

EVALUACIÓN FOCALIZADA DE ÁMBITO

PROGRAMA PLAN NACIONAL CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN,
TRANSPARENCIA Y PRODUCTIVIDAD FISCAL
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS
MINISTERIO DE HACIENDA

Enero, 2026



EVALUACIÓN FOCALIZADA DE ÁMBITO
PROGRAMA PLAN NACIONAL CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN, TRANSPARENCIA Y PRODUCTIVIDAD FISCAL
Dirección de Presupuestos – DIPRES © 2026 DIPRES

Directora de Presupuestos: Javiera Martínez Fariña.
Jefe de Departamento de Evaluación, Transparencia
y Productividad Fiscal: Rodrigo Díaz Mery.

Equipo a cargo de la publicación:
César Muñoz Hernández, bajo la conducción de Valeria Signorini Benavides
(Jefa Subdepartamento de Evaluación de Programas).

La evaluación contó con el apoyo de Patricio Tudela Poblete como colaborador externo. Esta evaluación se desarrolló como parte de la Línea de Evaluación Focalizada del Ámbito de acuerdo con lo establecido en el Decreto Exento N° 416, del 22 de noviembre de 2024, del Ministerio de Hacienda.

Siempre que es posible se intenta usar un lenguaje no discriminador ni sexista. No obstante, para no obstaculizar la lectura, en los casos que sea pertinente, se usa el masculino genérico, que la gramática española entiende que representa a hombres y mujeres en igual medida. Se autoriza su reproducción, siempre y cuando se haga referencia explícita a la fuente.

Para referenciar emplear el siguiente formato:
DIPRES (2026). Evaluación Plan Nacional contra el Crimen Organizado. Informe Final. Departamento de Evaluación, Transparencia y Productividad.

Registro de Propiedad Intelectual: Pendiente
ISBN: Pendiente
Diseño y Diagramación: M. Martínez V.



EVALUACIÓN FOCALIZADA DE ÁMBITO PROGRAMA” PLAN NACIONAL CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO”

SUBSECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA
MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA

Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	4
METODOLOGÍA	5
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA	6
DISEÑO	6
Contexto	6
Creación del Plan Nacional contra el Crimen Organizado.	8
Identificación y diagnóstico del problema público	10
Objetivos y componentes.....	13
Definición y cuantificación de poblaciones.....	14
Oferta pública relacionada.	16
Experiencias internacionales relevantes.....	17
IMPLEMENTACIÓN	20
Estrategia de ejecución.....	20
Mecanismos de transferencia de recursos.	21
Entidades involucradas en la implementación	23
Sistema de monitoreo e indicadores.....	24
Fuentes presupuestarias.....	28
RESULTADOS	33
EL DISEÑO DEL PNCO.....	33
Problema público y justificación de la intervención del Estado	33
Análisis de la estrategia del programa: lógica vertical y horizontal.	39
Relaciones con la oferta pública disponible.....	49
IMPLEMENTACIÓN DEL PNCO.....	51
Definición de población objetivo y beneficiaria.	51
Actualización de diagnósticos institucionales.....	54
Revisión del plan de compras y formalización del convenio de transferencia	56
Análisis de la gestión de recursos	57
Análisis de la medición de resultados.	59
CONCLUSIONES	67
EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA.....	67
CONCLUSIONES A NIVEL DEL DISEÑO DEL PROGRAMA.....	67
CONCLUSIONES A NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.	69
RECOMENDACIONES.....	70
RECOMENDACIONES A NIVEL DE DISEÑO DEL PROGRAMA.	71
RECOMENDACIONES A NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN.	72
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	80
ANEXO 1. LISTADO DE REUNIONES CON CONTRAPARTE INSTITUCIONAL DEL PNCO.	81
ANEXO 2: INFORME COMPARATIVO DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN EL COMBATE AL CRIMEN ORGANIZADO	83
ANEXO 3: PROPUESTA DE POSIBLES INDICADORES UTILIZAR.....	105

INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde a la Evaluación Focalizada de Ámbito (EFA) del Programa denominado Plan Nacional contra el Crimen Organizado (PNCO), de la Subsecretaría de Seguridad Pública del Ministerio de Seguridad Pública, que cubre el período 2023-2025. Este Programa, en términos generales, busca “disminuir el déficit de recursos tecnológicos en las instituciones involucradas en el combate al crimen organizado, considerando el crecimiento de la criminalidad en el país, a través de una estrategia de intervención, visualizada en el contexto de la Política Nacional”¹.

La línea de Evaluación Focalizada de Ámbito (EFA) de Dipres tiene por objetivo el análisis de programas públicos en ámbitos específicos como diseño, implementación y/o costos, con el objetivo de dar respuesta a preguntas determinadas requeridas para la toma de decisiones. Específicamente, esta evaluación corresponde al ámbito de diseño, y teniendo este ámbito como referencia central, revisará ciertos aspectos de la implementación del programa. De esta manera, la evaluación se ha fijado como objetivo general: “Evaluar la validez de la estrategia con la que el Plan Nacional contra el Crimen Organizado – PNCO – da cuenta del problema público identificado, así como de su correcta implementación, considerando el diseño teórico definido, detectando espacios de mejora en su diseño, ejecución y sistemas de seguimiento y de evaluación de resultados”. Los objetivos específicos se detallan en el segundo capítulo.

Para el cumplimiento de los objetivos, la evaluación utiliza una metodología mixta, en base a fuentes de información primarias y secundarias. El detalle de esta información se entrega en el tercer capítulo.

El cuarto capítulo hace referencia a los antecedentes del programa, usando información extraída principalmente de documentos oficiales entregados por el programa en el marco de esta evaluación, cuyo objetivo es proporcionar información del contexto en que se ha desarrollado este programa, así como de diseño, abordando aspectos sobre el problema de política pública que busca resolver, caracterización y cuantificación de las poblaciones objetivo y beneficiarias, y comparación con experiencias internacionales, para, finalmente, mostrar información sobre aspectos presupuestarios.

El quinto capítulo corresponde a los resultados de la evaluación, donde se analiza y evalúa la validez de la estrategia con la que el programa se hace cargo del problema público identificado, la concordancia de la operación del programa con dicha estrategia, y su vinculación con otra oferta pública disponible.

El sexto capítulo muestra una síntesis de la evaluación y sus conclusiones, mientras que el séptimo capítulo presenta un conjunto de recomendaciones para ser consideradas por el programa, en base a la información presentada en la presente evaluación.

Finalmente, se presenta la bibliografía utilizada y los anexos.

¹ Resolución Exenta N°6.348, 2022, p 4.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La presente evaluación focalizada de ámbito (EFA), se ha fijado los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Analizar y evaluar la validez de la estrategia con la que el programa Plan Nacional Contra el Crimen Organizado (PNCO) da cuenta del problema público identificado, así como su correcta implementación, considerando el diseño teórico definido, detectando espacios de mejora en su ejecución y en los sistemas de seguimiento y de evaluación de resultados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar la consistencia y coherencia del programa y su estrategia de intervención, considerando el problema de política pública que busca resolver, su diagnóstico, sus objetivos, la población beneficiaria, la oferta pública disponible y experiencias internacionales relevantes.
2. Analizar si el programa opera en concordancia respecto de su diseño, la implementación y ejecución definida.
3. Analizar y evaluar la gestión del programa, en términos de la consistencia y coherencia entre los recursos humanos y financieros con los que cuenta para producir los bienes y servicios definidos, con especial foco en el contenido y posterior ejecución de los convenios de transferencia de recursos establecidos con las distintas instituciones involucradas.
4. Identificar la existencia de un sistema de seguimiento y evaluación de desempeño del Plan Contra el Crimen Organizado.
5. En base a los análisis realizados y hallazgos encontrados, proponer recomendaciones que apunten a describir oportunidades de mejora del programa, particularmente a nivel del diseño y la estrategia para abordar el problema, así como a nivel de su mecanismo de seguimiento y monitoreo.

METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos de la evaluación, se realiza un levantamiento y análisis de información considerando fuentes primarias y secundarias. Lo primero considera entrevistas y reuniones de trabajo con el equipo encargado de la ejecución del programa y con profesionales del Servicio que se vinculan directa o indirectamente al apoyo en la ejecución de éste; mientras que lo segundo considera la recopilación y análisis de documentación, antecedentes, datos y estadísticas proporcionadas por el programa.

Se revisan antecedentes a partir de respuestas a entrevistas semiestructuradas realizadas en distintas sesiones a actores involucrados en la implementación del programa, en las que se recoge información y opiniones que permiten entender de mejor manera el funcionamiento del programa y configurar un juicio evaluativo de orden cualitativo (evaluación comprensiva). Estas sesiones permitieron recabar más antecedentes relacionados con el programa, y así profundizar en aspectos de la gestión, verificar hipótesis iniciales y aprovechar el conocimiento tácito y experiencia de los involucrados en el Programa, transformándolo en explícito, facilitando la identificación de los factores claves que inciden en la gestión del Programa. Esta estrategia metodológica permite identificar factores claves de éxito y obstáculos o nudos críticos del funcionamiento del Programa, especialmente en los ámbitos de diseño, de ejecución y costos².

Adicionalmente, la evaluación se complementa con la revisión de documentos de política y de regulación de la ejecución asociados con el programa, así como normas y dictámenes, publicaciones, informes de indicadores de desempeño, leyes de presupuesto e informes de ejecución presupuestaria, entre otros antecedentes. La recopilación de información pertinente se hace identificando previamente, en una primera fase exploratoria, basado en un cuestionario y en la solicitud de un conjunto de antecedentes básicos, documentos y estadísticas que sirven para mapear y caracterizar el Programa. Luego, en una segunda etapa, con la intención de profundizar en distintos campos de gestión, se formula una matriz de interrogantes direccionada al equipo ejecutor. Este instrumento considera una segunda solicitud de información al equipo ejecutor y las 6 instituciones beneficiarias en los años 2023 y 2024, incluyendo documentación que sirve como fuente de verificación. Complementario a los anterior, a través del equipo ejecutor del Programa, también se recaba documentación original que aportan las instituciones beneficiarias.

