctimas con contacto efectivo de primera respuesta del Programa Apoyo a Víctimas	Porcentaje de víctimas que ha recibido contacto efectivo ⁶ del Servicio de Primera Respuesta del Programa Apoyo a Víctimas ⁷ , del total de víctimas identificadas por el Servicio en el año t.	• E2: integra institucionalmente la respuesta. • E6: pone a las víctimas en el centro del Sistema mediante atención oportuna.
	13. Porcentaje de aplicación de la Pauta Unificada de Riesgo (PUIR)	Proporción de denuncias en que corresponde aplicar ⁸ la PUIR y en las que dicha pauta es efectivamente aplicada y registrada por la institución competente ⁹ , en el período t.	• E2: integra institucionalmente la respuesta. • E5: focaliza la intervención en personas con mayor riesgo de violencia. • E6: pone a las víctimas en el centro mediante atención oportuna según nivel de riesgo.

Fuente: Elaboración propia

Si bien la mayoría de los indicadores del Sistema se vinculan de forma directa con una o más de las estrategias de la Estrategia Bienal, cabe señalar que la Estrategia 3 —referida al fortalecimiento de la gobernanza del Sistema con especial énfasis en su expresión territorial a nivel nacional, regional y local— cumple un rol habilitante y transversal respecto de todos ellos. Esta estrategia no incide directamente sobre un resultado específico o un ámbito de acción particular, sino que actúa sobre las condiciones institucionales, decisionales y de coordinación necesarias para que el conjunto del Sistema funcione de manera coherente, alineada y articulada. Su aporte es clave para asegurar que los distintos niveles de gobierno incorporen los objetivos del Sistema en su operación cotidiana, y que los procesos de toma de decisiones, asignación de recursos y seguimiento del desempeño se sostengan en una gobernanza efectiva, especialmente a nivel territorial. En este sentido, la Estrategia 3 sustenta la viabilidad de los resultados esperados por el conjunto del Sistema, y se expresa en la capacidad del Estado de operar de manera integrada en todos los niveles y territorios.

⁵ Acciones comunicacionales diferenciadas por grupos objetivos con distinta exposición y percepción de riesgo (mujeres, NNAJ, adultos mayores, etc.), orientada a ajustar expectativas, informar preventivamente y reducir brechas entre percepción y realidad delictual.

⁶ El Servicio logró establecer comunicación directa con la víctima (por teléfono, presencial u otro medio) y ofrecer o iniciar apoyo del programa. Implica que la víctima fue realmente contactada y no solo intentada contactar.

⁷ Servicio Nacional de Acceso a la Justicia y la Defensoría de Víctimas, entidad responsable.

⁸ Se consideran las denuncias por violencia en contexto de pareja contra mujeres mayores de 18 años, cuando el agresor corresponde al cónyuge, excónyuge, conviviente, ex conviviente o padre de hijo en común, casos en los cuales corresponde la aplicación de la Pauta Unificada de Riesgo (PUIR).

⁹ Se consideran instituciones competentes las siguientes: Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones de Chile, Tribunales de Familia y el Ministerio Público.

En relación con la definición de metas, el Centro de Sistemas Públicos no se encuentra en condiciones de establecer una cifra objetiva para los indicadores definidos, debido a la ausencia de una medición de líneas base consolidadas al momento de la ejecución de esta consultoría, cuya realización excede a los plazos y alcances establecidos. Esta limitación se asocia a la heterogeneidad de las fuentes de información, a la necesidad de validación metodológica de los indicadores y a la falta de series históricas comparables para algunos de ellos. No obstante, y con el fin de contar con una referencia inicial para el seguimiento estratégico de la Estrategia Bienal, el Ministerio de Seguridad Pública propone, de manera preliminar, una reducción del 5 % en cada uno de los indicadores del Sistema al cabo de dos años de implementación de la Estrategia. Esta referencia considera que el Sistema se encuentra en su etapa de instalación, por lo que deberá ser revisada y ajustada una vez que se disponga de líneas base validadas y condiciones institucionales más estables para su monitoreo.

2.5. Habilitadores para el desarrollo de la Estrategia Bienal

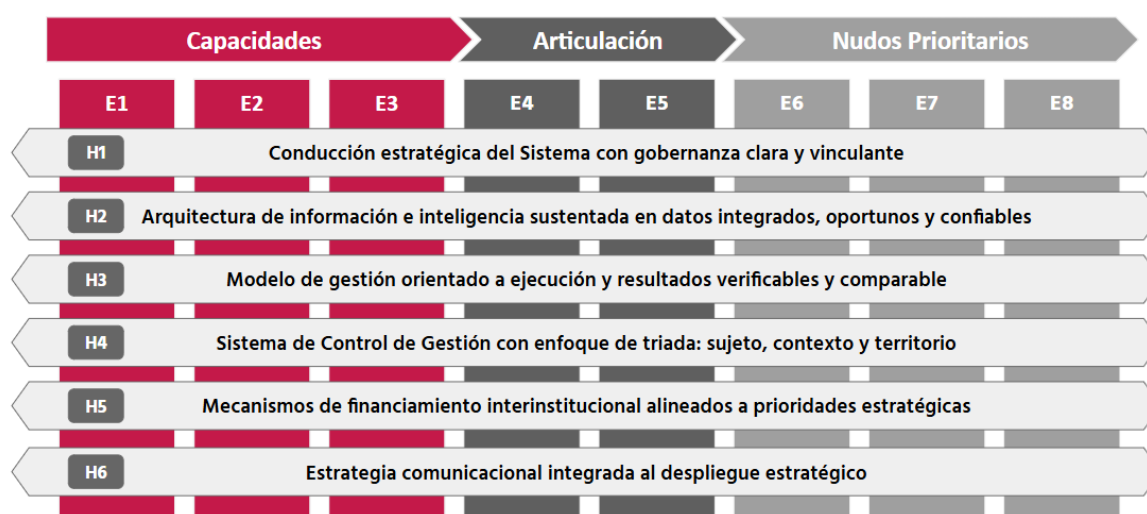
La implementación de la Estrategia Bienal requiere un conjunto de habilitadores que operan como componentes de producción¹⁰ esenciales, es decir, tareas o capacidades que deben ser ejecutadas o instaladas para hacer posible el logro de los resultados esperados. Estos habilitadores no constituyen líneas de acción independientes, sino que corresponden a factores condicionantes del desempeño del Sistema: si no se desarrollan, los resultados estratégicos definidos no podrán alcanzarse. Se trata, por tanto, de capacidades institucionales, operativas y de gestión que habilitan la transformación de las definiciones estratégicas en resultados concretos. En este sentido, su función es generar las condiciones necesarias para el despliegue efectivo de las ocho estrategias, interviniendo sobre los distintos elementos del Sistema y asegurando coherencia en la implementación, coordinación interinstitucional, trazabilidad en la ejecución y alineación con los objetivos y prioridades del período bienal. Desde esta perspectiva, los habilitadores permiten articular medios con fines, fortaleciendo la gobernanza, optimizando el uso de la información y los recursos, y orientando la acción pública hacia resultados verificables.

En coherencia con su carácter de componentes de producción, el diseño de la Estrategia Bienal incorpora recomendaciones de indicadores para los habilitadores, con el propósito de medir su grado de instalación, funcionamiento y contribución al desempeño del Sistema. Estos indicadores no evalúan resultados finales en materia de delito o temor, sino el nivel de desarrollo efectivo de las capacidades institucionales y operativas que los hacen posibles. De este modo, el seguimiento de los habilitadores permite observar si las condiciones estructurales de implementación se están consolidando en el tiempo y si el Sistema cuenta con los medios necesarios para sostener el logro de los objetivos estratégicos definidos para el período bienal.

¹⁰ El concepto de componentes de producción se refiere a las condiciones estructurales, capacidades instaladas y procesos habilitantes que permiten transformar las definiciones estratégicas en resultados observables. Estos componentes no constituyen resultados en sí mismos, sino que operan como factores críticos que condicionan la viabilidad y efectividad de la implementación estratégica. Son, en términos operativos, los medios necesarios para que el Sistema de Seguridad Pública funcione de forma integrada, coordinada y orientada a resultados.

Dado que el Sistema se encuentra en una fase temprana de instalación, estos indicadores tienen un carácter orientador y referencial: delimitan las temáticas que deben ser medidas, establecen criterios mínimos de observación y sientan las bases para la construcción de líneas base que hoy no están plenamente disponibles. En este contexto, no se fijan metas para los habilitadores, ya que su definición exige primero contar con información estabilizada, protocolos formalizados —incluyendo aquellos de carácter presupuestario e interinstitucional— y series de datos consistentes. La construcción de dichas líneas base constituye una condición previa para la definición posterior de metas que permitan gestionar la consolidación progresiva de los habilitadores y, con ello, fortalecer la capacidad estructural del Sistema para producir resultados sostenibles.

Figura 3: Habilitadores de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia

H1: Conducción estratégica del Sistema con gobernanza clara y vinculante

Este habilitador busca resolver la dispersión en la conducción estratégica y la falta de alineamiento efectivo entre las instituciones del Sistema de Seguridad Pública, que ha derivado históricamente en decisiones fragmentadas y en dificultades para priorizar de manera coherente la acción pública. Responde a la necesidad de contar con una gobernanza clara, explícita y vinculante, que ordene roles, responsabilidades y mecanismos de decisión, y que permita orientar de manera consistente el accionar del Sistema en torno a objetivos estratégicos comunes.

Desde esta perspectiva, la conducción estratégica del Sistema se sustenta en mecanismos formales de priorización, coordinación y rendición de cuentas, que reducen espacios de ambigüedad en la toma de decisiones y fortalecen la articulación interinstitucional. Su carácter transversal se expresa en la capacidad de alinear decisiones estratégicas y operativas,

asegurando coherencia entre los distintos niveles de actuación y entre las definiciones estratégicas y su despliegue efectivo.

Asimismo, la conducción estratégica incorporará de manera transversal un criterio de equidad y no discriminación, asegurando que los procesos de priorización y rendición de cuentas consideren las diferencias relevantes entre grupos de la población —incluidas aquellas asociadas al género— y dispongan de información adecuada para evaluar eventuales impactos diferenciados.

- **Objetivo**

Estructurar una gobernanza institucional con mandatos explícitos y mecanismos de decisión vinculantes que aseguren el alineamiento estratégico y articulación operativa en todos los niveles del Estado, consolidada y funcionando.

- **Indicadores**

IH1.1 Porcentaje de instancias formales de gobernanza del Sistema que: (i) cuenten con reglamento o protocolo de funcionamiento formalizado; (ii) realizan sesiones con la periodicidad definida; (iii) registran actas con acuerdos, responsables y plazos explícitos; y (iv) reportan el cumplimiento de dichos acuerdos al nivel superior correspondiente dentro del plazo establecido.

H2: Arquitectura de información e inteligencia sustentada en datos integrados, oportunos y confiables

Este habilitador busca superar la fragmentación de los sistemas de información y la baja interoperabilidad entre instituciones, que hoy limitan la capacidad del Sistema de Seguridad Pública para anticipar riesgos, priorizar intervenciones y coordinar acciones. Responde a la necesidad de contar con una base analítica común, sustentada en datos integrados, oportunos y confiables, que permita orientar la toma de decisiones estratégicas y operativas, incorporando variables que habiliten análisis desagregados y el seguimiento consistente de la victimización y del acceso a servicios.

Desde esta lógica, la arquitectura integrada de información e inteligencia permite articular información proveniente de múltiples fuentes institucionales, habilitando análisis conjuntos, alertas tempranas y lectura compartida de amenazas emergentes. Su carácter transversal se expresa en el soporte que entrega a las distintas funciones del Sistema —prevención, control, persecución y gestión penitenciaria—, reduciendo asimetrías de información y favoreciendo una mayor coherencia entre análisis, planificación y acción territorial.

- **Objetivo**

Implementar una arquitectura de datos interoperable que habilite el análisis compartido y la inteligencia estratégica, asegurando la operatividad total de sistemas de información en tiempo real.

- **Indicadores**

- **IH2.1** Porcentaje de instituciones críticas definidas (Carabineros, PDI, Ministerio Público, Gendarmería, y otras con implicancia hacia el Sistema) que cuentan con: (i) conexión interoperable formalmente habilitada al sistema central de datos del Sistema de Seguridad Pública, y (ii) intercambio automatizado de datos bajo estándares comunes de formato y periodicidad definidos.
- **IH2.2** Proporción de tiempo en que el sistema de alertas tempranas está funcional.

H3: Modelo de gestión orientado a ejecución y resultados verificables y comparables

La implementación efectiva de la Estrategia Bienal enfrenta hoy una diversidad de enfoques, herramientas, prácticas de gestión y cultura entre las instituciones del Sistema, lo que dificulta la ejecución coordinada, el seguimiento oportuno y la comparación de resultados. Este habilitador responde a la necesidad de ordenar y homologar los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, orientando la acción del Sistema hacia la obtención de resultados verificables y comparables. Si bien cada institución tiene su propio mandato e identidad, es necesario que el Sistema en su conjunto considere un modelo de gestión acordado, sin desconocer que son instituciones distintas.

El modelo de gestión establece criterios compartidos de planificación estratégica y operacional, control de gestión, evaluación de desempeño y mejora continua, permitiendo una lectura común del avance de las intervenciones y la identificación temprana de desviaciones relevantes. Su carácter transversal se expresa en la articulación consistente entre planificación, ejecución y seguimiento, facilitando ajustes oportunos y una gestión más coherente de las acciones desplegadas en los distintos niveles territoriales y ámbitos de intervención.

