



IMPRESA
CET Metropolitano
Blas Cañas N° 425
Región Metropolitana

Somos reinserción y seguridad pública

gendarmeria.gob.cl



**Somos
Reinserción
y Seguridad
Pública**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2023 - 2026

GENDARMERÍA DE CHILE

NOVIEMBRE 2023



Sebastián Urra Palma
Director Nacional
Gendarmería de Chile

PEI

2023
2026

1 CONTEXTO INSTITUCIONAL

Gendarmería de Chile es un Servicio Público dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, que tiene a cargo la ejecución de la política penitenciaria de nuestro país, regulada a través del Decreto Ley N°2859 del año 1979, Ley Orgánica de Gendarmería, en donde en su artículo 1° se establece que el Servicio tiene por finalidad: atender, vigilar y contribuir a la reinserción social de las personas que por resolución de autoridades competentes, fueren detenidas o privadas de libertad y cumplir las demás funciones que le señale la Ley.

Dentro de sus principales funciones, tareas y/o actividades que debe desarrollar Gendarmería de Chile se encuentran las siguientes:

- a) Dirigir todos los establecimientos penales del país, aplicando las normas previstas en el régimen penitenciario que señala la ley y velar por la seguridad interior de ellos. Además, deberá estar a cargo de la seguridad perimetral de los centros del Servicio Nacional de Menores para la internación provisoria y el cumplimiento de las sanciones privativas de libertad de los adolescentes por infracción de ley penal.
- b) Cumplir resoluciones emanadas de autoridad competente, relativas al ingreso y a la libertad de las personas sometidas a su guarda, sin que le corresponda calificar el fundamento, justicia o legalidad de tales requerimientos;

Recibir y poner a disposición del tribunal competente los imputados conforme a lo dispuesto en el Código Procesal Penal y leyes especiales;

- c) Colaborar en la vigilancia de los Centros del Servicio Nacional de Menores para adolescentes que se encuentran en internación provisoria o con sanción privativa de libertad, realizando las siguientes funciones:
- Ejercer la vigilancia y custodia perimetral permanente de los centros privativos de libertad.
 - Controlar el ingreso al centro.
 - Colaborar en el manejo de conflictos al interior de los centros, tales como fugas, motines y riñas.
 - Asesorar a los funcionarios del Servicio Nacional de Menores en el manejo de conflictos internos y de la seguridad en general.
 - Realizar los traslados de los adolescentes a tribunales y a otras instancias externas de acuerdo a solicitudes de la autoridad competente.
- d) Custodiar y atender a las personas privadas de libertad en las siguientes circunstancias:
- Mientras permanezcan en los establecimientos penales.
 - Durante las salidas autorizadas con vigilancia por orden emanada de los tribunales o autoridad administrativa competente.
 - A los egresados de los recintos carcelarios en los casos que la ley determine.
- e) Contribuir a la reinserción social de las personas privadas de libertad, mediante la ejecución de acciones tendientes a eliminar su peligrosidad y lograr su reintegración al grupo social;
- f) Asistir en el medio libre a las personas que accedan al mismo por encontrarse cumpliendo condenas o por otra causa legal, en las condiciones que señalen los reglamentos;
- g) Resguardar la seguridad interna de los recintos donde funcionan el Ministerio de Justicia, la Corte Suprema y en general los Tribunales de Justicia que determine el Presidente de la República por decreto supremo, sin perjuicio de las atribuciones de las fuerzas de orden.
- h) Contratar, directamente, el planeamiento, estudio, proyección, construcción, ampliación, reparación y conservación de los inmuebles donde funcionen los establecimientos penitenciarios del país, cualquiera sea el monto que la ejecución de dichas obras importe, y
- i) Administrar el dispositivo de monitoreo telemático, de conformidad a lo dispuesto en la ley N° 18.216 y el reglamento respectivo.
- Con el objeto de poder contribuir a tener una sociedad más segura, que garantice el cumplimiento eficaz de la detención preventiva y de las penas privativas o restrictivas de libertad a quienes los tribunales determinen, participan activamente las tres Subdirecciones del Servicio, esto es, la Subdirección Operativa, la Subdirección de Reinserción Social y la Subdirección de Administración y Finanzas, las cuales para cumplir con estos fines realizan un trabajo conjunto, coordinado y profesional con las 16 Direcciones Regionales a lo largo de nuestro país y éstas a su vez con los establecimientos penitenciarios que administran, destacando, más de 20 mil mujeres y hombres que forman parte de Gendarmería de Chile y enaltecen el trabajo penitenciario. A su vez, la orgánica del Servicio establece a la Escuela Institucional como parte de su estructura, la cual se ocupará de desarrollar los programas de capacitación, perfeccionamiento y exámenes habilitantes necesarios para el ascenso que se establecen en dicho cuerpo legal. De igual modo, estará a cargo del reclutamiento, selección y formación de Oficiales Penitenciarios y de Suboficiales y Gendarmes, estableciendo los requisitos de ingreso para ambas plantas.
- Por otro lado, desde el punto de vista del trabajo que se desarrolla al interior del Servicio, existen establecimientos penitenciarios que se clasifican según su régimen de atención. Es así que existen establecimientos penitenciarios del Subsistema Cerrado (Unidades Penales), Subsistema Semi Abierto (Centros de Estudios y Trabajo-CET), Subsistema Abierto (Centros de Reinserción Social-CRS) y Subsistema Post Penitenciario (Centros de Apoyo para la Integración Social-CAIS).





2 INTRODUCCIÓN

La elaboración del Plan Estratégico Institucional de Gendarmería de Chile, fue un proceso integral que tomó en consideración la valiosa contribución de las tres Subdirecciones de la Dirección Nacional (Subdirección Operativa, Subdirección de Reinserción Social y Subdirección de Administración y Finanzas), así como también, de la Escuela Institucional y las Direcciones Regionales.

El enfoque metodológico adoptado por el Servicio fue la promoción activa de la colaboración y la participación, con miras a garantizar una visión amplia y pluralista que involucrara a diversas áreas y funcionarios en la elaboración del presente documento.

Para entender mejor el proceso, es fundamental desglosar las etapas que dieron forma a este documento estratégico. Cada una de estas etapas desempeñó un papel crucial en la definición y delineación de los objetivos, metas y estrategias que conforman el Plan Estratégico:



Fase de Diagnóstico Institucional:

I Etapa inicial que consistió en un análisis exhaustivo de la situación actual de la Institución, incluyendo sus recursos, capacidades y debilidades. Se llevaron a cabo evaluaciones detalladas de cada una de las áreas del Servicio, generando una revisión crítica de los procesos y procedimientos existentes.

En el primer paso de este proceso estratégico, se llevó a cabo el levantamiento de la matriz FODA, con el propósito fundamental de obtener un diagnóstico íntegro de la situación actual del Servicio. Este análisis abordó minuciosamente tanto los aspectos internos como los externos que influyen en el funcionamiento de la Institución.

Esta fase involucró activamente a cada una de las Subdirecciones del Servicio y a la Escuela Institucional. Para asegurar un enfoque colaborativo y enriquecedor, se organizaron sesiones de trabajo internas en cada área, con el fin de presentar un



análisis específico para su ámbito de competencia. El proceso se llevó a cabo de la siguiente manera:

- a) Recolección de Datos y Análisis Interno: En esta etapa, se recopilaban datos detallados y se analizaban minuciosamente los aspectos internos de la Institución. Cada Subdirección y la Escuela Institucional llevaron a cabo sesiones de trabajo para identificar las fortalezas y debilidades dentro de sus respectivas áreas. Este enfoque interno proporcionó una visión sólida de los recursos disponibles y las áreas que requerían mejoras.
- b) Evaluación de Factores Externos: Paralelamente, se llevó a cabo un análisis de los factores externos que impactaban en el Servicio. Esto incluyó la identificación de oportunidades que la Institución podría aprovechar y las amenazas que debían abordar.

Cada Subdirección y la Escuela Institucional examinaron los aspectos externos que afectaban su área de competencia.

- c) Síntesis y Presentación de los Análisis FODA: Luego de completar las sesiones de trabajo, se procedió a sintetizar los análisis de cada área, proporcionando una visión holística de la situación del Servicio.

La realización de esta etapa permitió no solo comprender mejor la posición actual de la Institución, sino también sentar las bases para la formulación del Plan Estratégico. Al involucrar activamente a todas las áreas y fomentar la comunicación interna, se promovió un enfoque integral que fortaleció la toma de decisiones y la orientación estratégica del Servicio. Este proceso senta las bases para un futuro más sólido y orientado hacia el éxito.

II Análisis Integral de los Resultados del FODA:

La información recopilada en la etapa previa sirvió como base fundamental para llevar a cabo un análisis integral de los resultados derivados de la matriz FODA. Este análisis se centró en la identificación de tendencias y estadísticas clave que permitieron el reconocimiento de los temas más relevantes en la evaluación tanto interna como externa del Servicio. De igual importancia, se buscó la identificación de elementos que pudiesen ser considerados tanto positivos como negativos en relación con las gestiones y operaciones institucionales.

El proceso involucró varios componentes esenciales:

- a. Síntesis de Tendencias y Estadísticas: Se realizaron evaluaciones que permitieron identificar patrones y áreas críticas de atención en el contexto del Servicio.
- b. Perspectiva Interna y Externa: Se examinaron los resultados desde las perspectivas interna y externa, lo que proporcionó una visión equilibrada de la situación institucional. Esto permitió destacar los aspectos en los que el Servicio tenía un control directo y aquellos en los que estaba sujeto a influencias externas.
- c. Identificación de Elementos Clave: Se enfocó en la identificación de elementos que se podían considerar tanto como fortalezas y oportunidades, así como debilidades y amenazas. Este enfoque ayudó a construir una visión integrada de la realidad del Servicio, analizando las realidades y experiencias sin perder de vista los diferentes fenómenos y matices que confluyen explicando su naturaleza.

Como resultado de este proceso, se presentó al Servicio una matriz a nivel institucional, acompañada de los principales hallazgos obtenidos. A su vez, se comunicaron los productos estratégicos, objetivos estratégicos y la misión del Servicio. Este enfoque integral proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y orienta el camino hacia un futuro más exitoso y enfocado en la misión de la Institución.

III

Definición de Estrategias y Acciones Operativas:

Una vez que se compartieron los hallazgos de la etapa anterior, se encomendó a cada área del Servicio la tarea de desarrollar un plan detallado. Este plan, a través de la definición de ejes estratégicos, líneas estratégicas, actividades, desafíos y compromisos, tuvo como objetivo principal traducir la misión y los objetivos institucionales en acciones concretas.

