

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## CHILE

### PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA SEGURIDAD PÚBLICA EN CHILE

(CH-L1142)

#### PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Nathalie Alvarado (IFD/ICS), Jefe de Equipo; María José Jarquín (IFD/ICS), Jefe de Equipo Alterno; Arnaldo Posadas (IFD/ICS); Ariel Nowersztern (IFD/ICS); Mariano Lafuente (ICS/CPE); Gaston Pierri (SPD/SDV); Lina Marmolejo (Consultora); Alonso Chaverri Suarez (LEG/SGO); María Isabel Palomer (CSC/CCH); Nathalie Hoffman (IFD/ICS); Analia La Rosa (VPC/FMP); y Jorge Luis González (VPC/FMP); Eric Latorre; Roberto Monteverde; y Juan Eberhard (Consultores).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, problemática y justificación.....	2
B. Objetivos, componentes y costo .....	10
C. Indicadores claves de resultados.....	14
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>15</b>
A. Instrumentos de financiamiento .....	15
B. Riesgos ambientales y sociales .....	15
C. Riesgos fiduciarios.....	16
D. Otros riesgos y temas claves .....	16
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>17</b>
A. Resumen de los arreglos de implementación .....	17
B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados .....	19

<b>ANEXOS</b>	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

<b>ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)</b>	
EER#1	<a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP)</a>
EER#2	<a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación (PME)</a>
EER#3	<a href="#">Plan de Adquisiciones</a>

<b>ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)</b>	
EEO#1	<a href="#">Análisis Económico del Programa / Cálculos en Excel</a>
EEO#2	<a href="#">Cuadro de Normativas Asociadas al Sector 2018/2019</a>
EEO#3	<a href="#">Plan de Gobierno 2018-2022</a>
EEO#4	<a href="#">Acuerdo Nacional por Seguridad Pública 2018</a>
EEO#5	<a href="#">Política Nacional de Ciberseguridad</a>
EEO#6	<a href="#">Instructivo Presidencial de Ciberseguridad 2018</a>
EEO#7	<a href="#">Estrategia de Robos IIR 360</a>
EEO#8	<a href="#">Plan Estratégico Policía de Investigaciones 2017-2022</a>
EEO#9	<a href="#">Lineamiento Programa Lazos de Prevención de la Violencia</a>
EEO#10	<a href="#">Hacia un Plan Cuadrante 2.0 de Carabineros</a>
EEO#11	<a href="#">Informe Diagnóstico para la Especialización de Funciones Policiales</a>
EEO#12	<a href="#">Matriz de Lógica Vertical del Programa</a>
EEO#13	<a href="#">Manual Operativo del Programa</a>
EEO#14	<a href="#">Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia (SSF)</a>

<b>ABREVIATURAS</b>	
ANSP	Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCTV	Circuitos Cerrados de Televisión
CEAD	Centro de Estudios y Análisis del Delito
CEP	Comité Estratégico del Programa
CT	Cooperación Técnica
CTP	Comité Técnico del Programa
CSIRT	<i>Computer Security Incident Response Team, (por sus siglas en inglés)</i>
DMCS	Delitos de Mayor Connotación Social
ECA	Ensayo de Control Aleatorio
ENUSC	Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana
ISA	Informes Semestrales de Avance
ITU	<i>International Telecommunication Union</i>
MICC	Plan Cuadrante/Modelo de Integración Carabineros-Comunidad
MISP	Ministerio del Interior y Seguridad Pública
MR	Matriz de Resultados
MOP	Manual Operativo del Programa
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes
OE	Organismo Ejecutor
PA	Plan de Adquisiciones
PDI	Policía de Investigación
PEDP	Planes Estratégicos de Desarrollo Policial
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
POA	Plan Operativo Anual
RCE	Red de Conectividad del Estado
RMS	Región Metropolitana de Santiago
SECI	Evaluación de Capacidad Institucional
SIGFE	Sistema de Información para Gestión Financiera del Estado
SSI	Subsecretaría de Interior
SSPD	Subsecretaría de Prevención del Delito
TMS	Terapia Multisistémica
UCP	Unidad Coordinadora del Programa

**RESUMEN DEL PROYECTO  
CHILE  
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA SEGURIDAD PÚBLICA EN CHILE  
(CH-L1142)**

Términos y Condiciones Financieras				
<b>Prestatario:</b>			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible<sup>(a)</sup></b>	
República de Chile			<b>Plazo de amortización:</b>	15 años
<b>Organismo Ejecutor:</b>			<b>Período de desembolso:</b>	5 años
Ministerio del Interior y Seguridad Pública (MISP) a través de la Subsecretaría del Interior (SSI)			<b>Período de gracia:</b>	12 años <sup>(b)</sup>
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de interés:</b>	Basada en LIBOR
<b>BID (Capital Ordinario):</b>	48.000.000	50	<b>Comisión de crédito:</b>	(c)
			<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	(c)
<b>Local:</b>	48.000.000	50	<b>Vida Promedio Ponderada (VPP):</b>	13,08 años
<b>Total:</b>	96.000.000	100	<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
<b>Objetivo/descripción del proyecto:</b> El objetivo general del programa es contribuir a la reducción de los robos con violencia y mejorar la capacidad de gestión de los delitos e incidentes cibernéticos en Chile. Los objetivos específicos son: (i) mejorar la capacidad policial para prevenir e investigar los robos con violencia en la Región Metropolitana de Santiago (RMS); (ii) disminuir las conductas antisociales y delictivas en jóvenes (10 -17 años) en comunas priorizadas de la RMS; y (iii) mejorar la capacidad del MISP para gestionar los incidentes cibernéticos.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> Consistirán en la presentación de evidencias por parte del OE a satisfacción del Banco de: (i) conformación del Comité Estratégico del Programa (CEP), con la designación de todos sus miembros; (ii) conformación de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) y designación de su coordinador y al menos uno de los especialistas fiduciarios; y (iii) aprobación del <a href="#">Manual Operativo del Programa (MOP)</a> en términos previamente acordados con el Banco (¶3.6).				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación Estratégica				
<b>Desafíos<sup>(d)</sup>:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
<b>Temas Transversales<sup>(e)</sup>:</b>	GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

(a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés y de productos básicos. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

(b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.

(c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

(d) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

(e) GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problemática y justificación

- 1.1 **La inseguridad es la principal preocupación de los chilenos.** En 2017, 48% de ciudadanos identificó la inseguridad como el mayor problema en el país, sobrepasando áreas como salud (37%) y educación (34%)<sup>1</sup>. Ese mismo año, 80,8% de los ciudadanos percibía que los delitos aumentaron, alrededor de 40% temía ser víctimas en los siguientes doce meses y casi 68% expresó sentirse inseguro caminando por sus barrios en la noche<sup>2</sup>.
- 1.2 **La percepción de inseguridad ha coincidido con un aumento de criminalidad y victimización<sup>3</sup> en el país.** En 2017 la victimización se ubicó en 28%, su punto más alto en últimos años, representando un alza de 5,2 puntos porcentuales frente al 2013. Si bien la tasa de homicidios en Chile es baja<sup>4</sup>, la incidencia de otros delitos, como los robos con violencia, ha aumentado<sup>5</sup>. Si bien los Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS)<sup>6</sup> disminuyeron en 8%, el robo con violencia aumentó 36,4% (2012-2018), alcanzando una tasa de 403,8 por 100.000 habitantes a nivel nacional<sup>7</sup>.
- 1.3 **Concentración geográfica de los robos con violencia.** En 2018, la Región Metropolitana de Santiago (RMS), con el 40% de la población total del país, concentró 60% de los robos con violencia con una tasa de 685,1 por 100.000 habitantes, 50% mayor que la nacional y con tendencia creciente; aumentando 41% entre 2012 y 2017<sup>8</sup>. Dentro de la RMS, diez comunas<sup>9</sup> concentran más del 50% de los robos con violencia. Los niveles de victimización de los hogares en esta región ascienden hasta 31,9%<sup>10</sup> y más de 10% de los hogares son revictimizados.
- 1.4 **Surgimiento de nuevas formas de criminalidad como los delitos informáticos<sup>11</sup>.** Chile está entre los países que registró mayor número de ciberataques en la región<sup>12</sup>. En 2007-2017, los delitos informáticos aumentaron en

---

<sup>1</sup> Estudio Nacional de Opinión Pública, Centro de Estudios Públicos (2017).

<sup>2</sup> Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) (2017).

<sup>3</sup> Victimización es el proceso por el cual una persona sufre las consecuencias de un delito o hecho traumático.

<sup>4</sup> En 2017, la tasa de homicidios en Chile fue de 3,3 por 100.000 habitantes; mucho menor a la de otros países de la Región, como Venezuela (89), Brasil (29,7), Colombia (24) y México (19,5).

<sup>5</sup> En Chile, el robo es definido como el delito en el cual alguien se apropia de algo de otro usando la violencia o la intimidación en las personas o la fuerza en las cosas. El robo con violencia o intimidación es caracterizado por el uso de la fuerza contra la persona.

<sup>6</sup> El 65% de los DMCS correspondió a delitos contra la propiedad y el 35% a delitos violentos.

<sup>7</sup> Centro de Estudios y Análisis del Delito (CEAD), 2017. Esta es aún inferior al promedio de los países sudamericanos: 426,28 por 100.000 habitantes (*Citizen Security in LAC: Facts and Figures*, Muggah, 2018).

<sup>8</sup> Documento Borrador Plan Chile Seguro y en Paz (2018).

<sup>9</sup> La Florida, La Granja, Lo Espejo, Quinta Normal, Independencia, La Cisterna, Pudahuel, Recoleta, Renca y Peñalolén (Documento Borrador Plan Chile Seguro y en Paz, 2018).

<sup>10</sup> ENUSC (2017).

<sup>11</sup> Ley 19223 (1993) que tipifica figuras penales relativas a la informática (Ver [Cuadro de Normativas Asociadas al Sector 2018/2019](#)).

<sup>12</sup> Con Brasil, Argentina, Colombia y México (Prandini y Maggiore, M. 2013).

624,8% a nivel nacional<sup>13</sup>, 74% sólo entre 2016- 2017<sup>14</sup>. Entre estos delitos, el sabotaje informático presenta la mayor cantidad de casos (71%).

- 1.5 **Esta situación ha afectado la credibilidad y confianza en las instituciones de seguridad.** Históricamente las instituciones policiales chilenas, Carabineros<sup>15</sup> y Policía de Investigación (PDI)<sup>16</sup>, han contado con aprobación por parte de la ciudadanía. Una serie de irregularidades<sup>17</sup>, en investigación, han debilitado su credibilidad. En 2017, la satisfacción con Carabineros alcanzó el nivel más bajo en los últimos ocho años<sup>18</sup> (37%). Esto podría explicar la baja en la tasa general de denuncias de delitos, la cual pasó de 44% (2010) a 38,5% en 2017<sup>19</sup>.
- 1.6 En este contexto, la seguridad es central dentro del Programa de Gobierno 2018-2022, incluyendo la creación de un sistema integral de prevención del delito para modernizar la institucionalidad del sector. Asimismo, se creó un Plan Nacional de Seguridad Pública 2018-2022, incluyendo la modernización policial<sup>20</sup>; y se convocó un Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública (ANSP). Por otra parte, la [Política Nacional de Ciberseguridad](#) detalla una estrategia de seguridad digital para contar con un ciberespacio abierto, seguro y resiliente.
- 1.7 El principal problema que abordará este programa es el nivel creciente<sup>21</sup> de robos con violencia y de incidentes cibernéticos<sup>22</sup>. Entre los factores causales se encuentran: (i) limitada capacidad policial para prevenir e investigar el delito -en especial robos con violencia- en la RMS; (ii) alto número de jóvenes involucrados en situaciones de violencia en comunas vulnerables de la RMS; y (iii) baja capacidad institucional de respuesta a incidentes cibernéticos reflejado en el bajo nivel de reportes recibidos por el *Computer Security Incident Response Team (CSIRT)*<sup>23</sup>.
- 1.8 Limitada capacidad policial (Carabineros y PDI) para prevenir e investigar<sup>24</sup> robos con violencia en la RMS que responde, en parte, a:

---

<sup>13</sup> Documento Borrador Plan Chile Seguro y en Paz (2018).

<sup>14</sup> Mensaje Presidencial No. 164-366 presentando la Ley de Delitos Informáticos.

<sup>15</sup> Policía preventiva, con 58.865 funcionarios operativos y auxiliares con dependencia directa del Ministerio del Interior y Seguridad Pública (Fundación Paz Ciudadana, 2018).