● Objetivo

Estandarizar los procesos de planificación, ejecución presupuestaria, control, evaluación y mejora continua bajo un modelo de gestión común, con el fin de asegurar la comparabilidad de datos y la calidad de los resultados sistémicos.

● Indicadores

- **IH3.1** Porcentaje de programas que están siguiendo el protocolo de ciclo de gestión del Sistema, sobre el total de programas en funcionamiento¹¹.
- **IH3.2** Proporción de líneas de acción de la Estrategia Bienal cuya ejecución se encuentra dentro del rango de variación definido por estándar técnico ($\pm X\%$), respecto del total de líneas activas en el período¹².

¹¹ Esto implica definir un protocolo común del ciclo de gestión del Sistema (planificación, programación presupuestaria, ejecución, seguimiento, evaluación y ajuste), que sea formalmente aprobado por resolución del órgano rector y adoptado por las instituciones integrantes mediante acto administrativo interno, con evidencia documental de su aplicación en al menos un ciclo completo de planificación y seguimiento, y alineado con el Modelo de Gestión del Sistema.

¹² Desde el punto de vista técnico, el “margen de variación ($\pm X\%$)” corresponde al rango máximo de desviación aceptable respecto de la programación original —por ejemplo, en cronograma físico, ejecución presupuestaria o cumplimiento de hitos— antes de que una línea de acción sea clasificada como con retraso o desviación relevante.

H4: Sistema de control de gestión con enfoque de tríada: sujeto, contexto y territorio

La gestión del Sistema ha tendido a evaluar las intervenciones de manera fragmentada, desvinculando resultados del sujeto, del contexto social y del territorio en el que se despliegan las acciones. Para ello es fundamental incorporar en el análisis las diferencias relevantes entre individuos y grupos de la población —incluidas aquellas asociadas al género— para efectos de seguimiento y ajuste de las intervenciones, evitando evaluaciones parciales o descontextualizadas.

Este habilitador responde a la necesidad de incorporar una mirada integral que permita monitorear y ajustar la acción pública considerando la complejidad real de los fenómenos de seguridad.

El sistema de control de gestión incorpora criterios de análisis y seguimiento de la gestión del sistema que integran de manera simultánea al sujeto, su entorno social y las dinámicas territoriales, evitando evaluaciones parciales o descontextualizadas. Esta aproximación permite mejorar la focalización de las intervenciones, priorizar recursos en función de evidencia territorial y ajustar oportunamente las acciones, fortaleciendo la coherencia entre diagnóstico, implementación y seguimiento en los distintos ámbitos del Sistema.

- **Objetivo**

Establecer un sistema de monitoreo integral que evalúe la eficacia y focalización de las intervenciones, basándose en la interacción multidimensional entre el individuo, su entorno social y las dinámicas territoriales para optimizar la toma de decisiones.

- **Indicadores**

- **IH4.1** Proporción de territorios priorizados que tengan implementado el enfoque de tríada (sujeto, contexto, territorio), respecto al total de los territorios priorizados¹³.

H5: Mecanismos de financiamiento interinstitucional alineados a prioridades estratégicas

La ejecución de la Estrategia Bienal se ha visto limitada por esquemas de financiamiento fragmentados, que tienden a reproducir lógicas sectoriales, duplicidades y dificultades para sostener intervenciones conjuntas en el tiempo. Este habilitador responde a la necesidad de alinear los instrumentos presupuestarios y de financiamiento con las prioridades estratégicas del Sistema, favoreciendo una asignación de recursos coherente con los objetivos definidos.

Los mecanismos de financiamiento interinstitucional permiten promover la acción coordinada y la complementariedad entre instituciones, orientando los recursos hacia intervenciones integradas y territorialmente focalizadas. Asimismo, facilitan la priorización estratégica del

Este parámetro debe estar previamente definido en un estándar común del Sistema, de modo que permita una evaluación objetiva, comparable y verificable del avance.

¹³ Esto debe nacer a partir de la realización de un diagnóstico formal que incorpore la definición y priorización de variables del sujeto (perfil de riesgo o vulnerabilidad), del contexto social (entorno familiar/comunitario) y del territorio (dinámicas delictuales y condiciones locales).

gasto, la reducción de superposiciones y una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos, en coherencia con los énfasis definidos por la Estrategia Bial.

- **Objetivo**

Alinear operacionalmente los instrumentos presupuestarios nacionales y regionales para garantizar una asignación de recursos coherente con los objetivos estratégicos, eliminando duplicidades y promoviendo la inversión sinérgica en intervenciones territorialmente focalizadas.

- **Indicadores**

- **IH5.1** Proporción del gasto ejecutado por las instituciones del Sistema en el periodo, que no se encuentra explícitamente alineado a prioridades, líneas de acción o territorios focalizados definidos en la Estrategia Bial.

H6: Estrategia comunicacional integrada al despliegue estratégico

La implementación de la Estrategia Bial requiere enfrentar brechas en la comprensión pública del funcionamiento del Sistema de Seguridad Pública, así como desalineamientos en las narrativas institucionales que dificultan la coordinación interna y la gestión de expectativas ciudadanas. Este habilitador responde a la necesidad de contar con una estrategia comunicacional integrada al despliegue estratégico, que acompañe la ejecución de las acciones y contribuya a reforzar la legitimidad del Sistema.

La estrategia comunicacional se orienta a articular mensajes consistentes entre las instituciones, visibilizar el accionar coordinado del Sistema y fortalecer la comprensión informada de la acción pública. Para ello, incorpora una segmentación explícita de públicos objetivos —ciudadanía, comunidades territoriales, autoridades políticas y administrativas, y actores institucionales—, así como el ajuste de mensajes, lenguajes, canales y formatos de acuerdo con sus contextos y roles, asegurando coherencia entre comunicación, ejecución y funcionamiento efectivo del Sistema. Asimismo, el despliegue comunicacional considerará diferencias en percepción de riesgo y necesidades de información de públicos y grupos relevantes, ajustando mensajes y canales para fortalecer confianza y prevención, evitando alarmas o estigmatizaciones territoriales.

- **Objetivo**

Construir y difundir una narrativa institucional coherente y consistente que visibilice la acción coordinada del Estado, con el fin de fortalecer la comprensión informada de la ciudadanía sobre las políticas de Seguridad y Orden Público.

- **Indicadores**

- **IH6.1** Porcentaje de hitos y acciones comunicacionales comprometidas en la planificación oficial de implementación de la Estrategia Bial que fueron ejecutadas en tiempo y forma durante el período evaluado
- **IH6.2** Inclusión y medición periódica de una pregunta estandarizada sobre percepción de coordinación del Estado en materia de seguridad pública en

instrumentos oficiales de medición de opinión pública (por ejemplo, encuestas nacionales o regionales validadas).

3. Modelo de Gestión del Sistema de Seguridad Pública

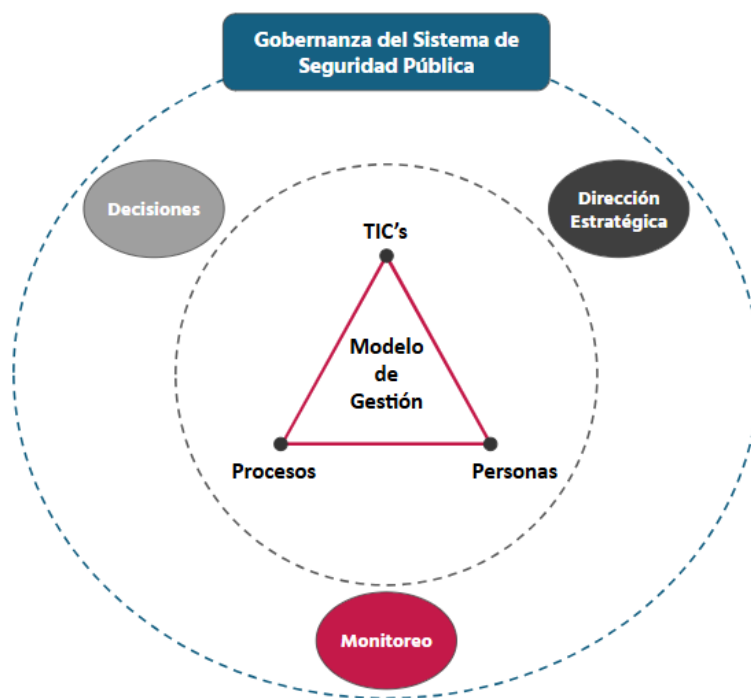
El Modelo de Gestión del Sistema de Seguridad Pública es un instrumento que articula en la práctica la conducción, coordinación y ejecución del Sistema en su conjunto, sin alterar los mandatos sectoriales, ni las atribuciones legales de las instituciones que lo integran. Su objetivo es asegurar que las orientaciones estratégicas contenidas en la Política Nacional de Seguridad Pública y priorizadas según la Estrategia Bienal e traduzcan en decisiones informadas, acciones coordinadas y resultados verificables, cumpliendo un rol de integración operativa entre norma, estrategia y acción pública. No crea nuevas normas ni sustituye instrumentos existentes: los articula operativamente, ordenando su implementación mediante un conjunto estructurado de procesos, roles, mecanismos de coordinación y rutinas de monitoreo.

El Modelo tiene un alcance sistémico. Comprende a todas las instituciones y actores que inciden en los distintos ámbitos de la seguridad pública y establece cómo deben coordinarse en el tiempo y en el territorio para producir resultados conjuntos. Desde el punto de vista funcional, el Modelo opera como un ciclo de gestión: define prioridades, orienta la planificación operativa interinstitucional, ordena la ejecución territorial, establece rutinas de monitoreo del desempeño y habilita ajustes sistemáticos a partir de la evidencia generada, ordenando la acción del Sistema en el tiempo y habilitando una conducción deliberada más allá de respuestas reactivas o fragmentadas. Esta lógica permite alinear decisiones, traducir estrategias en compromisos operativos concretos, y distinguir con claridad problemas de diseño, de implementación o de capacidades.

Como dispositivo de gestión, el Modelo también cumple un rol explícito de monitoreo y aprendizaje institucional. Establece indicadores, metas y umbrales de desempeño; define rutinas de seguimiento y reportabilidad; y activa decisiones de corrección cuando se detectan desviaciones relevantes respecto de los objetivos definidos. Este enfoque de monitoreo no es punitivo, sino adaptativo: permite retroalimentar decisiones, asignar apoyos y fortalecer capacidades institucionales en función de los resultados observados, constituyéndose el monitoreo en una función habilitante del aprendizaje institucional y de la mejora del desempeño sistémico.

Tal como se representa en la Figura 4, el Modelo de Gestión se estructura sobre un núcleo operativo compuesto por tres componentes habilitantes: personas, procesos y tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Estos componentes no constituyen dimensiones genéricas, sino condiciones operativas concretas que deben estar presentes para que el Sistema pueda decidir, coordinar, ejecutar, controlar y ajustar su acción institucional de forma efectiva. Son componentes de producción: si no están adecuadamente desarrollados y articulados, el Sistema no podrá alcanzar sus resultados, independientemente de las definiciones estratégicas que lo orienten, operando como factores condicionantes del logro de los objetivos del Sistema.

Figura 4: Modelo de Gestión del Sistema de Seguridad Pública.



Fuente: Elaboración propia

- **Personas:** Este componente comprende a las autoridades, equipos técnicos y actores institucionales que participan en el Sistema, con roles, atribuciones y capacidades diferenciadas según nivel, sector y función. El Modelo reconoce que, sin personas con atribuciones claras, competencias técnicas, capacidades analíticas y mecanismos de coordinación efectivos, ninguna instancia formal tiene capacidad real de conducción. Por ello, se pone especial énfasis en el fortalecimiento del capital humano institucional como condición habilitante para la conducción, coordinación interinstitucional y ejecución territorial, asegurando responsables claros para la toma de decisiones, la coordinación y la rendición de cuentas por resultados.
- **Procesos:** Refiere a los ciclos de gestión que ordenan el funcionamiento del Sistema. Define cómo se prioriza, cómo se traducen las prioridades en planes operativos, cómo se coordina la acción interinstitucional, cómo se ejecuta en el territorio, cómo se realiza el seguimiento y cómo se ajustan las acciones frente a desviaciones o cambios de contexto. Estos procesos permiten transformar la estrategia en decisiones operativas, y estructurar la gestión en torno a rutinas deliberadas que hagan posible pasar de una lógica reactiva a una lógica proactiva de conducción, definiendo ritmos de gestión, flujos de decisión y mecanismos estables de articulación entre niveles y actores.
- **TIC:** Las tecnologías de la información y comunicación actúan como soporte transversal del Modelo. Su función es habilitar la integración del Sistema mediante la generación y uso de información oportuna, interoperable y trazable. Esto es clave en un contexto marcado por la multiplicidad de actores, bases de datos y sistemas fragmentados, que dificultan la toma de decisiones basadas en evidencia y limitan la

capacidad de seguimiento sistemático del desempeño institucional, reduciendo asimetrías de información entre instituciones y niveles territoriales y habilitando la trazabilidad, el monitoreo y la rendición de cuentas.

Estos tres componentes permiten habilitar el funcionamiento consistente del Sistema, pero no actúan de forma aislada. Están articulados por tres funciones operativas transversales que expresan cómo el Modelo de Gestión se activa en la práctica: dirección estratégica, decisiones y monitoreo.