² El listado de las sesiones realizadas se puede encontrar en el anexo N°1.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

En el presente capítulo se describen las principales características de la estrategia y de cómo se implementa el programa Plan Contra el Crimen Organizado, en adelante PNCO. El primer acápite hace referencia a temas de diseño, describiendo aspectos de contexto que derivan en la creación del programa, descripción del problema que aborda, sus objetivos, su estrategia de intervención e indicadores disponibles. Luego, se define y cuantifica la población potencial, objetivo y beneficiaria. En el segundo punto, se describen las etapas del proceso de producción del programa. Finalmente, se presentan los aspectos presupuestarios.

Diseño

Contexto

Para efectos de entender el contexto que da inicio al PNCO, es importante indicar la temprana configuración de una institucionalidad que comienza a definirse en el año 2018 con la creación de la Unidad de Coordinación Estratégica (UCE)³ conformada por distintas instituciones relevantes en la investigación y persecución del crimen organizado, con el propósito integrar y analizar información estratégica.

También es importante la institucionalización ese mismo año, del Consejo Asesor de Coordinación y Unidad de Acción en materia de Prevención y Control del Crimen Organizado (en adelante Consejo Asesor), con el objeto de mejorar la coordinación interinstitucional y asegurar una respuesta más eficiente para abordar el crimen organizado entre las distintas instituciones competentes⁴, respecto de “las acciones de prevención y control de la delincuencia y crimen organizado, facilitando el intercambio de información y promoviendo acciones conjuntas contra el crimen organizado”.

Posteriormente, en diciembre del año 2022, se promulga la Política Nacional contra el Crimen Organizado⁵, la cual se define como la primera política en Chile en esta materia como una respuesta coordinada del Estado para prevenir, neutralizar y perseguir el crimen organizado en Chile⁶. Para lograrlo, la Política Nacional contra el Crimen Organizado se articula en torno a diez ejes con objetivos y líneas de acción, las cuales se detallan a continuación:

³ Creada por Resolución Exenta N°4959 de 2018, de la Subsecretaría de Interior, liderada por esta Subsecretaría, con participación de Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones, Gendarmería de Chile, Servicio Nacional de Aduanas, Dirección General del Territorio Marítimo, Dirección General de Aeronáutica Civil, Dirección General de Movilización Nacional.

⁴ Participan representantes del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Hacienda; Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Ministerio de Relaciones Exteriores, Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones de Chile, Gendarmería de Chile, Estado Mayor Conjunto, Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante, Dirección General de Aeronáutica Civil, Dirección General de Movilización Nacional, Agencia Nacional de Inteligencia de Chile; Servicio de Impuestos Internos; Unidad de Análisis Financiero; Comisión para el Mercado Financiero; Servicio Nacional de Aduanas.

⁵ Decreto N°369 de 2022, del Ministerio de Interior y Seguridad Pública.

⁶ Subsecretaría del Interior, División de Seguridad Pública (2022).

Tabla 1. Ejes de Política Nacional Contra el Crimen Organizado

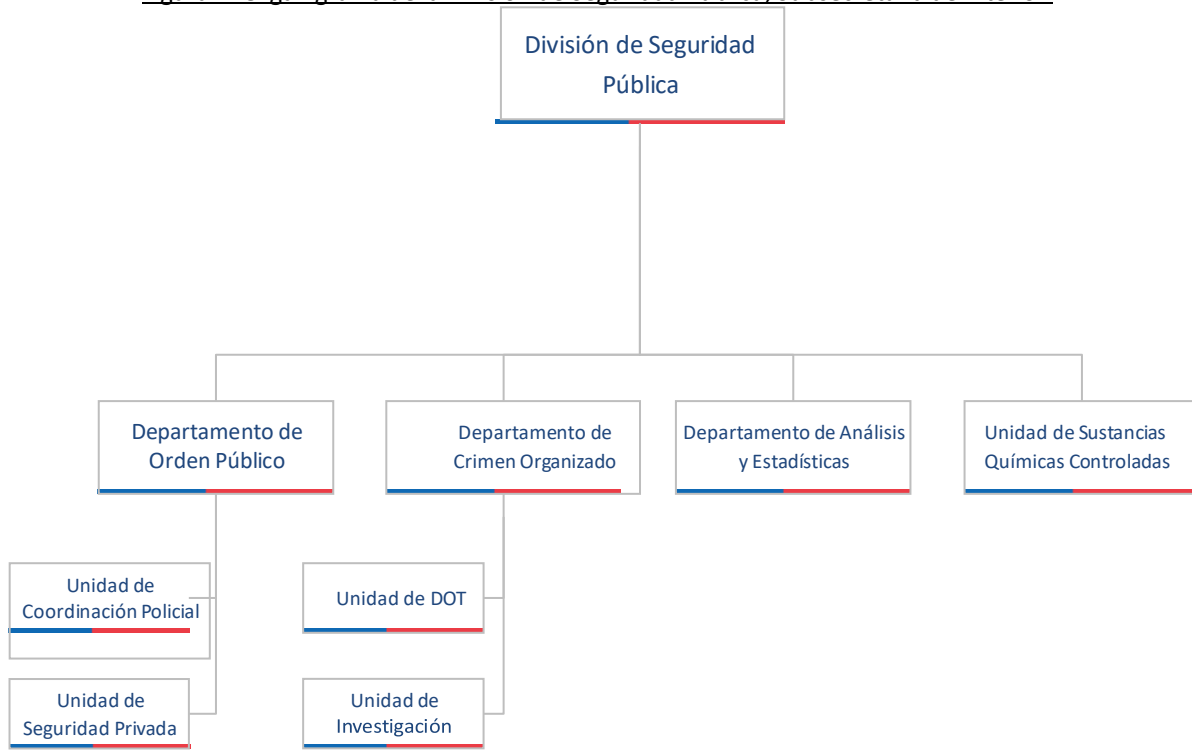
Eje	Objetivo
1. Nueva gobernanza: Fortalecimiento institucional e inteligencia del Estado	Mejorar la coordinación de las instituciones del Estado con competencias en la prevención y persecución del crimen organizado tanto en relación con el intercambio y análisis de información, como respecto de la capacidad de articular acciones conjuntas en función de objetivos compartidos.
2. Desbaratamiento de la economía del crimen organizado	Mejorar y fortalecer la respuesta estatal en la prevención, detección, persecución penal e incautación de los beneficios obtenidos por el crimen organizado y la lucha contra el lavado de activos, a la luz de las amenazas y riesgos actuales, logrando mejor efectividad
3. Disminución del poder de fuego de las organizaciones criminales	Reducir la disponibilidad de armas de fuego a ser utilizada por organizaciones criminales mediante el fortalecimiento de los sistemas de detección y persecución del tráfico ilegal de armas de fuego, sus componentes y municiones, y la actualización permanente del control y legislación sobre la tenencia de armas en Chile.
4. 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.
5. Agenda legislativa contra el crimen organizado	Actualizar y mejorar el marco normativo nacional para la prevención, investigación y persecución del crimen organizado.
6. Fortalecimiento de las capacidades de equipamiento y tecnológicas institucionales para enfrentar el crimen organizado	Actualizar permanentemente el equipamiento y los recursos tecnológicos de las instituciones competentes en la detección, persecución y desbaratamiento de organizaciones criminales, a fin de proporcionarles las herramientas necesarias para contrarrestar la capacidad adaptativa de éstas.
7. Formación institucional y de capital humano para enfrentar el crimen organizado	Que quienes pertenecen a instituciones que enfrentan el crimen organizado sean capacitados constantemente, de forma de actualizar permanentemente sus conocimientos para abordar las dinámicas particulares y nuevas tendencias del crimen organizado.
8. Prevención de la corrupción y cooptación de las instituciones.	Evitar que las instituciones públicas sean permeadas por las acciones de las organizaciones criminales, mediante diversas acciones, como la implementación de estrategias de fortalecimiento institucional.
9. Aumento de la eficacia para enfrentar el crimen organizado mediante la Reforma Policial	Incorporar dentro de las líneas de acción del proceso de Reforma Policial, objetivos específicos en relación a la eficacia de nuestras policías en el enfrentamiento al crimen organizado.
10. Fomento de la cooperación y coordinación internacional	Robustecer las instancias de cooperación internacional para optimizar los esfuerzos en la prevención, control y persecución del crimen organizado, de manera conjunta y multilateral.

Fuente: Decreto N°369, del 22/12/2022, que aprueba la Política Nacional contra el Crimen Organizado.

Creación del Plan Nacional contra el Crimen Organizado.

En el contexto antes descrito, nace el Plan Nacional contra el Crimen Organizado (PNCO) en el año 2023⁷, el que comienza su implementación, institucionalmente, como parte de la Subsecretaría del Interior del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, dentro del Departamento de Crimen Organizado de la División de Seguridad Pública (ver figura 1) quien es la responsable de la elaboración de un Plan de Compras Anual, a partir de un diagnóstico institucional en materia tecnológica, y su implementación, con financiamiento del Estado vía convenio anual de transferencia de recursos.

Figura 1: Organigrama de la División de Seguridad Pública, Subsecretaría de Interior.



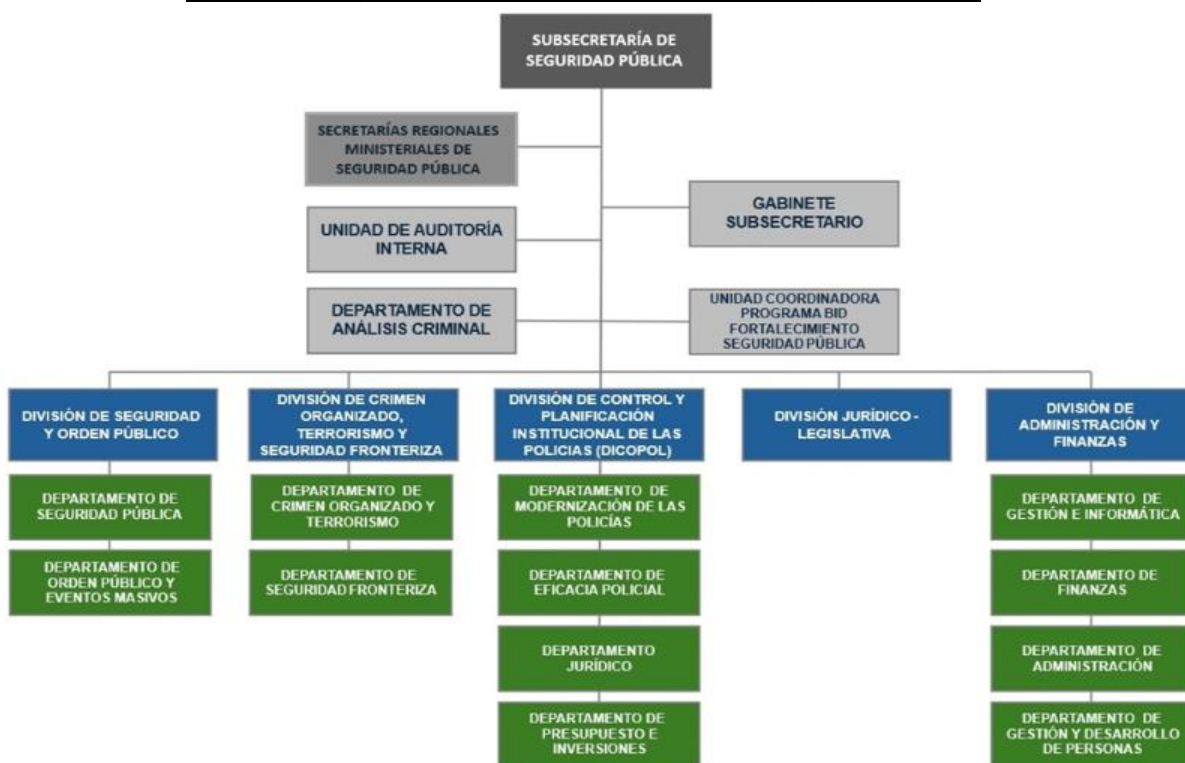
Fuente: Resolución Exenta N°2.827, de 2018, del Ministerio de Interior y Seguridad Pública.