<sup>16</sup> Policía investigativa de apoyo al sistema de persecución penal con 12.655 funcionarios (Fundación Paz Ciudadana, 2018).

<sup>17</sup> Casos "Fraude" y "Operación Huracán".

<sup>18</sup> Índice Paz Ciudadana – GfK Adimark (2017).

<sup>19</sup> ENUSC (2017).

<sup>20</sup> Ver [Cuadro de Normativas Asociadas al Sector 2018/2019](#).

<sup>21</sup> La tasa de robos nacional tuvo un incremento del 30% entre 2012 y 2018. En la RMS el incremento de este delito para el mismo periodo fue de 50% (CEAD). La tasa de robos con autor identificado se mantuvo entre 13% y 16% en los últimos seis años.

<sup>22</sup> Acceso ilícito a sistemas informáticos, ataques a la integridad sistemas y de datos informáticos (Ley 19223, 1993).

<sup>23</sup> Centro de respuesta a incidentes de seguridad en tecnologías de la información. Se trata de un grupo de expertos responsable del desarrollo de medidas preventivas y reactivas ante incidencias de seguridad en los sistemas de información.

<sup>24</sup> De los 323.739 robos investigados en 2017, solo 8,9% posee imputado conocido (Estrategia Nacional de Robos, PDI, 2018).

- a. Baja ejecución de las estrategias y programas institucionales de las policías<sup>25</sup> ante inadecuadas herramientas de gestión y control institucional<sup>26</sup>, lo cual además impide el manejo eficiente y transparente de los recursos administrativos y financieros<sup>27</sup>.
- b. Baja formación y especialización de los efectivos policiales para la efectiva prevención e investigación del delito<sup>28</sup>, debido principalmente a limitaciones en la gestión de recursos humanos frente a las demandas ciudadanas por sus servicios<sup>29</sup>; y a que los sistemas de carrera están desactualizados<sup>30</sup> y son de calidad deficiente en lo referente a la especialización<sup>31</sup> de efectivos policiales.
- c. Baja efectividad operativa<sup>32</sup> de las policías para prevenir y responder a las prioridades delictivas, en particular la victimización por robos (ver ¶1.3)<sup>33</sup>, así como a necesidades locales de seguridad<sup>34</sup>, reflejada en la baja dedicación del efectivo policial a tareas de prevención comunitaria. Asimismo, la baja interoperabilidad de los sistemas de información interna y externa de las policías, e inadecuadas habilidades técnicas en análisis delictual (incluyendo ciberdelitos), disminuyen sus capacidades de respuesta oportuna<sup>35</sup>.

---

<sup>25</sup> Una evaluación del Plan Estratégico 2016-2019 de Carabineros demostró que: (i) 25% de los programas se desviaron de su objetivo inicial; (ii) 54% fueron modificados en su cronograma y contenido; (iii) 12% cumplieron con los plazos; y (iv) 62% de los productos específicos fueron considerados incompletos (Centro de Estudios Policiales y Seguridad Pública, 2019). Un análisis de PDI demostró que solo 10% de sus estrategias son efectivamente ejecutadas (Informe Diagnóstico de la Gestión Estratégica de la PDI, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2016).

<sup>26</sup> Aunque PDI cuenta con una oficina de auditoría interna, sus procesos requieren actualización: la matriz de riesgos de auditoría interna no contempla todos los procesos institucionales, el 80% de estos reflejan la adquisición de bienes y tan solo un 20% reflejan otros procesos de la organización.

<sup>27</sup> El Sistema de Información para Gestión Financiera del Estado (SIGFE) es inadecuado para atender las necesidades de policías. No está configurado para generar reportes completos y específicos, y los cruces de información son insuficientes para incorporar todas las vistas en un solo reporte (Diagnóstico de Estado y Funcionamiento de Gestión Financiera — Dirección de Finanzas de Carabineros y la PDI de Chile, 2018).

<sup>28</sup> Las policías requieren revisar y actualizar su capital humano para una mayor profesionalización. Por ejemplo, hay falta de incentivos al ingreso como el reconocimiento de educación y experiencia previa de los postulantes.

<sup>29</sup> La proporción de efectivos dedicados a servicios de apoyo es de 20% para Carabineros y 27% para PDI (Informe Diagnóstico Paz Ciudadana, 2018). Según un estudio de siete países desarrollados, solo el 15% del personal policial debería ser utilizado para estas funciones (*What Do the Police Do?*, Bayley, D. 2005).

<sup>30</sup> En Carabineros, los ascensos y promociones privilegian principalmente la antigüedad (Fundación Paz Ciudadana, 2018).

<sup>31</sup> El sistema de carrera de Carabineros: (i) no contiene perfiles de cargos, produciendo ambigüedad; (ii) no está orientado a evaluar el desempeño en el cargo; (iii) es influenciado por sesgos y subjetividades; y (iv) muestra sesgos hacia la detección de faltas. ([Hacia un Plan Cuadrante 2.0 de Carabineros](#), 2018).

<sup>32</sup> 20% de las solicitudes de registro de información fallan, los sistemas fallan diariamente, el restablecimiento del servicio es tardío, su uso es complicado (sólo 20% de los usuarios pueden interpretar la información generada), desestimulando su utilización (solo 35% de los funcionarios usan los sistemas para planificar operaciones) – Op Cit., Carabineros de Chile, 2018.

<sup>33</sup> La tasa de victimización por robos con violencia en RMS (50%) es mayor que la tasa nacional y en crecimiento (aumentando 41% entre 2012 y 2017).

<sup>34</sup> Carabineros cuenta con insuficientes protocolos de integración con la comunidad: aunque cuentan con estrategias de proximidad policial (Plan Cuadrante); solo 33% de la actividad del personal se destina a prevención e integración comunitaria (Fundación Paz Ciudadana, 2018).

<sup>35</sup> Existen 10 números telefónicos de emergencia (5 de ellos en Carabineros) que no se comunican entre sí y generan reportes sin cruzar información.

- d. Insuficientes herramientas de gestión estratégica, seguimiento y evaluación, de metas prioritarias al interior del MISP; en particular lo contenido en el ANSP (47% corresponde a medidas de modernización policial).

1.9 **Alto número de jóvenes involucrados en situaciones de violencia en comunas vulnerables de la RMS.** La RMS concentra aproximadamente el 40% de los jóvenes infractores, imputables<sup>36</sup> y vulnerados. Los jóvenes son afectados por una variedad de factores de riesgo que los hace proclives a iniciar y mantener comportamientos delictivos<sup>37</sup>. Por ejemplo, a pesar de las altas tasas de graduación del país, 88% de jóvenes termina la educación media y la inasistencia escolar continua alcanza un 14,4% en la RMS<sup>38</sup>. Además, un 34% de estudiantes entre séptimo y tercero medio, ha sufrido al menos una situación de maltrato por parte de sus cuidadores<sup>39</sup>; y la tasa de jóvenes ingresados a unidades policiales por faltas o comisión de delitos asciende a 543,2 por 100.000 habitantes<sup>40</sup> en las comunas más vulnerables de la RMS. Entre los factores asociados a este problema se destacan:

- a. Escasa cobertura programática y geográfica de los servicios de prevención social ofrecidos a jóvenes (10-17 años). El Programa “Lazos” es una intervención integral<sup>41</sup>, con tres estrategias de prevención social basadas en evidencia (Triple P<sup>42</sup>, Familias Unidas<sup>43</sup> y Terapia Multisistémica (TMS)<sup>44</sup>) que busca romper el ciclo de la delincuencia juvenil<sup>45</sup>, atendiendo factores de riesgo a nivel individual y familiar<sup>46</sup>. Sin embargo, las tres intervenciones no han sido aplicadas simultáneamente. Por ejemplo, la TMS se implementó en 33 comunas, Familias Unidas en 9 y Triple P en 1. Adicionalmente, el alcance geográfico del programa es limitado y dificulta la atención de territorios y poblaciones de mayor vulnerabilidad. Lazos solo se encuentra en 12 regiones (de 16) y 36 comunas del país (de 346); y en la RMS opera en 26 de 52 comunas<sup>47</sup>.
- b. Baja capacidad de coordinación a nivel local para implementar estrategias integrales de seguridad en áreas con altos niveles de vulnerabilidad

---

<sup>36</sup> La responsabilidad penal comienza a los 14 años.

<sup>37</sup> Existen diversos factores de riesgo presentes en la infancia y la adolescencia que aumentan la probabilidad de actividad delictiva futura y que se manifiestan en diferencias individuales, familiares, grupo de pares, relaciones en la escuela y la comunidad (Loeber y Farrington, 2001).

<sup>38</sup> Cálculos basados en datos del Índice Lazos, Subsecretaría de Prevención del Delito (SSPD) (2018).

<sup>39</sup> Primera Encuesta Nacional de Polivictimización en Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), (2018).

<sup>40</sup> Cálculos basados en datos del Índice Lazos, SSPD (2018).

<sup>41</sup> Programa Lazos es la oferta pública especializada en materia de prevención y reinserción social para niños, niñas y adolescentes entre 10 y 17 años de la SSPD.

<sup>42</sup> Enfocada en la crianza positiva de niños y buenas prácticas de parentalidad.

<sup>43</sup> Atiende comportamientos problemáticos en adolescentes (abuso de alcohol o drogas y comportamiento sexuales riesgosos).

<sup>44</sup> Tratamiento intensivo familiar y comunitario para adolescentes con comportamientos antisociales graves.

<sup>45</sup> La transgresión de la norma es un comportamiento común en los adolescentes, pero solo una minoría progresa hacia delitos más frecuentes o graves (Robins, 1978).

<sup>46</sup> Investigaciones demuestran la influencia de la familia, los pares y el entorno social en la delincuencia juvenil (Quinsey et al., 2004; Loeber & Farrington 2001).

<sup>47</sup> Minuta Lazos (febrero, 2019).

socio-delictual de la RMS. A pesar de los avances en políticas de seguridad<sup>48</sup>, las autoridades locales carecen de personal capacitado y de herramientas eficientes de planificación y coordinación. Un 48,3% de municipios carecen de planes comunales de seguridad y 30% indica que muy pocas áreas de los municipios colaboran con el trabajo preventivo; tampoco cuentan con capital humano especializado en temas de seguridad y solo 56% del personal se dedica a tareas de patrullaje y fiscalización.

**1.10 Baja capacidad de respuesta a incidentes cibernéticos reflejado en el bajo nivel de reportes recibidos por el CSIRT del MISP.** En promedio, el CSIRT de Chile recibe 52 reportes mensuales<sup>49</sup>; número significativamente menor al promedio de España (1.176)<sup>50</sup> y de Israel (518)<sup>51</sup>, país líder en el tema de ciberseguridad<sup>52</sup>. Esto se explica, en parte, por:

- a. **Bajo nivel de monitoreo de activos digitales gubernamentales.** El país sólo cuenta con un CSIRT a nivel de gobierno, operando en el MISP, y no cuenta con estructuras similares en distintos sectores críticos, ni con un ente rector central que apoye a otros CSIRT estratégica y operativamente. El CSIRT de gobierno opera parcialmente, monitoreando enlaces de la Red de Conectividad del Estado (RCE) que representa solo 50% del tráfico del gobierno central. Al mismo tiempo, no se utilizan equipos de monitoreo en las redes de las unidades gubernamentales<sup>53</sup>.
- b. **Baja capacitación del personal especializado para la efectiva gestión de la ciberseguridad.** En una encuesta (2018) respondida por 172 de los 250 encargados de ciberseguridad de las entidades gubernamentales, 54% indicó no recibir capacitación en ciberseguridad el año previo; 27% tuvo capacitación de uno a cinco días; solo 12% se capacitó por más de una semana; y sólo 8% reportó tener conocimientos “muy altos” para realizar su responsabilidad y 21%, conocimientos “altos”<sup>54</sup>.

**1.11 Justificación y estrategia de intervención.** Se propone un abordaje integral, combinando actividades para mejorar las capacidades de MISP, incluyendo la modernización de PDI y de Carabineros para la prevención y la investigación del

---

<sup>48</sup> Desde 2000 se desarrollan políticas para generar capacidades locales para la gestión de seguridad. Actualmente existe un modelo mixto con intervenciones focalizadas “Barrios Prioritarios”.

<sup>49</sup> Promedio mensual de reportes hechos por personas externas al CSIRT (reportes octubre 2018-marzo 2019, CSIRT de Chile).