La elaboración de estos planes fue un proceso colaborativo que involucró un riguroso levantamiento de información y análisis en cada área con la participación de Direcciones Regionales. Cada una de ellas se esforzó en confeccionar un producto que reflejara su contribución al cumplimiento de los objetivos del Servicio. Además, cada área propuso los valores que consideraban representativos de su labor, así como una visión institucional que reflejara sus aspiraciones y perspectivas a futuro. La creación de estos elementos se llevó a cabo a través de sesiones de lluvia de ideas y consenso interno, garantizando una visión compartida.



IV Mesas de Trabajo Intersectoriales:

En la siguiente etapa, se buscó unir fuerzas y experiencias, tomando como insumo los planes desarrollados internamente por cada área. Con el objetivo de plasmar los objetivos identificados en acciones concretas, se promovió la creación de mesas de trabajo intersectoriales. Estas mesas de trabajo reunieron a miembros representantes de todas las áreas de la Dirección Nacional.

El enfoque de estas mesas de trabajo fue claro: trabajar de manera colaborativa, con una visión unificada de Servicio, para desarrollar un plan vinculado y coherente para toda la Institución.

Durante las reuniones, los participantes compartieron sus perspectivas y conocimientos, con el objetivo de diseñar una propuesta que integrara y alineara el trabajo de cada área. Se prestó especial atención a asegurar que esta propuesta estuviera en consonancia con los lineamientos directivos y gubernamentales que guían a la Institución.

Esta fase marcó un importante paso hacia la implementación efectiva de las estrategias y acciones definidas en la etapa anterior, garantizando una sinergia intersectorial que potenciará el alcance de los objetivos institucionales y promoverá un Servicio más eficiente.

V Fomento de la Participación a través de Consultas Inclusivas

Con el firme propósito de impulsar la participación activa y significativa de la mayoría de los funcionarios en este crucial ejercicio de planificación institucional, se diseñó un enfoque en la apertura del ejercicio. Se basó en el valioso trabajo previamente realizado por cada área del Servicio para la definición de valores institucionales. Se llevó a cabo una consulta participativa que se convirtió en un canal de expresión para todos los funcionarios.

Esta consulta se implementó mediante cadenas de correos electrónicos que permitieran su alcance a todos los rincones de la Institución. Los funcionarios fueron invitados a compartir sus perspectivas y opiniones acerca de cuáles valores institucionales consideraban más adecuados y congruentes desde su experiencia siendo parte del Servicio.

La respuesta de los funcionarios fue motivadora, y sus aportes resultaron muy valiosos para el ejercicio. Una vez recolectadas y analizadas las respuestas de la consulta participativa, se llevó a cabo un análisis en profundidad de los resultados, este análisis permitió establecer de manera sólida cuáles son los valores que ciertamente representan a la Institución. Este proceso aseguró una planificación institucional arraigada en la opinión y perspectiva de todos los colaboradores, garantizando un enfoque colaborativo y representativo.



VI Consolidación de Insumos y Elaboración de Documento:

Con la riqueza de información y las contribuciones obtenidas a lo largo de las etapas previas, la Institución logró consolidar todos estos elementos en el documento que hoy presentamos. Este documento no es simplemente un informe; es una carta de navegación que guiará al Servicio en los próximos tres años, marcando el rumbo para el período 2023 – 2026.

Cada paso dado en este proceso de planificación contribuyó a crear un marco sólido y coherente para la Institución, asegurando que los valores y la visión institucional se alineen con las aspiraciones y deseos de su talentoso personal. Este documento, resultado de un enfoque inclusivo y colaborativo, es la hoja de ruta que orientará las acciones, estrategias y decisiones del Servicio en la búsqueda de un futuro exitoso y centrado en su misión. Con esto, nos embarcamos en una nueva etapa de crecimiento y desarrollo institucional, donde cada funcionario es un protagonista de esta emocionante travesía.

3

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), corresponde a una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de una organización. A través de esta herramienta se podrá conocer la situación real en la que se encuentra la Institución, posibilitando planificar una estrategia a futuro.

Para comenzar el levantamiento de información y análisis de las principales áreas del Servicio, con el objetivo de ser un cimiento para las siguientes fases del desarrollo de una estrategia, se realizó un ejercicio analítico que permitió visualizar la realidad del quehacer institucional.

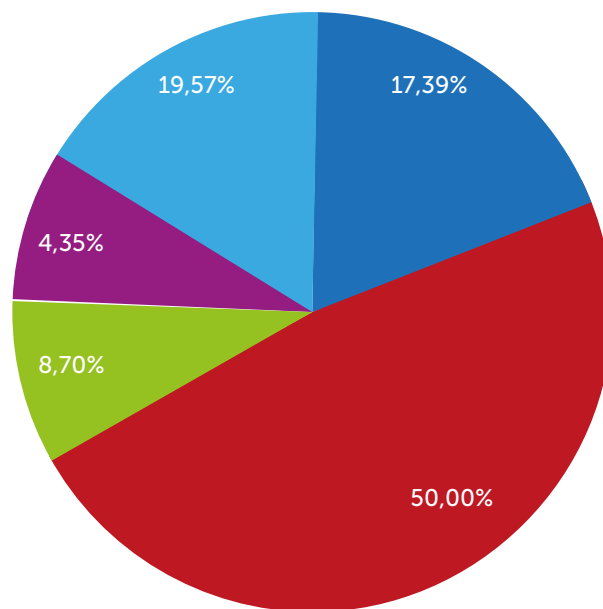
El listado resumen de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, puede ser revisado en el anexo 1: "Levantamiento Matriz FODA Gendarmería de Chile". No obstante, de este ejercicio se pueden concluir significativas deducciones que propician el conocimiento de la realidad institucional, a continuación, se presentan los principales resultados obtenidos:

Los tópicos más recurrentes en el análisis realizado por las diferentes áreas de Gendarmería de Chile son: temas dotacionales (RR.HH.), presupuestarios, normativos y procedimentales, y socio-políticos.

Dichos tópicos pueden cruzarse e impactar positiva o negativamente, tanto desde el interior como del exterior de la Institución, por consiguiente, requieren ser analizados desde un punto de vista holístico.

A continuación, se presentan, a través de gráficos, las principales temáticas abordadas en cada uno de los aspectos que comprende el análisis FODA:

FORTALEZAS



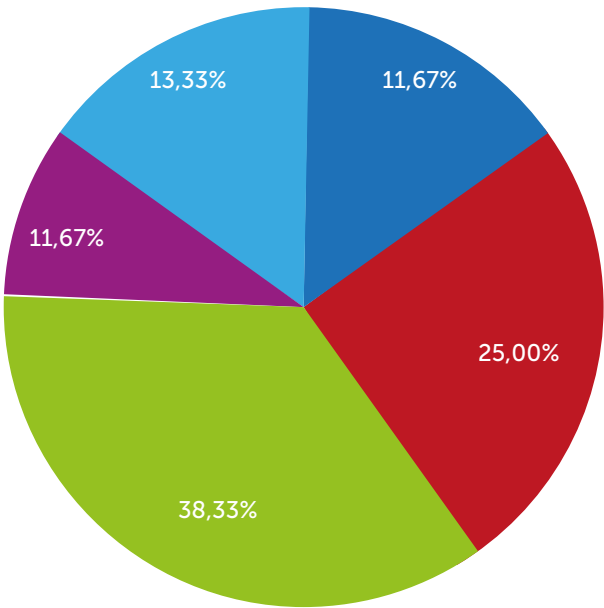
TEMÁTICA GENÉRICA

- Existencias de procesos, normas o instrucciones que formalizan y respaldan labores.
- Experticia, experiencia, competencias y compromiso de funcionarios.
- Formación y capacitación.
- Infraestructura que ayuda a la gestión.
- Otros.

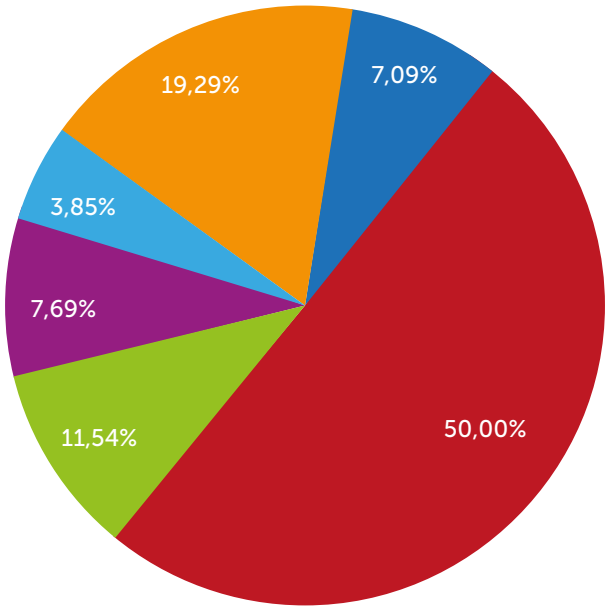
DEBILIDADES

TEMÁTICA GENÉRICA

- Falencias dentro de la cultura Institucional.
- Falencias en políticas de recursos humanos (Rotación, pérdida de talentos, falta de dotación).
- Falta de recursos (Tecnología, infraestructura, presupuesto cobertura de atención, capacitaciones, etc.).
- Inexistencia o deficiencia en protocolos o procedimiento.
- Otros.



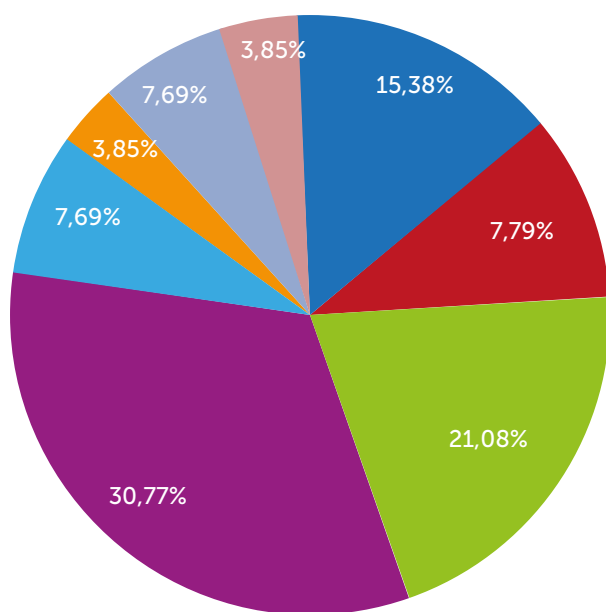
OPORTUNIDADES



TEMÁTICA GENÉRICA

- Apoyo político.
- Colaboración Interinstitucional e Internacional.
- Demandas Sociales favorables.
- Modernización del Estado.
- Otros.
- Presencia de Nuevas Tecnologías.