- La **dirección estratégica** vincula el funcionamiento cotidiano del Sistema con los objetivos definidos por la Política Nacional y priorizados en la Estrategia Bienal. Permite traducir estos lineamientos en focos de acción, definir marcos de priorización y orientar los esfuerzos institucionales de forma coherente a nivel central y territorial, asegurando coherencia entre el horizonte estratégico de mediano plazo y las decisiones operativas del período bienal.
- Las **decisiones** corresponden a los flujos formales mediante los cuales se adoptan acuerdos, se definen prioridades, se resuelven interdependencias y se articulan los esfuerzos entre instituciones. Esta función asegura que la coordinación no sea solo un ejercicio de intercambio de información, sino una práctica concreta de resolución operativa, asignación de responsabilidades y remoción de obstáculos, permitiendo gestionar los nudos críticos de coordinación propios de un sistema interinstitucional complejo.
- El **monitoreo** implica la existencia de mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación sistemáticos. Esta función permite observar el desempeño del Sistema, identificar brechas entre lo planificado y lo ejecutado, y activar decisiones correctivas oportunas que aseguren la consistencia entre objetivos estratégicos y resultados observables.

Todas estas funciones y componentes operan dentro del marco de gobernanza del Sistema de Seguridad Pública, que no se ejerce de manera externa al Modelo, sino a través de él. La gobernanza establece los principios, reglas y espacios de conducción que encuadran el funcionamiento del Modelo, asegurando que exista coherencia entre la definición de objetivos, los procesos de toma de decisiones y los mecanismos de seguimiento y ajuste. Así, el Modelo de Gestión es el principal instrumento mediante el cual se operacionaliza la gobernanza del Sistema, materializando en la práctica la conducción, coordinación y monitoreo del Sistema de Seguridad Pública.

Por lo tanto, el Modelo de Gestión establece las condiciones necesarias para que el Sistema opere de forma integrada, consistente y orientada a resultados, articulando medios con fines y habilitando que las definiciones estratégicas se transformen efectivamente en decisiones coordinadas, ejecución territorial diferenciada y aprendizajes institucionales sostenidos en el tiempo.

3.1. Flujos de decisión y nudos críticos de coordinación

El funcionamiento del Sistema de Seguridad Pública se desarrolla en un contexto institucional altamente complejo, caracterizado por la participación de un conjunto amplio y diverso de instituciones de larga data, con mandatos sectoriales bien definidos pero diferenciados, escalas territoriales diversas y lógicas de intervención que no siempre convergen de manera espontánea. Esta configuración —estructurada en torno a dos subsistemas funcionales complementarios— ha tendido históricamente a generar fragmentación en la toma de decisiones, superposición de acciones y dificultades persistentes para abordar de forma integrada problemas de seguridad pública de carácter multicausal y dinámico, particularmente cuando dichos problemas requieren coordinación simultánea entre prevención, control, persecución penal, sanción y reinserción social.

En este escenario, el principal desafío no reside únicamente en definir qué decisiones se deben adoptar, sino en establecer cómo esas decisiones deben coordinarse entre instituciones, niveles y subsistemas; cómo se resuelven los puntos de fricción que surgen cuando la acción pública requiere trabajo concurrente entre actores interdependientes; y cómo se asegura que los acuerdos estratégicos se traduzcan en implementación efectiva y resultados verificables. El Modelo de Gestión del Sistema responde a este desafío articulando los flujos de decisión en tres planos conectados entre sí —estratégico, táctico y operativo—, definiendo explícitamente quién decide, en qué instancias, con qué información y bajo qué mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas, los que a su vez se despliegan en los niveles nacional, regional y comunal.

Figura 5: Niveles de gestión en coherencia territorial según la gobernanza del Sistema.



Fuente: Elaboración propia

- **Plano estratégico:** Este plano corresponde al nivel en que se adoptan las decisiones que definen el sentido general de la acción pública del Sistema. Estas decisiones son adoptadas principalmente por el Consejo Nacional de Seguridad Pública, presidido

por el Ministerio de Seguridad Pública, y donde confluyen las máximas autoridades de los sectores de seguridad y justicia. En esta instancia se validan las prioridades de la Estrategia Bienal, se establecen marcos de resultados y se resguardan los principios rectores de la Política Nacional de Seguridad Pública. Asimismo, se definen los criterios de priorización estratégica, los énfasis intersectoriales y los compromisos institucionales que orientan el funcionamiento del Sistema en su conjunto.

Las decisiones estratégicas habilitan la asignación de recursos, la priorización de líneas de acción y la distribución de responsabilidades institucionales, estableciendo un marco de accountability sistémico¹⁴ que vincula a las instituciones con resultados esperados. Estas decisiones se sustentan en evidencia consolidada y reportes sistemáticos provistos por la Secretaría Ejecutiva del Sistema, integrando información de los niveles regional y comunal, lo que garantiza coherencia entre conducción nacional y realidades territoriales. El plano estratégico opera con ritmos de decisión asociados a los hitos de seguimiento de la Estrategia Bienal, sin perjuicio de activar instancias extraordinarias frente a contingencias o desviaciones relevantes.

- **Plano táctico:** El plano táctico traduce las definiciones estratégicas en decisiones concretas ajustadas a problemáticas territoriales y operativas específicas. Se despliega tanto en el nivel regional como en instancias nacionales de coordinación funcional. En el nivel regional, los Consejos Regionales de Seguridad Pública y Prevención, liderados por la autoridad regional correspondiente y apoyados por sus respectivas secretarías ejecutivas, permiten adecuar las prioridades nacionales a contextos locales, articular a los servicios con presencia territorial e identificar brechas de capacidad o de ejecución.

A nivel nacional, el Centro Integrado de Coordinación Policial y los comités transversales de la Estrategia Bienal abordan problemas que requieren articulación entre subsistemas. El primero se enfoca en operaciones policiales complejas y gestión de riesgos prioritarios; los segundos lideran la implementación de estrategias que cruzan funciones institucionales, ámbitos de acción y responsabilidades sectoriales. En este plano, la coordinación interinstitucional deja de ser informal y se consolida como una función estructural de gobierno, con agendas definidas, productos esperados y seguimiento sistemático.

Las decisiones en este plano se adoptan con mayor frecuencia que las estratégicas y se integran en las rutinas de planificación operativa, seguimiento y control, manteniendo la alineación entre las prioridades definidas y su ejecución concreta.

- **Plano operativo:** Este plano se refiere al nivel donde se ejecutan las acciones y se enfrentan situaciones y casos específicos en el territorio. Se expresa principalmente en los Consejos Comunales de Seguridad Pública, que articulan a los municipios, fuerzas policiales y servicios públicos con presencia local. Aquí se identifican problemáticas emergentes, se definen intervenciones específicas, se coordinan recursos y se genera información crítica para retroalimentar los niveles táctico y estratégico. Esta instancia permite además adaptar la ejecución de la política a las

¹⁴ Conjunto de mecanismos formales que aseguran que las instituciones del Sistema respondan de manera coordinada y vinculante por el cumplimiento de objetivos estratégicos comunes, mediante instancias periódicas de seguimiento, reporte y exigibilidad en todos los niveles de gobernanza.

dinámicas delictuales y sociales propias de cada territorio. El plano operativo constituye el punto de contacto directo entre el Sistema y la ciudadanía, donde las decisiones adquieren expresión concreta y verificable.

Las decisiones operativas incorporan responsables claramente identificados, recursos comprometidos, plazos definidos y mecanismos de seguimiento por parte de las instancias superiores. Este nivel es clave para la detección temprana de desviaciones, cuellos de botella o brechas de implementación, permitiendo activar ajustes oportunos en los niveles superiores del Sistema.

Estos tres planos se articulan mediante flujos de decisión institucionalizados, que operan de manera bidireccional entre los niveles estratégico, táctico y operativo, estableciendo de forma explícita quién convoca, qué información se debe revisar, qué indicadores respaldan las decisiones y cómo éstas se formalizan y trazan. El Modelo define además los ritmos de estos flujos —estratégicos, tácticos y operativos— asegurando consistencia temporal entre planificación, ejecución y control. El Modelo incorpora mecanismos de escalamiento que se activan cuando las instancias técnicas no logran resolver una interdependencia, lo que permite evitar bloqueos operativos o demoras críticas en la implementación.

Una de las funciones clave del Modelo es su capacidad para identificar y abordar los nudos críticos de coordinación: puntos de fricción donde la acción pública requiere acuerdos y sincronización entre múltiples actores con competencias, instrumentos y tiempos distintos. Estos nudos no son contingentes ni excepcionales, sino estructurales, derivados de la naturaleza interinstitucional y multinivel del Sistema.

Por ejemplo, la definición de prioridades territoriales en materia de prevención del delito exige coordinación simultánea entre la Subsecretaría de Prevención del Delito, la Subsecretaría de Seguridad, las policías en su calidad de actores clave en la generación de información operativa, despliegue territorial y ejecución de acciones preventivas y de control, los gobiernos locales y otros ministerios sectoriales con programas sociales. Del mismo modo, la continuidad entre persecución penal, cumplimiento de sanciones y reinserción social requiere una cadena fluida de coordinación entre el Ministerio Público, el Poder Judicial, Gendarmería, el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil y las policías como primeros intervinientes y responsables de la investigación inicial, y múltiples servicios de apoyo comunitario, cuyos mandatos y lógicas de intervención pertenecen a subsistemas distintos pero interdependientes.

El Modelo de Gestión enfrenta estos desafíos mediante la institucionalización de reglas de coordinación formal, que definen funciones, responsabilidades y mecanismos explícitos de seguimiento. Cada flujo decisional establece procedimientos de convocatoria, criterios técnicos, responsables y mecanismos de reportabilidad. La asignación explícita de responsabilidades permite vincular decisiones con resultados y activar accountability cuando se detectan incumplimientos o desviaciones.

Si los acuerdos no se logran en los planos táctico u operativo, el Modelo activa mecanismos de escalamiento hacia las instancias estratégicas correspondientes, garantizando continuidad operativa, resolución de conflictos y coherencia sistémica.

La **Secretaría Ejecutiva del Sistema** cumple un rol articulador central en este esquema. Mediante el monitoreo sistemático de los flujos de decisión, vela por la coherencia, trazabilidad y eficacia de las acciones adoptadas. La información que circula en estos flujos proviene de sistemas interoperables y reportes periódicos institucionales, lo que reduce asimetrías informativas y refuerza la toma de decisiones basada en evidencia. Cada acuerdo, compromiso o instrucción queda registrado con responsable, plazo y criterio de cumplimiento definidos, permitiendo la rendición de cuentas y la activación de ajustes cuando se detectan desviaciones relevantes. De este modo, la coordinación deja de depender de voluntades individuales y se consolida como una función estructural del gobierno del Sistema, orientada a resultados y sostenida por evidencia.

3.2. Gobernanza

La gobernanza del Sistema de Seguridad Pública se estructura en torno a un ordenamiento multinivel y matricial, que articula la conducción (vertical) ejercida por el Ministerio de Seguridad Pública con mecanismos (horizontales) para los efectos del proceso de toma de decisiones, instancias de coordinación y rendición de cuentas (*accountability*)¹⁵ entre ambos subsistemas y las expresiones territoriales de cada uno.

Este diseño compatibiliza dirección estratégica, articulación interinstitucional y adaptación territorial, asegurando que las decisiones adoptadas a nivel central se implementen de manera coherente en los distintos niveles del Sistema y que la información levantada en los territorios retroalimente la conducción estratégica y su operación. En términos operativos, este arreglo se expresa como una matriz de responsabilidades en la que conviven líneas de autoridad por ámbitos de acción, con instancias de coordinación transversal necesarias para gestionar dependencias entre instituciones y distintos niveles territoriales, sin alterar mandatos sectoriales.

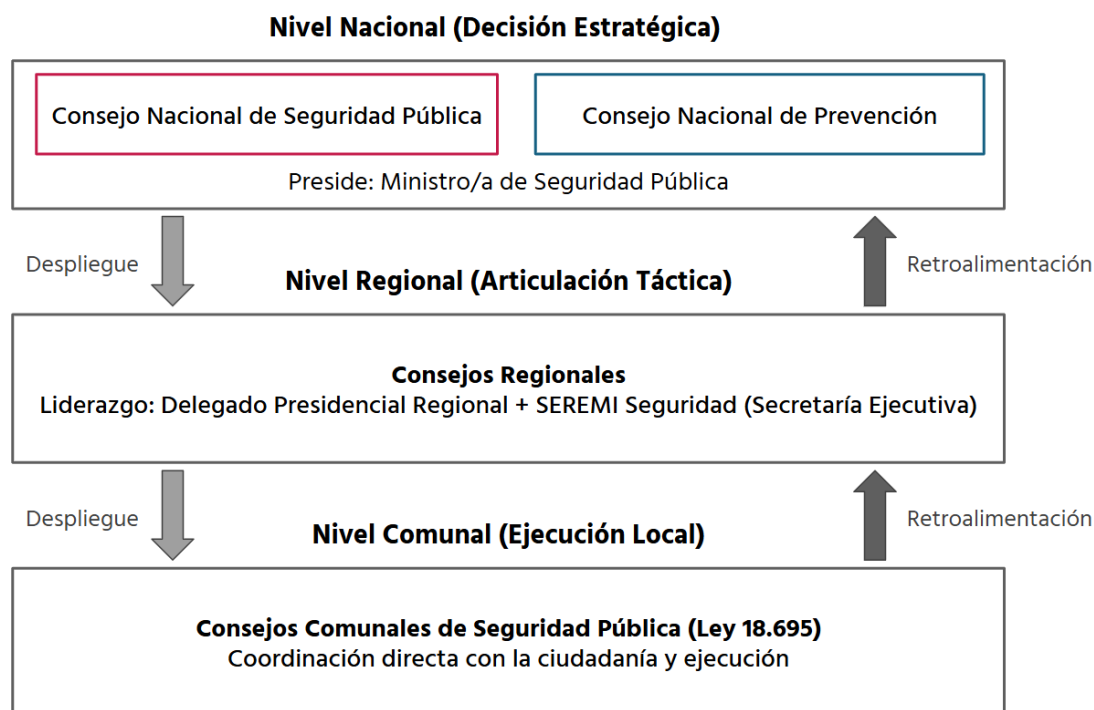
Esta arquitectura de gobernanza ordena la toma de decisiones, clarificando responsabilidades y asegurando rendición de cuentas respecto del cumplimiento de los objetivos y resultados definidos. Para ello, establece niveles diferenciados de decisión, instancias formales de coordinación y mecanismos sistemáticos de seguimiento y control, los cuales operan de manera interdependiente y articulada, evitando superposiciones y vacíos de responsabilidad. En esta lógica, dar cuenta de las responsabilidades asumidas no se limita al reporte de actividades, sino que se expresa en el cumplimiento de objetivos y logro de resultados, entendidos como compromisos verificables, a través de mecanismos de seguimiento que identifiquen desvíos, activen apoyos o escalen definiciones cuando corresponda.