<sup>50</sup> Promedio mensual para 2018; según INCIBE de España.

<sup>51</sup> Cálculo propio del equipo (promedio mensual durante los primeros meses de 2019, según información del *Israel National Cyber Directorate*).

<sup>52</sup> Según el Índice Global de Ciberseguridad 2018 del *International Telecommunication Union* (ITU), Chile tiene un índice de 0,47 y ocupa el noveno puesto de América y 83 del mundo, de 175 países miembros de la ITU; situando a Chile entre el grupo de países en “etapa de maduración”. Según el Modelo de Madurez de Capacidad de Seguridad Cibernética (Oxford), Chile se ubica en la etapa “formativa”, valoradas por el modelo: (i) políticas y estrategia nacional; (ii) cultura y sociedad; (iii) educación, formación y competencias; (iv) marco jurídico; y (v) normas, organización y tecnología (Ver, *¿Estamos preparados en América Latina y el Caribe?*) (BID y Organización de Estados Americanos, 2016).

<sup>53</sup> Equipos de monitoreo son fundamentales para detectar incidentes cibernéticos en los activos digitales e informáticos gubernamentales, reportar y responder a ellos.

<sup>54</sup> Encuesta aplicada durante el “Primer Seminario para Abordar los Desafíos del Instructivo Presidencial N°8-30 de noviembre de 2018” (Estado actual de gestión de ciberseguridad en el sector público, División de Informática del MISP, 2018).

delito, con el fortalecimiento de las capacidades de gestión preventiva local y de gestión del ciberdelito.

- 1.12 El programa prevé acciones en tres ejes: (i) mejorar la gestión de las instituciones policiales; (ii) prevenir la violencia a nivel local disminuyendo los riesgos socio-delictuales para jóvenes (10-17 años); y (iii) fortalecer las capacidades de gestión del MISP en línea con el [Plan de Gobierno 2018-2022](#) (ver ¶1.6).
- 1.13 El primer eje prevé fortalecer el MISP en la planificación y monitoreo de objetivos y metas del ANSP (¶1.14), y a las policías en: (i) modernización de sistemas administrativos y financieros para una gestión efectiva y transparente; (ii) profesionalización y especialización policial; y (iii) implementación de herramientas informáticas para análisis criminal e implementación de pilotos de prevención e investigación para disminuir robos y aumentar proximidad policial. Este componente incluye elementos tecnológicos innovadores para la gestión de recursos humanos y financieros; integración e interoperabilidad de sistemas de información policial, así como el uso masivo de datos (*big data*). El segundo eje prevé apoyar los gobiernos locales con herramientas y metodologías para la planificación y gestión multisectorial de la prevención de la violencia, incluyendo la vigilancia en áreas de concentración de delitos. El tercer eje prevé la implementación de políticas de ciberseguridad, provisión de servicios de respuesta e investigación de incidentes cibernéticos, capacitación y sensibilización.
- 1.14 **Prioridades del gobierno.** Una de las prioridades del gobierno es mejorar la seguridad, según el [Plan de Gobierno 2018-2022](#)<sup>55</sup>. Para ello, el gobierno convocó al ANSP con aportes de actores del Estado y sociedad civil. El acuerdo incluye 150 medidas legislativas y operativas agrupadas en cinco áreas: (i) modernización y fortalecimiento de las policías; (ii) fortalecimiento del Sistema de Inteligencia del Estado; (iii) fiscalización y control de armas; (iv) rol de los municipios en la seguridad pública; y (v) coordinación del sistema de persecución penal. El gobierno ha avanzado con la tramitación de normativas que articulan y sustentan la modernización de las policías<sup>56</sup>. Asimismo, varios especialistas (del MISP, ambas policías y Ministerio Público) han diagnosticado y preparado recomendaciones para la asignación de funciones y profesionalización policial.
- 1.15 Además, el país impulsa la implementación de la [Política Nacional de Ciberseguridad \(2017-2022\)](#) con 41 medidas en torno a cinco ejes (infraestructura, legislación, difusión, colaboración internacional e industria). En octubre 2018, se emitió el Instructivo Presidencial de Ciberseguridad para la protección de redes, plataformas y sistemas informáticos del Estado; y se introdujo un proyecto de actualización legislativa en concordancia con el Convenio de Budapest<sup>57</sup>.
- 1.16 **Intervenciones del Banco en el sector.** La experiencia del Banco en seguridad ciudadana, particularmente en modernización policial y fortalecimiento de programas de prevención social de violencia locales, incluye programas como:

---

<sup>55</sup> <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/03/13/941055/Presidente-Pinera-define-prioridades-del-Ejecutivo-para-2019-en-reunion-de-trabajo-con-parlamentarios-de-Chile-Vamos.html>.

<sup>56</sup> Ver [Cuadro de Normativas Asociadas al Sector 2018/2019](#). La implementación de actividades propuestas en esta operación no requiere de la aprobación de dichas normativas.

<sup>57</sup> Ver [Cuadro de Normativas Asociadas al Sector 2018/2019](#) y Boletín No. 12192-25.

Programa Integral de Seguridad Ciudadana (3875/OC-UR); Gestión Integrada Local de la Seguridad Ciudadana (2770/OC-UR); Seguridad Ciudadana e Inclusión (2210/OC-AR); Apoyo a la Implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad (2745/BL-HO); Seguridad Ciudadana y Justicia III (3191/OC-JA); Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social (2526/OC-CR); y Apoyo Integral a la Estrategia de Seguridad Ciudadana (2881/OC-ES). Este programa cuenta con apoyo de recursos de Cooperación Técnica (CT) (ATN/OC-16894-CH) que se encuentra financiando estudios para apoyar el diseño y la ejecución de esta operación.

- 1.17 **Lecciones aprendidas y relación con otras operaciones del Banco.** El diseño del programa ha tenido en cuenta las Guías Operativas para el Diseño y Ejecución de Programas en el Área de Seguridad y Convivencia Ciudadana (GN-2535-1), el Documento de Marco Sectorial de Seguridad Ciudadana y Justicia (GN-2771-7), las más recientes evaluaciones temáticas de la Oficina de Evaluación del Banco (RE-456, RE-455-1), las lecciones aprendidas de una década de trabajo del Banco en la región y en particular, las lecciones derivadas de la ejecución de proyectos similares en la región. Específicamente, el Componente 1 refleja la necesidad de modernizar la policía, convirtiéndola en una institución eficiente y que responda a las necesidades locales de seguridad; por lo cual, se incorporan actividades para mejorar las herramientas para prevenir e investigar el delito mediante el uso y análisis de la información delictiva (aprendidas en 2584/OC-EC; 2210/OC-AR; y 4400/OC-JA), y la aplicación de estrategias policiales basadas en evidencia, como la policía comunitaria (aplicadas en operaciones anteriores como 2745/BL-HO; 2210/OC-AR; 2770/OC-UR; 3137/OC-BR; 3241/OC-BR; 3279/OC-BR; y 3875/OC-UR). El Componente 2 aprovecha la experiencia de programas de prevención social de la violencia a nivel comunitario, focalizando sus intervenciones en áreas geográficas y en poblaciones vulnerables, como son los jóvenes (aprendidos en 3191/OC-JA; 2745/BL-HO; 2881/OC-ES; 3875/OC-UR; 3137/OC-BR; 3241/OC-BR; y 3279/OC-BR). El Componente 3 aprovecha experiencias avanzadas en contextos fuera de la región, particularmente en cuanto a la importancia de crear y fortalecer entidades rectoras en materia de ciberseguridad<sup>58</sup>. Así mismo, el programa se ha beneficiado del acompañamiento del Banco al país mediante instrumentos de apoyo (por ejemplo, ATN/OC-16323-CH y ATN/OC-15731-CH) que permitieron elaborar productos de conocimiento relacionados con los factores que influyen en la percepción de seguridad de los ciudadanos chilenos y mecanismos financieros eficientes que favorezcan la reinserción de mujeres privadas de libertad, insumos que han sido críticos para el diálogo y para sentar las bases para la priorización de esta operación. Finalmente, el programa genera sinergias de aprendizaje, relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades operativas y herramientas tecnológicas del CSIRT, así como la capacitación y profesionalización de personal especializado en ciberseguridad, con un préstamo de fortalecimiento de la ciberseguridad actualmente en diseño.
- 1.18 **Alineación estratégica.** El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008), alineándose con el desafío de desarrollo de Inclusión Social e Igualdad, pues busca reducir las tasas de robos

---

<sup>58</sup> <https://publications.iadb.org/en/advanced-experiences-cybersecurity-policies-and-practices-overview-estonia-israel-south-korea-and>.

con violencia a nivel nacional y de la RMS, potenciar los factores protectores de los jóvenes (10-17 años) al mejorar las prácticas parentales, fortalecer los lazos familiares, aumentar la asistencia escolar, y reducir el contacto de jóvenes con la ley penal en comunas priorizadas de la RMS; igualmente con el desafío de Productividad e Innovación, pues promueve el desarrollo de instrumentos que contribuirán al uso más eficiente de los factores de producción y/o induzcan una tasa más rápida de innovación tecnológica a través del uso de *big data* e inteligencia artificial para hacer análisis predictivos y sofisticados para prevenir e investigar los delitos. Asimismo, se encuentra alineado con el tema transversal de Capacidad Institucional y Estado de Derecho, por las actividades de fortalecimiento del MISP como ente rector de la seguridad pública en Chile, la PDI y Carabineros para prevenir e investigar el delito. También está alineado con el Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (CRF) (GN-2727-6), mediante los siguientes indicadores: (i) gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana, al beneficiar a comunas de la RMS; (ii) agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen herramientas tecnológicas y gerenciales para mejorar la provisión de servicios públicos, mediante la mejora en la PDI y Carabineros de los sistemas administrativos financieros, recursos humanos y rendición de cuentas; y (iii) sistemas de información del delito fortalecidos, a través del mejoramiento de los sistemas de información delictual y de equipos de la PDI y Carabineros para aumentar su capacidad en la prevención e investigación de delitos. Asimismo, el programa está alineado con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), en el ámbito de reducción de la inseguridad y en su pilar de respaldo de la política pública mediante el fortalecimiento de capacidades a nivel subnacional de las entidades sectoriales. Además, es consistente con el Documento de Marco Sectorial Seguridad Ciudadana y Justicia (GN-2771-7), pues apoya acciones que mejoran la gestión local de la seguridad, la generación de datos de calidad para el diseño e implementación de políticas públicas basadas en evidencia y con las Guías Operativas para el Diseño y Ejecución de Programas en el Área de Seguridad y Convivencia Ciudadana (GN-2535-1), al apoyar acciones que mejoran los sistemas de integridad, control y rendición de cuentas de las policías. Finalmente, el programa se alinea con la Estrategia del Banco en Chile para 2019-2022 (GN-2946), específicamente con el objetivo estratégico de simplificar los trámites del Estado para los ciudadanos, bajo el área prioritaria de incrementar la calidad de vida de la población, al introducir herramientas para la detección de incidentes cibernéticos; y se encuentra incluido en la Actualización del Anexo III del Informe sobre el Programa de Operaciones de 2019 (GN-2948-2).

- 1.19 **Adicionalidad de género.** El programa contribuirá a desarrollar estrategias y planes de capacitación en ambas fuerzas policiales que incorporen la perspectiva de género e inclusión y promuevan una mayor representación de las mujeres en la fuerza policial (ver ¶1.23 b; 1.24 b).
- 1.20 **Salvaguardas para el trabajo con la Policía.** Cumpliendo las Guías Operativas para el Diseño y Ejecución de Programas en el Área de Seguridad y Convivencia Ciudadana (OP-226-1), se contemplan las siguientes salvaguardas que contribuirán a dotar de transparencia el proceso de modernización de ambas policías, PDI y Carabineros: (i) actualización de los mecanismos de auditoría interna y de rendición de cuentas (¶1.22-1.24); y (ii) fortalecimiento de las oficinas

de asuntos internos, mediante la implementación de un sistema de recepción y gestión de denuncias realizadas por la ciudadanía y por su personal (¶1.22-1.24). Adicionalmente, se prevé el acompañamiento y seguimiento del proceso de modernización de las policías por parte de organizaciones académicas y de la sociedad como lo consigna el Acuerdo Nacional por la Seguridad. En formación y especialización policial, se ofrecerá orientación estratégica por parte de expertos regionales e internacionales, mediante la ATN/OC-16894-CH.