AMENAZAS



TEMÁTICA GENÉRICA

- Cambio normativo que afecten el funcionamiento del Servicio, estos cambios podrán no incluir mayor presupuesto.
- Condiciones climáticas, geográficas y ambientales que dificultan la labor de Gendarmería.
- Contexto social y político adverso debido al aumento de delincuencia y la percepción de inseguridad.
- Déficit presupuestario y de Recursos Humanos.
- Desincentivo de las nuevas generaciones para postular a la Escuela de Gendarmería.
- Falta de continuidad en gestiones por cambios políticos.
- Mercado laboral atractivo que propicia la pérdida de buenos funcionarios.
- Otros.



Respecto a los resultados obtenidos, a continuación, se realiza un análisis de cada uno de los tópicos que se destacan por su recurrencia en el ejercicio:



Si bien, se reconocen las aptitudes y competencias de los funcionarios, temas relativos a la dotación también fueron indicados como debilidades, mas no desde la particularidad de los equipos de trabajo y sus funcionarios, sino desde el manejo de la dotación por parte de la Institución: Falta de políticas de recursos humanos, alta rotación de personal, pérdida de talentos por falta de acciones que propicien retención de funcionarios destacados y falta de dotación necesaria para el logro de los objetivos institucionales, fueron destacados alcanzando el 25% de las debilidades identificadas por el Servicio.

Respecto a la pérdida de talento humano por falta de políticas de retención de funcionarios, también es abordado en el análisis externo al Servicio como una amenaza, siendo el mercado laboral y su creciente oferta de empleos con mejores condiciones, una preocupación identificada en más de una de las áreas del Servicio.

A DE LOS FUNCIONARIOS

Temas relativos a la experticia, experiencia, competencias y compromiso de los funcionarios, fueron preeminentes dentro de las fortalezas identificadas por la Institución, siendo reconocidos por cada una de las áreas del Servicio. Específicamente, el 50% de las fortalezas declaradas dicen relación con aspectos positivos de los funcionarios en el ejercicio de sus labores.

Combinando los resultados obtenidos en las diferentes aristas del análisis FODA, es posible identificar la existencia de un gran desafío para la Institución: generar una política de recursos humanos que permita mantener y potenciar el desarrollo de una carrera funcionaria, mitigando el riesgo de perder la gran fortaleza identificada transversalmente por la Institución, esto es, sus funcionarios.

Otro hallazgo importante en esta materia, es la escasez dotacional identificada en tres de las cuatro áreas que formaron parte del análisis. La escasez dotacional se enlaza estrechamente con temas presupuestarios que se abordarán a continuación.

B **DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS**

Los recursos para potenciar la gestión del Servicio, ya sea a través del uso de tecnología, infraestructura y cobertura de atención, entre otros, es una de las desventajas más referidas dentro del análisis FODA. El 38% de las debilidades identificadas corresponden a temas relativos a la falta de recursos, los cuales impactan negativamente en aspectos relativos a la infraestructura penitenciaria, como así también, en la cobertura de programas de reinserción social y en la escasa capacitación especializada y/o formación continua a la que pueden acceder los funcionarios, entre otros impactos.

Los recursos son identificados como un factor interno dentro de las organizaciones y, por consiguiente, se deben generar las acciones pertinentes para contar con la disponibilidad de los mismos, hacer un uso eficiente de ellos y una correcta distribución respecto a los requerimientos de cada área. En el caso de las instituciones públicas, los temas presupuestarios no sólo deben analizarse desde una perspectiva interna, sino que también teniendo en cuenta el ambiente externo, lo anterior debido a que, si bien el ejercicio de los recursos es interno, la asignación de los mismos está sujeta a factores externos, los cuales no controlan los servicios.

En el análisis realizado, la Institución refiere la falta de recursos desde el punto de vista interno, como una debilidad, y desde el punto de vista externo lo percibe como una amenaza, lo cual refleja la dualidad ya señalada. El déficit presupuestario y de recursos humanos equivale al 31% de las amenazas identificadas por la Institución.

El desafío que esto representa a nivel institucional, puede abordarse internamente a través del ejercicio presupuestario, desde una formulación presupuestaria y distribución de los recursos que se

correlacione con las actividades críticas para el Servicio, priorizando los temas con mayores falencias o críticos según la perspectiva de la institución.

Sin perjuicio de las actividades internas que puedan realizarse para mejorar la gestión presupuestaria, la contingencia política y social, siempre estarán presentes y será un factor decisivo en lo que respecta a la asignación de recursos. Desde este punto de vista, el Servicio debe adoptar diversas estrategias para afrontar esta debilidad/amenaza.

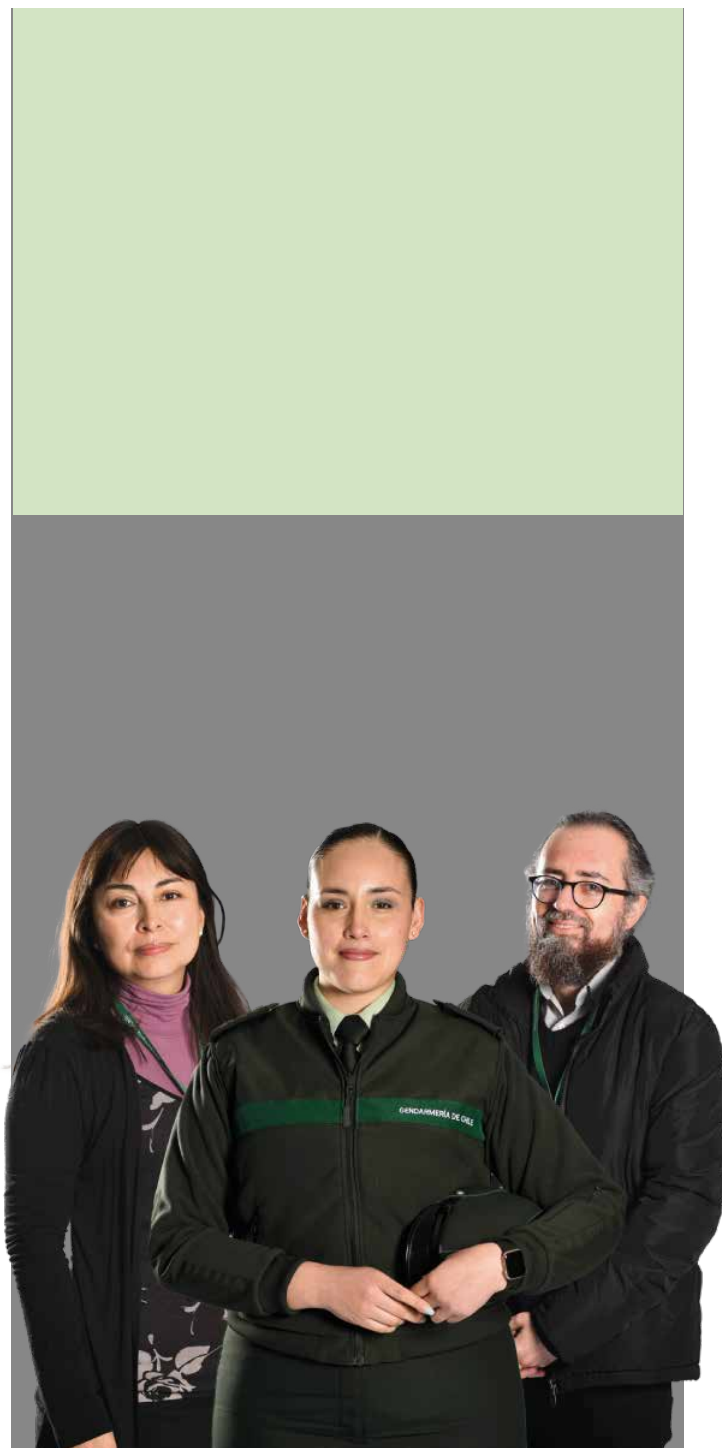
La alianza estratégica y colaboración interinstitucional con otros Servicio Públicos, Instituciones Educativas, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales, entre otros, ha sido identificada como una de las grandes oportunidades que tiene el Servicio para su quehacer (un 50% de las oportunidades detectadas están ligadas a la colaboración externa). Utilizar la experiencia externa para modificar y hacer más eficiente la entrega de prestaciones penitenciarias, gestionar colaboraciones que permitan ampliar la oferta y acciones de Gendarmería en los ámbitos de seguridad y reinserción y/o encontrar en organismos externos herramientas para colaborar en la formación y/o capacitación de funcionarios penitenciarios, podrían ser algunas de las gestiones que el Servicio pudiese emprender a partir de esta oportunidad que visualiza.

Existen necesidades presupuestarias que no pueden ser cubiertas con la colaboración externa, no obstante, el desafío que viene de la mano con la cooperación interinstitucional - oportunidad identificada ampliamente por la Institución - es el buscar la forma de obtener el máximo provecho de ellas, haciendo uso del posicionamiento que tiene la Institución y su labor en la sociedad civil.

Otra arista asociada a la disponibilidad de recursos, es la falta de implementación de tecnologías que potencien y favorezcan la efectividad de la función penitenciaria, además del desafío de generar una estructura que permita la gestión de datos de la mano con la seguridad de la información, estas problemáticas fueron planteadas transversalmente por el Servicio.

A su vez, la tecnología está presente en el 19% de las oportunidades identificadas y se evalúa positivamente la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías en el ejercicio de las funciones que desarrolla Gendarmería, contribuyendo a la automatización de tareas, la resolución de problemas, administración de los sistemas de información, atención de usuarios y el acercamiento a la ciudadanía. Dicha implementación requiere, en gran medida, de la inyección de recursos que favorezcan su aplicabilidad, volviendo de esta forma, al desafío presupuestario.

La tecnología se relaciona estrechamente con el contexto de modernización del Estado, reconocido también como una oportunidad en el análisis FODA. El desafío presupuestario en materia de la implementación y uso de tecnologías ha sido concedido como un reto gubernamental, lo que podría propiciar la generación de iniciativas en esta materia, haciendo viable la obtención de recursos para proyectos que puedan ser propuestos por Gendarmería en esta línea.



C DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Si bien, existen aspectos en los cuales se visualiza una apreciación homogénea por parte del Servicio respecto a qué elementos son considerados positivos y cuáles negativos dentro de la Institución, existen otros tópicos en los cuales no hay un consenso en las apreciaciones y experiencia que las áreas han tenido en referencia a una misma materia, un ejemplo de esto es la formalización y respaldo de procedimientos y procesos. Los procesos formalizados y respaldados documental o normativamente son reconocidos como una fortaleza del Servicio; en este sentido, un 17% de las fortalezas declaradas hacen referencia a estos aspectos.

Entre las fortalezas manifestadas en esta materia, se destaca la existencia de buenos procedimientos, eficientes y orientados al objetivo, los que se encuentran respaldados en modelos con sustento teórico y empírico y se encuentran formalizados a través de las normas que regulan y propician su correcto cumplimiento.

En contraste con ello, también existen áreas que reconocen debilidades en esta materia (un 11.6% de las debilidades se correlacionan con esta temática). El análisis FODA da cuenta de que existe una cantidad no menor de procedimientos no formalizados, situación que aumenta el riesgo de que las acciones no se realicen de la manera más óptima, a su vez, se reconocen dificultades administrativas que hacen menos eficiente las acciones del Servicio y se identifican procesos que no han sido estandarizados y formalizados imposibilitando su evaluación y seguimiento.

Adicionalmente, en materia de flujos de trabajo, se reconoce la existencia de dificultades en la aplicación de algunos protocolos de trabajo, cuando son establecidos desde el Nivel Central sin participación de los niveles locales y regionales.

Puede desprenderse que existe una preponderancia de la evaluación positiva sobre la negativa en estas materias, no obstante, sin menguar el avance que se reconoce en diferentes áreas de la Institución, deberán enfocarse las voluntades en aumentar el nivel de formalización de las acciones realizadas por los equipos de trabajo que han visualizado debilidades. Si bien, en principio la formalización de los procesos requiere del uso de mucho tiempo y esfuerzo; la inversión del tiempo puede verse retribuida al momento de gozar de los beneficios que conlleva la formalización de tareas: conocer el quehacer de la operación y con ello identificar posibles mejores vías de llegar al resultado, a su vez, la formalización permitirá el respaldo de las labores, estableciendo estándares que serán certificados por el Servicio y será un paso inicial para avanzar hacia una mejora continua de procesos.

La posibilidad de cambios normativos, se evalúa de manera contrapuesta. Existe la perspectiva de visualizar las modificaciones normativas como una oportunidad, al potenciar las gestiones del Servicio y con ello la ampliación de su ámbito de acción y/o la cobertura de sus servicios. No obstante, esto que es reconocido como una oportunidad, se transforma en una amenaza al existir la posibilidad de que dichos cambios normativos conlleven nuevas obligaciones y con ello mayores funciones y/o cobertura de atención, sin que exista la disposición de recursos necesarios para una adecuada implementación.

D DEL CONTEXTO SOCIAL Y POLÍTICO

Dentro de los factores externos que pueden afectar positiva o negativamente a la Institución, los más identificados son los relativos al contexto social y político; la proliferación de las demandas favorables sobre la gestión de la Institución, las cuales propician el reconocimiento y valorización positiva de la ciudadanía respecto del desempeño del Servicio, fueron destacadas como oportunidades (el 11.5% de las oportunidades van en esta línea), a su vez, se destacó como oportunidad el contar con apoyo político para la generación de políticas públicas que fortalezcan la gestión del Servicio (7.6% de las oportunidades identificadas), ambas configuran las externalidades positivas que podrían impactar en el ejercicio de las labores de Gendarmería.

Adicionalmente, se desprende que las oportunidades que pueden generarse a raíz del contexto socio-político, también se correlacionan con la existencia de una dificultad latente como es el aumento de la delincuencia y percepción de inseguridad por parte de la ciudadanía (temática identificada en el 23% de las amenazas plasmadas en el ejercicio) lo cual constituye un desafío para la Servicio desde dos perspectivas:

- La dificultad que conlleva enfrentar un aumento de la población penal desde el punto de vista del soporte y recursos necesarios para otorgar prestaciones de integración e intervención especializada a un mayor número de usuarios, a lo que se suma la diversificación de los perfiles criminológicos y cambios en la tipología de los delitos cometidos.
- La preeminencia de las labores de seguridad en razón de la misión institucional, por sobre la promoción de la reinserción social de la población penal y el respeto de los derechos humanos.

En la misma línea del contexto socio-político, otra externalidad que se vio reflejada en el ejercicio FODA fue la posibilidad de que cambios de Gobierno permeen las orientaciones del Servicio respecto a su quehacer, dificultando la continuidad de las labores y la generación de una política institucional de largo plazo.



4

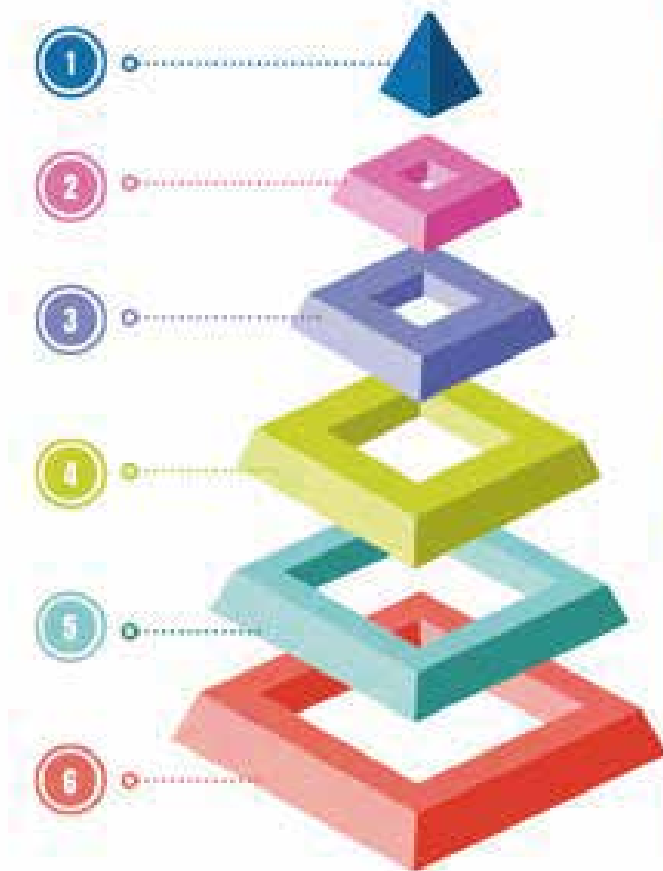
PLAN ESTRATÉGICO 2023 – 2026

El plan estratégico establece los objetivos a mediano plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos. Es una herramienta de gestión que guiará el rumbo de la organización y definirá las estrategias y prioridades que se deben seguir.

La importancia del plan estratégico radica en varios aspectos:

1. **Orientación:** Proporciona una dirección clara y un marco de referencia para la toma de decisiones y la asignación de recursos. Ayuda a la Institución a enfocarse en sus metas y objetivos fundamentales.
2. **Coherencia:** Permite alinear los esfuerzos de todas las áreas y departamentos de la Institución hacia un objetivo común. Ayuda a evitar la fragmentación y asegura que todos estén trabajando en la misma dirección.
3. **Adaptabilidad:** Un buen plan estratégico debe contemplar el entorno externo e interno de la Institución, permitiendo que esta se adapte a los cambios y desafíos que puedan surgir. Proporciona una base para la toma de decisiones informadas y flexibles.

Los componentes del presente Plan Estratégico son los siguientes:



MISIÓN

¿Por qué existimos?

VISIÓN

¿Qué queremos ser?

Valores

¿En qué creemos?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

¿Qué logros se esperan alcanzar en el mediano plazo?

EJES ESTRATÉGICOS

¿Cuáles serán los pilares fundamentales que permitirán alcanzar la misión?

LÍNEA DE ACCIÓN

¿En qué dimensiones temáticas se puede desglosar mis ejes estratégicos?

¿CÓMO SE INTEGRAN LOS ELEMENTOS DE NUESTRO PLAN?

El siguiente diagrama es una representación gráfica de la integración de todos los componentes del Plan Estratégico, considerando también los recursos y el entorno interno y externo como agentes que condicionan e impactan en el desempeño institucional. El Plan considera Declaraciones Estratégicas de alto nivel, que establecen la razón de ser y el qué queremos ser, ajustadas a los valores institucionales. Asimismo, se incluyen Declaraciones Estratégicas de conexión, que apuntan a operacionalizar la estrategia. Para operacionalizar la estrategia se definieron Ejes Estratégicos que son capacidades adicionales a las existentes y que es prioritario desarrollar, cuyo fin último es alcanzar la misión institucional y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. En la medida que estas capacidades se concreten, pasan a formar parte de la operación a través de Programas y/ Proyectos, considerando todo lo relevante y estratégico, que desarrolla el servicio.



A MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

MISIÓN

Contribuir a una sociedad más segura, garantizando el cumplimiento efectivo tanto de la prisión preventiva como de las penas privativas o restrictivas, y sustitutivas de libertad a quienes los tribunales determinen, proporcionándoles las condiciones, prestaciones y acceso a los programas de reinserción social, acorde a su calidad de personas y a los estándares de derechos humanos, que incorporen la perspectiva de género, y que tiendan a disminuir sus probabilidades de reincidencia delictual, en conjunto con la promoción de la eliminación de antecedentes penales como parte del proceso de reinserción.

VISIÓN

Ser referentes a nivel latinoamericano en el desarrollo de políticas públicas en materias de seguridad y gestión penitenciaria, considerando estándares de excelencia en materia de reinserción y aportar a una sociedad más próspera.

Valores Institucionales:

1. Integridad: Actuar con honestidad, ética, transparencia y probidad en todas las interacciones y decisiones.
2. Responsabilidad Social: Contribuir positivamente al bienestar de la sociedad y asumir la responsabilidad por el impacto de las acciones de la institución y su entorno.
3. Mejora Continua: Responsabilidad, compromiso y profesionalismo con el trabajo desempeñado, buscando la excelencia y mejora continua.
4. Dignidad: Respetar y proteger la dignidad de todas las personas, sin importar su condición. Promover un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, donde se valoren y protejan los derechos de todos los funcionarios, buscando evitar cualquier forma de discriminación, acoso o trato injusto, fomentando una cultura de respeto mutuo y equidad.
5. Diversidad e Inclusión: Valorar y respetar la diversidad de las personas, culturas, ideas y perspectivas, promoviendo un entorno inclusivo y equitativo.



B OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES:

1. Garantizar el cumplimiento eficaz de la prisión preventiva, condenas o prohibiciones que los Tribunales determinen, previniendo conductas y situaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de este mandato, resguardando de manera integral la dignidad, el enfoque de género y los Derechos Humanos de la población bajo custodia o control del Servicio, con personal penitenciario formado, capacitado o especializado en la Escuela Institucional.
2. Entregar a la población puesta bajo la custodia del Servicio o en proceso de eliminación de antecedentes, de manera directa o a través de terceros, prestaciones básicas (alojamiento, alimentación, salud, acceso a la familia, atención espiritual y otras) y/o aquellas que faciliten su integración social (educación, trabajo, capacitación, cultura, entre otros) o el ejercicio de los derechos no restringidos por su situación penal, incorporando enfoque de género y de acuerdo a los estándares de Derechos Humanos.
3. Contribuir a la disminución del nivel de riesgo de reincidencia delictual de la población que cumple condena o se encuentra eliminando antecedentes, a través del desarrollo de procesos diferenciados y estructurados de intervención especializada con enfoque de género, y en un marco de respeto irrestricto de los Derechos Humanos, involucrando a la sociedad civil y familiares en este proceso.

C PRODUCTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

VIGILANCIA Y CONTROL: Acción ejercida por la Administración Penitenciaria por medio de procedimientos respetuosos de los estándares en Derechos Humanos que implica:

- En la población privada de libertad, la vigilancia activa y permanente en el cumplimiento de la reclusión, así como en el traslado a tribunales, centros asistenciales y otros lugares.
- En el caso de la población con medidas alternativas a la reclusión, penas sustitutivas, beneficios o permisos de salidas, implica el control de las condiciones impuestas para su ejercicio.
- En el caso de la población en proceso de eliminación de antecedentes, implica el control administrativo del procedimiento asociado.

ATENCIÓN Y PRESTACIONES PARA LA INTEGRACIÓN: Por atención, se entiende la acción, a través de la cual el Servicio proporciona directamente a las personas reclusas, un conjunto de condiciones básicas, de acuerdo a estándares de Derechos Humanos, en materia de infraestructura, alimentación, ropa de cama, atención de salud, facilidades de comunicación, atención espiritual, acceso a la información y acercamiento a la red familiar y social y todas aquellas condiciones que faciliten el ejercicio de los derechos no restringidos por la reclusión. Mientras que las prestaciones para la integración, corresponden a las acciones de las cuales el Servicio, directamente o a través de terceros, proporciona a la población penal y en proceso de eliminación de antecedentes, acceso a atención psicosocial, educación, trabajo, cultura, deporte, recreación y todas aquellas prestaciones que faciliten su integración social, y en el caso de la población privada de libertad, permitan el ejercicio de los derechos no restringidos por la reclusión.

INTERVENCIÓN ESPECIALIZADA: Acción de la cual el Servicio, directamente o a través de terceros, desarrolla procesos diferenciados de intervención a las personas condenadas o en proceso de eliminación de antecedentes, fomentando el desarrollo de conductas, competencias y habilidades pro-sociales, orientadas a la disminución del nivel de riesgo de reincidencia delictual, involucrando en el proceso a la familia del sujeto y la sociedad civil.



D EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos son áreas temáticas clave o pilares fundamentales que guían la dirección estratégica de una organización. Representan los principales enfoques o dimensiones de acción necesarios para lograr los objetivos estratégicos establecidos.

Los ejes estratégicos son identificados a partir del análisis de la situación y de los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización. Estos ejes suelen estar estrechamente relacionados con las áreas de mayor impacto y relevancia para el logro de la misión y visión de la Institución.

Una vez revisada y ajustada la misión, visión y los valores y, de acuerdo con la metodología del diagnóstico del entorno interno y externo, se procedió a la identificación de los lineamientos estratégicos, los cuales fueron el resultado del análisis interno de cada área trascendental del Servicio, en apoyo al levantamiento de información realizado a través de la Matriz FODA. La identificación de dichos lineamientos permitirá a Gendarmería concentrar y focalizar sus esfuerzos para poder llegar al destino final propuesto en su Misión. En este contexto, Gendarmería definió siete (7) ejes estratégicos que le permitirán canalizar recursos, enfrentar los retos que plantea el entorno y alcanzar los desafíos de crecimiento institucional.

Los ejes estratégicos del Servicio son los siguientes:

- Seguridad Pública.
- Rehabilitación y Reinserción Social.
- Derechos Humanos.
- Proyecto Educativo Escuela Institucional.
- Prestaciones a Población Atendida.
- Gestión del Capital Humano.
- Integridad, Probidad y Transparencia.

En el anexo 2: “Análisis definición de ejes estratégicos” se realizó un estudio detallado de la relación entre cada uno de los ejes estratégicos de Gendarmería y su importancia para la gestión de la Institución y con ello el cumplimiento de su misión y objetivos.

Para realizar el análisis del anexo 2 se abordó el origen de cada uno de los ejes estratégicos, su vinculación con el quehacer institucional y cómo el contexto actual –tanto del entorno social y político y de las condiciones internas de Gendarmería– modifican o generan un desafío para la gestión de los próximos años. Así mismo, el análisis considera puntos relevantes del levantamiento de información realizado mediante la metodología FODA.

Este análisis es relevante debido a que entrega los antecedentes que conducen la gestión del Servicio y justifican la incorporación de ciertas líneas estratégicas como temáticas cardinales que serán desarrolladas a través de las actividades contenidas en el Plan Operativo.



E MAPA ESTRATÉGICO GENDARMERÍA 2023 – 2026

Con el fin de operacionalizar la estrategia, se desarrolló un Mapa Estratégico, el cual corresponde a una herramienta gráfica mediante la cual se proporciona una visión panorámica de los objetivos claves de una organización, ayudando a alinear los esfuerzos, comunicar la estrategia de manera clara y facilitar la toma de decisiones informada en todos los niveles de la Institución.

Mediante este instrumento visual, se identifica la perspectiva de desarrollo y los ejes estratégicos; de esta forma, la conceptualización del Mapa Estratégico Institucional muestra una relación entre los diferentes componentes y cómo se conectan para lograr los objetivos establecidos. Dicha correlación entre los elementos, se enlaza a través de las siguientes 4 perspectivas de desarrollo:

- **Valor Público/Estado:** El concepto de valor público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población. El Estado busca la entera satisfacción de sus ciudadanos, con políticas de buen gobierno como la transparencia, los ejercicios de rendición de cuentas y un oportuno y eficiente servicio al ciudadano.

- **Cliente/Usuario/Comunidad:** Se refiere a las percepciones de los clientes y ciudadanos en general respecto del Servicio y su accionar.
- **Procesos Internos:** Identifica los resultados que el Servicio debe generar a través de sus procesos internos para producir el impacto deseado, identificando, detectando y potenciando la ejecución de las mejores prácticas institucionales, a su vez, se busca la eficiencia y dentro del actuar del Servicio.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Búsqueda de mejores prácticas laborales que permiten la implementación de la estrategia. Los objetivos incluidos tienen relación con el capital humano (habilidades, capacitación), capital de información (sistemas) y capital organizacional (cultura, liderazgo, comportamiento ético).

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico:

Ejes estratégicos

Seguridad pública	Rehabilitación y reinserción social	Derechos Humanos	Proyecto educativo Escuela Institucional	Prestaciones a Población atendida	Gestión del Capital Humano	Integridad Probidad y Transparencia
-------------------	-------------------------------------	------------------	--	-----------------------------------	----------------------------	-------------------------------------

Lineamiento de acción

Perspectivas de Desarrollo	Valor Público /Estado	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a la articulación de la Política de Seguridad Pública a través de acuerdos de cooperación y convenios de transferencia con el Ministerio Público y otras entidades. Contribuir activamente al sistema de inteligencia del Estado implementando Plan para Combatir el Crimen Organizado. Fortalecer la seguridad penitenciaria mediante la implementación, renovación y/u optimización de los sistemas de seguridad de las Unidades Penales y Especiales. Mejorar la seguridad de las personas privadas de libertad. Supervisión a través de medios tecnológicos. Implementación del Modelo de Reinserción Social.
	Cliente/ Usuario/ Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de redes, vínculo con el medio y comunicación a usuarios. Reducir brechas en materia de estándares de Derechos Humanos. Promoción de los Derechos Humanos. Aplicación de perspectiva de género en la gestión penitenciaria. Mejoramiento de infraestructura para la formación. Infraestructura carcelaria: Resguardar las condiciones de habitabilidad y seguridad de las personas atendidas. Mejora de las condiciones de traslado de internos. Proporcionar las prestaciones de salud y la entrega de condiciones básicas para la vida.
	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar e implementar Plan de estandarización de procesos y procedimientos penitenciarios. Adecuar el proceso de Admisión a Escuela de Gendarmería a partir de los nuevos perfiles de ingreso. Mejoramiento de los procesos de Docencia y Formación. Incorporar mecanismos de Gestión Institucional. Fortalecer el sistema de Aseguramiento interno de la Calidad en los procesos institucionales. Fortalecimiento de los procesos de Formación continua.
	Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la Política de Vinculación con el Medio. Propiciar la Investigación, Creación e Innovación. Promover el respeto a los derechos laborales. Promoción de desarrollo de carrera. Fomentar la seguridad y salud en el trabajo. Fomentar la conciliación de la vida laboral y personal. Fortalecimiento de la transparencia, mediante el mejoramiento del acceso a la información para la ciudadanía. Implementación de un sistema de integridad institucional que favorezca la probidad funcionaria. Detección e investigación de delitos funcionarios al interior de recintos penales.

5 PLAN OPERATIVO:

Una vez definida la planificación estratégica y sus elementos, se puede avanzar hacia la elaboración de un plan operativo, el cual se enfoca en la implementación de la estrategia a nivel táctico y operativo. Mientras que el plan estratégico establece la visión, los objetivos y las directrices generales de la organización a largo plazo, el plan operativo se centra en las acciones necesarias para lograr esos objetivos.



Luego de un proceso de evaluación y reflexión estratégica llevado a cabo por el Servicio, desde el levantamiento FODA, pasando por la revisión y/o actualización de misión, visión, valores y objetivos, hasta el establecimiento de los ejes estratégicos de la Institución; se procedió a desglosar los ejes estratégicos a fin de acercarlos a la operación. Para ello se definieron líneas de acción y las actividades que llevarán a cabo su ejecución.