A partir de abril de 2025, el programa es traspasado al nuevo Ministerio de Seguridad Pública, el que, en el marco de sus funciones de resguardo, mantención y promoción de la seguridad pública, deberá “formular estrategias de prevención y combate del delito, las que deberán considerar, entre otros, el combate al crimen organizado y actos terroristas”⁸. Como parte del proceso de traspaso institucional, el PNCO se encuentra dentro del Departamento de Crimen Organizado y Terrorismo, de la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, dentro de la Subsecretaría de Seguridad Pública (ver figura 2).

⁷ Resolución Exenta N°6.348 de 2022, del Ministerio de Interior y Seguridad Pública.

⁸ Ley N°21.730, que crea el Ministerio de Seguridad Pública. (2025, 27 de enero). <https://bcn.cl/uBMAIu>

Figura 2: organigrama funcional de la Subsecretaría de Seguridad Pública.



Fuente: Resolución Exenta 354, 22/08/2025, de la Subsecretaría de Seguridad Pública.

El programa ingresa a evaluación Ex-Ante en el año 2022⁹, como parte del proceso de formulación presupuestaria 2023, contando con un solo componente (Equipamiento y Tecnología) destinado a una población objetivo de seis instituciones dedicadas a al combate del crimen organizado (Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones, Servicio Nacional de Aduanas, Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante (DIRECTEMAR), Gendarmería de Chile (GENCH) y la Dirección General de Movilización Nacional (DGMN)). Posteriormente, y para el proceso de formulación presupuestaria 2024, se procede ingresar nuevamente a evaluación Ex Ante para reformular su diseño, con el objetivo de ampliar la población objetivo al incluir dos nuevas instituciones (Unidad de Análisis Financiero (UAF) y la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)) y realizar ajustes en la estrategia de intervención incluyendo 3 nuevos componentes, en base a la política nacional ya aprobada. Como resultado en el proceso de evaluación Ex-Ante 2024 logra la calificación de Recomendado Favorablemente (RF).

Su propuesta de diseño se basa en el uso eficiente de recursos como fuente para reducir el déficit de capacidades tecnológicas y de equipamiento, y la efectividad de las instituciones del Estado

⁹ El proceso de Evaluación Ex-Ante, corresponde a la evaluación de diseño de los programas nuevos o que planteen reformularse significativamente, y que realiza la Subsecretaría de Evaluación Social del MDSyF para la oferta programática de Instituciones de la categoría de Gasto Social según la Clasificación Funcional Gasto, mientras que los programas no sociales son evaluados por la Dipres. Ver <https://bips.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/exAnte>

encargadas del control y persecución del crimen organizado, y para ello se hace cargo de dos ejes de la Política Nacional antes mencionada: el eje N°6, “Fortalecimiento de las capacidades de equipamiento y tecnológicas institucionales para enfrentar el crimen organizado”, y el eje N°7, “Formación institucional y de capital humano para enfrentar el crimen organizado”¹⁰.

El programa no incorpora en su diseño explícitamente el enfoque y perspectiva de Derechos Humanos, pero considera específicamente la pertinencia territorial y trabajar en acciones que tengan en consideración el tema migratorio, a través de capacitaciones interinstitucionales que contengan perspectiva de género para la identificación, detección y alertas de casos de trata de personas y tráfico ilícito de migrantes (delitos con mayor victimización por género) a unidades policiales específicas, personal fronterizo, funcionarios de seguridad municipal, jueces y fiscales. Tampoco incorpora el enfoque de género, puesto que esta versión del programa aborda solo el componente relativo a equipamiento. Se consideró pertinente incorporarla en la reformulación del programa para el año 2024 a través del componente de capacitación, que se enfocará en disminuir las brechas en esta materia¹¹.

Identificación y diagnóstico del problema público

El contexto de política pública en el que se inserta el programa PNCO está definido por la Política Nacional contra el Crimen Organizado (en adelante política nacional)¹². Dicha política nacional fue elaborada por el Ministerio de Interior y Seguridad Pública, contando con el apoyo y asesoramiento del Consejo Asesor para la Coordinación y Unidad de Acción en Materia de Prevención y Control del Crimen Organizado (en adelante, Consejo Asesor), que convocó a una serie de reuniones de trabajo en las que, “a partir de diagnósticos compartidos y propuestas de acción por parte de todas sus instituciones participantes”¹³, se abordaron las principales preocupaciones en materia de crimen organizado y mercados ilegales: tráfico de armas de fuego y municiones, narcotráfico, trata de personas, tráfico ilícito de migrantes, cibercrimen y lavado de activos¹⁴.

El objetivo de la política nacional es disminuir la actividad delictiva de las organizaciones criminales que operan en Chile, a través de la acción planificada y coordinada de las distintas instituciones del Estado que colaboran en su prevención, control y persecución. Éste se realiza en el marco de un sistema en el que interactúan las distintas instituciones del Estado para hacer frente a los delitos y problemas de seguridad.

De acuerdo con lo indicado por el programa, tanto en los antecedentes presentados en su proceso de evaluación ex ante realizado el año 2023, como en la información proporcionada para efectos de la presente evaluación, el problema principal que aborda el PNCO es que “las instituciones no cuentan con capacidades suficientes para combatir el crimen organizado en el país”¹⁵. El incremento de delitos asociados a crimen organizado, la presencia de nuevas organizaciones criminales y la emergencia de un nuevo tipo de criminalidad genera la necesidad de actualización permanente de

¹⁰ MDS (2023b)

¹¹ Ibid.

¹² MinInterior (2022).

¹³ MinInterior, 2022, p2.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ MDS (2023)

las capacidades humanas y tecnológicas de aquellas instituciones con competencias en la disrupción, investigación y persecución del crimen organizado¹⁶.

De acuerdo con lo que define la estrategia del PNCO, **las capacidades humanas** refieren al nivel de preparación que tienen las instituciones en atención a la evolución del fenómeno, diagnosticándose déficits, particularmente respecto a nuevas modalidades de comisión de delitos y nuevos tipos penales y facultades que tienen las instituciones.

Por otro lado, **las capacidades tecnológicas** se relacionan con el equipamiento, las herramientas e innovaciones en el campo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para la detección, persecución, investigación y control del crimen organizado, por ejemplo, tecnología para el control de fronteras o equipamiento para la fiscalización de armas de fuego. El control y reducción del crimen organizado debe afrontar un espiral de actualización continua de capacidades entre instituciones estatales y organizaciones criminales que no tienen restricciones presupuestarias y administrativas, produciendo brechas de capacidades institucionales y tecnologías entre las organizaciones criminales y el Estado¹⁷.

Al respecto, informes y diagnósticos realizados por las instituciones que participan en el marco del Consejo Asesor, señalan que la presencia de esta nueva criminalidad reportada en el país problematiza tanto la dotación de recursos tecnológicos como las capacidades investigativas con que cuentan las instituciones públicas para enfrentar estas nuevas formas de criminalidad, siendo necesario invertir en su desarrollo.

La política pública se hace cargo de estos déficits de capacidad operativa efectiva en el sistema, reconociendo que existen debilidades asociadas a la falta de coordinación oportuna en la definición de estrategias y traspaso de información y generación de acciones conjuntas.

En efecto, en el marco del diseño de la política contra el crimen organizado, el diagnóstico levantado por el programa en el 2022, y similar al del año 2023, describe las características y tendencias en relación con el crimen organizado en el país. Establece que la presencia e incremento del crimen organizado y sus manifestaciones en el país dejan obsoleto, o en calidad de insuficiente, la capacidad de recursos tecnológicos con que cuentan Carabineros de Chile, la Policía de Investigaciones de Chile, el Servicio Nacional de Aduanas, la Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante (DIRECTEMAR), Gendarmería de Chile (GENCH) y la Dirección General de Movilización Nacional (DGMN).

El diagnóstico subraya que la adaptabilidad y dinamismo del crimen organizado para explotar nuevos mercados y oportunidades le permite contrarrestar las respuestas estatales, generando en las instituciones públicas una falta de equipamiento y tecnología de las instituciones encargadas del control y persecución del crimen organizado.

Entre las principales causas que dan origen al problema de déficits de capacidades institucionales para combatir el crimen organizado se pueden mencionar¹⁸:

¹⁶ Ibid.

¹⁷ (Kassab et al., 2019), extraído de documento Solicitud de Información EFA 2025 enviada por el programa.

¹⁸ Ficha Ex Ante (2023).