El Modelo de Gestión reconoce una arquitectura multinivel de gobernanza del Sistema de Seguridad Pública, el que se despliega en tres niveles —nacional, regional y comunal—, cada uno con funciones específicas en materia de conducción, coordinación y ejecución. Estos niveles se articulan entre sí mediante flujos de información y decisión que permiten alinear las prioridades estratégicas con la acción territorial y retroalimentar la conducción del Sistema a partir de evidencia operativa. Este despliegue incorpora, además, una dimensión

¹⁵ *Accountability* comprende tres dimensiones: (i) Información y Transparencia (Responsibility): obligación de informar y dejar evidencia de las acciones y decisiones; (ii) Justificación y Explicación (Answerability): deber de explicar y fundamentar los resultados ante instancias de control y la ciudadanía; y (iii) Sanción o Incentivo (Enforcement): existencia de consecuencias —administrativas, políticas o legales— frente al desempeño.

transversal: la existencia de subsistemas de carácter transversal que operan como componentes funcionales del Sistema y se integran a la gobernanza como habilitadores de coordinación, información y control de gestión, evitando que funcionen como estructuras paralelas. Lo indicado, en concordancia con los marcos legales y reglamentarios que rigen el Sistema, y que se refleja en la Figura 6.

Figura 6: Gobernanza multinivel y su despliegue territorial



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta una descripción sintética de las funciones, instancias y mecanismos de rendición de cuentas correspondientes a cada nivel, con el fin de explicitar cómo opera la gobernanza del Sistema en la práctica y cómo se articula institucionalmente el Modelo de Gestión en su despliegue territorial.

Nivel nacional: conducción estratégica y alineamiento sistémico

El nivel nacional concentra las funciones de conducción estratégica del Sistema, resguardando la coherencia general de la política pública y asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Política Nacional y la Estrategia Bienal. El Consejo Nacional de Seguridad Pública constituye la principal instancia de decisión en este nivel. Integrado por las máximas autoridades de los sectores de seguridad y justicia y presidido por el Ministerio de Seguridad Pública, este Consejo valida prioridades estratégicas, aprueba metas, define asignaciones de recursos y revisa el desempeño global del Sistema. Su funcionamiento se alinea con los hitos de seguimiento de la Estrategia Bienal y sus decisiones son vinculantes para todas las instituciones que integran el Sistema.

Además del Consejo, operan comités interministeriales y mesas de coordinación especializada que abordan políticas transversales —como la prevención de violencia en la niñez, la respuesta a la violencia de género o la lucha contra el crimen organizado— y permiten articular esfuerzos entre sectores. Estas instancias cumplen una función de

coordinación horizontal dentro de la gobernanza, orientada a resolver interdependencias que no se resuelven por vía jerárquica y a asegurar consistencia entre ámbitos de acción que requieren concurrencia de múltiples instituciones. La Secretaría Ejecutiva del Sistema actúa como soporte técnico de estas instancias, consolidando información, elaborando análisis estratégicos y garantizando la trazabilidad de las decisiones. En la arquitectura de gobernanza, la Secretaría Ejecutiva no opera solo como apoyo administrativo, sino como un actor de articulación que habilita la conducción operativa del Modelo: integra insumos, estandariza reportabilidad, mantiene el registro de acuerdos y prepara evidencia para decisiones en instancias superiores, sin sustituir las atribuciones sectoriales de las subsecretarías.

En materia de rendición de cuentas, el nivel nacional responde formalmente ante el Presidente de la República y el Congreso, mediante reportes periódicos sobre el avance de los objetivos estratégicos, y también ante la ciudadanía a través de informes públicos que transparentan logros, brechas y medidas de ajuste adoptadas. La rendición de cuentas incorpora la trazabilidad de acuerdos estratégicos, la revisión de indicadores del Sistema y la explicitación de ajustes adoptados frente a desviaciones relevantes, de modo que la conducción nacional se vincule a evidencia y no solo a definiciones programáticas.

Nivel regional: articulación táctica y traducción territorial

El nivel regional opera como bisagra entre la conducción nacional y la implementación comunal. Su función es adaptar las prioridades estratégicas a los contextos regionales y coordinar la acción de los servicios públicos con presencia territorial. Esta labor se canaliza a través de los Consejos Regionales de Seguridad Pública y Prevención, liderados por la autoridad regional correspondiente y respaldados por una Secretaría Ejecutiva Regional. Estos consejos agrupan a los actores clave del territorio —servicios sectoriales, policías, fiscalía, municipios— y permiten construir una lectura integrada de las dinámicas locales, priorizar intervenciones, monitorear su ejecución y proponer ajustes contextuales a las metas nacionales. En términos de gobernanza, este nivel incorpora una lógica de coordinación multinivel: traduce prioridades nacionales en compromisos regionales, identifica brechas de capacidad territorial y eleva requerimientos para decisión o apoyo al nivel central cuando se trata de restricciones no resolubles localmente.

Las decisiones adoptadas en este nivel tienen carácter vinculante para las instituciones presentes en el territorio y se formalizan con asignación de responsabilidades, recursos y plazos. Su cumplimiento es monitoreado mediante reportes estructurados que se elevan al nivel nacional, habilitando mecanismos de apoyo o ajuste cuando sea necesario. Este esquema refuerza el *accountability* territorial: permite identificar responsables por ejecución regional, distinguir brechas de capacidad de problemas de coordinación, y activar escalamiento cuando existan interdependencias que excedan el nivel regional. La rendición de cuentas se ejerce tanto hacia las autoridades centrales como hacia las comunidades regionales, a través de mecanismos de transparencia definidos por la política de seguridad pública.

Nivel comunal: ejecución local y proximidad con la ciudadanía

El nivel comunal representa el punto de contacto directo entre el Sistema y la ciudadanía. Es en este nivel donde las estrategias se transforman en acciones concretas, y donde se

experimentan cotidianamente los efectos —o déficits— de la seguridad pública. Los Consejos Comunales de Seguridad Pública, liderados por los municipios e integrados por policías locales, servicios públicos y actores comunitarios, son las principales instancias de gobernanza comunal. Su rol es coordinar la ejecución de programas y operativos definidos en la Estrategia Bienal, adaptar las intervenciones a las realidades locales, monitorear la evolución delictual y generar alertas tempranas sobre situaciones críticas. En la lógica de gobernanza, este nivel tiene una doble función: ejecutar y producir información operativa relevante para la gestión del Sistema, asegurando que la conducción superior disponga de evidencia territorial para priorización, apoyo y corrección.

Las decisiones adoptadas priorizan intervenciones en barrios, definen operativos conjuntos, coordinan recursos municipales y articulan la atención a víctimas. Cada acción cuenta con responsables designados y mecanismos de seguimiento. Además, este nivel enfatiza la participación ciudadana, integrando mecanismos formales para recoger demandas locales, transparentar decisiones y ajustar la acción pública a las expectativas de las comunidades. Esta cercanía territorial también permite complementar los indicadores del Sistema con información cualitativa relevante sobre la percepción de seguridad y la legitimidad institucional. En términos de rendición de cuentas de la responsabilidad asumida, la gobernanza comunal se expresa en compromisos operativos trazables, con responsables y plazos definidos, y con reportabilidad hacia el nivel regional como canal formal de integración al ciclo de gestión.

Cada actor —sea nacional, regional o comunal— responde por los resultados dentro de su ámbito de competencia y debe proveer información oportuna, verificable y comparable. La Secretaría Ejecutiva del Sistema actúa como nodo articulador de estos procesos, consolidando información, monitoreando acuerdos e indicadores y activando medidas correctivas ante desviaciones o incumplimientos. Este sistema interconectado asegura trazabilidad, permite distinguir con precisión los puntos de fricción institucional y habilita decisiones oportunas orientadas a mejorar el desempeño del Sistema en su conjunto. De manera complementaria, los subsistemas transversales del Sistema se integran a este esquema como soportes de coordinación, información y control: habilitan estándares comunes de reportabilidad, interoperabilidad y monitoreo, y reducen asimetrías entre instituciones y territorios, reforzando la capacidad real de conducción multinivel.

La matriz que se presenta a continuación sistematiza la arquitectura de gobernanza y conducción del Sistema, identificando las instancias formales según su nivel de actuación, función principal y ritmo de funcionamiento. Esta matriz permite visualizar de manera integrada cómo el Modelo de Gestión se operacionaliza en el plano institucional y cómo se articulan, en la práctica, las funciones de conducción estratégica, coordinación interinstitucional y control del desempeño del Sistema de Seguridad Pública. Asimismo, la matriz explicita la relación entre instancias, responsables y periodicidades, reforzando la claridad de roles y la trazabilidad de decisiones como condición de *accountability*.

Tabla 3: Matriz de síntesis: instancias, actores, roles y frecuencias.

Instancia	Nivel	Participantes clave	Función principal dentro del Modelo de Gestión	Frecuencia / Carácter
Consejo Nacional de Seguridad Pública	Estratégico	Ministro de Seguridad Pública (preside); Ministros de Interior, Defensa Nacional, Justicia y Derechos Humanos, Hacienda; Fiscal Nacional del Ministerio Público; General Director de Carabineros de Chile; Director General de la Policía de Investigaciones; autoridades que el Presidente de la República convoque según materias tratadas. Secretaría Ejecutiva: Subsecretaría de Seguridad Pública.	Conducir estratégicamente el Sistema; asegurar coherencia entre Política Nacional, Estrategia Bienal y ejecución; analizar desempeño agregado del Sistema; validar prioridades, reasignaciones y ajustes estratégicos frente a riesgos sistémicos.	Ordinaria: Semestral, alineada a hitos de seguimiento de la Estrategia Bienal. Extraordinaria: A requerimiento, frente a contingencias relevantes o desalineamientos estratégicos.
Consejo Nacional de Prevención del Delito	Estratégico	Ministro de Seguridad Pública (preside); Ministros de Educación, Salud, Vivienda y Urbanismo, Desarrollo Social y Familia, Trabajo y Previsión Social, Mujer y Equidad de Género, y otros sectores con competencias preventivas; autoridades superiores de servicios públicos relevantes. Secretaría Ejecutiva: Subsecretaría de Prevención del Delito.	Integrar la dimensión preventiva en la conducción estratégica del Sistema; articular la oferta social preventiva; revisar coherencia de estrategias preventivas con la Estrategia Bienal; proponer ajustes de enfoque y priorización intersectorial.	Ordinaria: Semestral, alineada a hitos de seguimiento de la Estrategia Bienal. Extraordinaria: A requerimiento, según prioridades estratégicas, brechas intersectoriales o ajustes de la Estrategia Bienal.

Instancia	Nivel	Participantes clave	Función principal dentro del Modelo de Gestión	Frecuencia / Carácter
CICPOL – Centro Integrado de Coordinación Policial	Operativo– Táctico	Ministro de Seguridad Pública; Subsecretaría de Seguridad Pública; General Director de Carabineros de Chile; Director General de la Policía de Investigaciones; oficiales generales responsables de áreas operativas e inteligencia; otros actores técnicos convocados según materia. Dirección operativa: Oficial General (rotativo).	Coordinar tácticamente operaciones policiales complejas; identificar riesgos operativos prioritarios; articular capacidades policiales; asegurar intercambio oportuno de información interoperable; apoyar la ejecución de estrategias de control del delito.	Ordinaria: Trimestral. Extraordinaria: A requerimiento, frente a contingencias operativas, crisis de seguridad o emergencias.
Consejos Regionales de Seguridad Pública y Prevención	Territorial	Delegado Presidencial Regional (preside); Gobernador Regional; Secretarios Regionales Ministeriales sectoriales (Seguridad, Justicia, Desarrollo Social, Salud, Educación, Vivienda, entre otros); Jefaturas regionales de Carabineros y PDI; representantes de servicios públicos con competencia territorial; actores invitados según problemática regional. Secretaría Ejecutiva: instancia regional designada conforme al reglamento.	Traducir la Estrategia Bienal al contexto territorial; coordinar actores regionales; monitorear ejecución regional por ámbitos; identificar brechas de capacidad; elevar requerimientos de apoyo y ajuste al nivel nacional.	Ordinaria: Semestral. Extraordinaria: Según situación territorial, eventos críticos o nudos prioritarios regionales.