El plan operativo se desarrolló a partir de los ejes estratégicos presentados anteriormente (Seguridad Pública, Rehabilitación y Reinserción Social, Derechos Humanos, Proyecto Educativo Escuela de Gendarmería, Prestación a Poblaciones Atendida, Gestión del Capital Humano, Integridad, Probiidad y Transparencia). Se desglosó en líneas de acción y se establecieron las actividades, las cuales corresponden a tareas específicas, proyectos, programas, iniciativas, entre otros, necesarias para la ejecución de la línea de acción identificada.

El anterior ejercicio puede traducirse en la tabla que se presenta en las siguientes páginas del documento, donde se recogen las principales actividades que serán ejecutadas por cada una de las áreas del Servicio, durante el período 2023-2026, en pro de la consecución de la estrategia Institucional. Cabe señalar que el Plan Operativo puede ser aperturado a un nivel más operacional indicando, en otros, cronogramas, calendarizaciones, presupuesto, responsables y/o indicadores de gestión a fin de contribuir a la medición y evaluación de los resultados obtenidos.

Eje estratégico	Líneas de acción	Principales compromisos y actividades identificadas por la Institución
Seguridad Pública Penitenciaria	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a la articulación de la Política de Seguridad Pública a través de acuerdos de cooperación y convenios de transferencia con el Ministerio Público y otras entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir, diseñar, documentar, formalizar e implementar una Política Integral de Seguridad Penitenciaria Potenciar las relaciones interinstitucionales con los organismos de seguridad externos a gendarmería. Gestionar convenios de transferencia con el Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia y otros. Definir equipos y ejes para formular y presentar proyectos FNDR, que permitan abordar las necesidades regionales en el ámbito de la seguridad penitenciaria. Fortalecer las coordinaciones con el Ministerio Público en los procesos de ingresos de los internos a prisión preventiva, evaluando la factibilidad de que se remitan los antecedentes que fundaron la formalización. Promover el desarrollo de convenios con centros de estudios especializados (nacional e internacional), con el objeto de generar conocimiento, respecto de la realidad y dinámica institucional, tanto del medio libre como del sistema cerrado.
	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir activamente al sistema de inteligencia del Estado implementando el Plan para Combatir el Crimen Organizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar los recursos de Transferencia de Subsecretaría del Interior en atención al Plan Nacional Contra el Crimen Organizado y proyectar las nuevas necesidades institucionales. Planificar y habilitar Oficinas Regionales de Investigación Criminal que mejoren los indicadores de detección e investigación de delitos cometidos, al interior de los recintos penales y de aquellas acciones que atenten contra los principios de probidad de la Institución. Implementar, extender y dar cobertura nacional de la nueva Ficha de Clasificación de internos. Fortalecer los mecanismos de detección de elementos prohibidos en los establecimientos penitenciarios. Planificar y habilitar Unidades Regionales de Inteligencia Penitenciaria, para gestionar en el nivel local y regional, según las políticas, lineamientos y estándares institucionales, la información necesaria para agilizar y robustecer el combate contra el crimen organizado en el sistema penitenciario. Reforzar la participación en los diferentes consejos de asesores regionales (Consejo Nacional Asesor sobre Crimen Organizado y Consejo de Seguridad Pública), generando informes trimestrales que den cuenta de los avances pactados, incluyendo compromisos y potenciales aportes de Gendarmería de Chile en la instancia pertinente.
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la seguridad penitenciaria mediante la implementación, renovación y/o optimización de los sistemas de seguridad de las Unidades Penales y Especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar uso de tecnología, para el control y localización de armamento institucional, que permita hacer más efectivo su control, con información en línea y rastreo de entrega y responsabilidades, así como frecuencia de uso. Fortalecer y documentar los lineamientos y estándares del equipamiento tecnológico para la optimización de procedimientos mediante el respaldo y registro de los mismos. Ampliar cobertura de proyectos de automatización de Unidades Penales, según criterios y lineamientos nacionales de seguridad y viabilidad. Estandarizar la implementación de sistemas centrados en la seguridad de recintos de media y alta gestión operativa. Establecer y documentar una política de telecomunicaciones que propenda a la estandarización y programación del tránsito tecnológico del servicio de radiocomunicaciones de análogo a digital, para el fortalecer las comunicacio-

		<p>nes estratégicas en todo el sistema penitenciario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el estándar mínimo de elementos y equipamiento de seguridad para los funcionarios de trato directo. • Realizar levantamiento de necesidades de los CRS y CAIS, en materias de seguridad penitenciaria. • Definición de política institucional sobre puestos de vigilancia perimetral.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la seguridad de las personas privadas de libertad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir, diseñar, documentar y formalizar una política de gestión nacional de plazas, normando y estandarizando los ejes de la clasificación y segmentación de las Personas Privadas de Libertad a nivel local, regional y nacional, considerando el dinamismo de la realidad penitenciaria. • Consolidar, documentar y formalizar regímenes diferenciados que permitan circuitos locales, regionales y nacionales para Personas Privadas de Libertad refractarios al régimen penitenciario, de interés público y perteneciente a bandas de crimen organizado. • Recuperar, en las Unidades en que corresponda, el control de manera permanente de todos los espacios en la guardia interna de las Unidades Penales, a través de presencia continua, rondas inspectivas y un adecuado uso de los medios tecnológicos que se encuentren a disposición, entre otras acciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar e implementar Plan de estandarización de procesos y procedimientos penitenciarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y normar la evaluación continua de los procedimientos vigentes, priorizando las acciones estratégicas. • Actualizar los procedimientos de los Departamentos de la Subdirección Operativa, según marcos normativos externos. • Actualizar los procedimientos con base a los resultados obtenidos.
Rehabilitación y Reinserción Social	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del Modelo de Reinserción Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, modificar o actualizar normas, instrucciones, protocolos y orientaciones en materias de tratamiento de grupos poblacionales minoritarios o de características singulares. • Elaborar e implementar normas técnicas para el sistema cerrado. • Revisar y actualizar normas, instrucciones, protocolos y orientaciones existentes incorporando enfoque de derechos humanos y perspectiva de género. • Actualizar y formalizar mediante Res. Ex de las normas técnicas de Prestación de Servicios en Beneficio de la Comunidad. • Elaborar o modificar normas o instrucciones relativas a capacitación, trabajo, derecho a visitas íntimas, permisos de salida, funcionamiento de Consejos Técnicos y elaboración de informes. • Ejecutar procesos de formación del personal técnico para nivelar el conocimiento y manejo de herramientas y estrategias para la evaluación e intervención de la población en los distintos sistemas. • Elaborar material de autoaprendizaje en materias de reinserción social para personal de trato directo en establecimientos penitenciarios, disponiendo en línea el material desarrollado. • Capacitar al personal de las Unidades técnicas locales y regionales en materias relativas a los procesos de reinserción (preparación para el egreso de población penal próximo a cumplir condena, libertad condicional, permisos de salida, otros), a la intervención especializada (agresores de pareja, actitud procriminal, otros) y la incorporación de nuevas miradas para el abordaje de caso (modelo de desistimiento delictual, perspectiva de género, gestión de caso de población extranjera, entre otros). • Implementar el Programa de Apoyo a la Integración Social, evaluando sus resultados e implementar los ajustes que se precisen para su adecuado funcionamiento. • Elaborar oferta programática para mujeres del Sistema Postpenitenciario.

		<ul style="list-style-type: none"> • Mantener colaboración con SENCE, ejecutando Proyecto +R, Programa TSP y otras iniciativas que favorezcan capacitación de usuarios. • Desarrollar e implementar módulos de intervención especializados en diferentes materias, capacitando al personal para su aplicación. • Incorporar en estadísticas de Gendarmería datos relativos a la identidad de género y datos relativos al control con Monitoreo Telemático • Modificar y/o crear formatos para evaluación de postulaciones a CET. • Activar y mantener en funcionamiento Convenio de Colaboración Transferencia de Datos con Subsecretaría de Educación. • Revisar, actualizar o implementar sistemas de registro de información para la gestión de datos de los programas de reinserción que ejecuta el Servicio. • Implementar reportabilidad del Sistema de eliminación de Antecedentes, permitiendo supervisión de información. • Gestionar la Interconexión del sistema de monitoreo telemático y los sistemas informáticos de Gendarmería. • Elaborar una caracterización de las personas atendidas por Gendarmería, condenadas por delitos asociados a Crimen Organizado. • Disponer y revisar experiencia comparada respecto al abordaje del Crimen Organizado en otros países, considerando la legislación de base, intervención psicosocial/criminológica y resultados observados (evidencia) en cuanto a disminución del riesgo de reincidencia (con recursos externos o internos). • Contar con un módulo de intervención para personas condenadas por delitos asociados a Crimen Organizado, disponiendo de la capacitación correspondiente para los profesionales. • Identificar, adaptar y/o desarrollar técnicas y/o instrumentos específicos en materia de Crimen Organizado, como herramientas complementarias a los instrumentos ya disponibles. • Consolidar y disponibilizar para consulta de los funcionarios penitenciarios de compendios sobre normativas relativas a la gestión técnica y quehacer en materia de Reinserción Social. • Gestionar con instancias externas o realizar con equipos internos estudios de evaluación de resultados de los programas de reinserción que se aplican con las distintas poblaciones. • Participar en el levantamiento de necesidades y especificaciones técnicas para implementación y/o reapertura de recintos penitenciarios cerrados. • Participar en la definición de estándares para los espacios destinados a la entrega de prestaciones de reinserción en recintos penitenciarios cerrados. • Fortalecer el rol de supervisión de los niveles regionales y locales a través de la capacitación y la definición y/o actualización de lineamientos técnicos para el desarrollo de esta función.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de redes, vínculo con el medio y comunicación a usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y distribuir material gráfico de los programas de reinserción que ejecuta el Servicio, informando a usuarios sobre prestaciones, derechos y deberes. • Elaborar y difundir Resolución con procedimiento de tratamiento de personas con Discapacidad bajo la custodia de Gendarmería. • Informar a la Unidad de Comunicaciones hitos relevantes con población atendida por el Servicio, en materia de acciones y/o actividades de reinserción, para que sean promocionados en las redes sociales del Servicio o medios de comunicación que se defina. • Implementar encuestas de satisfacción relativas a las prestaciones entregadas en los programas de reinserción, realizando análisis y difusión de los resultados.