- 1) **Obsolescencia tecnológica y de equipamiento de instituciones:** el poder económico y su elevada complejidad a nivel organizativo, les permite a las organizaciones criminales acceder a armamento y tecnologías que contribuyen a sus actividades ilegales, produciendo brechas de capacidades institucionales y tecnológicas entre las organizaciones criminales y el Estado¹⁹. De acuerdo con lo que indica el programa, no existe evidencia cuantitativa que permita medir los niveles de obsolescencia tecnológica y de equipamiento de las instituciones, si bien las propias instituciones que forman parte del Consejo Asesor han señalado a esta causa como una de las principales dificultades para enfrentar a la criminalidad organizada²⁰.
- 2) **Desajuste en preparación y conocimiento para enfrentar nuevas modalidades criminales:** como lo ha indicado el Consejo Asesor, el surgimiento de nuevas organizaciones criminales y su capacidad de adaptabilidad y evolución permanente pone de relieve la necesidad de capacitar en estas materias a los funcionarios de las instituciones competentes en la disrupción, detección e investigación del crimen organizado, y de este modo contar con conocimientos y habilidades actualizadas sobre técnicas de investigación, análisis de inteligencia, legislación y nuevas tecnologías relacionadas con el combate al crimen organizado²¹.
- 3) **Permeabilidad de fronteras (pasos no habilitados) y aduanas:** Las características de la frontera de Chile y el tránsito comercial y migratorio genera un aumento en los delitos de crimen organizado, lo que afecta la seguridad. En particular, la triple frontera andina (Bolivia, Chile y Perú) presenta desafíos adicionales debido a su permeabilidad y a las amenazas no convencionales como la migración irregular, el contrabando y el narcotráfico (MP, 2022).
- 4) **Incremento en la disponibilidad de armas de fuego accesibles a organizaciones criminales:** estudios muestran que la disponibilidad de armas de fuego está directamente relacionada al incremento de la violencia y poder de coerción de organizaciones criminales (Buvinic et al., 2005; UNODC, 2020). El *Global Initiative Against Organized Crime* (2022) ha advertido que el aumento de disponibilidad y circulación de armas de fuego intensifican enfrentamientos entre organizaciones delictivas y facilitan a que los criminales expandan su control territorial y diversifiquen su rubro a otras actividades criminales. El 2018 en Chile empieza a surgir una tendencia hacia el uso de armas de fuego para cometer homicidios.

De esta forma, se deduce que el problema o necesidad principal es la insuficiencia de recursos, equipamiento y tecnología de las instituciones encargadas del combate al crimen organizado para el control y persecución. Sin embargo, respecto de este punto en particular, el PNCO no cuenta con información de línea base.

Una consecuencia de la falta de recursos tecnológicos - obsolescencia tecnológica- de las instituciones encargadas del control del crimen organizado es que afecta la efectividad operativa de las instituciones, generando oportunidades para la instalación de la delincuencia organizada. Otro efecto es que posibilita la expansión de éste, con sus manifestaciones negativas para la sociedad, especialmente en términos de debilitamiento de las instituciones, inseguridad, y corrupción. Por lo anterior, el ámbito de acción sectorial de la oferta pública es la política e institucionalidad nacional.

¹⁹ (Kassab et al., 2019), extraído de documento Solicitud de Información EFA 2025 enviada por el programa.

²⁰ Se indica que todos estos informes son reservados por razones de seguridad.

²¹ UNODC (2021), en MDS (2023).

Objetivos y componentes

El objetivo estratégico del Ministerio del Interior y Seguridad Pública al que se vinculaba el programa en su inicio es el de “organizar, coordinar y ejecutar las políticas públicas contra todas las formas de crimen organizado y el narcotráfico, a través de la conducción efectiva de Carabineros de Chile y la Policía de Investigaciones, en coordinación y colaboración con el Ministerio Público, ministerios y servicios relacionados”²². Siguiendo esta línea, el programa (PNCO) define como su fin: “Contribuir a garantizar el orden y seguridad pública del país”.

A nivel del principal objetivo operativo, el programa busca abordar el déficit de capacidades que presentan las instituciones, dedicadas por ley, a combatir el crimen organizado en el país. Específicamente, el propósito del programa es que “las instituciones encargadas del combate al crimen organizado antes descritas, cuenten progresivamente con capacidades suficientes, con equipamiento y tecnología suficientes para el control y persecución del crimen organizado”. En línea con lo anterior, las metas declaradas por el PNCO apuntan al fortalecimiento de las capacidades humanas y tecnológicas de las instituciones con competencias en el crimen organizado a través de la disminución del actual déficit de recursos tecnológicos en cada una²³, considerando el crecimiento de la criminalidad en el país, a través de una estrategia de intervención visualizada en la política nacional, la que establece los ejes de acción prioritarios para el control y la persecución de este tipo de criminalidad. Articular la estrategia del programa a la política nacional apunta a su coherencia con los lineamientos y objetivos establecidos a nivel nacional para combatir el crimen organizado.

En su diseño original, implementado en el año 2023, el programa intenta dar cuenta del propósito declarado a través de un único componente, definido como “el equipamiento y tecnología entregadas a las instituciones beneficiadas”²⁴. Posteriormente, la reformulación del diseño, realizada durante el proceso de formulación del presupuesto para 2024, considera cuatro componentes para el cumplimiento de este propósito, los que se detallan en la Tabla 2:

Tabla 2. Descripción los componentes del PNCO

Componente	Objetivo	A qué causa del problema definido atiende:
Componente Tecnología equipamiento para el control del Crimen Organizado	1: Que las instituciones directamente involucradas en la detección, investigación y desbaratamiento del crimen organizado cuenten con herramientas tecnológicas y equipamiento para el control y persecución eficaz del crimen organizado	Obsolescencia de tecnología y equipamiento para la detección, investigación y desbaratamiento del crimen organizado.
Componente Capacitación en la detección y desbaratamiento de organizaciones criminales	2: Mejorar las competencias de los funcionarios de las instituciones competentes para la detección, persecución y desbaratamiento del crimen organizado, según el área de competencia institucional.	Desajuste de competencias y conocimientos en relación con las nuevas modalidades de criminalidad.

²² MDS (2023); Formulario A1 (2024). El Ministerio de Seguridad Pública, actual ejecutor del programa, se encuentra en proceso de definición de sus objetivos estratégicos.

²³ MDS (2023)

²⁴ MDS (2024).

Componente 3: Control de Fronteras	Fortalecer la capacidad de policías y aduanas para el control de ingreso de personas y productos al país.	Permeabilidad de fronteras (pasos no habilitados) y aduanas
Componente 4: Control de armas de fuego y municiones	Fortalecer el control de las armas de fuego en el país y la investigación del desvío y tráfico de armas; mediante la adquisición de tecnología para la trazabilidad de armas incautadas y el control de las armas inscritas.	Incremento en la disponibilidad de armas de fuego accesibles a organizaciones criminales.

Fuente: elaboración propia en base a ficha Ex Ante (2024)

Definición y cuantificación de poblaciones

De acuerdo con el propósito definido por el programa, que apunta a que las instituciones competentes cuentan con capacidades suficientes para combatir el crimen organizado en el país, y tal como es posible observar en el Tabla 3, la población objetivo que presenta el problema son las instituciones del Estado competentes en el control y reducción del crimen organizado en el país y que se encuentra afectada por el problema o situación negativa, desde el cumplimiento de sus funciones en torno a la prevención, control y persecución del crimen organizado, distribuidas a lo largo de Chile. Estas corresponden a:

- i. Carabineros de Chile;
- ii. Policía de Investigaciones de Chile;
- iii. Gendarmería de Chile (GENCHI);
- iv. Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante (DIRECTEMAR);
- v. Dirección General de Movilización Nacional (DGMN);
- vi. Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC);
- vii. Servicio Nacional de Aduanas (SNA);
- viii. Unidad de Análisis Financiero (UAF).

Si bien, de acuerdo con la política nacional, la población objetivo del programa se circunscribe a estas 8 instituciones, una vez realizado el rediseño del programa para la formulación del presupuesto 2024, se incorporan dos nuevas instituciones (la Unidad de Análisis Financiero (UAF) y la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), con el objetivo de “involucrar a un espectro más amplio de actores y mejorar la colaboración entre diferentes entidades gubernamentales en la lucha contra el crimen organizado”²⁵.

A nivel de cada componente, la distribución de la población objetivo a la que se dirige el programa es la siguiente:

Tabla 3. Población según componentes del PNCO.

Componente	Objetivo	Población Objetivo
Componente 1: Tecnología y equipamiento para el control del Crimen Organizado	Que las instituciones directamente involucradas en la detección, investigación y desbaratamiento del crimen organizado cuenten con herramientas tecnológicas y	- Policía de Investigaciones de Chile, - Carabineros de Chile, - DIRECTEMAR, - Servicio Nacional de Aduanas, - DGMN,

²⁵ MDS (2023), pág. 4.

	equipamiento para el control y persecución eficaz del crimen organizado	- UAF, - Gendarmería de Chile, - DGAC.
Componente 2: Capacitación en la detección y desbaratamiento de organizaciones criminales	Mejorar las competencias de los funcionarios de instituciones competentes para la detección, persecución y desbaratamiento del crimen organizado, según el área de competencia institucional.	Los funcionarios de: Policía de Investigaciones de Chile, Carabineros de Chile, DIRECTEMAR, Servicio Nacional de Aduanas, DGMN, DGAC, UAF, GENCHI.
Componente 3: Control de Fronteras	Fortalecer la capacidad de policías y aduanas para el control de ingreso de personas y productos al país.	- Policía de Investigaciones de Chile, - Carabineros de Chile, - Servicio Nacional de Aduanas, - DIRECTEMAR, - DGAC
Componente 4: Control de armas de fuego y municiones	Fortalecer el control de las armas de fuego en el país y la investigación del desvío y tráfico de armas; mediante la adquisición de tecnología para la trazabilidad de armas incautadas y el control de las armas inscritas.	- Policía de Investigaciones de Chile, - Carabineros de Chile, - DGMN

Fuente: elaboración propia en base a información de la evaluación Ex Ante 2023 y a antecedentes entregados por el programa.

De acuerdo con las definiciones del programa consignadas en el Informe de Evaluación Ex Ante 2024 y a lo reportado para los procesos de monitoreo 2023 y 2024, dado que el programa es de carácter universal, **no se aplican criterios de focalización**, por lo que la población potencial es igual a la población objetivo del PNCO. Del mismo modo, el programa señala no utilizar **criterios de priorización** por lo que la población objetivo debe corresponder a la totalidad de la población beneficiaria, la que es atendida simultáneamente.