Instancia	Nivel	Participantes clave	Función principal dentro del Modelo de Gestión	Frecuencia / Carácter
Consejos Comunales de Seguridad Pública	Territorial – Local	Alcalde o Alcaldesa (preside); concejales; representantes de Carabineros y PDI con competencia comunal; servicios públicos con presencia local; unidades municipales de seguridad; otros actores definidos por normativa vigente. Secretaría Técnica: unidad municipal correspondiente.	Coordinar la ejecución local de la política de seguridad; articular oferta pública comunal; identificar problemáticas emergentes; generar información para retroalimentar niveles regional y nacional; fortalecer legitimidad territorial del Sistema.	Ordinaria: Trimestral. Extraordinaria: Según situación comunal o requerimientos operativos.
Comités de Líneas Transversales de la Estrategia Bienal	Gestión	Secretaría Ejecutiva del Sistema (lidera); representantes designados de la Subsecretaría de Prevención del Delito y de la Subsecretaría de Seguridad Pública; equipos técnicos de apoyo; actores sectoriales convocados según la estrategia específica (E1–E8).	Conducir la implementación de estrategias transversales; gestionar interdependencias entre ámbitos; dar seguimiento continuo a compromisos; preparar insumos para decisiones de ajuste en instancias superiores.	Permanente. Sesiones periódicas según ritmo de gestión de la Estrategia Bienal y complejidad de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Modelo de Coordinación Vertical y Horizontal

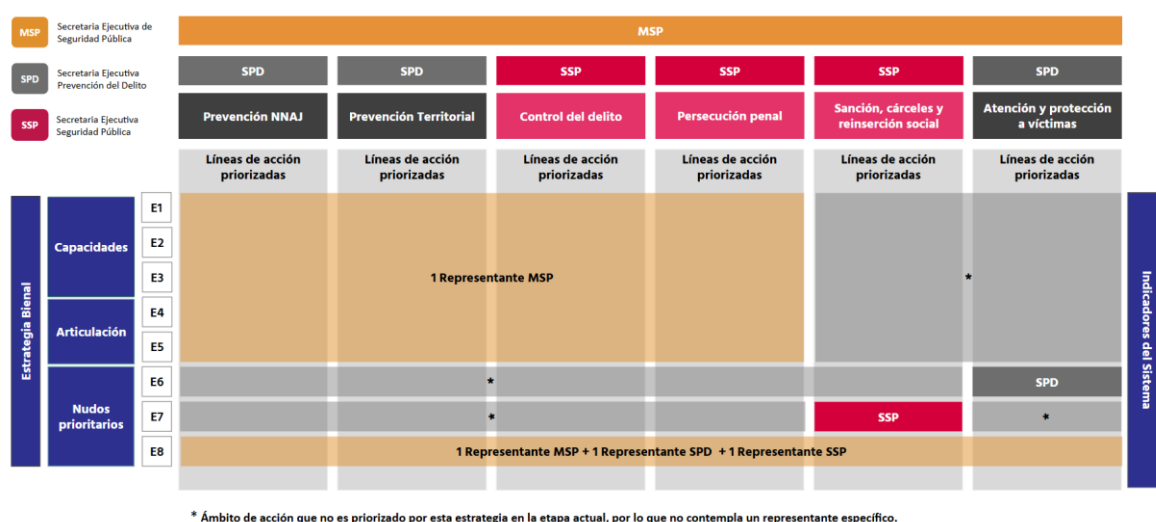
El funcionamiento integrado del Sistema de Seguridad Pública requiere una arquitectura de coordinación que alinee la conducción estratégica con la ejecución efectiva de políticas y programas, en un contexto marcado por la multiplicidad de actores, niveles y ámbitos de intervención. En este marco, la Estrategia Bienal orienta la implementación de la Política Nacional de Seguridad Pública, definiendo prioridades, líneas de acción y mecanismos de seguimiento que permiten aterrizar operativamente los objetivos estratégicos del Sistema en un período determinado. Como principio rector, el modelo de coordinación se organiza en una secuencia explícita Política, luego Estrategia y, finalmente, Implementación: la Política fija el marco estratégico de mediano plazo y los ámbitos de acción; la Estrategia define prioridades y focos para un período acotado; y el Modelo de Gestión estructura la coordinación y el

seguimiento para que esas prioridades se traduzcan en compromisos, ejecución y resultados verificables.

El Modelo de Gestión del Sistema articula esta relación mediante una lógica de coordinación vertical y horizontal que estructura cómo se asignan las responsabilidades institucionales, cómo se gestionan las interdependencias entre subsistemas y cómo se realiza el seguimiento al cumplimiento tanto de las líneas de acción definidas por ámbito, como del avance global de la Estrategia Bienal. En términos operativos, esta lógica se expresa en instancias formales de coordinación y decisión, con ritmos de gestión definidos y productos de seguimiento estandarizados, de modo que la coordinación no dependa de acuerdos ad hoc ni de relaciones personales.

La Figura 7 resume esta arquitectura de coordinación, mostrando cómo la Estrategia Bienal y los indicadores del Sistema se vinculan con los ámbitos de acción, las instituciones y sus responsabilidades específicas. En el esquema se ilustran además las instancias a través de las cuales se ejerce la conducción, la articulación y el seguimiento del Sistema. También se identifican, para cada ámbito y para cada estrategia, los actores responsables y las instancias bajo las cuales el Modelo de Gestión realiza el seguimiento del cumplimiento de líneas de acción y del avance agregado de la Estrategia, asegurando trazabilidad entre prioridades, responsables y evidencia de ejecución.

Figura 7: Modelo de Gestión de la Estrategia Bienal - líneas de acción y sus responsables



Fuente: Elaboración propia.

La coordinación del Sistema de Seguridad Pública se estructura a partir de dos dimensiones complementarias: una coordinación vertical, que asegura el alineamiento jerárquico y funcional entre los niveles nacional, regional y comunal del Estado; y una coordinación horizontal, que articula la interacción entre instituciones, subsistemas y sectores que deben concurrir sobre problemas compartidos. Esta doble lógica, sintetizada en la figura, permite integrar estratégicamente los ámbitos de acción definidos por la Política Nacional con las

estrategias establecidas en la Estrategia Bienal. La coordinación vertical establece líneas de responsabilidad por ámbitos y niveles territoriales; la coordinación horizontal organiza la concurrencia interinstitucional requerida para implementar prioridades que cruzan ámbitos, instituciones y territorios. En conjunto, ambas dimensiones operan como una matriz de coordinación que ordena responsabilidades, sincroniza ciclos de gestión y sostiene el seguimiento del desempeño.

- **Coordinación vertical: conducción estratégica y responsabilidad por ámbitos de acción**

En su dimensión vertical, el modelo parte de la Política Nacional de Seguridad Pública, que define un objetivo común para el conjunto del Sistema y lo descompone en seis ámbitos de acción sustantivos que ordenan la intervención pública a lo largo del ciclo completo de la seguridad: (i) prevención en niñez, adolescencia y juventud; (ii) prevención territorial; (iii) control; (iv) persecución penal; (v) sanción, cárceles y reinserción social; y (vi) atención y protección a víctimas.

Cada uno de estos ámbitos cuenta con una responsabilidad institucional asignada, concentrada en dos grandes subsistemas: la Subsecretaría de Prevención del Delito lidera los ámbitos vinculados a prevención y atención a víctimas, mientras que la Subsecretaría de Seguridad Pública asume la conducción de los ámbitos asociados al control del delito, persecución penal y reinserción. Esta asignación establece líneas claras de autoridad, mandatos institucionales y mecanismos de rendición de cuentas, permitiendo que las prioridades estratégicas definidas a nivel central se traduzcan en objetivos operativos, compromisos institucionales y estándares verificables en los territorios. Esta verticalidad no se limita a una distribución formal de competencias: se operacionaliza mediante instancias de gobernanza y coordinación que, en cada nivel (nacional, regional y comunal), traducen prioridades en decisiones, acuerdos y tareas con responsables y plazos.

Este componente vertical asegura que las orientaciones estratégicas del Sistema se desplieguen territorialmente de manera coherente, con capacidad de adaptación a las condiciones específicas de cada región y comuna, pero sin perder consistencia con las metas y lineamientos del conjunto del Sistema. Para sostener esa coherencia con adaptación, el Modelo incorpora planificación operativa y ritmos de gestión: las prioridades nacionales se reflejan en agendas y productos periódicos de seguimiento; los niveles regionales y comunales reportan ejecución, brechas y alertas; y el nivel central consolida evidencia para decisiones de ajuste. Esta sincronización temporal reduce desfases entre conducción estratégica y operación territorial, y habilita escalamiento cuando la resolución excede el nivel correspondiente.

- **Coordinación horizontal: articulación interinstitucional y estrategias transversales**

De forma complementaria, la dimensión horizontal responde a la necesidad de coordinar interinstitucionalmente a los múltiples actores que inciden sobre un mismo problema, aun cuando pertenezcan a sectores, niveles o subsistemas distintos. Esta coordinación reconoce el carácter complejo y multicausal de los fenómenos de seguridad pública, que requieren respuestas integradas y sincronizadas entre instituciones que, muchas veces, no tienen relaciones jerárquicas entre sí. Por ello, el Modelo trata la coordinación operativa e interinstitucional como una función de gobierno: establece espacios formales de articulación,

define quién convoca, qué información se revisa, qué acuerdos se adoptan y cómo se registran, con el objetivo de gestionar interdependencias y evitar respuestas fragmentadas.

En este marco, la Estrategia Bienal constituye el principal dispositivo de priorización y alineamiento horizontal del Sistema para el período 2026–2027, al establecer ocho estrategias que estructuran focos de acción. Estas estrategias se agrupan en tres componentes: capacidades institucionales (E1 y E2), articulación interinstitucional (E3, E4 y E5) y nudos críticos del sistema (E6, E7 y E8). En esta lógica, la Estrategia no “ejecuta” la coordinación: la orienta, al definir qué debe priorizarse, qué interdependencias deben abordarse y qué mecanismos de seguimiento deben activarse para observar avances y brechas durante el período.

Las estrategias de capacidades y articulación (E1 a E5) son eminentemente transversales: abordan problemas y desafíos que cruzan todos los ámbitos de la seguridad pública y requieren la concurrencia de ambos subsistemas. Por ejemplo, E1 —fortalecimiento de la capacidad de prevención y control— convoca tanto a las instituciones de prevención como a las de control del delito, y requiere gobernanza compartida entre ambos sectores. Estas estrategias se implementan bajo mecanismos de conducción colaborativa, en los que la Secretaría Ejecutiva del Sistema tiene un rol clave en facilitar el diálogo, integrar insumos técnicos y asegurar la coherencia operativa. Esta conducción colaborativa se materializa en instancias específicas de coordinación y en rutinas de seguimiento que permiten resolver interdependencias, acordar secuencias de implementación y monitorear cumplimiento, sin reemplazar la responsabilidad sectorial de cada subsecretaría.

En tanto, las estrategias asociadas a los nudos prioritarios del sistema (E6, E7 y E8) abordan brechas estructurales que dificultan la efectividad del Sistema en su conjunto —como la continuidad entre sanción y reinserción, o la capacidad de respuesta ante violencia estructural— y si bien se vinculan a ámbitos específicos, mantienen un enfoque transversal que exige la colaboración de múltiples instituciones, incluyendo actores del sistema de justicia, protección social y gobiernos locales. En estos casos, la coordinación horizontal tiene por objeto asegurar continuidad funcional entre etapas del ciclo de seguridad pública, estableciendo acuerdos interinstitucionales, criterios comunes de priorización y mecanismos de seguimiento que permitan identificar cuellos de botella y activar correcciones.

● Integración operativa del Sistema

De la interacción entre ambas dimensiones —vertical y horizontal— surge una lógica matricial que permite articular de manera integrada las definiciones estratégicas, las responsabilidades institucionales y la acción intersectorial. En esta matriz, las columnas corresponden a los seis ámbitos de acción definidos por la Política Nacional, mientras que las filas representan las ocho estrategias de la Estrategia Bienal. Las celdas de la matriz reflejan los puntos de intersección entre un ámbito sustantivo y una estrategia, indicando los actores involucrados, los espacios de coordinación formal, las líneas de acción correspondientes y los indicadores de seguimiento. Esta matriz no es solo descriptiva: opera como instrumento de gestión para ordenar concurrencias institucionales, evitar duplicidades y sostener un seguimiento que distinga avance por ámbito (cumplimiento de líneas de acción) y avance agregado (desempeño global de la Estrategia).

Este diseño evita que los ámbitos de acción se conviertan en compartimentos estancos o que

las estrategias se desplieguen de forma desvinculada del marco estratégico general, asegurando así una gestión sistémica, orientada a resultados y con capacidad de adaptación en distintos niveles territoriales. La articulación se refuerza mediante ritmos de gestión: revisiones periódicas por ámbito y por estrategia, con productos de reporte estandarizados, que permiten consolidar evidencia y sostener decisiones de ajuste en instancias de gobernanza.

- **Rol articulador de la Secretaría Ejecutiva**

Dentro de este entramado, la Secretaría Ejecutiva del Sistema cumple un rol estructural. No sustituye a los sectores, pero actúa como órgano articulador transversal, asegurando que las estrategias se implementen de manera coherente con la Política Nacional, que las decisiones se sustenten en evidencia integrada, que los flujos de información sean trazables y que se activen mecanismos de corrección ante desviaciones. En el modelo de coordinación, este rol se expresa en funciones de integración: consolidación de información para seguimiento, mantención de registro de acuerdos y compromisos, preparación de insumos para instancias resolutivas y verificación de cumplimiento en plazos definidos.