## **B. Objetivos, componentes y costo**

- 1.21 El objetivo general del programa es contribuir a la reducción de los robos con violencia y mejorar la capacidad de gestión de los delitos e incidentes cibernéticos en Chile. Los objetivos específicos son: (i) mejorar la capacidad policial para prevenir e investigar los robos con violencia en la RMS; (ii) disminuir las conductas antisociales y delictivas en jóvenes (10 -17 años) en comunas priorizadas de la RMS; y (iii) mejorar la capacidad del MISP para gestionar los incidentes cibernéticos. Para lograr este objetivo se identifican los siguientes componentes:
- 1.22 **Componente 1. Modernización de las policías para prevenir e investigar los robos con violencia en la RMS (US\$46.705.000).** Este componente busca fortalecer las capacidades policiales (tanto en Carabineros como en la PDI) para prevenir e investigar los robos con violencia en la RMS. Para ello, se prevé financiar actividades de implementación de los Planes Estratégicos de Desarrollo Policial (PEDP)<sup>59</sup> de ambas policías, separándolas en dos subcomponentes:
- 1.23 **Subcomponente 1.1 Fortalecimiento de la PDI,** bajo el cual se financiarán actividades en las siguientes áreas:
- a. En lo administrativo-financiero, el programa financiará: (i) el diseño e implementación de un sistema de gestión para optimizar los procesos de compra, gestión de activos y recursos financieros, y para lograr una mayor coordinación administrativo-operativa; (ii) modernización del sistema de auditoría interna y rendición de cuentas; (iii) fortalecimiento de la oficina de asuntos internos para agilizar y transparentar la recepción y gestión de denuncias realizadas por la ciudadanía y por el personal de la institución; (iv) el diseño e implementación de un plan y herramienta tecnológica que integre los diferentes sistemas de información y permita su utilización transversal por las unidades operativas; y (v) desarrollo de una estrategia de gestión de cambio y de comunicación, así como un plan de relacionamiento con las comunidades<sup>60</sup>.
  - b. En el área de recursos humanos, el programa apoyará, en el marco de la normativa vigente, el diseño y la gradual implementación de: (i) la carrera policial (tomando en cuenta el modelamiento de perfiles y funciones, competencias, promociones y retiro), teniendo en consideración la

---

<sup>59</sup> Los PEDP establecen objetivos institucionales por un mínimo de ocho años. El Plan de Gestión Operativa y Administrativa, concordante con el PEDP, identifica directrices, líneas de actuación y objetivos para el período correspondiente al mando de cada policía. (Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública, 2018).

<sup>60</sup> Evidencia relaciona el aumento de la percepción de legitimidad policial con el trato justo a los ciudadanos (Braga et al., 2014; Sunshine & Tyler, 2003; Tyler, 1990).

perspectiva de género<sup>61</sup>; y (ii) el plan de formación y especialización del personal policial de manera que responda a la modernización en curso y a las demandas actuales de la sociedad chilena.

- c. En cuanto a lo operativo, el programa apoyará: (i) la implementación de la estrategia 360 de investigación de robos con violencia en la RMS<sup>62</sup> (formación especializada en técnicas de investigación criminal); (ii) el establecimiento de un sistema de gestión de datos e información y de *Business Intelligence* para mejorar los procesos investigativos<sup>63</sup>; y (iii) el diseño e implementación de una estrategia de gestión de conocimiento investigativo, análisis criminal y recopilación de prácticas innovadoras que fortalezcan el trabajo investigativo.

#### 1.24 **Subcomponente 1.2 Fortalecimiento de Carabineros de Chile**, bajo el cual se financiarán actividades en las siguientes áreas:

- a. En lo administrativo-financiero, el programa apoyará: (i) el diseño e implementación de un sistema de información y de control de gestión administrativo, operativo y de soporte para optimizar los procesos de compra, gestión de activos y recursos financieros, alineándolos con el nuevo PEDP<sup>64</sup>; (ii) la implementación de la Dirección de Auditoría Interna<sup>65</sup>, incluyendo el diseño del modelo de auditoría, el desarrollo de la matriz de riesgos, los procesos a ser auditados, la capacitación del personal y la provisión de equipamiento y *software*; (iii) el desarrollo de mecanismos de rendición de cuentas, incluyendo la construcción de indicadores (*scorecard*) y de un sistema de control de gestión institucional; (iv) el fortalecimiento de la unidad de asuntos internos y del sistema de denuncias que procesa la recepción y gestión de denuncias por parte de la ciudadanía y del personal de la Institución<sup>66</sup>; (v) el desarrollo de un sistema de monitoreo y cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción que se deriven del PEDP; (vi) el desarrollo e implementación de una estrategia para interoperar los diferentes sistemas de información; y (vii) el desarrollo de una estrategia de gestión de cambio y de comunicación.

---

<sup>61</sup> La literatura sugiere beneficios en mayor representación de mujeres en las fuerzas policiales: existe mayor probabilidad de que las jefas de policía consideren la adopción de innovaciones como una prioridad organizativa (Matusiak, King, Maguire, 2016).

<sup>62</sup> La Estrategia 360 tiene como objetivo contribuir al esclarecimiento del delito de robo a nivel nacional, a través del aumento de imputados conocidos, mediante el fortalecimiento del análisis e inteligencia criminal de las Brigadas de Robo de la PDI.

<sup>63</sup> El uso de la tecnología para una mejor gestión y análisis de la información criminal puede mejorar las predicciones delictuales. (Lum y Koper, 2017).

<sup>64</sup> El PEDP forma parte de las propuestas contenidas en el Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública, presentado al Presidente de la República en 2018, y debe ser elaborado por Carabineros de Chile, en coordinación con el MISP para un horizonte de 8 años, revisable cada 4 años.

<sup>65</sup> La Dirección de Auditoría Interna de Carabineros, creada por Orden General de esa institución N°2637 de 13 de marzo de 2019, tiene por misión controlar las operaciones financieras y contables, así como proponer los objetivos institucionales de auditoría y otras acciones orientadas al uso eficiente y eficaz de los recursos financieros de la institución.

<sup>66</sup> Los mecanismos de control interno son importantes para prevenir y combatir conductas indebidas; su uso puede disminuir quejas y casos de mala conducta (Macintyre et al., 2008; Hassell & Archbold, 2010; McCluskey & Terrill, 2005).

- b. En lo referente a recursos humanos, el programa apoyará: (i) el diseño e implementación de un sistema informático para la gestión del personal de la institución, que incluya el modelamiento de la planta con perspectiva de género (perfil, cargos, grados, competencias, admisión, promoción y retiro), en áreas administrativas, operativas y de apoyo<sup>67</sup>; y (ii) el diseño y la gradual implementación de un nuevo modelo de formación y especialización del personal de Carabineros en el ámbito de las competencias de la Institución<sup>68</sup>.
  - c. En cuanto al área operativa, el programa apoyará: (i) la modernización de la Unidad de Análisis Criminal, incluyendo equipamiento, adquisición de *software*, y fortalecimiento de las capacidades técnicas de análisis criminal, operativo y estratégico para fortalecer la función preventiva<sup>69</sup>; (ii) actualización y modernización de las estrategias de proximidad policial (Plan Cuadrante y Modelo de Integración Carabineros-Comunidad (MICC))<sup>70</sup> en la RMS<sup>71</sup>; y (iii) el diseño y la gradual implementación de un nuevo sistema único de llamadas de emergencias, incluyendo integración e interoperabilidad del sistema de las policías con otras instancias públicas como bomberos y establecimientos asistenciales públicos, entre otros<sup>72</sup>.
- 1.25 Dentro del Componente 1 se prevé el desarrollo de una herramienta de gestión - modelo de “*Delivery Unit*”<sup>73</sup> sectorial - que estará encargada de la planificación, monitoreo y rendición de cuentas del sector, incluyendo las metas del ANSP. Lo anterior supone la definición de protocolos de coordinación interinstitucional, la implementación de un “tablero de control”, y el desarrollo de capacidades en la SSI, entre otros.
- 1.26 **Componente 2. Fortalecimiento de la prevención local de la seguridad (US\$17.000.000).** Este componente buscará disminuir las conductas antisociales y delictivas en jóvenes (entre 10 a 17 años) en comunas del país<sup>74</sup>. Para lograr este objetivo, el componente apoyará las siguientes actividades: (i) asistencia técnica, capacitación y equipamiento para la puesta en marcha de un piloto

---

<sup>67</sup> Las policías mujeres tienden a priorizar las relaciones con la comunidad y provocan menos quejas sobre conductas inapropiadas y abuso de fuerza (Sichel, 1978).

<sup>68</sup> Cuando las policías cuentan con adecuado entrenamiento, disminuyen las probabilidades de usar la fuerza indebidamente (Paoline y Terrill, 2007; Rydberg y Terrill, 2010).

<sup>69</sup> Este modelo busca la prevención o reducción de la delincuencia (*Proactive Policing, National Academies of Sciences, Engineering and Medicine*, 2017) a través del uso de altos volúmenes de datos para identificar patrones y anticipar delitos (Walter, 2013).

<sup>70</sup> Plan Cuadrante / MICC, consiste en un Sistema de Seguridad Preventiva de vigilancia por sectores (cuadrantes), donde se desarrollan acciones preventivas y de procedimientos, en un área cuya vigilancia corresponde a una Unidad de Carabineros. Su sentido general es obtener una mejor eficiencia en el accionar policial y acentuar una relación de trabajo directa con los habitantes de cada cuadrante.

<sup>71</sup> Contempla el fortalecimiento de oficinas comunales, la capacitación de analistas territoriales, estadísticos y sociólogos y el mejoramiento de sistemas de recolección y análisis.

<sup>72</sup> El sistema de emergencias conectará a Carabineros, PDI, Sistema de Atención Médica Móvil de Urgencia, Bomberos, entre otros (Documento Borrador, Plan Chile Seguro y en Paz, 2018).

<sup>73</sup> Herramienta de gestión pública para monitoreo de metas prioritarias de gobierno para la planificación estratégica (Dumas, Lafuente y Parrado, 2013).

<sup>74</sup> La priorización se realizó con el Índice Lazos, calculado con estadísticas delictuales, educacionales y socioeconómicas.

demostrativo<sup>75</sup> del Programa Lazos<sup>76, 77</sup>, incluyendo intervenciones basadas en evidencia que atiendan jóvenes en distintos niveles de riesgo; (ii) expansión del Programa Lazos a 22 comunas<sup>78</sup> de la RMS, incluyendo el diseño e implementación de una evaluación de impacto; (iii) fortalecimiento del modelo de intervención integral a nivel comunitario del “Programa Barrios Prioritarios”<sup>79, 80</sup>, incluyendo su implementación mediante un programa piloto<sup>81</sup> y el diseño de estructuras que faciliten la coordinación interinstitucional en la gestión de la seguridad; (iv) capacitación de funcionarios locales para el diseño y elaboración de planes integrales de prevención de la violencia; y (v) asistencia técnica, capacitación y equipamiento para la implementación, monitoreo y evaluación de los planes integrales de seguridad, incluyendo intervenciones de prevención situacional<sup>82</sup>.

1.27 **Componente 3. Fortalecimiento de la capacidad institucional del MISP para gestionar incidentes cibernéticos (US\$27.000.000).** Este componente tendrá como objetivo incrementar la capacidad del MISP para gestionar incidentes cibernéticos, mediante las siguientes actividades:

- a. Modernización de las capacidades de la SSI en materia de ciberseguridad: (i) fortalecimiento de las capacidades de rectoría del MISP (organización, procedimientos, manuales, etc.); (ii) desarrollo de infraestructuras tecnológicas para la provisión de servicios de monitoreo de activos informáticos gubernamentales, respuesta e investigación de incidentes cibernéticos, inteligencia e intercambio de información sobre amenazas cibernéticas; y (iii) infraestructuras tecnológicas para la capacitación continua de profesionales que atienden esta materia.

---

<sup>75</sup> El piloto estará en la Comuna de Puente Alto, con el Índice más alto (83,05) y un 11,34% de los NNA infractores, inimputables y vulnerados de las 22 comunas priorizadas.

<sup>76</sup> Ver p.p. 41 en ¶1.9a.