Hechas estas definiciones por parte del programa, en la tabla 4 es posible observar que la tasa de cobertura de la población objetivo respecto de la población potencial alcanza el 100% durante el periodo, con un crecimiento de la población objetivo de un 33%. Por otra parte, la población que efectivamente ha sido beneficiaria del programa se ha duplicado en el período 2023-2025, pasando de 6 a 12 entidades beneficiarias, con una tasa de cobertura del 150% respecto de la población objetivo, declarada por el programa²⁶.

Tabla 4. Población Potencial, Objetivo y Beneficiaria del programa. Período 2023-2025

Año	Población Potencial (PP)	Población Objetivo (PO)	Tasa de Cobertura PO respecto de la PP (%)	Población Beneficiaria (PB)	Tasa de Cobertura PB respecto de la PO (%)
2023	6	6	100%	6	100%
2024	8	8	100%	8	100%
2025	8	8	100%	12	150%
% Variación 2023-2025	33,3%	33,3%		100%	

²⁶ En la tabla 20, del capítulo Resultados, sección Implementación, se listan las instituciones beneficiarias por año.

Fuente: Elaboración propia en base a fichas de Monitoreo 2023 y 2024.

(*): Dato año 2025 corresponde a lo reportado por

En cuanto a la distribución población beneficiada por región, no se dispone de información desagregada sobre beneficiarios/as efectivos, ni tampoco se cuenta con una desagregación de la población beneficiada efectiva que considere aspectos territoriales. De acuerdo con la información entregada por el programa, las seis instituciones beneficiarias con los recursos del PNCO en los años 2023 y 2024 tienen un alcance operativo a nivel nacional y que, por esa razón, no es posible determinar la distribución de beneficiarios efectivos por región. Del mismo modo, de acuerdo a lo que indica el programa, el cálculo de su tasa de cobertura es nacional.

Oferta pública relacionada.

De acuerdo con los antecedentes proporcionados por el programa, el PNCO declara tener vínculo o complementariedad con otros dos programas relacionados con el Ministerio del Interior:

1. **Plan Calles sin Violencia (PCSV).** Como el PNCO, el programa CSV también pertenece a la Subsecretaría de Seguridad Pública del Ministerio de Seguridad Pública. Su propósito es “disminuir la tendencia de homicidios relacionados a contextos de criminalidad compleja en las comunas del país”²⁷. En este caso el PNCO declara tener complementariedad con esta iniciativa, en particular, a través de dos de sus componentes:
 - a) Fiscalización de armas, debido a los procesos de identificación, selección, exclusión, contacto y/o relación con los beneficiarios (Ley N° 17.798 sobre control de armas y Ley N° 21.412, que aprueba un Plan Anual de Fiscalización (PAF) de las armas de fuego sujetas al control), y
 - b) Fortalecimiento los equipos de primeras diligencias para el Ministerio Público (Equipos contra el Crimen Organizado y Homicidios (ECOHI), el que puede ayudar a mejorar la identificación de los casos que están asociados a crimen organizado, particularmente en los delitos más violentos, y por ende, tener mejor evidencia para detectar organizaciones criminales.
2. **Modelo Territorial Cero (Ex Microtráfico Cero - MT0 Plan Comunal Antidrogas),** dependiente de la Policía de Investigaciones de Chile, y cuyo propósito es “reducir las manifestaciones delictuales territoriales asociadas al crimen organizado en las comunas del país”²⁸, ampliando la investigación de tráfico de drogas hacia la investigación de armas y del patrimonio ilícito en manos de las bandas criminales, junto a la desarticulación de estas últimas.

Si bien MT0 también adquiere tecnología y realiza capacitaciones, lo hace específicamente para microtráfico de drogas. El Programa PNCO enfoca sus componentes en enfrentar las bandas criminales que se dedican a varios delitos, entre ellos el narcotráfico, es decir, que considere tráfico de grandes cantidades de droga. De este modo, PNCO declara complementariedad con MT0 en la medida que se enfocan en distintas etapas de la cadena logística del tráfico de drogas.

²⁷ MDS (2023).

²⁸ MDS (2024).

Experiencias internacionales relevantes

El análisis de estrategias internacionales contempla la identificación de factores clave de éxito y fracaso y recomendaciones que apuntan a contenidos para tener en cuenta en el examen del funcionamiento del Programa para fortalecer el diseño y la implementación del PNCO, asegurando su efectividad, eficiencia y sostenibilidad.

Por ello, para efectos de esta evaluación, se revisó evidencia de Estados Unidos, Reino Unido, Suecia, España, Italia, Francia, dado el acceso y la suficiencia de información técnica pertinente. El período de vigencia de los respectivos planes que abordan esta temática en los seis países revisados es entre 4 a 5 años. Además, se observa que en cada uno de ellos se han realizado procesos de reformulación o de ajuste en los último 36 meses.

En todos los casos las instituciones responsables son organismos de gobierno central, a nivel nacional o federal.

i. A nivel de estrategias, objetivos generales y específicos.

Los objetivos de las experiencias revisadas giran en torno a proteger la seguridad nacional y reducir el impacto socioeconómico del crimen. En Estados Unidos y Reino Unido, por ejemplo, destacan la defensa de instituciones democráticas y la economía. Suecia y España, por su parte, priorizan la resiliencia institucional y la reducción de delitos violentos, mientras que en Italia y Francia focalizan en dismantelar redes mafiosas y modernizar los sistemas judiciales.

Las estrategias muestran convergencias en sus propósitos fundamentales, adaptándose a contextos específicos. Estados Unidos busca reducir impactos del crimen transnacional, mientras Reino Unido privilegia la protección contra amenazas del crimen organizado. Suecia previene el crecimiento de redes criminales nacionales, España lucha específicamente contra redes de crimen organizado e Italia busca dismantelar redes mafiosas y gestionar bienes confiscados. Francia moderniza la lucha contra el crimen organizado. Es posible ver que los enfoques en los casos europeos integran dimensiones preventivas y represivas. Además, incorporan mecanismos de gestión patrimonial. En todos los casos se observa una priorización por la protección ciudadana como eje central.

A nivel de objetivos específicos, se combinan inteligencia, desarticulación operativa, neutralización financiera o gestión patrimonial y cooperación internacional con enfoques adaptados a cada realidad nacional. Estados Unidos y Reino Unido añaden enfoques en ciberseguridad y evaluación de amenazas. Suecia y España, por su parte, destacan intervenciones comunitarias y control de armas, mientras Italia y Francia profundizan en gestión de activos incautados y cooperación judicial transfronteriza.

Todos los planes revisados incluyen referencias explícitas a los respectivos diagnósticos previos, utilizando evidencia cuantitativa para sustentar la estrategia, las que muestran diferentes niveles de sistematicidad en el uso de evidencia. Los enfoques combinan inteligencia operativa y análisis estratégico. La evidencia previamente reunida es utilizada para definir prioridades y ajustar metas estratégicas. La profundidad y frecuencia de actualización varía según el país y el contexto institucional, observándose que en todos los países analizados hay procesos de actualización periódica de sus diagnósticos, lo que permite garantizar actualización y legitimidad institucional.

ii. Estrategias de implementación y gobernanza

Las estructuras institucionales revelan modelos organizacionales diversos, pero funcionalmente similares, con definiciones de roles institucionales claros y complementarios. La especialización institucional es clave en la efectividad de cada plan. Cada país define responsabilidades específicas para la inteligencia, la persecución penal y la prevención, con instituciones que colaboran en operativos conjuntos y gestión de información estratégica. Los sistemas anglosajones destacan por integración interinstitucional, mientras los europeos enfatizan coordinación regional. En todos los casos la planificación, el seguimiento, la retroalimentación y la mejora continua son procesos periódicos.

En todos los países, los mecanismos de interoperabilidad incluyen centros de fusión de inteligencia, bases de datos compartidas, protocolos digitales y estructuras multi agencias en el contexto de una priorización y focalización flexible. La interoperabilidad tecnológica, la centralización de inteligencia y la existencia de protocolos claros son factores clave para la colaboración efectiva. Los mecanismos cuentan con integración tecnológica avanzada y diferenciada, donde se prioriza la interoperabilidad tecnológica para mejorar la eficiencia operacional.

Los mecanismos de coordinación a nivel de articulación estratégica/intrainstitucional revelan modelos adaptativos y multinivel diferenciados. La cooperación intergubernamental en los planes nacionales contra el crimen organizado se coordina a través de mecanismos formales, estructuras multiagenciales y plataformas de intercambio de información, adaptadas a la realidad institucional de cada país. Todos establecen mecanismos formales de coordinación multinivel institucional.

iii. Seguimiento y resultados

Las estrategias y planes tienen enfoques comprensivos y esquemas específicos para el seguimiento. Para desarrollar un monitoreo efectivo, los países cuentan con directrices y planes de seguimiento apoyados en la estructura nacional que apuntan a contar con sistemas integrados de monitoreo y evaluación.

El análisis realizado muestra diversidad metodológica, pero que apunta a objetivos comunes: transparencia operativa, adaptabilidad táctica y medición de impacto real. La tendencia global apunta hacia indicadores dinámicos, de actividad, de efectividad y de resultados también vinculados a la resiliencia estatal. En este contexto, la gestión de la información, los protocolos y la interoperabilidad son componentes claves de la gestión de riesgos y adaptabilidad de las estrategias o planes.

Lo anterior ocurre en línea con la actualización periódica de las tendencias de la criminalidad y los resultados alcanzados. El robustecimiento cíclico de diagnósticos enfocados en la evolución de delitos característicos del crimen organizado se vincula con la capacidad de medición de impactos y resultados cruzados con la asignación de recursos. De ahí que otro denominador común es el mejoramiento del sistema de indicadores en línea con la necesaria transparencia de la estrategia.

De esta forma, los indicadores en los sistemas de monitoreo están estructurados a nivel operativo e institucional, usan datos estandarizados y métricas cuantitativas, incorporan métricas públicas y tienen cobertura a nivel nacional y regional, en algunos casos.

Entre las observaciones sobre los indicadores en los sistemas de monitoreo efectivo se puede resaltar:

- a. la gobernanza de los datos,
- b. la claridad en los indicadores y el uso tableros de reportabilidad,
- c. la existencia de evaluación independiente y auditorías periódicas y,
- d. el uso de los resultados para ajustes la estrategia o plan y la transparencia.

iv. Factores claves de éxito y fracaso.