Además, la Secretaría coordina los espacios de gobernanza compartida, supervisa el avance de las estrategias transversales, y consolida los reportes de seguimiento que permiten observar el desempeño del Sistema en su conjunto. Este rol es particularmente relevante en un Sistema donde la dispersión institucional, la asincronía de los ciclos presupuestarios y las brechas de capacidades pueden socavar los objetivos estratégicos si no existe una articulación permanente y operativa. La Secretaría Ejecutiva contribuye a sincronizar niveles y actores, asegurando que la coordinación horizontal no quede desconectada de la verticalidad por ámbitos, y que los reportes territoriales alimenten decisiones de conducción en el nivel nacional.

- **Coordinación entre subsistemas y gestión de interdependencias**

Finalmente, el modelo explicita y gestiona la interdependencia funcional entre los subsistemas. Aunque cada uno tiene atribuciones propias, su desempeño está entrelazado: una falla en la prevención impacta en la carga del sistema penal; una débil atención a víctimas puede socavar la confianza ciudadana y la legitimidad institucional. Por ello, la Estrategia Bienal y el Modelo de Gestión generan espacios de convergencia y trabajo conjunto que permiten alinear metas, compartir información, coordinar acciones y evaluar impactos de forma integrada. Estos espacios operan bajo instancias formales y rutinas de coordinación, permitiendo tratar interdependencias como un objeto de gestión: identificación del punto de fricción, definición de responsables por cada componente, establecimiento de compromisos verificables y seguimiento periódico con capacidad de corrección.

El modelo de gobernanza propuesto organiza las responsabilidades y opera como herramienta de gestión, habilitando la planificación, el seguimiento y la evaluación del Sistema, reconociendo la diversidad de instituciones, territorios y tipos de actividades realizadas y resultados buscados. En particular, permite sostener simultáneamente dos planos de seguimiento: (i) el cumplimiento por ámbito de acción —líneas de acción y estándares asociados— y (ii) el desempeño global de la estrategia —avance agregado de prioridades—, integrando evidencia para decisiones en las instancias de gobernanza y asegurando trazabilidad entre Política, Estrategia e implementación efectiva.

3.4. Sistema de Control de Gestión

El Sistema de Control de Gestión constituye el dispositivo mediante el cual el Sistema de Seguridad Pública observa de manera sistemática su desempeño, evalúa el cumplimiento de los objetivos definidos para el período bienal y activa correcciones oportunas cuando se detectan desviaciones relevantes. Su finalidad no es únicamente informativa, sino directiva: orientar decisiones estratégicas, tácticas y operativas sobre la base de evidencia confiable, comparable y oportuna, y asegurar que la implementación mantenga trazabilidad respecto de las prioridades definidas en la Estrategia Bienal.

En un sistema interinstitucional, multinivel y con alta interdependencia funcional, el control de gestión no puede operar como un ejercicio fragmentado, informal o exclusivamente ex post. Por el contrario, debe estructurarse como un sistema integrado, inserto en las rutinas regulares de conducción, que articule indicadores, metas, responsabilidades, información y decisiones bajo una lógica común. Desde esta perspectiva, el control de gestión no se concibe como un mecanismo punitivo, sino como una herramienta de conducción adaptativa y aprendizaje institucional, orientada a fortalecer capacidades, corregir desalineamientos y mejorar sostenidamente el desempeño del Sistema.

El Modelo de Gestión define una arquitectura explícita de control, cuyo núcleo operativo está constituido por: (i) el conjunto de indicadores sistémicos asociados a la Estrategia Bienal; (ii) las metas bienales correspondientes; (iii) la asignación diferenciada de responsabilidades institucionales; (iv) rutinas formales de seguimiento, revisión y reportabilidad multinivel; (v) tableros de control y productos estandarizados de reporte; y (vi) mecanismos de corrección y ajuste sistémico. El funcionamiento de este sistema se apoya en los habilitadores operativos desarrollados en el Modelo —procesos, sistema de información, arquitectura TIC, gobernanza de datos y capacidades organizacionales— que hacen posible la producción, uso y apropiación de la información para la gestión.

3.4.1. Indicadores y metas del Sistema

El Modelo de Gestión no define indicadores propios, sino que recoge y operacionaliza el conjunto de indicadores establecidos en la Estrategia Bienal del Sistema de Seguridad Pública, utilizándolos como insumo central para la conducción, el seguimiento y el control del desempeño del Sistema. En este sentido, los indicadores de la Estrategia Bienal constituyen la base común de observación y evaluación sobre la cual opera el Modelo de Gestión, asegurando coherencia entre la definición estratégica y la gestión cotidiana del Sistema.

Los indicadores incorporados corresponden tanto a aquellos asociados a las estrategias sustantivas —vinculadas a los ámbitos de acción de la Política Nacional— como a los indicadores definidos para los habilitadores del Sistema, entendidos como condiciones de capacidad, articulación y gobernanza que condicionan directamente la implementación efectiva de la Estrategia. De este modo, el Modelo de Gestión integra una lectura combinada de resultados del Sistema y de condiciones habilitantes, sin fragmentar el seguimiento entre dimensiones estratégicas y operativas.

Desde la perspectiva del Modelo, los indicadores de la Estrategia Bienal cumplen una doble función. Por una parte, permiten monitorear el avance global del Sistema respecto de las

prioridades definidas para el período 2026–2027, observando de manera agregada el desempeño interinstitucional y territorial. Por otra, habilitan la gestión activa de la implementación, al entregar señales oportunas sobre brechas de capacidad, problemas de coordinación o desalineamientos que requieren decisiones correctivas en los distintos niveles del Sistema.

Las metas bienales asociadas a estos indicadores, tal como fueron sugeridas en la Estrategia Bienal, son incorporadas por el Modelo de Gestión como referencias operativas de conducción, sin perjuicio de su ajuste posterior una vez consolidadas las líneas base y estabilizados los mecanismos de medición. En este marco, las metas cumplen una función orientadora y disciplinante de la acción pública, permitiendo alinear decisiones estratégicas, tácticas y operativas en torno a expectativas comunes de desempeño.

El Modelo de Gestión utiliza estos indicadores y metas como lenguaje común del Sistema, integrándolos en las rutinas de seguimiento, en los espacios de gobernanza y en los mecanismos de control de gestión. De esta forma, se asegura que la Estrategia Bienal no opere como un instrumento externo o declarativo, sino como el referente efectivo del desempeño del Sistema, articulado de manera directa con la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la rendición de cuentas en todos los niveles de gestión.

3.4.2. Responsables institucionales, arquitectura TIC y gobierno de datos para el control

La Secretaría Ejecutiva del Sistema es responsable de consolidar la arquitectura de indicadores del Sistema, definir estándares metodológicos comunes, validar criterios de cálculo y asegurar coherencia del sistema de medición con las prioridades estratégicas vigentes. Asimismo, le corresponde resguardar la estabilidad de las definiciones operativas, coordinar ajustes metodológicos cuando cambien objetivos o fuentes de información, y asegurar comparabilidad longitudinal y territorial para efectos de seguimiento y evaluación.

Para cada indicador se distinguen responsabilidades diferenciadas. Por una parte, se identifica un responsable de la producción y calidad del dato, encargado de asegurar oportunidad, consistencia, trazabilidad y cumplimiento de estándares. Por otra parte, se identifica un responsable del resultado del indicador, que asume rendición de cuentas por el desempeño y participa en la definición e implementación de medidas de corrección cuando se detectan desviaciones. Esta separación evita confundir la gestión de la información con la responsabilidad por resultados y permite que el control de gestión opere con claridad de *accountability*.

El control de gestión se apoya en el sistema de información para la gestión como soporte TIC del gobierno del Sistema. La arquitectura TIC se concibe como un habilitador operativo del control: integra fuentes, estandariza registros, permite interoperabilidad y genera trazabilidad desde el nivel territorial hasta el nivel nacional. La interoperabilidad se utiliza para sostener seguimiento y comparabilidad, evitando duplicidades de registro y reduciendo asimetrías de información entre instituciones y niveles. El Modelo requiere que la información relevante para la toma de decisiones sea accesible bajo reglas comunes, con mecanismos de auditoría y con niveles de desagregación que permitan una adecuada lectura territorial.

La gobernanza de datos se incorpora explícitamente como condición estructural del

accountability. Regula la calidad, seguridad, acceso y uso de la información, define estándares comunes y establece trazabilidad sobre quién produce, valida, consulta e integra datos para decisiones. Esta gobernanza habilita que el Sistema opere sobre evidencia verificable y auditable, reduciendo el riesgo de decisiones basadas en información incompleta, no comparable o metodológicamente inestable.

El modelo de datos cumple la función de traducir registros heterogéneos en información de gestión. Estandariza definiciones, integra dimensiones clave —tiempo, territorio, ámbito y población objetivo— y permite producir insumos para el control, tales como series temporales, comparaciones territoriales, brechas, alertas y lecturas de interdependencias. A su vez, el uso organizacional del sistema de información se trata como una condición de efectividad del control: no basta con disponer de plataformas; se requiere que las personas y equipos incorporen la información en rutinas de seguimiento, revisión y toma de decisiones, y que existan capacidades funcionales para interpretar evidencia, sostener acuerdos y activar correcciones.

En este marco, los roles críticos para el control incluyen, al menos: (i) responsables de datos por institución, a cargo de la producción, calidad y trazabilidad de la información; (ii) equipos de análisis y control de gestión en la Secretaría Ejecutiva, responsables de la integración, validación y análisis sistémico de la información y de la preparación de insumos para decisión; y (iii) responsables institucionales por resultado, encargados de adoptar decisiones de ajuste, coordinación y reasignación de esfuerzos. La gestión del desempeño e incentivos se vincula a este diseño, de modo que los compromisos asociados al seguimiento y cumplimiento se registren, se reporten en plazos definidos y se integren en mecanismos de rendición de cuentas, permitiendo que el control incida efectivamente en la conducta institucional.

3.4.3. Rutinas de seguimiento, reportabilidad multinivel y mecanismos de corrección

El control de gestión del Sistema de Seguridad Pública se materializa mediante rutinas formales y periódicas de seguimiento, revisión y reportabilidad, integradas a la arquitectura de gobernanza del Sistema y alineadas con sus instancias de decisión estratégica, táctica y operativa. Estas rutinas se organizan en torno a los indicadores y compromisos definidos en la Estrategia Bienal, incluyendo aquellos asociados a los habilitadores del Sistema, evitando la dispersión en métricas accesorias o reportes sin efecto en la toma de decisiones.

El funcionamiento de estas rutinas se apoya en el modelo de gobernanza de datos, concebido como una condición habilitante del control de gestión. Este modelo establece cómo se produce, valida, consolida y utiliza la información necesaria para dar seguimiento al avance de las estrategias y al desempeño de los subsistemas, asegurando calidad, trazabilidad, comparabilidad y oportunidad. Asimismo, explicita responsabilidades diferenciadas en la producción de datos, en la consolidación de información y en su uso para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista del diseño, el seguimiento se estructura como un ciclo regular de gestión, que considera la generación y consolidación de información por las instituciones responsables; su análisis integrado por la Secretaría Ejecutiva del Sistema; la revisión en la instancia de gobernanza correspondiente; la adopción de acuerdos y medidas cuando se detectan desviaciones; y la verificación de su cumplimiento en ciclos posteriores. Esta lógica permite conectar evidencia, decisión e implementación, asegurando que el monitoreo incide

efectivamente en la conducción del Sistema.

En el nivel nacional, las instancias de conducción estratégica utilizan información consolidada para evaluar avances respecto de la Política Nacional y la Estrategia Bienal, identificar brechas estructurales y validar ajustes de priorización o focalización. La Secretaría Ejecutiva del Sistema cumple un rol central en la preparación de insumos analíticos integrados — tendencias, comparaciones territoriales y focos de riesgo— que orientan estas revisiones.

En el nivel regional, las rutinas de seguimiento cumplen una función de ajuste táctico, permitiendo monitorear la implementación territorial de las estrategias, identificar problemas de coordinación o capacidad y proponer ajustes según contexto. La información regional retroalimenta la lectura nacional y habilita decisiones de apoyo, reforzamiento o escalamiento cuando las brechas exceden el ámbito regional.

En el nivel comunal, el seguimiento se vincula a la ejecución cotidiana, aportando señales tempranas sobre desviaciones y entregando información contextual relevante para la interpretación de los resultados. Esta información alimenta los niveles superiores y contribuye a focalizar apoyos, reforzar la coordinación interinstitucional o activar medidas correctivas oportunas.

La reportabilidad se organiza como un flujo estructurado de información entre niveles y subsistemas, coordinado por la Secretaría Ejecutiva del Sistema, privilegiando productos claros y orientados a la decisión, tales como tableros de control, reportes ejecutivos de brechas y minutas de seguimiento con responsables y plazos definidos. La reportabilidad externa se alinea con los mismos indicadores utilizados para la gestión interna, reforzando la coherencia del sistema de rendición de cuentas.

Los tableros de control constituyen la herramienta operativa central para visualizar el desempeño, comparar avances respecto de las metas bienales y generar alertas tempranas ante desviaciones relevantes. Cuando estas desviaciones se producen, el Sistema activa mecanismos de corrección diferenciados, distinguiendo entre problemas de diseño, capacidad, coordinación o ejecución, y canalizando las decisiones en la instancia correspondiente según su naturaleza estratégica, táctica u operativa.