<sup>77</sup> En Chile, una evaluación de TMS encontró que: (i) para jóvenes entre 16 y 18 años, la terapia disminuiría entre 10,7 y 13,4 puntos porcentuales la proporción de adolescentes formalizados durante el primer año desde el egreso; (ii) aumentó en 3,2 puntos porcentuales la proporción de matrícula en el año siguiente a la evaluación; y (iii) aumentó en 6,8 puntos porcentuales la asistencia a la escuela durante el año siguiente a la evaluación. (Evaluación Paz Ciudadana, 2018). Triple P tiene un base de evidencia empírica en más de 25 países. Entre los resultados de la intervención Familias Unidas se encuentran: una reducción en el uso de drogas ilícitas de 29,1% a 22,5% en el grupo de tratamiento, mientras que el grupo de control aumentó de 23,1% a 31,3%. Reducción en el porcentaje de adolescentes con dependencia de alcohol de 15,8% a 5,4%, frente al grupo de control que aumentó de 6,6% a 8,1% (Prado, Cordova, et al., 2012).

<sup>78</sup> Puente Alto, Santiago, Maipú, San Bernardo, La Pintana, Pudahuel, La Florida, Quilicura, Peñalolén, Recoleta, Renca, El Bosque, Cerro Navía, Colina, La Granja, Melipilla, Estación Central, Quinta Normal, Conchalí, Lo Espejo, San Ramón, Peñaflo.

<sup>79</sup> El “Programa Barrios Prioritarios” es una intervención para abordar la problemática delictual en territorios de alta vulnerabilidad social delictual con acciones combinadas de tipo policial y social.

<sup>80</sup> Existe evidencia cualitativa sobre los beneficios de intervenciones integrales en barrios vulnerables. Se propone la implementación de un piloto de intervención Barrios Prioritarios y su evaluación.

<sup>81</sup> El piloto estará en el barrio Santo Tomás, en la comuna de La Pintana. Quinta comuna priorizada por el Índice Lazos (47,96) y además cuenta con una alta concentración de hechos delictivos.

<sup>82</sup> Una revisión sistemática de Welsh y Farrington (2008), basada en 44 evaluaciones de cámaras en lugares públicos, encontró que éstas tienen un efecto modesto pero significativo para la reducción de robo de vehículos.

- b. Diseño e implementación de un plan de formación y especialización de profesionales en ciberseguridad del MISP y sectores críticos, tales como sector financiero, energía, salud, transporte, telecomunicaciones, entre otros.
  - c. Desarrollo e implementación de estrategias de sensibilización en ciberseguridad para poblaciones objetivo<sup>83</sup> y para la población en general.
  - d. Generación de conocimiento sobre los desafíos y oportunidades en el proceso de implementación de la Política Nacional de Ciberseguridad.
- 1.28 **Beneficiarios.** Los principales beneficiarios serán los ciudadanos chilenos, específicamente aquellos que residen en la RMS. Los beneficiarios del Componente 1 serán los ciudadanos más afectados por el robo con violencia o intimidación. El Componente 2 beneficiará a familias y jóvenes (10-17 años) de las comunas de Santiago que presentan mayores índices de vulnerabilidad socio delictual. El Componente 3 beneficiará en particular a los ciudadanos que son regularmente víctimas de incidentes cibernéticos.

### C. Indicadores claves de resultados

- 1.29 **Resultados esperados.** El impacto esperado sería la reducción del nivel de robos con violencia o intimidación y la mejora en la madurez de la capacidad de seguridad cibernética nacional. Para conseguir este impacto, el programa buscará los siguientes resultados, cuyos indicadores se detallan en la Matriz de Resultados (MR): (i) disminución de la tasa de robos con violencia o intimidación en la RMS; (ii) aumento en la tasa de denuncia de robos con violencia en la RMS; (iii) aumento del porcentaje de robos investigados por la PDI con autor identificado en la RMS; (iv) aumento de la tasa de asistencia escolar; (v) reducción de la tasa de jóvenes (10 a 17 años de edad) ingresados a unidades policiales; y (vi) aumento de los incidentes cibernéticos externos reportados al equipo de respuesta ante emergencias informáticas del gobierno<sup>84</sup>.
- 1.30 **Evaluación económica.** Para estudiar la tasa interna de retorno asociada al programa y su viabilidad económica, se realizó un análisis preliminar de costo-beneficio que estima que el valor presente neto del programa es US\$32,3 millones. Se estimaron los beneficios para 10 años desde el inicio del programa, y se asumió que durante los primeros cinco años se observa una mejora en los indicadores. El análisis de los beneficios del programa de fortalecimiento de la gestión estratégica de la seguridad pública en Chile se concentra en el impacto en tres dimensiones específicas: disminución del sabotaje informático, disminución del delito y expansión de los programas de prevención. Estas dimensiones entregan beneficios a lo largo de la evaluación del programa, que indican que, por cada dólar gastado, se obtendrán 1,44 dólares y una tasa de retorno interno de más de 20% en los contextos analizados. Se calculan también escenarios distintos y análisis de sensibilidad para determinar la validez de los resultados y se introducen supuestos aún más conservadores para estudiar la viabilidad económica bajo los supuestos más estrictos. En todos los casos

---

<sup>83</sup> Audiencias específicas según la edad, el rol profesional, el sector económico, entre otros.

<sup>84</sup> El aumento del número de reportes al grupo CSIRT reflejará mejores niveles de concientización y capacitación de funcionarios y ciudadanos sobre procedimientos a seguir y mayor confianza en la habilidad del CSIRT para resolver incidentes.

estudiados, el programa muestra viabilidad económica. (Ver [Análisis Económico del Programa](#)).

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 **Instrumento y modalidad del financiamiento.** El costo total del programa es de US\$96 millones y se financiará con un préstamo de inversión específico, con cargo a recursos del Capital Ordinario del Banco y con aporte local en efectivo de US\$48 millones (50%). El plazo de desembolso es de cinco años desde la vigencia del contrato de préstamo. Los costos estimados del programa (Ver Cuadro 1) y el cronograma de desembolsos (Ver Cuadro 2) se presentan a continuación:

**Cuadro 1. Costos estimados del programa (US\$)**

Componentes y actividades	BID	Local	Total	%
Componente 1. Modernización de las policías para prevenir e investigar los robos con violencia en la RMS	23.352.500	23.352.500	46.705.000	48,65
Componente 2. Fortalecimiento de la prevención local de la seguridad	8.500.000	8.500.000	17.000.000	17,70
Componente 3. Fortalecimiento de la capacidad institucional del MISP para gestionar incidentes cibernéticos	13.500.000	13.500.000	27.000.000	28,13
Administración y otros gastos contingentes <sup>85</sup>	2.647.500	2.647.500	5.295.000	5,52
<b>Total</b>	<b>48.000.000</b>	<b>48.000.000</b>	<b>96.000.000</b>	<b>100,00</b>

- 2.2 Siempre que no se alteren los objetivos del programa, la distribución de recursos por componentes y actividades con cargo al préstamo y al Aporte Local podrá modificarse por acuerdo escrito entre el Prestatario, por intermedio del Organismo Ejecutor (OE) y el Banco.

**Cuadro 2. Flujo anual de desembolsos (US\$)**

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
BID	1.795.119	16.064.391	16.344.134	9.884.541	3.911.812	48.000.000
Local	1.795.119	16.064.391	16.344.134	9.884.541	3.911.812	48.000.000
<b>Total</b>	<b>3.590.239</b>	<b>32.128.782</b>	<b>32.688.268</b>	<b>19.769.083</b>	<b>7.823.625</b>	<b>96.000.000</b>
<b>%</b>	<b>3,74</b>	<b>33,47</b>	<b>34,05</b>	<b>20,59</b>	<b>8,15</b>	<b>100,00</b>

### B. Riesgos ambientales y sociales

- 2.3 Según la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas (OP-703, B.3) la operación fue clasificada como Categoría "C". La operación no contempla el financiamiento de infraestructura u obras civiles.

<sup>85</sup> Incluye auditorías, monitoreo, evaluaciones y otros.

## **C. Riesgos fiduciarios**

- 2.4 Durante el proceso de diseño del programa se llevó a cabo un análisis de la capacidad institucional del OE, el cual evidenció un riesgo fiduciario de nivel medio. Asimismo, se desarrolló un taller con el OE, tras el cual se calificaron los principales riesgos fiduciarios. Los riesgos fiduciarios identificados surgen de ambos ejercicios. Los principales riesgos de adquisiciones, que se identifican como medio/alto, estarían dados por el eventual incumplimiento del [Plan de Adquisiciones \(PA\)](#) y consecuentemente del Plan Operativo Anual (POA), dado que la mayor parte de los recursos del préstamo se destinarán a la selección y contratación de bienes y consultorías que serán realizados por entidades beneficiarias en calidad de subejecutores técnicos. Dichas entidades deberán contar con personal con conocimientos técnicos y fiduciarios para generar términos de referencia adecuados y aplicar las políticas que correspondan. Como principal riesgo financiero se destaca la dificultad inherente del programa en lo relativo a las labores de control interno que deberán implementarse, identificado como riesgo medio.
- 2.5 Las acciones de mitigación de riesgos recomendadas son: (i) uso integral de Sistemas Nacionales de Gestión Financiera y auditoría de la Contraloría General de la República (CGR); (ii) conformación de una Unidad Coordinadora del Programa (UCP) en la SSI, como condición previa para los desembolsos, con dos especialistas fiduciarios (en adquisiciones -con conocimiento y experiencia en contrataciones públicas- y en gestión financiera contable, con experiencia en el uso del SIGFE y en preparación de informes financieros para proyectos con financiamiento internacional); (iii) designación en cada entidad beneficiaria de un jefe de proyecto (responsable de rendir cuentas sobre la marcha del programa ante la UCP); (iv) suscripción de convenios de ejecución con los subejecutores técnicos que determinen responsabilidades específicas según el esquema de ejecución (¶3.1); (v) presentación para no objeción del Banco del [Manual Operativo del Programa \(MOP\)](#); y (vi) seguimiento de la auditoría interna a las recomendaciones de la CGR y auditorías en los ejecutores. Finalmente, se realizará un taller de arranque y capacitaciones continuas al OE y entidades beneficiarias.

## **D. Otros riesgos y temas claves**

- 2.6 El ejercicio de evaluación de riesgos permitió identificar tres riesgos medio-altos relacionados con la gestión pública y gobernabilidad, que se describen a continuación junto con sus medidas de mitigación: (i) retraso en la obtención de los productos del Componente 1 y en el inicio efectivo de la modernización de ambas policías si no se cuenta con los diseños de carrera y formación durante el segundo semestre de 2019. Para mitigar este riesgo, desde la Subsecretaría de Interior (SSI) y con apoyo del Banco (ATN/OC-16894-CH), se ha iniciado el diseño de los modelos de carrera y formación, lo que permitirá contar, al inicio del programa, con los lineamientos básicos del modelo de policía que se quiere implementar; (ii) retrasos en la toma de decisiones y algunas actividades del programa si la nueva administración que asume el gobierno en marzo de 2022 tuviese un enfoque diferente en relación al programa, reflejándose esto en una desaceleración de la ejecución y el logro de los resultados previstos; como medida de mitigación se llevará a cabo una socialización del programa con

las nuevas autoridades y se tendrán documentados todos los procedimientos sobre la base del significativo porcentaje de ejecución que se prevé para entonces (cerca del 70%); y (iii) resistencia de los funcionarios de ambas policías al proceso de modernización lo que podría generar atrasos en la toma de decisiones y actividades del programa, incluyendo su ejecución. Como mitigación se prevé un acompañamiento con consultoría de asistencia de gestión del cambio que asesore a las policías con el desarrollo de procesos participativos e incluyentes de diagnóstico y diseño de soluciones e implementación de pilotos; y defina y acompañe la implementación de una estrategia de difusión, capacitación y sensibilización (¶1.23 a).

- 2.7 **Sostenibilidad.** El programa contribuye a la implementación de prioridades en el Plan de Gobierno 2018-2022, el ANSP y la Política de Ciberseguridad (¶1.14 y 1.15). El Acuerdo resulta de una mesa de trabajo entre actores de gobierno, oposición, parlamentarios y alcaldes, delegados del Ministerio Público, la sociedad civil y academia. Varias de las medidas se refieren a leyes que cuentan con informe financiero que, en los casos que procede, incluye estimación del mayor gasto fiscal anual proyectado y su correspondiente fuente de financiación (¶1.14 y [Cuadro de Normativas 2018/2019](#)). Cada año, las inversiones en tecnología (inversiones y gastos recurrentes asociados) se reflejan en las respectivas leyes de presupuestos del sector público, con cargo a los recursos que se establecen en estas. El Departamento de Informática del MISP es responsable de proveer la plataforma tecnológica de apoyo a la gestión del Ministerio, incluyendo conectividad, servicios de tecnología y sistemas de información, además de asistir con el desarrollo tecnológico del gobierno para mejorar gestión y acercamiento a la ciudadanía, y la ciberseguridad. Asimismo, incluye iniciativas de prevención institucionalizadas, como los programas Lazos y Barrios Prioritarios que se han venido implementando desde el 2012 y 2016 respectivamente, para las comunas más afectadas por la violencia.

### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

#### A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1 **Esquema de ejecución.** El Prestatario será la República de Chile, que actuará por intermedio del OE. El OE será el MISP a través de la SSI. Serán subejecutores técnicos del programa: la SSPD (Componente 2); la PDI y Carabineros de Chile (Componente 1). Dichas instituciones serán responsables de la planificación, implementación y rendición de cuentas de las actividades a desarrollarse en el marco de los componentes del programa. En el caso de las actividades referidas a la “*Delivery Unit*” del Componente 1 y todas las del Componente 3, el OE será responsable de ellos. El OE dispondrá del apoyo de un Comité Estratégico del Programa (CEP), que estará a cargo de la dirección y coordinación estratégica y que estará integrado por las personas que ocupen los cargos: (i) Ministro del Interior y Seguridad Pública, quien lo presidirá; (ii) Subsecretario del Interior; (iii) Subsecretario de Prevención del Delito; (iv) General Director de Carabineros; (v) Director General de la PDI; y (vi) Coordinador de la UCP, quien actuará como secretario<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> En el [MOP](#) se detallan las responsabilidades de los subejecutores técnicos.

- 3.2 El CEP se reunirá como mínimo dos veces al año, y cuando las necesidades del programa o alguno de los miembros del CEP lo requiera. El CEP tendrá como principales funciones: (i) dirigir, coordinar, controlar y evaluar los aspectos estratégicos del programa; (ii) aprobar el [PEP](#); (iii) conocer y aprobar los Informes Semestrales de Avance (ISA) e informes de auditoría; y (iv) intervenir en aspectos estratégicos de la ejecución del programa que estime pertinente. Para efectos de las reuniones, los integrantes del CEP podrán designar un reemplazante.
- 3.3 La ejecución operativa del programa estará a cargo de una UCP, que se constituirá en la SSI. La UCP estará a cargo de un coordinador, quien responderá al Subsecretario del Interior, será responsable de dirigir y monitorear la ejecución de los componentes y las actividades previstas y actuará como enlace con el Banco y con los subejecutores técnicos. La UCP estará conformada por: (i) un coordinador; (ii) dos expertos en gestión fiduciaria (administrativa, financiera y de adquisiciones); y (iii) un especialista en planificación. La UCP tendrá funciones de coordinación, supervisión y monitoreo de los subejecutores técnicos y otros actores involucrados en el programa, según se detalle en el [MOP](#).
- 3.4 Adicionalmente, se constituirá un Comité Técnico del Programa (CTP), que asesorará a la UCP, técnica y operativamente para ejecutar eficientemente el programa y que estará integrado por representantes del OE y de los subejecutores técnicos. El detalle de sus responsabilidades estará previsto en el [MOP](#).
- 3.5 Durante la ejecución del programa, se podrá modificar la composición del CEP por decisión del Prestatario, y de la UCP y el CTP por decisión del CEP; lo cual deberá reflejarse en una modificación del MOP y contar con la aprobación del Banco.
- 3.6 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento. Consistirán en la presentación de evidencias por parte del OE a satisfacción del Banco de: (i) conformación del CEP, con la designación de todos sus miembros; (ii) conformación de la UCP y designación de su coordinador y al menos uno de los especialistas fiduciarios; y (iii) aprobación del [MOP](#) en términos previamente acordados con el Banco.** Las primeras dos condiciones son necesarias para establecer las estructuras básicas organizativas del esquema de ejecución del programa, mientras que la tercera permitirá regular en detalle los aspectos operativos necesarios para la implementación de programa.
- 3.7 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios.** El uso avanzado del Sistema Nacional de Compras de Chile<sup>87</sup>, será utilizado para la adquisición de: (i) bienes y servicios diferentes de consultoría, hasta el límite de licitación pública nacional, (ii) servicios de consultoría, hasta el límite de lista corta de firmas nacionales; y (iii) consultores individuales, sin límites. Por encima de esos límites, las contrataciones y adquisiciones con financiamiento del Banco se realizarán

---

<sup>87</sup> El BID aprobó en diciembre 2011 el uso avanzado del sistema nacional de adquisiciones de Chile en sus operaciones financiadas, dentro de los alcances y montos límites establecidos para Chile, que son: (i) US\$350.000 para obras; (ii) US\$350.000 para bienes y servicios; (iii) US\$500.000 para consultorías; y (iv) sin límites para consultoría individual.

siguiendo los procedimientos previstos en las Políticas de Adquisiciones del Banco (GN-2350-9 y GN-2349-9) o financiarse totalmente con aporte local, en caso de que el OE desea usar la legislación nacional. El [PA](#) de la operación indicará qué contrataciones se ejecutarán mediante los sistemas nacionales.

- 3.8 **Adquisiciones anticipadas y financiamiento retroactivo.** El Banco podrá financiar y/o reconocer retroactivamente, gastos elegibles efectuados por el Prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo, en las categorías de bienes y servicios de consultoría, hasta por la suma de US\$4 millones (8,3%) con cargo al financiamiento del Banco y US\$2,4 millones (5%) con cargo al aporte local, siempre que se hayan cumplido requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir de la fecha de aprobación del Perfil del Proyecto (20 de marzo de 2019), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo. Se han identificado procesos de contratación en curso actualmente para financiamiento retroactivo asociados a los Componentes 1, 2 y 3.
- 3.9 **Acuerdos y requisitos fiduciarios.** Los recursos del préstamo podrán desembolsarse mediante las modalidades de anticipo de fondos, reembolso de gastos y pago directo al proveedor. En el caso de la modalidad de anticipo de fondos, se realizarán desembolsos basados en proyecciones de gastos hasta 180 días. Los desembolsos se efectuarán según las necesidades reales de liquidez del programa (planificación financiera). La UCP presentará al Banco la solicitud de desembolso, con un plan financiero que inicialmente cubrirá proyecciones de gastos por 180 días. Cualquier anticipo de fondos podrá ser concedido por el Banco cuando el OE haya justificado al menos el 65% de los saldos acumulados de anticipo de fondos pendientes de justificar. La UCP presentará estados financieros auditados anuales y finales de la operación, en los términos y plazos requeridos por las políticas del Banco.

## **B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados**

- 3.10 **Monitoreo.** El sistema de monitoreo del programa estará conformado por: (i) MR; (ii) [PEP](#); (iii) POA; (iv) [Plan de Monitoreo y Evaluación \(PME\)](#); (v) [PA](#); (vi) informes de monitoreo del progreso; (vii) informes semestrales de avance; (viii) estados financieros auditados; (ix) matriz de gestión de riesgos; y (x) términos de referencia de consultorías. La UCP elaborará los informes semestrales de progreso para revisión del Banco. El OE utilizará la MR y las actividades definidas en el informe de monitoreo de progreso.
- 3.11 **Evaluación.** Se realizará una evaluación intermedia y final sobre los aspectos técnicos, administrativos y financieros, así como un seguimiento continuo de la MR. Se enfocarán en el alcance de los impactos, resultados, y productos, e identificarán los insumos con mayor impacto. La intermedia se realizará al alcanzar un mínimo del 50% de los desembolsos o cuando hayan transcurrido dos años y medio desde la entrada en vigor del contrato de préstamo (lo que ocurra primero). La final se realizará cuando los desembolsos alcancen al menos un 95% del total. El monitoreo de ambas evaluaciones verificará la validez de la teoría de cambio (o varias teorías, según cada componente) y permitir reajustes. Estos mecanismos e instrumentos se usarán para informar los resultados del

seguimiento, que alimentarán al Informe de Terminación del Programa. Adicionalmente, se realizará una evaluación económica ex post, con su respectivo análisis de costo y beneficio, de manera que se pueda evaluar la magnitud de los beneficios obtenidos al momento de finalizar el programa.

- 3.12 Se realizará una evaluación de impacto cuasiexperimental del Componente 1 que podrá aplicar la metodología de diferencias en diferencias para estimar el efecto de las intervenciones del programa en la disminución del delito. Asimismo, se propone una evaluación experimental (ensayo controlado aleatorio), del Programa Lazos para analizar de la intervención en los factores de riesgo y de protección relacionados con la actividad criminal y el comportamiento de los jóvenes beneficiarios (ver [PME](#)). Adicionalmente, se llevará a cabo dos evaluaciones de proceso y diseño de los proyectos piloto del Programa Lazos y Barrios Prioritarios, y un caso de estudio de los avances en materia de ciberseguridad asociados al programa. Esto con el fin de generar el conocimiento necesario relacionado con los procesos de diseño e implementación de las intervenciones y producir lecciones aprendidas que puedan ser aplicables a otros proyectos del Banco.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
<b>I. Prioridades corporativas y del país</b>		
<b>1. Objetivos de desarrollo del BID</b>	Sí	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Inclusión Social e Igualdad -Productividad e Innovación -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana (#)* -Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)* -Sistemas de información del delito fortalecidos (#)*	
<b>2. Objetivos de desarrollo del país</b>	Sí	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2946	Simplificar los trámites del estado con los ciudadanos
Matriz de resultados del programa de país	GN-2948-2	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2019.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (sí no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
<b>II. Development Outcomes - Evaluability</b>		
		Evaluable
<b>3. Evaluación basada en pruebas y solución</b>		9.1
3.1 Diagnóstico del Programa		2.4
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		4.0
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		2.7
<b>4. Análisis económico ex ante</b>		9.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		0.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		1.0
<b>5. Evaluación y seguimiento</b>		9.6
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.5
5.2 Plan de Evaluación		7.1
<b>III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación</b>		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Sí
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Sí
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		Sí
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
<b>IV. Función del BID - Adicionalidad</b>		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos, Auditoría interna. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios, Contratación de consultor individual, Licitación pública nacional.
No-Fiduciarios	Sí	Sistema Nacional de Estadística.
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Sí	La Cooperación Técnica (CH-T1206; ATN/OC-16894-CH) fue aprobada para apoyar la preparación e implementación del préstamo.

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

**Nota de valoración de la evaluabilidad:**

El principal objetivo de la operación es contribuir a la reducción de robos y mejorar la capacidad de gestión de los incidentes cibernéticos en Chile.

Para conseguir este fin, la operación define un enfoque en tres áreas específicas en las que el proyecto interviene. El foco de la primer área es la mejora de la capacidad policial para prevenir e investigar los robos con violencia en la ciudad de Santiago. La segunda área se enfoca en disminuir las conductas antisociales y delictivas en jóvenes de comunas priorizadas en la ciudad. La tercer área se enfoca en la mejora de la capacidad del MISP (Ministerio del Interior y Seguridad Pública) para gestionar incidentes cibernéticos. El documento incluye una descripción de las brechas que llevan a debilidades en cada una de estas tres áreas.

El análisis económico provee una cuantificación de los beneficios por la disminución del crimen y de ataques de ciberseguridad. El análisis concluye con un valor presente neto de US\$ 32.3 millones con una Tasa Interna de Retorno de 28% (veintiocho por ciento).

El monitoreo se basa en reportes del MISP. La evaluación final incluye una evaluación de impacto para medir efectos en las mejoras de las detenciones y denuncias. La evaluación de impacto descansará en la metodología de diferencia en diferencia. El resto de indicadores de resultado se medirán por el método antes y después.

Cinco de los siete riesgos identificados se clasifican como medio-alto. Los principales riesgos son los potenciales retrasos y la resistencia de actores claves a las reformas de modernización. Las medidas de mitigación incluyen acompañamiento técnico, socialización del proyecto y capacitación, entre otras.