Los casos comparados de planes contra el crimen organizado permiten identificar algunas dificultades que obedecen a obstáculos técnicos y barreras en la ejecución, como las siguientes:

- i. **Sobrecarga de responsabilidades centrales:** En sistemas donde la seguridad depende exclusivamente del gobierno nacional se genera desgaste institucional ante situaciones de crisis.
- ii. **Diseño deficiente:** Falta de evaluación ex ante; diagnósticos institucionales desconocidos, datos desactualizados para diagnósticos del crimen organizado, ausencia de indicadores medibles. Inexistencia de línea de base robusta y estándar.
- iii. **Descoordinación en estrategias regionales y subnacionales:** instituciones no comparten datos en tiempo real en diferentes niveles de gobierno.
- iv. **Dependencia de financiamiento:** lo que puede provocar riesgos de sostenibilidad de las estrategias y planes, y/o suspensión de las actividades tras reducción de fondos que no siempre se acompañan de recursos técnicos adecuados.
- v. **Fragmentación institucional:** Duplicación de funciones entre organismos y ejecución de programas similares sin coordinación.
- vi. **Resistencia a un esfuerzo de colaboración interagencial:** la cultura de "secretismo" y/o barreras legales dificultan la integración de datos de organismos públicos, bancos, empresas, etc.
- vii. **Capacidades técnicas limitadas:** Carencia de herramientas tecnológicas y capacidad para usar nuevas tecnologías y la pérdida de inteligencia operativa por falta de protocolos de intercambio de información.
- viii. **Evaluaciones discontinuas:** Falta de seguimiento sistemático, ausencia de responsabilidad institucional y de mecanismos para medir impacto en reducción de delitos y resultados. Falta de sistemas confiables y estandarizados de datos delictivos (clasificación, fiabilidad) hacen difícil contar con datos desagregados y series de tiempo.
- ix. **Datos y medición deficiente:** Además de la ausencia de datos verificables, de la calidad de los datos, también se identifican sesgos en datos primarios y el subregistro de delitos por falta de una categorización unificada.
- x. **Limitaciones en la evaluación y uso de resultados:** Existencia de dificultades para medir el impacto real más allá de los indicadores operativos tradicionales, como decomisos o arrestos. La falta de indicadores dinámicos y la dependencia de evaluaciones internas pueden llevar a ajustes tardíos o insuficientes en las estrategias. Además, la frecuencia y calidad de las auditorías afecta la capacidad de reacción ante nuevos desafíos.

La revisión de las seis experiencias internacionales muestra que el éxito en el combate al crimen organizado requiere de cuatro pilares críticos en el diseño. Sin estos, se corre el riesgo de que los planes se fragmentan, se duplican esfuerzos y no se logra impacto real ni sostenibilidad:

- a. Diseño basado en evidencia y diagnóstico actualizado.
- b. Coordinación interinstitucional clara y eficaz.
- c. Implementación con roles diferenciados, interoperabilidad y presencia territorial.
- d. Seguimiento permanente, con transparencia y adaptabilidad, con indicadores más allá de decomisos u otros.

De esta forma, estos hallazgos, frutos del examen de las experiencias internacionales revisadas, son útiles en el contexto de este programa en términos, por ejemplo, de los siguientes elementos:

- a. Necesidad de una estructura nacional-regional funcional para la ejecución del plan. La experiencia del Reino Unido muestra que, por ejemplo, sin una articulación territorial efectiva, los planes tienden a sobrecargar la gestión central. Por lo que cabe preguntarse si el PNCO está dotado de mecanismos claros para su implementación y focalización en las zonas y regiones.
- b. Importancia de un sistema de indicadores de resultados intermedios y finales. Modelos como el de Reino Unido, Francia o Italia identifican los actores responsables de seguimiento periódico de avances operativos (por ejemplo, redes desarticuladas) y también del impacto social (por ejemplo, reducción del miedo al delito).
- c. Evaluación de la sostenibilidad institucional y financiera del plan. En varios países, la dependencia de financiamiento afectó la continuidad de estrategias. Es importante examinar la capacidad presupuestaria y técnica del Estado para sostener el PNCO una vez superado el impulso inicial.

Implementación

Estrategia de ejecución

Aun cuando la estrategia de ejecución y componentes del programa se observan claramente definidos, el fin y el propósito están sujetos a la actuación de otras instancias relacionadas que directamente influyen desde el inicio en la identificación de déficit de capacidades y las prioridades de asignación de recursos.

El PNCO considera el rol clave de la Subsecretaría del Interior desde el año 2023, y desde el año 2025 a través del Ministerio de Seguridad Pública una vez realizado el traspaso institucional, en relación con la asignación y priorización de los recursos, en dos planos:

- En el plano logístico o de recursos para reducir brechas y mejorar capacidades tecnológicas enfoca el uso de los recursos adquiridos para el combate contra el crimen organizado.
- En el plano estratégico operativo, en relación al uso del equipamiento y de las tecnologías adquiridas, se considera la información diagnóstica que levantó el Consejo Asesor durante el proceso de elaboración de la política nacional.

De este modo, formalmente la estrategia operativa definida para la implementación del programa considera los siguientes pasos o etapas²⁹:

- i. Sesión del Consejo Nacional que tiene por misión proponer medidas de coordinación intersectorial entre las distintas instituciones competentes;
- ii. Consolidación del diagnóstico institucional en materia de capacitación, equipamiento y tecnología, a partir de los nudos críticos identificados por parte de cada institución integrante, Instituciones beneficiadas y Subsecretaría del Interior, en el marco del Consejo Asesor;
- iii. Elaboración de propuestas de soluciones o de acciones de mejoramiento de los nudos críticos, incluyendo las necesidades de financiamiento y/o priorización de recursos; y,
- iv. Celebración de convenios y transferencias de recursos a las instituciones beneficiarias en el marco de la ejecución de los cuatro componentes del programa.

En términos específicos, a nivel de cada componente, el proceso de producción es el siguiente³⁰:

- i. Transferencia de recursos. Las necesidades y/o brechas que determina cada institución son incluidas en un plan de compras, el cual debe ser revisado y aprobado por la División de Seguridad Pública³¹;
- ii. Compra del equipamiento y/o activos tecnológicos. Cada institución adquiere unidades tecnológicas en cantidad y tipo, según lo identificado en el diagnóstico institucional respectivo y plasmado en el plan de compras, a través de transferencias de recursos financieros desde la Subsecretaría del Interior/Seguridad Pública. Para el caso del componente *Capacitación en la detección y desbaratamiento de organizaciones criminales*, cada institución ejecuta programas de capacitaciones en cantidad y temática, según lo identificado en el diagnóstico institucional respectivo, a través de transferencias de recursos financieros desde la Subsecretaría del Interior/Seguridad Pública
- iii. Elaboración de convenios de transferencias de presupuesto hacia las instituciones beneficiarias. En dicho convenio se describen las distintas responsabilidades o roles que deben cumplir las distintas contrapartes; el monto a transferir a la institución beneficiaria; el plan de compras (bienes) que se compra con dicho monto. El convenio debe diferenciar entre aquellos montos considerados como recursos “consolidables” de aquellos considerados como “transferibles”³².
- iv. Instituciones beneficiarias deben dar cuenta del proceso (rendición mensual de gastos conforme a Res N°30 de la CGR) como técnica (Informe trimestral sobre uso y destino de las inversiones).
- v. Entrega anualmente de conformidad a las nuevas necesidades detectadas.

Mecanismos de transferencia de recursos.

²⁹ De acuerdo con los antecedentes revisados, no es posible indicar si estas etapas ocurren en forma periódica ni con qué frecuencia.

³⁰ En base a lo descrito en ficha Ex Ante 2024 (MDS, 2023). En el capítulo V.1.2.1 se diagraman las etapas y procesos involucrados.

³¹ Resolución Exenta N°6.374 de 29 diciembre de 2023, de la Subsecretaría de Interior

³² Ver descripción de recursos consolidados y transferibles en sección IV.3.

La transferencia de recursos se realiza vía la celebración de convenios del programa con las instituciones beneficiarias en el marco de la ejecución de los cuatro componentes del programa antes descritos (ver Tabla N°3).

La unidad encargada de la ejecución de los recursos a nivel del programa PNCO tiene, como bases de datos, un registro en archivo *excel* que contempla la información de la institución, el acto administrativo asociado, el monto total y la unidad en el proceso de compra (estado y plazo de entrega) junto con el proceso de pago (presupuesto asignado, presupuesto ejecutado, saldo y reintegro). Esta información se completa de acuerdo con las rendiciones de cuentas mensuales realizadas por las mismas instituciones.

Sin embargo, con esta información no es posible estimar el tiempo promedio incurrido en el proceso de revisión y aprobación del Plan de Compras para cada institución y su intercambio de información con el programa. Los registros administrados por el programa sí permiten realizar estimaciones de los tiempos dedicados en el proceso de tramitación de los convenios. Con dicha información, es posible inferir el tiempo promedio que transcurre desde la fecha de tramitación del convenio hasta la fecha de transferencia de los recursos. Dichas estimaciones se pueden encontrar en la siguiente tabla:

Tabla 5: Días promedio estimado de tramitación de convenios y de transferencia de recursos a las instituciones³³.

Estimaciones de:	Tipo de Convenio	2023			2024		
		Promedio	Mínimo	Máximo	Promedio	Mínimo	Máximo
Tiempo Tramitación Convenios	Transferencias	108	33	198	84	62	107
	Consolidado	67	27	97	101	69	142
Tiempo Transferencia de Recursos	Transferencias	9	2	15	18	1	32
	Consolidado	9	3	17	49	12	76

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por el programa PNCO.

La tabla 5 muestra que los convenios transferibles en el año 2023 tardaron, en promedio, 108 días en ser tramitados, con un caso particular que llegó a los 198 días. En el caso de los 3 convenios consolidables, este tiempo promedio llegó a los 67 días. En el año 2024, si bien se pudo reducir el tiempo de tramitación en el caso de la tramitación de los convenios transferibles, se observa un aumento a 101 días promedio.

Adicionalmente, la tabla 5 muestra una estimación de los días que, en promedio, tomó transferir los recursos a las instituciones beneficiarias. En el año 2023, dicho proceso tardó 9 días en promedio,

³³ **Tiempo de tramitación** refiere al número de días corridos entre la fecha de elaboración del convenio y la fecha de total tramitación, la que, dependiendo el caso, corresponde a la toma de razón en CGR o a tramitación interna del convenio.