La Secretaría Ejecutiva realiza el seguimiento de los acuerdos adoptados y verifica su implementación en los ciclos posteriores, asegurando el cierre efectivo del ciclo de gestión. Este cierre permite que el control de gestión opere como un instrumento de conducción efectiva, conectando evidencia, decisión e implementación, y sosteniendo una gestión orientada a resultados dentro del horizonte de la Estrategia Bienal.

3.5. Implementación del Modelo de Gestión y condiciones de sostenibilidad

La implementación del Modelo de Gestión traduce el diseño institucional y operativo en prácticas efectivas de conducción, coordinación y control. Dado su carácter estructural y permanente, su despliegue debe ser gradual, gobernado y alineado con las capacidades reales del Estado, evitando implementaciones abruptas o meramente formales.

El diagnóstico del Sistema y la Estrategia Bienal identifican como principales riesgos de

implementación las brechas de capacidad, la fragmentación operativa, la sobrecarga institucional y la falta de continuidad. En respuesta, la implementación se concibe como un proceso progresivo, alineado con los ritmos de la Estrategia Bienal y orientado a consolidar prácticas y estándares sostenibles.

3.5.1. Principios de implementación del Modelo de Gestión

La implementación del Modelo de Gestión del Sistema de Seguridad Pública se concibe como un proceso institucional deliberado, orientado a instalar capacidades permanentes de conducción, coordinación y control, no así como un proyecto acotado en el tiempo, ni como una reforma organizacional puntual.

El diagnóstico del Sistema y la experiencia comparada muestran que los principales fracasos de modelos de gestión en sistemas complejos no se explican por brechas conceptuales, sino por implementaciones desalineadas con las capacidades reales del Estado, excesivamente normativas o desconectadas de los ritmos de decisión y ejecución.

En este marco, el primer principio rector es el de progresividad funcional. El Modelo no se despliega de manera homogénea ni simultánea en todos sus componentes, sino priorizando aquellas funciones críticas que habilitan al resto: conducción estratégica efectiva, monitoreo sistémico, coordinación interinstitucional y control de gestión. Este enfoque evita el riesgo, identificado en el diagnóstico, de generar una “sobrecarga de modelo” que termine coexistiendo con prácticas tradicionales sin modificar realmente el comportamiento del Sistema.

Un segundo principio es el de alineamiento operativo con la Estrategia Bienal, entendida como la principal palanca de implementación en el corto y mediano plazo. El Modelo no se implementa en paralelo a la Estrategia, sino que utiliza sus prioridades —especialmente las estrategias de desarrollo de capacidades y de articulación— para instalar prácticas de gestión que luego deben permanecer como estándar del Sistema. De este modo, la Estrategia Bienal opera como un “campo de prueba controlado” del Modelo, permitiendo ajustar su funcionamiento antes de su consolidación plena.

Un tercer principio es el de implementación gobernada, que reconoce que el despliegue del Modelo debe estar sujeto a conducción política-técnica clara, con responsables identificados, mecanismos de seguimiento y capacidad de corrección temprana. El diagnóstico advierte que las reformas transversales sin un “dueño” operativo tienden a diluirse entre múltiples actores. Por ello, el Modelo establece desde su origen un liderazgo institucional claro, encabezado por el órgano rector del Sistema y operativizado por la Secretaría Ejecutiva.

El cuarto principio, referido a la no duplicación y al aprovechamiento de capacidades existentes, orienta la implementación a reforzar y reordenar instancias, procesos y sistemas ya definidos en el Reglamento, evitando la creación de estructuras paralelas. La implementación del Modelo busca cambiar la forma en que el Sistema opera, no multiplicar sus componentes formales.

Finalmente, se requiere el compromiso desde la más alta magistratura del país, lo que implica un reporte periódico y sostenido por parte de la más alta autoridad del Ministerio de Seguridad Pública y de los responsables de las instituciones que tienen una tarea prioritaria en los siguientes dos años, en el marco de la Estrategia Bienal aprobada. Esto implica que debiera

constituirse un Comité Ejecutivo de Seguridad Pública, con participación de Presidencia, en vista de la relevancia que tiene la seguridad pública, a la luz de los dos objetivos de la Política Nacional de Seguridad Pública: temor y delitos violentos. Esto es particularmente relevante cuando se trata de delitos que socavan la institucionalidad del país, en particular los impactos que producen el crimen organizado y la corrupción.

3.5.2. Etapas de despliegue del Modelo de Gestión

El despliegue del Modelo de Gestión se organiza en tres etapas secuenciales y parcialmente superpuestas, coherentes con el horizonte de la Estrategia Bienal y con la necesidad de instalar capacidades antes de escalar exigencias de desempeño.

La primera etapa, de corto plazo, se orienta a la instalación de condiciones habilitantes. En esta fase se formaliza operativamente el rol de la Secretaría Ejecutiva como articulador del Modelo, se valida el núcleo de indicadores sistémicos, se ponen en marcha rutinas básicas de seguimiento en las instancias nacionales y regionales, y se inicia el fortalecimiento de capacidades analíticas y de coordinación. El objetivo es que el Sistema pueda observar su desempeño de manera integrada y utilizar evidencia común para la toma de decisiones.

La segunda etapa corresponde al despliegue funcional y territorial del Modelo, alineado con la implementación plena de la Estrategia Bienal. En esta fase se consolida la operación multinivel, se fortalece la articulación entre niveles nacional, regional y comunal, y se profundiza la interoperabilidad de la información entre subsistemas. Se expanden las rutinas de seguimiento y control de gestión, se gestionan de manera sistemática las interdependencias entre ámbitos de acción y se reducen brechas territoriales de capacidad. El foco se desplaza desde la instalación de herramientas hacia la consistencia de su uso en la conducción del Sistema.

La tercera etapa corresponde a la consolidación y estabilización del Modelo, con un horizonte que trasciende el período de la Estrategia Bienal vigente. En esta fase, el Modelo se integra al funcionamiento regular del Sistema, las prácticas de monitoreo, coordinación y ajuste se institucionalizan, y los mecanismos de aprendizaje operan de manera sistemática. El énfasis está en asegurar continuidad institucional y capacidad de adaptación frente a nuevos desafíos.

3.5.3. Asignación de responsabilidades institucionales y conducción de la implementación

La implementación del Modelo de Gestión requiere una asignación clara y diferenciada de responsabilidades, coherente con la arquitectura de gobernanza del Sistema.

La responsabilidad política y estratégica de la implementación recae en el órgano rector del Sistema de Seguridad Pública, que debe asegurar coherencia entre el Modelo, la Política Nacional y la Estrategia Bienal, validar prioridades y resolver tensiones interinstitucionales de nivel estratégico.

La Secretaría Ejecutiva del Sistema asume la responsabilidad operativa central de la implementación. Su función es coordinar el despliegue de los componentes del Modelo, asegurar consistencia metodológica, articular a los subsistemas, monitorear avances y preparar insumos técnicos para las instancias de gobernanza. En la práctica, actúa como

responsable de la operación integrada del Modelo.

Los subsistemas son responsables de implementar el Modelo en sus ámbitos de acción, alineando planes operativos, asegurando la producción de información de calidad y participando en las instancias de coordinación y control. Esta responsabilidad incluye la gestión de interdependencias con otros ámbitos y niveles del Sistema.

En esta misma línea, y con el objetivo de operativizar la Estrategia Bienal a través del Modelo de Gestión mediante un sistema de control de gestión robusto, resulta necesario desagregar los indicadores estratégicos del Sistema en indicadores de nivel institucional y funcional que permitan identificar los esfuerzos y resultados atribuibles a cada institución, y asegurar trazabilidad entre las líneas de acción y los indicadores del Sistema. La definición de estos indicadores corresponde principalmente a los subsistemas, en atención a su responsabilidad sobre los ámbitos de acción y de las instituciones que los integran, debiendo ajustarse a lineamientos metodológicos comunes establecidos por la Secretaría Ejecutiva para resguardar coherencia y alineamiento estratégico a nivel sistémico.

Los niveles regional y comunal son responsables de la adaptación territorial del Modelo, de la generación de información operativa confiable y de la participación activa en los ciclos de seguimiento y ajuste. El fortalecimiento de estas capacidades es una condición para evitar una implementación concentrada exclusivamente en el nivel central.

La implementación del Modelo se concibe como una responsabilidad compartida, pero con roles definidos. Cada actor responde por funciones específicas de conducción, coordinación o ejecución, y el Modelo establece mecanismos para observar su cumplimiento y corregir desvíos, asegurando un proceso institucional gobernado y sostenible.

3.5.4. Articulación sistémica y continuidad institucional del Modelo

La sostenibilidad del Modelo de Gestión del Sistema de Seguridad Pública depende de su articulación con otras políticas sectoriales y con sistemas públicos relevantes, de modo de evitar duplicidades, vacíos de intervención y desalineamientos operativos. Dado el carácter intersectorial de la seguridad pública, el Modelo se concibe como un marco que permite coordinar prioridades y procesos con políticas sociales, urbanas, de justicia y penitenciarias, sin sustituir sus mandatos ni crear estructuras paralelas.

Esta articulación se expresa en la coherencia entre prioridades estratégicas, procesos de planificación y sistemas de información existentes. La interoperabilidad de datos y la trazabilidad de la información son condiciones necesarias para la toma de decisiones informadas, el monitoreo del desempeño del Sistema y la consistencia de la acción pública. En este sentido, el Modelo ordena el uso de capacidades ya instaladas, estableciendo estándares comunes de gobernanza de datos y de uso de información para la gestión.

La continuidad institucional del Modelo requiere que sus componentes centrales —instancias de gobernanza, roles, procesos de decisión, monitoreo y control— se integren a las prácticas regulares del Sistema. Ello permite que su funcionamiento no dependa de liderazgos individuales ni de ciclos políticos específicos, asegurando estabilidad metodológica y previsibilidad en la conducción.

El Modelo se concibe, finalmente, como un dispositivo sujeto a revisión periódica y ajuste,

incorporando aprendizajes derivados de su implementación. Esta lógica permite fortalecer progresivamente la capacidad del Sistema para coordinar actores, gestionar interdependencias y sostener resultados en el tiempo, como parte del funcionamiento regular de la política de seguridad pública.

4. Conclusiones y recomendaciones

A partir del trabajo realizado, el Sistema de Seguridad Pública cuenta con una Estrategia Bienal (dos años) y un Modelo de Gestión. La Estrategia Bienal orienta la implementación de las líneas de acción definidas en la Política Nacional de la Seguridad Pública, mientras que el modelo de gestión estructura la operación de un sistema muy complejo, a partir de las definiciones señaladas en el Reglamento del Sistema. Este modelo establece definiciones muy precisas en materia de estrategia, gobernanza, control de gestión, capacidades y recursos, con el fin de coordinar el trabajo de más de 30 instituciones, considerando dos subsistemas —seguridad y prevención—, y tres niveles territoriales —nacional, regional y local—, en los cuales se debe expresar en forma coherente la implementación de las líneas de acción prioritarias de la Política.

En este contexto, y a partir del trabajo realizado en el diagnóstico del Sistema de Seguridad Pública, en la formulación de la Estrategia Bienal y en el diseño del Modelo de Gestión, cabe precisar que la institucionalidad que soporta la ley que crea el Ministerio de Seguridad Pública y formaliza el Sistema, dispone de un conjunto de definiciones y orientaciones que fijan la prioridad en la consolidación de su operación. Es un Sistema, que tal como se indicó en el diagnóstico, “existe pero no opera como tal”¹⁶, y que requiere un proceso acelerado de aprendizaje y ajuste para responder en forma sistémica a un problema de seguridad pública de alta complejidad. Aquí no caben soluciones simples.

A la luz de lo indicado, la estrategia reconoce tres aspectos clave: capacidades, articulación y nudos prioritarios, lo que evidencia la etapa inicial de desarrollo en la que se encuentra el Sistema. El modelo de gestión también está en una etapa inicial de desarrollo, sin perjuicio de que las definiciones estratégicas, los mecanismos de control de gestión y la gobernanza son avances relevantes.

Los énfasis de la Estrategia Bienal y del modelo de gestión están en la necesidad de que el Sistema de Seguridad Pública opere como tal, dada la complejidad que representa la operación y coordinación de más de 30 instituciones distintas, con larga trayectoria y cultura organizacional propia cada una. Este esfuerzo no es meramente organizacional, sino que tiene como propósito central contribuir a la reducción sostenida de los delitos violentos y del temor en la ciudadanía, en coherencia con la Política Nacional de Seguridad Pública, en un contexto de criminalidad cada vez más compleja y desafiante.

Lo que está en juego es una revolución en la gestión del Estado, dada la naturaleza transversal de la respuesta requerida, para enfrentar un fenómeno tan complejo como el delito. Esto tiene asociado un cambio mayor que debe ocurrir en paralelo a los diseños de gestión. Nos referimos a los ajustes culturales para operar en forma transversal, lo que implica derribar barreras no solo entre instituciones, sino también al interior de ellas.

Dicho lo anterior, consideramos que hay tres aspectos clave que deben ser relevados en la etapa siguiente de implementación de la Estrategia Bienal y del modelo de gestión. Ellos son:

- **Gobernanza al más alto nivel:** la única manera que la seguridad pública sea una

¹⁶ Ver Anexo 1: Conclusiones del Diagnóstico Estratégico para la Implementación del Sistema de Seguridad Pública - Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI).

prioridad en los hechos, para los efectos de la implementación, es que la rendición de cuentas sea al más alto nivel del ejecutivo, de manera que sean los principales responsables de la implementación de la Estrategia Bienal los que rindan cuenta al Presidente, al Congreso y por supuesto, a toda la ciudadanía, en una dimensión más ejecutiva. Esto significa que se conforme un Comité Ejecutivo Político Técnico del más alto nivel, incluso a nivel de Presidencia, que haga el seguimiento estratégico del avance del Sistema, más aún considerando el nivel de acuerdo en torno a un sentido de urgencia para enfrentar una criminalidad distinta —más peligrosa y compleja— de lo que conocía el país hasta hace poco. Esto es particularmente importante para combatir la corrupción, como fuente relevante del deterioro del Estado de Derecho.