**MATRIZ DE RESULTADOS**

<b>Objetivo del Proyecto:</b>	El objetivo general del programa es contribuir a la reducción de los robos con violencia y mejorar la capacidad de gestión de los delitos e incidentes cibernéticos en Chile. Los objetivos específicos son: (i) mejorar la capacidad policial para prevenir e investigar los robos con violencia en la Región Metropolitana de Santiago (RMS); (ii) disminuir las conductas antisociales y delictivas en jóvenes (10 -17 años) en comunas priorizadas de la RMS; y (iii) mejorar la capacidad del Ministerio del Interior y Seguridad Pública (MISP) para gestionar los incidentes cibernéticos.
-------------------------------	---

**IMPACTO ESPERADO**

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Meta Final	Año Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
I.1 Tasa de robos con violencia o intimidación en Chile	Tasa (# de robos/ 100.000 habitantes)	403,8	2018	342,7	2023	Estadísticas Oficiales de DMCS, CEAD	Teniendo en cuenta que la RMS concentra 60% de robos con violencia o intimidación, estimamos la meta final extrapolando los efectos discutidos en la sección de resultados. Para ello, asumimos efectos nulos sobre las otras regiones no tratadas.
I.2 Madurez de capacidad de seguridad cibernética nacional (2016)	Índice de madurez	114	2016	140	2023	"Ciberseguridad . ¿Estamos preparados en América Latina y el Caribe?", BID y OEA, 2018	Según el informe BID y OEA (2018) países comparables obtuvieron avances en sus índices de madurez:  En México, tras la implementación de una estrategia digital nacional (incluyendo políticas, coordinación, gobernanza, concientización, capacitación y tecnología de seguridad cibernética), el puntaje aumentó 17 puntos. En Colombia, la implementación de una política nacional similar, (incluyendo respuesta a incidentes, protección de infraestructura crítica, concientización e inversiones en tecnología de ciberseguridad) resultó en un aumento de 29 puntos.  Considerando que el programa en Chile contempla acciones similares, se anticipa aumentar el índice en 26 puntos.

## RESULTADOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Meta Final	Año Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>1. Reducción robos y aumento da tasa de denuncia y tasa de robos con autor identificado en la RMS a través de la mejora de la capacidad policial</b>							
R.1.1 Tasa de robos con violencia o intimidación en la RMS	Tasa por 100.000 habitantes	685,1	2018	534,4	2023	Estadísticas Oficiales de DMCS, CEAD (actualizadas trimestralmente)	<p>García, Mejía y Ortega (2013) encuentran que una iniciativa de policía comunitaria en Bogotá logró reducir en un 22% la incidencia de homicidios, robos en viviendas y riñas callejeras.</p> <p>La meta final se calculó restando de la tasa de robos registrada en la RMS (línea de base) el 22%, lo que da un resultado de 534,4 rpcmh.</p>
R.1.2 Tasa de denuncia de robos con violencia en la RMS	Porcentaje de víctimas que denuncian robos con violencia	48	2017	49,8	2023	Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) (realizada anualmente)	<p>Mazerolle et al. (2013) a partir del metaanálisis de 29 evaluaciones de impacto de intervenciones policiales de proximidad y mejora del trato, obtienen un incremento en las percepciones de confianza de la policía, obteniendo una media ponderada OR de 1,75 utilizando el modelo de efectos aleatorios. Siendo conservadores, se estima entonces un efecto de OR 1,30, que aplicado a la línea de base de 60% de confianza en la comisaría implica un aumento de 21 puntos porcentuales en la confianza.</p> <p>Teniendo en cuenta estas estimaciones, se estimaron los valores para el aumento de confianza y aumento del presente indicador de nivel de denuncia.</p>

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Meta Final	Año Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
R.1.3 Porcentaje de robos con violencia con autor identificado en la RMS	Porcentaje de robos con violencia trabajados por la PDI que tienen autores identificados	15,9	2017	22,7	2023	Reporte del Departamento de Estadísticas Policiales (DESTAPOL), Centro Nacional de Análisis Criminal (CENACRIM), Policía de Investigaciones (PDI) (actualizado semestralmente)	<p>McCluskey et al. (2014) encuentran que la creación y fortalecimiento de un modelo centralizado para la investigación de robos con violencia o intimidación en Texas, incrementó en 40% el número de casos con autor identificado en 14 meses.</p> <p>Basado en la Estrategia Nacional de Robos IIR 360, definimos la meta al final de los 48 meses de la operación con base en un aumento de 40%.</p>
<b>2. Reducción del número de jóvenes involucrados en situaciones de violencia en comunas vulnerables de la RMS a través de la mejora de la prevención comunitaria</b>							
R.2.1 Porcentaje de asistencia durante el año escolar en las comunas priorizadas de la RMS	Porcentaje de jóvenes que asisten a la escuela durante el año escolar	82,71%	2018	88,33%	2023	Informe Anual del Programa Lazos de la Subsecretaría de Prevención del Delito	<p>En Chile, una evaluación de MST encontró que haber participado en MST, aumenta en 6,8 puntos porcentuales la proporción de matrícula en el año siguiente (Fundación Paz Ciudadana, 2018).</p> <p>La meta final se calculó sumando la disminución de 6,8 puntos porcentuales a la línea base (82,71%), lo que resulta en una meta de 88,33%.</p>
R.2.2 Tasa de jóvenes ingresados a unidades policiales (infractores, inimputables y vulnerados) en las comunas priorizadas de la RMS	Tasa por 100,000 habitantes	543,2	2018	347,6	2023	Informe Anual del Programa Lazos de la Subsecretaría de Prevención del Delito	<p>Sawyer &amp; Borduin (2011) también encontraron que MST redujo en un 36% el número de nuevos arrestos por delitos graves.</p> <p>Para calcular la meta final se restó a la línea de base 543,2 el 36%, lo que da como resultado 347,6.</p>

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Meta Final	Año Meta Final	Medios de Verificación	Comentarios
<b>3. Aumento del nivel de reporte de incidentes cibernéticos al MISIP a través de la mejora de la capacidad de monitoreo y respuesta del CSIRT</b>							
R.3.1 Número de incidentes reportados por agentes externos al CSIRT	Promedio mensual	52	2019	500	2023	Reporte de Eventos de Ciberseguridad CSIRT (reporte mensual)	Actualmente el CSIRT recibe un promedio de 52 reportes de partidos externos por mes de incidentes cibernéticos. Mientras que Israel y España (datos 2017) reciben un promedio aproximado de 518 y 686 reportes mensuales de incidentes.  La meta final se calculó sumando a la línea de base de 52 reportes, un promedio de 448 reportes.

### PRODUCTOS

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base 2019	2020	2021	2022	2023	Meta Final	Medios de Verificación
<b>Componente #1: Modernización de las policías para prevenir e investigar los robos con violencia en la RMS</b>								
<b>Subcomponente 1.1 Fortalecimiento de la PDI</b>								
A.1 Sistema de gestión administrativo financiero y sistema de gestión de datos, información y business intelligence de la PDI diseñados, implementados y en funcionamiento	Software (Sistema)	0	0	0	0	2	2	Informes del <i>Delivery Unit</i> / PDI
A.2 Modelo de auditoría interna y rendición de cuentas y modelo de asuntos internos de la PDI actualizados, adecuados a las normativas nacionales y en funcionamiento	Software (Modelo)	0	0	1	1	0	2	
A.3 Estrategia de gestión de cambio para la PDI (comunicación, sensibilización y apropiación de cambios estructurales) diseñada y en funcionamiento	Documento (Estrategia)	0	0	0	1	0	1	
A.4 Modelo de carrera policial con perspectiva de género y modelo de formación y especialización de la PDI diseñada, implementada y en funcionamiento	Software (Modelo)	0	0	0	0	2	2	

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base 2019	2020	2021	2022	2023	Meta Final	Medios de Verificación
A.5 Estrategia de investigación de robos con violencia en la Región Metropolitana de Santiago implementada y en funcionamiento (incluye <i>software</i> , equipamiento informático y capacitación)	Documento (Estrategia)	0	0	1	0	0	1	
<b>Subcomponente 1.2 Fortalecimiento de Carabineros de Chile</b>								
B.1 Sistema de control de gestión administrativo, operativo y de soporte, sistema de auditoría y rendición de cuentas y sistema de asuntos internos de Carabineros diseñados, implementados y en funcionamiento	<i>Software</i> (Sistema)	0	0	1	1	1	3	Informes del <i>Delivery Unit</i> / Carabineros
B.2 Sistema de monitoreo y cumplimiento de los objetivos estratégicos y planes de acción diseñados, implementados y en funcionamiento	<i>Software</i> (Sistema)	0	0	0	1	0	1	
B.3 Estrategia de integración de los diferentes sistemas de información de las unidades operativas de Carabineros (incluyendo 133) diseñada, implementada y en funcionamiento	Documento (Estrategia)	0	0	0	0	1	1	
B.4 Sistema informático para la gestión de personal, sistema de análisis criminal y sistema de formación y especialización de Carabineros diseñados, implementados y en funcionamiento	<i>Software</i> (Sistema)	0	0	0	0	3	3	
B.5 Estrategia de proximidad policial de Carabineros modernizada y en funcionamiento	Documento (Estrategia)	0	0	0	1	0	1	
" <i>Delivery Unit</i> " para la planificación, monitoreo y rendición de cuentas, de los objetivos y metas del Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública, diseñado, implementado y en funcionamiento	Documento (Unidad de gestión)	0	1	0	0	0	1	Informes de progreso de la Unidad Ejecutora
<b>Componente #2: Fortalecimiento de la prevención local de la seguridad</b>								
2.1 Pilotos de los programas Sistema Lazos de prevención del delito y Barrios Prioritarios implementados y evaluados en dos comunas seleccionadas	Piloto evaluado	0	0	0	1	1	2	Informes del <i>Delivery Unit</i> / Subsecretaría de Prevención del Delito
2.2 Comunas de la RMS que cuentan con el Sistema Lazos implementado y en funcionamiento	Comunas	0	6	6	5	5	22	

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base 2019	2020	2021	2022	2023	Meta Final	Medios de Verificación
2.3 Evaluación de impacto del Sistema Lazos de prevención del delito	Evaluación	0	0	0	0	1	1	
2.4 Modelo de intervención del programa de prevención del delito Barrios Prioritarios y capacitación de autoridades municipales en prevención del delito fortalecido y en funcionamiento.	Software (Modelo)	0	1	0	1	0	2	
2.5 Planes integrales de prevención de la violencia comunitaria desarrollados e implementados	Documento (Planes)	0	0	0	1	0	1	
2.6 Programas de prevención situacional implementados (sistema interoperable de CCTV diseñado e implementado en la RMS)	Software (Sistema)	0	0	0	0	1	1	
<b>Componente #3: Fortalecimiento de la capacidad institucional del MISP para gestionar incidentes cibernéticos</b>								
3.1 Sistema gubernamental de rectoría del MISP en temas de ciberseguridad diseñado	Software (Sistema)	0	0	0	0	1	1	Planes institucionales y operacionales de la UCP
3.2 Sistema tecnológico integrado de monitoreo y respuesta a amenazas cibernéticas desde el MISP diseñado, implementado y en funcionamiento	Software (Sistema)	0	0	0	1	0	1	Informes de entrega de sistema de la UCP
3.3 Plan de capacitación y especialización de profesionales en ciberseguridad del MISP y de entidades gubernamentales y/o críticas diseñado	Documento (Plan)	0	0	1	0	0	1	
3.4 Estrategia de sensibilización y concientización en ciberseguridad para públicos específicos y la población general diseñada y en funcionamiento	Documento (Estrategia)	0	0	1	0	0	1	
3.5 Sistema tecnológico de capacitación continua de profesionales diseñado, implementado y en funcionamiento	Software (Sistema)	0	0	0	0	1	1	
3.6 Estudio de caso para análisis de la implementación de la política de ciberseguridad y establecimiento de líneas de base del universo de incidentes (detectados y reportados)	Documento (Estudio)	0	0	0	0	1	1	

## ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

**PAÍS:** Chile  
**PROYECTO N°:** CH-L1142  
**NOMBRE:** Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Seguridad Pública en Chile  
**ORGANISMO EJECUTOR:** Ministerio del Interior y Seguridad Pública (MISP) a través de la Subsecretaría del Interior (SSI)  
**PREPARADO POR:** Analía La Rosa; Jorge Luis González; y Roberto Monteverde (FMP/CCH)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 Se realizó un análisis de la capacidad de ejecutar y administrar recursos del proyecto de la SSI como Organismo Ejecutor (OE). Este análisis permite identificar un desarrollo satisfactorio y un nivel de riesgo medio del OE. También se desarrolló un taller, tras el cual, los riesgos fiduciarios fueron calificados como medio-alto.
- 1.2 La evaluación determinó que los funcionarios tienen alto nivel de conocimiento y experiencia en el uso de sistemas nacionales y experiencia relativa para la contratación de Servicios de Consultoría. El OE no registra experiencia en ejecución de proyectos financiados del BID en materia de gestión financiera.