Tiempo de transferencia de recursos, corresponde al número de días corridos transcurridos entre la aprobación total o toma de razón en CGR del convenio de transferencia y la fecha de transferencia de los recursos a la institución beneficiaria.

tanto para los convenios transferibles como los consolidados, pero con un incremento considerable en el año 2024 (18 y 49 días, respectivamente).

Para tener un panorama más completo sobre los tiempos que toman los procesos de gestión de los recursos transferidos vía convenios, es necesario revisar los tiempos de compra del equipamiento y de recepción de éstos para su uso. Si embargo, la información disponible solo permite estimar en el caso de los convenios tramitados en el año 2023 los que muestran una duración promedio de 325 días corridos entre la entrega de los recursos a la institución beneficiaria y la recepción de los primeros ítems comprados por éstas³⁴.

De acuerdo con la información proporcionada por el programa, en el periodo 2023-2025, los recursos transferidos han permitido financiar planes de compra de las instituciones beneficiarias que incluyen desde cámaras corporales, drones, detectores, equipos GPS, hasta equipos computacionales, servidores, softwares, y vehículos de distintas características.

Del mismo modo, el programa declara en sus documentos internos que el proceso de seguimiento tiene como objetivo monitorear la correcta y oportuna ejecución de cada convenio en todas sus etapas y fiel cumplimiento de sus objetivos, así como el uso y destino de los recursos invertidos.

La información disponible preliminar no permite describir sobre la ejecución presupuestaria en relación con las instituciones beneficiarias, por ejemplo, sobre las variaciones presupuestarias durante la ejecución, las proyecciones presupuestarias para mantener los resultados post-ejecución del componente anual, los planes de contingencia para mitigar riesgos de sub-ejecución, entre otros.

Asimismo, en el análisis de costos es importante establecer, a partir de la trazabilidad y resultados de los programas vinculados, los indicadores que relacionen recursos con resultados por institución beneficiaria de PNCO, de los programas vinculados y de los componentes del Plan, como se indica en la sección sobre vinculación con otros programas públicos, para determinar el alcance de la distribución de recursos y la contribución a mejorar las capacidades de las instituciones beneficiarias que combaten el crimen organizado en el país.

Entidades involucradas en la implementación

La estrategia de ejecución es multidimensional y considera una articulación interagencial, definida como una orgánica estatal sólida, a nivel nacional y territorial, para la articulación de las distintas instituciones con atribuciones y competencias para enfrentar el crimen organizado. Esto se materializa en tres instancias de trabajo relevantes:

- a) Consejo Asesor de Coordinación y Unidad de Acción en materia de Prevención y Control del Crimen Organizado, cuya misión es proponer medidas de coordinación intersectorial entre las distintas instituciones competentes respecto de las acciones de prevención y control del crimen organizado, facilitando el intercambio de información y promoviendo acciones conjuntas orientadas a enfrentarlo.

³⁴ Dato disponible solo para convenios tramitados en el año 2023.

- b) Consejos Regionales Contra el Crimen Organizado, que tienen como objetivo implementar las acciones de la Política Nacional dependiendo de la realidad de cada región, acordar acciones concretas para hacer frente al fenómeno delictual y revisar el trabajo operativo en el territorio, *enfocándose en la evaluación de los resultados y en los nudos críticos que enfrentan las instituciones* para prevenir, controlar y perseguir al crimen organizado para efectos de proponer modificaciones o mejoras³⁵.
- c) Unidades de Coordinación Estratégica (UCE), que son centros de fusión y análisis de información conformadas por delegados de distintas instituciones para alimentar la toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo para su desarticulación. Estas Unidades de Coordinación Estratégica tienen la misión de generar alertas y análisis para la adopción de medidas que permitan la colaboración interinstitucional y la acción conjunta en un modelo operativo para el control y persecución del crimen organizado³⁶.

Específicamente, la ejecución del Plan se configura a partir de una articulación a nivel central o nacional, la configuración de tres macrozonas (Norte, Centro y Sur) y la totalidad de las regiones del país. Esto implica una coordinación estrecha en tres niveles interagenciales.

Sistema de monitoreo e indicadores

Monitoreo del programa:

Respecto del mecanismo de monitoreo del PNCO, este proceso tiene como objetivo realizar el seguimiento de la correcta y oportuna ejecución de cada convenio suscrito con las entidades beneficiarias en todas sus etapas y fiel cumplimiento de sus objetivos, así como el uso y destino de los recursos invertidos³⁷. Para ello se establecen dos etapas:

- 1) Seguimiento administrativo, el que se realiza a través de dos subprocesos:
 - a. Rendición de cuentas mensual de los gastos asociados a los actos administrativos, en conformidad con lo dispuesto en la Resolución N° 30 del 2015, de la Contraloría General de la República (CGR). Realizado a través de del Sistema de Rendición de Cuentas (SISREC), la cual se recepciona y revisa por la contraparte administrativa. Esto último corresponde a una tarea financiero contable que recae actualmente en la División de Administración y Finanzas de la Subsecretaría de Seguridad Pública;
 - b. Rendición de seguimiento de compras, la que busca mantener el estado de avance actualizado de los procesos de compras de manera semanal, en todas sus etapas, a fin de identificar nudos críticos, así como conocer las fechas estimadas de recepción de productos. Plazo máximo de entrega los jueves de cada semana o el día hábil

³⁵ Consejos Regionales contra el Crimen Organizado, cuyo objetivo es asegurar la coordinación y pertinencia de acciones a nivel regional (Resolución Exenta N°3743, 14 de septiembre de 2022). Entre los objetivos del Consejo Regional contra el Crimen Organizado destacan implementar las acciones de la Política Nacional dependiendo de la realidad de cada región, acordar acciones concretas para hacer frente al fenómeno delictual, *revisar el trabajo operativo en el territorio, enfocándose en la evaluación de los resultados y en los nudos críticos que enfrentan las instituciones para prevenir, controlar y perseguir al crimen organizado*.

³⁶ Dentro de los objetivos estratégicos, se encuentran: fomentar el intercambio de información entre instituciones, promover el diseño y desarrollo de acciones conjuntas y desarrollar procesos de colaboración interinstitucional nacional e internacional.

³⁷ Rex 6.376, de 29 de diciembre de 2023, que aprueba disposiciones para la ejecución del proceso de control del PNCO.

anterior. Actualmente esta función recae en la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza dentro de la Subsecretaría de Seguridad Pública.

- 2) Seguimiento técnico de uso y destino, el que se ejecuta a través de los siguientes subprocesos:
- a. Reporte de uso, cuyo objetivo es supervigilar el uso y destino de los recursos adquiridos de manera mensual, dentro de los primeros 15 días hábiles de cada mes, debiendo rendir el mes inmediatamente anterior, y por el periodo de tiempo consignado en la cláusula “de la vigencia del convenio”. Se debe remitir formalmente a la contraparte técnica, un reporte que debe corresponder a un único informe consolidado por parte de cada institución beneficiaria.
 - b. Informe final de ejecución por cada institución beneficiaria, cuyo objetivo es consolidar la evaluación cualitativa y cuantitativa respecto de la totalidad de las adquisiciones conforme al plan de compras vigente, el que debe incluir la totalidad del material adquirido, las cantidades, sus destinos, indicar material que se encuentre en uso (fundamentar en caso el material no esté siendo empleado), el objetivo de la adquisición (qué se espera alcanzar con la incorporación de los recursos), además de los costos unitarios y totales efectivamente pagados y saldo presupuestario, en caso de haberse generado.

Responsable de esta etapa es la División de Seguridad Pública de la Subsecretaría del Interior en los años 2023/2024 y, a partir del 1 de año 2025, de la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza dentro de la Subsecretaría de Seguridad Pública.

Mecanismo de evaluación

A nivel de la política nacional se proponen una serie de indicadores para monitorear y evaluar en conjunto, su avance. Como puede verse en la Tabla 6, tanto en el Eje 6, sobre fortalecimiento de capacidades de equipamiento y tecnologías, como el eje 7, sobre formación institucional y de capital humano para enfrentar el crimen organizado, ambos ejes a los que tributa el Programa han definido un grupo de indicadores a nivel de producto y resultados³⁸.

³⁸ En el eje 6 se agrega, además, que se requiere un monitoreo permanente del Estado de situación en la materia y ejercicios prospectivos que permitan anticipar necesidades de inversión en el área (MinInterior, 2022).

Tabla 6: Indicadores a nivel de la política nacional.

Tipo de Indicador	Eje 6: Fortalecimiento de capacidades de equipamiento y tecnologías	Eje 7: Formación institucional y de capital humano para enfrentar el crimen organizado
Producto	• Número de diagnósticos anuales institucionales sobre brechas en materia de tecnología para enfrentar al crimen organizado. • Promedio de días transcurridos para la transferencia de recursos a las Instituciones. • Sistema de monitoreo de localización y usos de los recursos tecnológicos implementado.	• Número de programas/planes/iniciativas de capacitación diseñados
Resultado	• Porcentaje de cobertura de brechas institucionales	• Número de funcionarios/as capacitados/as • Número de unidades institucionales que cuenten con la guía de manejo de evidencia digital.

Fuente: elaboración propia, en base a documento de Política Nacional (MinInterior, 2022)

El eje 6 de la Política Nacional agrega la necesidad de un monitoreo permanente del estado de situación en la materia y de ejercicios prospectivos que permitan anticipar necesidades de inversión en el área (MinInterior, 2022). De acuerdo con lo que indica el propio programa, corresponde al monitoreo del estado de avance respecto al cierre de vulnerabilidades o brechas que eventualmente pudieran ser aprovechadas para la instalación y operación de organizaciones criminales, más que de ejercicios prospectivos que permitan anticipar necesidades de inversión en el área.

Por otra parte, en cuanto al seguimiento, se indican metas de ejecución presupuestaria para el año 2024:

- Durante el primer semestre del año 2024, transferir el 100% de los recursos a las instituciones beneficiadas y
- Durante el segundo semestre, iniciar los procesos de adquisición.

Finalmente, a nivel de diseño el programa considera la medición de seis indicadores, agrupados en dos categorías: (a) Indicadores de Propósito y (b) Indicadores Complementarios, los que se listan en la siguiente Tabla:

Tabla 7: Indicadores definidos por programa

Indicadores de Propósito	- Variación porcentual de bandas criminales desarticuladas. - Variación porcentual de personas detenidas por el delito de asociación ilícita en el año).
Indicadores Complementarios	- Variación porcentual de operativos policiales contra bandas criminales, con tecnología adquirida en el año t-1. - Porcentaje de alumnos que obtienen nota igual o superior a 5 en evaluación de los programas de capacitación en el año t; - Variación porcentual de procedimientos extraordinarios realizados en frontera en el año t con uso de tecnología adquirida con respecto al año t-1; y, - Porcentaje de armas inscritas fiscalizadas en el año t con respecto al número total de armas inscritas en el año t.)