- **Cambio cultural no solo en el sistema, sino también en el país:** un desafío central para avanzar en resultados concretos en materia de cárceles, víctimas y temor es instalar efectivamente una visión sistémica entre los directivos y equipos profesionales de las instituciones que integran el Sistema, de modo que comprendan su rol no solo desde su mandato sectorial, sino desde su contribución al desempeño conjunto. Es decir, que piensen y actúen con enfoque de sistema. A la fecha se cuenta con un conjunto importante de instrumental de gestión que apoya el proceso de implementación de la ley que crea el Ministerio de Seguridad Pública, sin embargo, el desafío principal pasa porque las personas que trabajan en las instituciones que lo conforman adopten como propio su trabajo en forma sistémica, es decir, que su trabajo depende de otros y que el de otros depende de ellos si se trata de combatir el delito, en particular el más complejo y de mayor impacto. Nadie resuelve el problema de seguridad pública por su cuenta, sino que necesita el apoyo de muchos y la coordinación efectiva de todos.
- **Manejo de expectativas:** el trabajo bien hecho en seguridad es silencioso. Para lograr resultados se necesita un esfuerzo mancomunado y coordinado entre muchas instituciones y equipos de trabajo profesional. Lo indicado toma tiempo y no siempre los avances son al ritmo que la ciudadanía espera. En este escenario, es clave manejar las expectativas, al mismo tiempo que se logran avances concretos desarticulando organizaciones criminales y reduciendo el delito común. Para estos efectos es relevante la comunicación del trabajo realizado, los resultados alcanzados, con mecanismos de rendición de cuentas validados ampliamente, pero también de los desafíos que se enfrentan y los esfuerzos y plazos involucrados. El foco de esta comunicación no es solo la ciudadanía en general, sino que todas las personas que forman parte del Sistema y de quienes depende que las estrategias y líneas de acción se implementen y alcancen los objetivos perseguidos.
- **Evaluación de avance y logro con fines de retroalimentación y aprendizaje:** Dada la complejidad que significa coordinar a más de 30 instituciones para enfrentar el delito, es clave hacer los ajustes a los instrumentos de gestión en el tiempo, en particular en relación a los delitos más violentos y los de mayor impacto, dado el efecto que producen en la sociedad. Cabe reforzar que hay un componente dinámico, tanto desde la perspectiva de los delincuentes, como del Sistema, lo que refuerza la necesidad de medir y evaluar en forma periódica. Este aspecto es clave en el marco de la implementación del Modelo de Gestión, pues los ejercicios de estrategias bienales serán herramientas recurrentes en el tiempo, así como también la elaboración y consensos de las siguientes Políticas Nacionales de Seguridad Pública.

Finalmente, reforzar el hecho de que la seguridad pública se construye entre todos, es decir, es el resultado de un trabajo público-privado. Así la democracia se fortalece para enfrentar un flagelo que amenaza con destruir las bases de la convivencia, ya que sin seguridad se deteriora la confianza, y sin ella, es imposible construir convivencia.

5. Bibliografía

- Biblioteca del Congreso Nacional. (2025, 25 febrero). *Ley N.º 21.730: Crea el Ministerio de Seguridad Pública*. *Diario Oficial de la República de Chile*. www.bcn.cl/leychile. <https://bcn.cl/uBMAlu>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). *Ley N.º 21.675: Estatuye medidas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia en contra de las mujeres, en razón de su género* (Id Norma 1204220). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1204220>
- DAMA International. (2025, 27 mayo). What is Data Management? - DAMA International®. <https://dama.org/about-dama/what-is-data-management/>
- Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI). (2025). *Diagnóstico Estratégico para la Implementación del Sistema de Seguridad Pública*.
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2000). Managing networks in the public sector: A theoretical study of management strategies in policy networks. *Public Management Review*, 2(2), 135–158. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/14719030000000007>
- Ministerio de Seguridad Pública. (2025). *Decreto N.º 55 que aprueba el Reglamento del Sistema de Seguridad Pública*. Gobierno de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1217094>
- Ministerio de Seguridad Pública. (2025a). *Política Nacional de Seguridad Pública 2025–2031*. Gobierno de Chile.
- Secretaría Técnica - DIPRES. (2020). GUÍA METODOLÓGICA: DEFINICIONES ESTRATÉGICAS e INDICADORES DE DESEMPEÑO 2021. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-36280_doc_pdf.pdf
- Waissbluth, M. (2021). *Introducción a la gestión pública: un Estado al servicio de la ciudadanía*. Conecta. https://books.google.com/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_gesti%C3%B3n_p%C3%BAblica.html?id=yv8qEAAQBAJ

6. Anexos

Anexo 1: Conclusiones del Diagnóstico Estratégico para la Implementación del Sistema de Seguridad Pública - Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI)

Conclusiones de carácter estratégico:

- 1. El sistema existe normativamente, pero no opera como tal:** A pesar de la creación de un marco legal e institucional para el Sistema de Seguridad Pública, persiste una brecha estructural entre el diseño formal y su funcionamiento efectivo. Las instituciones que lo componen operan de manera autónoma, con escasa coordinación real, lo que impide consolidar un sistema de gestión que opere de manera integrada. Lo indicado evidencia que el sistema, tal como está definido actualmente, es una conceptualización que no tiene una expresión práctica, tanto a nivel de procesos, herramientas y cultura. La configuración actual del sistema responde a una evolución de larga data, buscando atender las necesidades en materia de seguridad pública desde distintas perspectivas, lo cual no se hizo necesariamente bajo un único diseño o mirada integral.
- 2. Falta de articulación estratégica y plan de trabajo compartido:** Al no estar consolidado un enfoque estratégico interinstitucional que alinee metas, acciones y recursos de forma coordinada de todos los integrantes del Sistema de Seguridad Pública, la PNSP es la única guía para los lineamientos generales de cada organismo, lo que se traduce en que cada uno avanza con su propia hoja de ruta, y por lo tanto, con esfuerzos desarticulados y ausencia de prioridades comunes a todo el sistema. En este contexto, existe un riesgo relevante de cara a la ciudadanía, ya que el delito es un problema complejo, que exige respuestas complejas, lo que requiere coordinación e integración entre las instituciones, además de una planificación a nivel de todo el sistema, y no solo de cada una de las instituciones por separado.
- 3. Gobernanza fragmentada y roles poco definidos:** La conducción del sistema presenta vacíos importantes. No existe claridad sobre los mandatos operativos y los mecanismos de rendición de cuentas cruzada son débiles o inexistentes. La falta de un órgano con autoridad práctica reconocida para articular al conjunto de instituciones impide establecer liderazgos efectivos, particularmente en ámbitos críticos como la gobernanza de datos. Esto se traduce en ausencia de política de datos en un sentido amplio, lo que conlleva riesgos crecientes en un contexto de cibercrimen cada vez más audaz y potente.
- 4. Barreras culturales y recelo institucional para compartir información:** Se mantiene una cultura organizacional marcada por la desconfianza interinstitucional. La autonomía es interpretada como control y seguridad, lo que genera resistencia a compartir datos, colaborar operativamente o integrar procesos. Esta dimensión cultural constituye un obstáculo significativo, incluso cuando existen herramientas técnicas o mandatos normativos para la cooperación. El desafío de cambio cultural es

mayor y no puede subestimarse como obstáculo para la correcta operación, e incluso diseño, del Sistema de Seguridad Pública.

Conclusiones de carácter operacional:

- 5. Baja integración e interoperabilidad de los sistemas de información:** Los sistemas basados en tecnologías de información que actualmente son utilizados por las instituciones del sistema (policiales, judiciales, penitenciarios, etc.) operan de manera aislada, sin interoperabilidad efectiva. Esto impide el seguimiento continuo del ciclo penal y genera inconsistencias entre registros institucionales, lo que compromete la calidad y trazabilidad de la información.
- 6. Brechas relevantes en capacidades institucionales:** Diversas instituciones enfrentan déficits críticos en recursos técnicos y en profesionales calificados, particularmente en áreas como tecnología de la información, análisis de datos y gestión estratégica. Esto impone brechas a su capacidad para implementar políticas basadas en evidencia y para adaptarse a los desafíos actuales y futuros en materia de seguridad. Asimismo, se evidencian brechas significativas en infraestructura y liderazgo para impulsar procesos de cambio e innovación.
- 7. Ausencia de instancias colectivas de análisis estratégico:** El sistema carece de espacios permanentes de deliberación interinstitucional para el análisis conjunto de tendencias delictuales, evaluación de políticas y detección de fenómenos emergentes. La toma de decisiones estratégicas se realiza de forma aislada, impidiendo construir inteligencia colectiva y respuestas integradas. Siendo el problema de seguridad crecientemente complejo, es necesario sistematizar buenas prácticas y casos de éxito, con el fin de acelerar el aprendizaje en todo el sistema.
- 8. BUD como plataforma de datos potencial, pero limitada para los desafíos del sistema:** El Banco Unificado de Datos representa el principal esfuerzo de integración de información del Sistema. Sin embargo, su implementación sigue siendo parcial: el módulo operativo presenta limitaciones de actualización y cobertura, mientras que el módulo analítico aún no se encuentra plenamente desplegado. Además, al no estar bajo la responsabilidad directa del MSP, su gestión y desarrollo dependen de la coordinación con otras entidades, lo que restringe su capacidad para responder de manera oportuna y alineada a las necesidades de interoperabilidad y análisis avanzado que el Sistema requiere.
- 9. Desafíos en la integración de los ámbitos de Prevención y Reinserción dentro del Sistema:** Los componentes de prevención del delito y reinserción social suelen quedar en segundo plano dentro de la lógica operativa del sistema, al privilegiarse acciones de control penal de efecto inmediato por sobre aquellas de resultados de largo plazo. Superar esta brecha es clave para avanzar hacia una estrategia de seguridad pública integral, que abarque todo el ciclo de intervención, desde la prevención hasta la reinserción.

Anexo 2: Indicadores del Sistema (Desarrollo de cálculo)

Área	Indicador	Fórmula
Prevención	1. Tasa de NNA infractores de delitos violentos por cada 100.000 NNA	$\frac{N^{\circ} \text{ de NNA que ingresan al programa 24 horas en } t}{Población \text{ de NNA en } t} \times 100.000$
	2. Tasa de NNA víctimas de delitos violentos por cada 100.000 NNA	$\frac{N^{\circ} \text{ de NNA víctimas de delitos violentos en } t}{Población \text{ de NNA en } t} \times 100.000$
Control y Persecución	3. Tasa de homicidios consumados por cada 100.000 habitantes	$\frac{N^{\circ} \text{ de víctimas de homicidio consumado en } t}{Población \text{ total en } t} \times 100.000$
	4. Tasa de femicidios consumados por cada 100.000 mujeres	$\frac{N^{\circ} \text{ de víctimas de femicidio consumado en } t}{Población \text{ total de mujeres en } t} \times 100.000$
	5. Tasa de delitos violentos por cada 100.000 habitantes	$\frac{N^{\circ} \text{ de casos policiales del delito violento } i \text{ en } t}{Población \text{ total en } t} \times 100.000$
Sistema Penitenciario	6. Tasa de ocupación penitenciaria	$\frac{Población \text{ penitenciaria en régimen cerrado o semiabierto en } t}{Capacidad \text{ operacional disponible en } t} \times 100$
	7. Tasa de reincidencia penitenciaria	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas que egresaron en } (t - n) \text{ y que reingresaron al menos una vez}}{N^{\circ} \text{ de personas que egresaron en } (t - n)}$
	8. Porcentaje de personas privadas de libertad que participan en programas de reinserción	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas privadas de libertad que participan en programas de reinserción}}{N^{\circ} \text{ de personas en régimen cerrado o semiabierto en } t}$
Temor	9. Percepción de aumento de la delincuencia	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas que perciben aumento de la delincuencia en } t - 1}{N^{\circ} \text{ de personas encuestadas en } t - 1} \times 100$
	10. Percepción de exposición frente al delito	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas que se perciben expuestas al delito en } t - 1}{N^{\circ} \text{ de personas encuestadas en } t - 1} \times 100$

	11. Brecha entre victimización y percepción de exposición frente al delito	$\% \text{ de percepción de exposición al delito}_{t-1} - \% \text{ de victimización por DMCS en } (t - 1)$
Víctimas	12. Porcentaje de víctimas que ha recibido contacto efectivo del Servicio de Primera Respuesta (SPR) del Programa Apoyo a Víctimas, del total de víctimas identificadas por el Servicio en el año t.	$N^{\circ} \text{ de víctimas con contacto efectivo del SPR que fueron iden}$
		$N^{\circ} \text{ de víctimas identificadas por SPR en } t$
	13. Porcentaje de aplicación de la Pauta Unificada de Riesgo (PUIR)	$\frac{N^{\circ} \text{ de casos VIF contra mujeres mayores de 18 años con PUIR aplicada y registrada en el periodo } t}{N^{\circ} \text{ de casos VIF contra mujeres mayores de 18 años en el periodo } t} \times$