		<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar Convenio de Colaboración y Conectividad al Registro de Información Social con Ministerio de Desarrollo Social y Familia. • Desarrollar campaña de difusión del DL 409. • Desarrollar campaña de difusión REHACE. • Mejorar el acceso de la comunidad a la estadística penitenciaria en la página web de Gendarmería, utilizando la estrategia de trabajo de datos abiertos. • Conectar a Gendarmería con la comunidad mediante charlas de difusión, realización de seminarios y ferias intersectoriales en materias de reinserción. • Establecer a nivel regional una estrategia de difusión y comunicación de la actividad penitenciaria, con énfasis en reinserción social, con los gobiernos locales y la sociedad civil.
	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión a través de medios tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar licitación del servicio de MT Ley 21378. • Elaborar Guía operativa de Monitoreo Telemático Ley 21378. • Realizar charlas dirigidas a funcionarios de tribunales del país respecto al control de penados con monitoreo telemático asociado a la Ley 21.378. • Elaborar programas de capacitación para Coordinadores Locales de Monitoreo para Ley 18.216 de Pena Sustitutivas y Ley 21.378. • Revisión y/o levantamiento de los procesos asociados al control con monitoreo telemático para ajustar normativa o establecer protocolos de actuación. • Capacitar a Coordinadores Locales de Monitoreo en materias del control con Monitoreo Telemático según programa diseñado. • Generar y/o actualizar, según corresponda, protocolos de las secciones del departamento de Monitoreo Telemático, según levantamiento de procesos.
Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir brechas en materia de estándares de Derechos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar procedimientos asociados al uso de la fuerza incorporando enfoque de DDHH y género y posteriormente capacitar a los funcionarios sobre la materia. • Elaborar material gráfico y capacitar a funcionarios respecto de la Resolución N°5716 que aprueba disposiciones que instruyen sobre el respeto y garantía de la identidad y expresión de género de las personas trans privadas de libertad. Posteriormente monitorear implementación. • Elaborar y distribuir material gráfico referido a la Resolución N°5551 que aprueba disposiciones que instruyen sobre el respeto y garantía de la identidad y expresión de género de las personas trans sujetas al control, asistencia, intervención y/o seguimiento de Gendarmería de Chile, en los Subsistema Abierto y Postpenitenciario y en el Departamento Telemático. Posteriormente se monitoreará su implementación. • Realizar pilotaje e implementación paulatina de plataforma de registro de eventos, que eventualmente podrían constituir vulneración de derechos de personas privadas de libertad. • Generar alianzas con organismos externos de DDHH para colaborar y generar conocimiento en la materia. • Implementar la Cartilla de Derechos y Deberes en todas las unidades del Sistema Cerrado. • Implementar mesas técnico-operativas para realizar análisis de casos de vulneración de derechos en procedimientos de funcionarios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de los Derechos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a funcionarios penitenciarios sobre Resolución N°5716. • Desarrollar un procedimiento que oriente el modo de registro de las capacitaciones en DDHH a nivel nacional. • Desarrollar un programa de Capacitación enfocado en DDHH. • Realizar levantamiento de formación en materia de DDHH en los cargos críticos en los EP del Sistema Cerrado.

		<ul style="list-style-type: none"> • Difundir Resultados sobre el Estudio de Conocimiento y Actitudes en DDHH. • Desarrollar Informe que reporte el nivel de formación en DDHH de los cargos críticos de los establecimientos del sistema cerrado. • Desarrollar y ejecutar curso online sobre DDHH y gestión penitenciaria. • Medir el avance de formación en DDHH de los cargos críticos de los Establecimientos del Sistema Cerrado. • Aplicar Encuesta de Estudios y Conocimientos en DDHH a funcionarios/as del Sistema Cerrado. • Planificar anualmente el desarrollo de capacitaciones en materias de DDHH a funcionarios penitenciarios. • Revisar la normativa y procedimientos operativos incorporando enfoque de derechos en su actualización.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de perspectiva de género en la gestión penitenciaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos y seminarios en materias de género, dirigidos al personal penitenciario. • Disponer de equipamiento tecnológico para grabar procedimientos y respaldar registros en servidores. • Formular procedimiento que, conforme a la ley N° 21.120, reconozca y de protección al derecho a la identidad de género de los funcionarios penitenciarios, actualizando sistemas informáticos y registros institucionales. • Realizar estudio sobre caracterización de variables sociodemográficas y criminológicas de mujeres condenadas por delitos sexuales, para levantar oferta de intervención.
Proyecto Educativo Escuela Gendarmería	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar el proceso de Admisión a Escuela de Gendarmería a partir de los nuevos perfiles de ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar Perfiles de Ingreso para nuevas carreras. • Elaborar un nuevo Reglamento de Admisión. <p>Confeccionar Plan de medios anual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma exámenes que deben rendir los postulantes. • Levantamiento de las necesidades de solicitud presupuesto, licitación, selección y adjudicación de empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de los procesos de Docencia y Formación. 	<p>Desarrollar y mejorar la oferta formativa en función de la misión y requerimientos institucionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantar proceso de innovación curricular para implementar un modelo de formación con enfoque en competencias laborales. • Adecuar los programas formativos de las carreras profesional y técnica para hacerlos pertinentes al subsistema técnico profesional en la educación superior. <p>Fortalecer el Cuerpo Docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el Perfil Docente de la Escuela de Gendarmería de Chile. • Identificar las brechas en la docencia y establecer planes de formación docente de acuerdo a las exigencia de la educación superior. • Establecer mecanismos de evaluación docente. • Medir el progreso de perfil de egreso anual para las carreras profesional y técnica. • Sesión anual del Consejo de Formación Institucional entregando lineamientos para la formación que entrega la Escuela de Gendarmería.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar mecanismos de Gestión Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar mecanismos efectivos de evaluación y rendición de cuentas que permitan retroalimentar la toma de decisiones para los periodos del PEI. • Adoptar los mecanismos formales de planificación y control de recursos de acuerdo a los requerimientos del Consejo Nacional de Educación mientras dure su acompañamiento.

		<ul style="list-style-type: none"> • Medir la satisfacción en la convivencia y calidad de vida, así como los resultados de las estrategias de equidad de género y diversidad e inclusión de la Escuela. • Identificar las necesidades de la Escuela en términos de tecnología y definir los objetivos que se desean alcanzar con la incorporación de TIC's. • Realizar un diagnóstico del estado actual de la infraestructura tecnológica de la Escuela, incluyendo el software y hardware disponibles. • Elaborar un plan de inversión y presupuesto para la adquisición de nuevos equipos y actualización de los que ya se tienen.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad en los procesos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos al sistema de aseguramiento interno de la calidad para mejorar los procesos institucionales. • Evaluar y mejorar los programas formativos según criterios y estándares establecidos en el acompañamiento del Consejo Nacional de Educación. • Establecer un marco normativo acorde a los estándares de educación superior y evaluar la integridad y cumplimiento de dichas normas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la Política de Vinculación con el Medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir anualmente las actividades de vinculación con el medio coherentes con el proyecto educativo. • Evaluar periódicamente la política y mecanismos de vinculación, ajustándolos según los resultados y cambios en el entorno.
	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar la Investigación, Creación e Innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la Política de Investigación, Creación e Innovación de la Escuela de Gendarmería. • Implementar la política y actividades que promuevan la relación entre formación y desarrollo/innovación. • Planificar, realizar y evaluar actividades de investigación, creación e innovación con un impacto en la formación de los estudiantes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los procesos de Formación continua. 	<p>Propuesta de desarrollo y selección de los programas y temarios para capacitaciones de funcionarias/os:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar módulos/talleres en y actualizar procedimientos en seguridad penitenciaria, que contengan situaciones de emergencia, como motines, fugas o disturbios, con el fin de asegurar respuestas eficientes y efectivas. • Incorporar en programas de estudio y capacitación los contenidos del Plan Nacional contra el Crimen Organizado establecidos en el eje N°4 de dicho plan. Abordaje del crimen organizado en recintos penitenciarios. Prevenir y neutralizar la operación del crimen organizado en recintos penitenciarios, el reclutamiento de nuevos integrantes, así como el contagio criminógeno entre personas privadas de libertad. <p>Control penitenciario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar e incorporar contenidos sobre los sistemas de control penitenciario utilizados en las unidades penales y actualizadas de acuerdo a la normativa que entrega la Subdirección Operativa. <p>Seguridad penitenciaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal penitenciario respecto al uso adecuado de tecnologías de vigilancia para la correcta operatividad y mantenimiento. <p>Investigación criminal e inteligencia penitenciaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar e incorporar técnicas de investigación criminal y la inteligencia penitenciaria. <p>Trato directo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso para funcionarios planta 1 y 2. <p>Formación en gestión pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en el PAC cursos de gestión pública en ámbito penitenciario, con

Prestaciones a población atendida		<p>el objetivo de fortalecer conocimientos para la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir y formalizar malla curricular de capacitación para la formación de profesionales de intervención. Desarrollo de los contenidos formativos por subsistema y especialidad. Actualizar los registros de formación de los profesionales de intervención, para establecer brechas y requerimiento de cantidad de cursos, cupos y presupuesto en cada ejercicio anual. Solicitud presupuestaria para la ejecución de cursos de acuerdo a planificación. Definir y formalizar malla curricular de capacitación para personal encargado de control de penas y/o proceso de eliminación de antecedentes. Desarrollo de los contenidos formativos para actividad presencial. Actualizar registros de personal encargados de control y su habilitación para cumplir funciones, para establecer brechas y requerimiento de cursos de capacitación. Facilitar oportunidades de formación y capacitación para que los funcionarios de Gendarmería mejoren sus habilidades profesionales, contribuyendo a su desarrollo personal y profesional.
	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de infraestructura para la formación. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento del Proyecto de infraestructura de la Escuela de Gendarmería presentado al Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Realizar un análisis de las necesidades de infraestructura y equipamiento para el proyecto educativo y la acreditación institucional. Elaborar un plan estratégico de infraestructura que contemple las necesidades identificadas. Priorizar las acciones de infraestructura en función de su impacto en el proyecto educativo y la acreditación institucional. Establecer un presupuesto para la mejora y adecuación de la infraestructura arquitectónica. Implementar un sistema de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura para garantizar su óptimo funcionamiento.
	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura de establecimientos penitenciarios y recintos destinados al apoyo administrativo de la función penitenciaria. Resguardar las condiciones de habitabilidad y seguridad de las personas atendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa 1 sobre "Conservación": Mantenimiento y Reparación de Edificaciones o emergencias. Programa 2 sobre "Inversiones": Proyectos de habilitación de recintos nuevos o ampliaciones de dependencias existentes en unidades penales. Programa 3 sobre "Construcción de Redes Contra Incendio": Proyectos orientados a construcción de sistemas de redes contra incendios, certificadas NFPA. Programa 4 sobre "Normalización de Redes Eléctricas": Proyectos destinados a normalizar redes eléctricas en función del marco legal vigente. Programa 5 sobre "Arquitectura Complementaria": Proyectos orientados a disminuir el hacinamiento por medio de nuevas dependencias que aumentan el número de plazas y mejoramiento de dependencias destinadas a las actividades de reinserción, salud y apoyo administrativo. Programa 6 "Reposición y Construcción de EP": Proyectos destinados a la construcción de nuevos EP y/o al reemplazo de uno o más de estos recintos. Generar estándares y categorización de establecimientos penitenciarios cerrados, CRS y C.A.I.S. Diseño arquitectónico y estructural de mallas aéreas para el revestimiento de patios de módulos de reclusión en establecimientos penitenciarios.
		<ul style="list-style-type: none"> Revisión de especificaciones técnicas de vehículos de traslado de internos. Plan de Reposición Vehicular.