### II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 El OE trabaja dentro de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones (SAFP), principalmente utilizando el Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) para presupuesto, contabilidad y pagos. Asimismo, tiene una Unidad de Auditoría Interna y es fiscalizado por la Contraloría General de la República (CGR). El Banco ha determinado que los Sistemas Nacionales (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Auditoría Interna de Gobierno (CAIGG) y Auditoría Externa (CGR)) tienen un alto nivel de desarrollo.
- 2.2 El OE utiliza el Sistema ChileCompra para gestionar adquisiciones; catalogado como robusto, moderno y eficiente. En diciembre 2011 se aprobó el uso del sistema nacional de adquisiciones de Chile en las operaciones financiadas por el Banco.

### III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

- 3.1 **Riesgo fiduciario de adquisiciones y financiero.** Los riesgos fiduciarios identificados surgen como resultado del análisis de capacidad institucional del OE, así como del taller citados en ¶1.1. Los principales riesgos de adquisiciones, que se identifican como medio-alto, estarían dados por el eventual incumplimiento del Plan de Adquisiciones (PA) y, consecuentemente, del Plan Operativo Anual (POA), dada la alta proporción de recursos que se destinarán a la selección y contratación de bienes y consultorías por entidades subejecutoras. Dichas entidades deberán contar con personal con conocimientos técnicos y fiduciarios para generar términos de referencia adecuados y aplicar las

políticas correspondientes. Como riesgos financieros se destacan: (i) la falta de experiencia del OE y el desconocimiento por parte de las entidades beneficiarias sobre las Políticas Financieras del Banco, identificado como bajo; y (ii) la dificultad inherente del proyecto en lo relativo a las labores de control interno que deberán implementarse, identificado como riesgo medio.

- 3.2 **Acciones de mitigación de los riesgos.** (i) uso integral de Sistemas Nacionales de Gestión Financiera y Auditoría de la CGR; (ii) conformación de una UCP en la SSI, como condición previa para los desembolsos, con especialistas fiduciarios (en adquisiciones -con conocimiento y experiencia en contrataciones públicas- y en gestión financiero-contable, con experiencia en el uso del SIGFE y en preparación de informes financieros para proyectos con financiamiento internacional); (iii) designación en cada entidad beneficiaria de un jefe de proyecto (responsable de rendir cuentas sobre la marcha del programa ante la UCP); (iv) suscripción de convenios de ejecución con los subejecutores técnicos que determinen responsabilidades específicas según el esquema de ejecución; (v) presentación para no objeción del Banco del Manual Operativo del Programa (MOP); y (vi) seguimiento de la Auditoría Interna a las recomendaciones de la CGR y auditorías en los ejecutores. Finalmente, se realizará un taller de arranque y capacitaciones continuas al OE y entidades beneficiarias.

#### **IV. ASPECTOS PARA CONSIDERAR EN ESTIPULACIONES ESPECIALES AL CONTRATO**

- 4.1 Según acuerdos con el OE, se incluyen acuerdos y requisitos a ser considerados en las Estipulaciones Especiales (EE):
- a. Cualquier anticipo de fondos podrá ser concedido por el Banco cuando el OE haya justificado al menos el sesenta y cinco por ciento (65%) de los saldos acumulados de anticipo de fondos pendientes de justificar.
  - b. Para efectos del Artículo 4.10 de las Normas Generales, las Partes acuerdan que la tasa de cambio aplicable será la indicada en el inciso (b)(i) de dicho artículo.
  - c. Para efectos de determinar la equivalencia de gastos incurridos en moneda local con cargo al aporte local o del reembolso de gastos con cargo al Préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de cambio del primer día hábil del mes del pago.

#### **V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES**

##### **A. Ejecución de las Adquisiciones**

- 5.1 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos de Bienes y Servicios Diferentes de Consultoría generados bajo el proyecto se ejecutarán de acuerdo con lo indicado en V.A.5.5 Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones y en Cuadro 1. Las adquisiciones por montos superiores a los indicados en Cuadro 1 serán financiadas solo con aporte local, en caso de que el OE desee aplicar legislación nacional.

- 5.2 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos de Servicios de Consultoría generados bajo el proyecto se ejecutarán según lo indicado en V.A.5.5 Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones y en Cuadro 1. Las adquisiciones por montos superiores a los indicados en Cuadro 1 serán financiadas solo con aporte local, en caso de que el OE desee aplicar legislación nacional.
- 5.3 **Selección de consultores individuales.** Estos contratos se ejecutarán según lo indicado en V.A.5.5 Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones. Asimismo, se podrá utilizar los procedimientos previstos en las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el BID, (GN-2350-9), en el caso, que la contratación se encuentre en el Plan de Adquisiciones (PA) respectivo aprobado por la UCP y el Banco.
- 5.4 **Capacitación.** Las acciones de capacitación serán desarrolladas a través de la contratación de servicios de consultoría o de contratos de consultores individuales, según los párrafos anteriormente indicados como V.A.5.2 y 3.
- 5.5 **Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones.** El Uso Avanzado del Sistema Nacional de Compras de Chile aprobado por el Banco será utilizado para adquirir: (i) Bienes y Servicios diferentes de Consultoría, hasta el límite de Licitación Pública Nacional; (ii) Servicios de Consultoría, hasta el límite de lista corta integrada por firmas nacionales; y (iii) Consultores Individuales, sin límites. Por encima de esos montos límite, las contrataciones y adquisiciones con financiamiento total o parcial del Banco deberán realizarse según los procedimientos previstos en las Políticas de Adquisiciones del Banco (GN-2350-9 y GN-2349-9) o financiarse totalmente con aporte local, en caso de uso exclusivo de legislación nacional. Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad, será aplicable a la operación, previo acuerdo con el Prestatario. El PA de la operación y sus actualizaciones indicará qué contrataciones se ejecutarán a través de los sistemas nacionales.
- 5.6 **Adquisiciones anticipadas y financiamiento retroactivo.** El Banco podrá financiar y/o reconocer retroactivamente , gastos elegibles efectuados por el Prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo, en las categorías de bienes y servicios de consultoría, hasta por la suma de US\$4 millones (8,3%) con cargo al financiamiento del Banco y US\$ 2,4 millones (5%) con cargo al aporte local, siempre que se hayan cumplido requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir de la fecha de aprobación del Perfil del Proyecto (20 de marzo de 2019), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo. Se han identificado procesos de contratación en curso actualmente para financiamiento retroactivo asociados a los Componentes 1, 2 y 3.

**Cuadro 1. Montos límite para licitación internacional y lista corta con conformación internacional**

Método	LPI Obras	LPI Bienes y Servicios diferentes a consultoría	Lista Corta Internacional en servicios de consultoría
<b>Monto Límite</b>	US\$5.000.000	US\$350.000	US\$500.000

5.7 **Adquisiciones Principales.** Ver [PA](#).

5.8 **Supervisión de adquisiciones.** La supervisión de adquisiciones será principalmente ex post para las adquisiciones por montos inferiores a los indicados en el Cuadro 2. Dicha revisión concierne a aspectos de proceso y no de pertinencia técnica del gasto, la cual será revisada ex ante por el especialista sectorial en los casos indicados por el PA. Las revisiones tendrán un enfoque preventivo y serán realizadas a mitad de cada uno de los dos primeros años de ejecución. Dichas visitas serán complementadas con el resultado del Informe de Auditoría de la CGR.

**Cuadro 2. Montos límite para revisión ex post**

Obras	Bienes	Servicios de Consultoría
US\$5.000.000	US\$350.000	US\$500.000

**Nota:** Los montos establecidos para revisión ex post se aplican en función de la capacidad fiduciaria de ejecución del OE y pueden ser modificados por el Banco en caso varíe tal capacidad.

5.9 **Disposiciones especiales**

- a. Realización de Taller de Arranque con el OE.
- b. Capacitación a subejecutores en elaboración del PA en su respectivo ámbito.

5.10 **Registros y archivos.** La documentación de procesos de adquisiciones estará en las oficinas del ejecutor y subejecutores, en lo que corresponda. A efectos de las revisiones ex post, es fundamental mantener registros y archivos ordenados, clasificados y actualizados.

## **VI. ACUERDOS Y REQUISITOS EN GESTIÓN FINANCIERA**

6.1 **Programación y presupuesto.** El presupuesto del MISP forma parte del presupuesto del sector público, definido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (DL N°1263/75). El Ministerio de Hacienda a través de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) es responsable de preparar el presupuesto del sector público. El OE utiliza SIGFE para el manejo y control presupuestario. Debido a la interrelación de los sistemas presupuestarios, las operaciones de préstamos deben ser incluidas en el presupuesto del sector público para acceder a los recursos (Financiamiento y Aporte Local), por lo que no se anticipan dificultades en el uso del sistema presupuestario que afecten la ejecución del proyecto. No obstante, cualquier operación de préstamo deberá ajustarse al marco de gastos del presupuesto del sector público.

6.2 **Contabilidad y sistemas de información.** Si bien la CGR es responsable de llevar la contabilidad del sector público y definir principios y normas para estos

efectos, existe descentralización en la contabilidad (las instituciones registran directamente las transacciones y la CGR consolida los Servicios). El programa contará con un Plan de Cuentas, el cual se basará en el Plan de Cuentas del Sector Público, establecido por la CGR en la Resolución CGR Nro. 16 de 2015 en donde todas las actividades, financiadas con Aporte Local o Financiamiento, se registran en SIGFE bajo la Unidad Transaccional para operaciones con organismos internacionales.

- 6.3 **Desembolsos y flujo de fondos.** Los recursos del financiamiento se depositarán en la cuenta en dólares que la Tesorería General de la República (TGR) mantiene en el Banco Central. A su vez, las instituciones recibirán estos recursos desde la TGR a través de la Cuenta Única Fiscal, que administra Banco Estado, y serán contablemente asignados al programa. Con todo, cualquier método de recepción de fondos diferente que sea aprobado, por parte del Prestatario, y en acuerdo con el Banco, será aplicable a la operación. Los desembolsos se realizarán de acuerdo a lo establecido en la Política de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-6) y la Guía de Desembolsos.
- 6.4 **Control interno y auditoría interna.** El sistema de control interno descansa en el plan organizacional del MISP, en planes estratégicos y procedimientos, aprobados por el CAIGG, en normas administrativas de ética y probidad, en la Ley N° 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública. La Unidad de Auditoría Interna, depende directamente del Subsecretario y está regulada por Resolución Exenta N°8617 del 17 de noviembre de 2008. El servicio cuenta con una matriz de riesgos, según la que se planifican las actividades de control. El Departamento de Auditoría Interna hará seguimiento a las observaciones de control interno que realicen los Auditores Externos del Programa, y validará las respuestas a observaciones de Auditores Externos.
- 6.5 **Control externo e informes.** El OE utilizará auditores independientes aceptables al Banco, incluyendo a la CGR. Dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio presupuestario del OE, y durante el plazo para desembolsos del préstamo, deberá presentar los estados financieros auditados del programa según los términos de referencia acordados con el Banco. El último informe será presentado dentro de los 120 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del préstamo. El OE, junto a la División Administrativa Financiera (DAF), preparará los Estados Financieros del Proyecto.
- 6.6 **Plan de supervisión financiera.** Se requerirán estados financieros auditados anuales y finales e información financiera en los Informes técnicos semestrales. Los Auditores Externos realizarán la revisión ex post de desembolsos. La Auditoría Interna hará seguimiento de las observaciones de los Auditores Externos, además de las revisiones que formen parte de su planificación. El Banco revisará los informes de los Auditores Externos y los papeles de trabajo, cuando lo estime y realizará visitas financieras contables al OE.
- 6.7 **Mecanismo de ejecución.** El Prestatario será la República de Chile, que actuará por intermedio del OE. El OE será el MISP a través de la SSI. Serán subejecutores técnicos del programa: la SSPD (Componente 2); la Policía de Investigaciones (PDI) y Carabineros de Chile (Componente 1). Dichas instituciones serán responsables de la planificación, implementación y rendición de cuentas de las

actividades a desarrollarse en el marco de los componentes del programa. Los detalles de la ejecución del programa se encuentran en la Propuesta de Préstamo y el [MOP](#), así como el detalle de las responsabilidades de los subejecutores técnicos.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/19

Chile. Préstamo \_\_\_/OC-CH a la República de Chile. Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Seguridad Pública en Chile

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Chile, como prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Seguridad Pública en Chile. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$48.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019)