	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar de las condiciones de traslado de internos. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Ampliación Vehicular. Contar con vehículos blindados suficientes para necesidad nacional. Gestión de ambulancias para unidades penales femeninas. Fortalecimiento de talleres mecánicos, con capacidades técnicas y de infraestructura óptimas, equipamiento y personal calificado. Priorizar licitaciones y contrataciones para mantención de vehículos. Realización de cursos de conductor frecuentes. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar las prestaciones de salud y la entrega de condiciones básicas para la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar atención de salud a la población penal. Entrega de colchones y frazadas. Entrega de alimentación. Evaluación de necesidades con perspectiva de género. Habilitación de espacios para comunicación familiar virtual. Dignificación de la visita íntima. 					
Gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> Promover el respeto a los derechos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de mesa de trabajo, integrada por las diferentes áreas de la Institución, para establecer las proyecciones distributivas o necesidad de personal en los recintos penitenciarios, que nos permitan conocer aspectos como, el perfil de los cargos del personal que se desempeña en cada recinto penitenciarios, las características de infraestructura de cada Unidad, nivel tecnológico, categorización de complejidad, cantidad de usuarios que albergan, entre otras variables. Actualización de la política que establece directrices institucionales respecto de las destinaciones y permutas de los Oficiales Penitenciarios; Suboficiales y Gendarmes, Aspirante a Oficiales y Gendarmes Alumnos en Gendarmería de Chile. Optimizar la gestión del capital Humano, generando estudios dotacionales de los establecimientos penales y especiales del país, que incorporen líneas de acción y propuestas de mejora para los estamentos pertinentes. Estandarizar y generar proceso de automatización, a través de un Software para confección de Pautas de Servicios, nutrido de la base de datos del sistema de personal, que logre distribuir las funciones de cada funcionario. Promover el desarrollo de convenios con centros de estudios especializados (nacional e internacional), con el objeto de generar conocimiento, respecto de la realidad y dinámica institucional, tanto del medio libre como del sistema cerrado. Análisis y revisión de los beneficios de licencias médicas: Restablecimiento de subsidios pendientes por incapacidad laboral, Minimización de descuentos en licencias médicas rechazadas, Optimización en el funcionamiento de la Comisión Médica Local, Modernización del Procedimiento de Licencia Médica Electrónica, Implementación exitosa de una Contraloría Médica, Avance y mejoras gracias al Dictamen emitido por la Contraloría General de la República en casos Dipreca/Compin. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de desarrollo de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad de Implementación de la Ley N°21.209 donde se establecieron las reglas para la creación de nuevos cargos en la planta de Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares, y la provisión de éstos a través de un proceso de encasillamiento. Dicho proceso consta de 6 concursos internos, de los cuales ya se han realizado 2 de ellos y para los restantes concursos se puede se puede establecer la siguiente planificación: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Concurso</th><th>Fecha</th><th>Vacantes a concursar</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3º Concurso interno</td><td>2º Semestre 2023</td><td>424</td></tr> </tbody> </table>	Concurso	Fecha	Vacantes a concursar	3º Concurso interno	2º Semestre 2023
Concurso	Fecha	Vacantes a concursar					
3º Concurso interno	2º Semestre 2023	424					

		<table><tr><th>Concurso</th><th>Fecha</th><th>Vacantes a concursar</th></tr><tr><td>4º Concurso interno</td><td>2º Semestre 2024</td><td>Vacantes de funcionarios de planta por efecto de encasillamiento en concurso anterior</td></tr><tr><td>5º Concurso interno</td><td>2º Semestre 2025</td><td>194</td></tr><tr><td>6º Concurso interno</td><td>2º Semestre 2026</td><td>Vacantes de funcionarios de planta por efecto de encasillamiento en concurso anterior</td></tr></table> <p>Mesas de trabajo de movilidad laboral. Agilización del trámite de asignación profesional</p>	Concurso	Fecha	Vacantes a concursar	4º Concurso interno	2º Semestre 2024	Vacantes de funcionarios de planta por efecto de encasillamiento en concurso anterior	5º Concurso interno	2º Semestre 2025	194	6º Concurso interno	2º Semestre 2026	Vacantes de funcionarios de planta por efecto de encasillamiento en concurso anterior
Concurso	Fecha	Vacantes a concursar												
4º Concurso interno	2º Semestre 2024	Vacantes de funcionarios de planta por efecto de encasillamiento en concurso anterior												
5º Concurso interno	2º Semestre 2025	194												
6º Concurso interno	2º Semestre 2026	Vacantes de funcionarios de planta por efecto de encasillamiento en concurso anterior												
	<ul style="list-style-type: none">Fomentar la seguridad y salud en el trabajo.	<p>Seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none">Mejoramiento en las coberturas de vestuario al personal Uniformado.Mejoramiento en las coberturas de elementos y equipamiento de seguridad al personal Uniformado.Elaboración de informes para establecer un prototipo sanitario y estándar de habitabilidad en las Garitas de Vigilancia.Mantención y mejora de las condiciones de infraestructura para funcionarios. <p>Salud:</p> <ul style="list-style-type: none">Capacitaciones relacionadas con pesquisa oportuna de riesgo suicida en el personal.Mantención del programa Plataforma de atención psicológica telefónica "Salud te Ayuda".Continuidad y fortalecimiento de la implementación del Plan de Acción en Salud Mental del Personal (Of. © 65/2023, del Director Nacional).La habilitación de espacios de autocuidado y estilos de vida saludables, enfocados en lo físico, psicológico, recreativo y cultural, en el contexto del programa abrazando el buen vivir.Fortalecimiento de competencias para la identificación de factores de riesgo asociados a afectaciones de salud mental, con especial énfasis en la prevención del suicidio, del consumo problemático de alcohol y otras drogas, y de la violencia en sus distintos ámbitos de expresión.Actividades de los Comité Paritarios.Gestionar reuniones periódicas de la comisión médica local.												
	<ul style="list-style-type: none">Fomentar la conciliación de la vida laboral y personal.	<ul style="list-style-type: none">Continuidad del Programa Abrazando el Buen Vivir.Caminatas familiares y corridas.Expo familiar Somos Seguridad y Reinserción.Premios de excelencia académica.Desarrollo del premio el Orgullo de Ser Gendarmería, con sus variantes de orgullo de ser centinela y dibujo de hijos de funcionarios.Sistema integrado de convenios referenciales destinados al personal a nivel nacional, con énfasis en educación, vivienda, salud, transporte, telecomunicaciones, esparcimiento, entre otros.Evaluación del servicio prestado por Bienestar Social y Calidad de Vida a sus socios adscritos y elaboración de un Plan de Mejora.												
		<ul style="list-style-type: none">Actualización del manual de transparencia, estableciendo criterios de actualización en cada una de las etapas del proceso de acceso a la información												

Integridad, Probidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la transparencia, mediante el mejoramiento del acceso a la información para la ciudadanía. 	<p>pública en cumplimiento con la ley 22.285.</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de acuerdos formales con áreas estratégicas de la Institución para la correcta emisión de insumos de respuestas. Implementación de sistema de ayuda al usuario, que permita una entrega de información inclusiva en las oficinas de informaciones. Construcción y permanente actualización de una sección de preguntas frecuentes, en la página web del servicio, que facilite el acceso a la información más solicitada por los ciudadanos. Reemplazo del sistema informático ASIAC, por el sistema SIAC, plataforma que reemplaza a la actual y que permite la administración
	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un sistema de integridad institucional que favorezca la probidad funcionaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Independiente de los módulos de acuerdo a la necesidad de la Unidad. Fortalecimiento del sistema de respuesta de reclamos. Construcción y desarrollo de una política de integridad institucional que implique una sinéresis de los protocolos, manuales y procedimientos existentes, relacionados con la prevención, actuación y sanción de las conductas contrarias a la probidad y la ética. Creación de la red de integridad nacional compuesta por coordinadores regionales y encargados por unidad. Actualización del código de ética institucional, mediante un proceso participativo. Actualización del comité de integridad institucional. Implementación de plataforma online de denuncias y consultas. Elaboración y puesta en práctica de un procedimiento eficaz para abordar denuncias y consultas, en coordinación con áreas estratégicas, encargadas de búsqueda e investigación de actos de corrupción. Construcción de mapas de riesgos éticos por región, que permitan intervenciones para reforzar la probidad funcionaria. Implementación de un plan de formación en ética e integridad para todos los estamentos institucionales, que incluya temáticas tales como ética en la función pública, prevención de conflictos de interés, liderazgo ético e integridad en la gestión de recursos. Creación de un apartado en la web institucional que presente informes de progreso, historias de éxito y testimonios de funcionarios y funcionarias comprometidos con la ética e integridad. Desarrollo y ejecución de un programa de promoción de una cultura de integridad institucional fomentando la promoción activa de comportamientos éticos en todos los niveles de la Institución. Establecer indicadores de desempeño del sistema de integridad que den cuenta de la efectividad de las denuncias y su resolución.
	<ul style="list-style-type: none"> Detección e investigación de delitos funcionarios al interior de recintos penales. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilitación de Oficinas Regionales de Investigación Criminal para potenciar la detección e investigación de delitos cometidos, al interior de los recintos penales y acciones que atenten contra los principios de probidad de la Institución.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)
2023 - 2026

GENDARMERÍA DE CHILE

NOVIEMBRE 2023





Todas y todos
somos **reinserción y**
seguridad pública

gendarmeria.gob.cl

NOVIEMBRE 2023