Fuente: elaboración propia en base a información de la ficha Ex Ante 2024 (MDS, 2023)

En este contexto, hay que tener presente que la distribución de los recursos atiende a las brechas levantadas en el contexto del trabajo realizado por el Consejo Asesor, cuyas actas son confidenciales. Este sería un parámetro inicial. Lo mismo, con las áreas específicas a reforzar en cada institución, las que se identifican a partir de diagnósticos institucionales en el marco del Consejo Asesor antes indicado.

Aspectos presupuestarios

Para definir las necesidades de inversión y gastos asociados, el programa realizó un trabajo territorial conjunto con las instituciones que combaten el crimen organizado, a través del Consejo Regional contra el Crimen Organizado de cada región y la División de Seguridad Pública de la Subsecretaría del Interior (en la actualidad Subsecretaría de Seguridad Pública). De este modo, en el año 2022 se lleva a cabo un levantamiento de las necesidades operativas de las instituciones que combaten el crimen organizado y la capacidad de respuesta de la institucionalidad vinculados al comportamiento criminal en cada región.

De este modo, se detectan y priorizan brechas de inversión principalmente en el ámbito de la tecnología y equipamiento, asociándolos al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional contra el Crimen Organizado.

Para el inicio de programa, en el año 2023, el mecanismo de asignación de recursos se realizó mediante una evaluación técnica interna de las proposiciones de inversión de cada institución beneficiaria, que contienen el conjunto de necesidades de equipamiento y tecnología. De esta forma, la asignación de recursos entre componentes se hizo en función de los proyectos institucionales enfocados en las problemáticas que resultaron necesarios de abordar de forma permanente. Sin embargo, los criterios usados para definir la asignación de recursos al interior de cada componente no son conocidos por el programa. Tampoco los criterios usados para la asignación de recursos entre regiones, puesto que cada institución atiende el fenómeno delictual que afecta a cada región, lo que también se presenta como una posible dificultad al programa para determinar algún tipo de brecha entre los objetivos declarados y la asignación de recursos realizada.

Fuentes presupuestarias

La fuente de financiamiento exclusiva del programa PNCO corresponde a los recursos que se aprueban anualmente en la Ley de Presupuesto del Sector Público, específicamente a través de la Partida 05, Capítulo 10, Programa 01, de la Subsecretaría del Interior³⁹, en las siguientes asignaciones presupuestarias:

- i. Transferencias Corrientes (subt. 24). En esta asignación se aprueban recursos cuya principal función es financiar acciones contempladas en el PNCO y la instalación y funcionamiento de las 3 oficinas territoriales o macrozonas, de la Unidad de Coordinación Estratégica (UCE)⁴⁰, específicamente para:
 - a. Gastos en personal para contratación de profesionales a honorarios (rol ejecutivo y labores administrativas)
 - b. Bienes y servicios de consumo (arriendos de inmuebles, pago de cuentas de servicios básicos, etc.)
 - c. Adquisición de activos no financieros, para comprar mobiliario, máquinas de oficina, equipos computacionales y licencias de software (principalmente de análisis como ArcGis e i2)
- ii. Transferencias de Capital (subt. 33), la que corresponde a recursos para financiar gastos de capital, con foco en el fortalecimiento de la tecnología y equipamiento de las instituciones que combate el crimen organizado. Aquí es necesario considerar que los recursos se han aprobado, a su vez, mediante dos ítems de presupuesto:
 - a. Transferencias de Capital Al Gobierno Central (33.02), lo que corresponde a transferencias consolidables o movimientos de recursos entre entidades del sector público bajo la modalidad espejo (es decir, recursos que se reflejan en los presupuestos de ambas instituciones, en una como ingreso y en la otra como egreso); y
 - b. Transferencias de Capital a Otras Entidades Públicas (33.03), recursos para adquisición de inversiones o activos a municipios, fondos creados por ley u otras entidades públicas que no poseen la misma jerarquía presupuestaria que el organismo que transfiere los recursos.

En la Tabla 8, es posible observar que los montos totales aprobados en la ley de presupuestos en cada asignación asociada al programa, en el periodo 2023-2025, desagregados en cada uno de los subtítulos antes descritos⁴¹.

³⁹ Mediante Decreto N°349 del 11 de abril 2025, se aprueba la creación de la partida presupuestaria 32, del Ministerio de Seguridad Pública, y de sus respectivos Capítulos y programas presupuestarios. Con esto, se ratifica presupuestariamente el traspaso de los recursos del programa PNCO y de su gestión, desde el Ministerio de Interior al nuevo Ministerio de Seguridad Pública.

⁴⁰ SSP (2025), respuesta a solicitud de información EFA 2025.

⁴¹ Para efectos de análisis de estas cifras, se ha procedido a mostrar las cifras de recursos en las tablas de esta sección, en pesos del año 2026. Para ello se utiliza la siguiente tabla de inflatores:

Año	Factor
2023	1,0787
2024	1,0422

Tabla 8. Recursos aprobados por ley de Presupuestos para el Plan nacional contra el Crimen Organizado, período 2021 - 2025 (en miles de pesos año 2025)

Subt/Ítem/Asignación	Denominación de Asignación	2023	2024	2025
2403069	Plan Nacional Contra el Crimen Organizado	372.757	423.167	430.958
Total Subt 24		372.757	423.167	430.958
3302114	Plan Nacional Contra el Crimen Organizado - Gendarmería de Chile	4.586.632	4.471.872	0
3302116	Plan Nacional Contra el Crimen Organizado - Unidad de Análisis Financiero	179.518	0	0
3302131	Plan Nacional Contra el Crimen Organizado - Carabineros de Chile	29.311.776	35.016.238	38.302.403
3302132	Plan Nacional Contra el Crimen Organizado - Policía de Investigaciones de Chile	0	5.406.329	5.270.160
3303003	Plan Nacional Contra el Crimen Organizado	36.206.173	36.455.359	41.884.927
Total Subt. 33		70.284.100	81.349.797	85.457.490
Total Asignación Específica al Programa		70.656.856	81.772.964	85.888.448

Fuente: elaboración propia en base a Ley de Presupuestos del Sector Público, años 2023, 2024 y 2025.

Los datos muestran que presupuesto total inicial aprobado sube de \$70.656 millones de pesos en el año 2023 a \$85.888 millones en el año 2025, lo que implica un aumento de un 10% promedio anual en término reales. Estos montos, tal como se muestra en la siguiente tabla, corresponden entre un 65,6% a un 56,1% del presupuesto total asignado al servicio responsable de la implementación de este programa (en este caso, la Subsecretaría de Interior), entre el año 2023 a 2025, respectivamente.

Tabla 9. Presupuesto Inicial del PNCO respecto del Presupuesto Total de la Institución responsable, período 2023-2025, (en miles de pesos año 2025)

Año	Presupuesto inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa (Asignación en Ley de Presupuesto)	% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2023	107.708.429	70.656.856	65,6%

2025	1,0000
------	--------

Nota: corresponde a los inflatores usados para el proceso de Monitoreo de Oferta Pública 2024.

2024	146.984.561	81.772.964	55,6%
2025	153.086.057	85.888.448	56,1%

Fuente: elaboración propia en base a Ley de Presupuestos del Sector Público, años 2023, 2024 y 2025.

Durante la implementación del programa, se han realizado varios ajustes al presupuesto, tanto incrementos como rebajas en el subt. 24 y el subt. 33, durante el periodo de ejecución 2023 y 2025. El año 2025 considera como vigente, el actual presupuesto del programa dentro de la Subsecretaría de Seguridad Pública del nuevo Ministerio de Seguridad Pública, al cual se traspasó el programa a partir del 01 de abril, como ya se indicó anteriormente. En la tabla 10 es posible observar, tanto los montos totales iniciales como los montos vigentes a final de cada año.

Tabla 10. Presupuesto Inicial, Vigente y Gasto Devengado del Programa, período 2023-2025
(en miles de pesos año 2025)

Año	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Gasto Devengado del Presupuesto	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
	(A)	(B)	Ejecución (C)	(C/B) %	(C/A) %
2023	70.656.856	70.981.409	70.832.527	99,8%	100,2%
2024	82.196.130	79.180.793	71.192.771	89,9%	86,6%
2025 *	85.888.448	80.007.190	55.192	0,1%	0,1%

Fuente: elaboración propia en base a la Ley de Presupuestos y a los reportes trimestrales de ejecución del programa.

(*): corresponde a presupuesto vigente y ejecución informada en el Reporte Trimestral 2025 3/2025 de 10 de octubre 2025.

La Tabla 11 también muestra tanto los montos de los recursos asignados como los ejecutados por parte del PNCO, que, en este caso, corresponde a los recursos transferidos a las instituciones beneficiarias, lo que se expresa como el porcentaje de ejecución respecto a los montos aprobados. Para el año 2023, el programa pudo devengar casi la totalidad de los recursos asignados, mientras que en el año 2024 llegó a un 86,6% de ejecución respecto del presupuesto vigente.

En el año 2025, el presupuesto vigente del programa alcanza, en total, \$80.007 millones, luego de realizarse rebajas tanto en lo asignado en Transferencias de Capital al Gobierno Central y en Transferencias de Capital a Otras Entidades Públicas, como en el subt 24, las que fueron aprobadas mediante Decreto de Hacienda N°28 de 10 enero de 2025 y N°254 de 19 marzo de 2025, respectivamente. De acuerdo a lo reportado por el programa, a la fecha de cierre de este informe los convenios de transferencia se encuentran en proceso de tramitación final, lo que explicaría la baja ejecución presupuestaria a nivel del programa.

Ejecución Subt.24.

En la siguiente tabla, es posible observar con mayor detalle el uso o destino, a nivel de ítem de gasto, que el programa ha realizado respecto de los recursos proporcionados al programa bajo la asignación presupuestaria del subt 24 de Transferencias Corrientes. Tal como se indicó anteriormente, una parte de dichos recursos se destina a financiar gastos en bienes y servicios de consumo y en activos no financieros para el funcionamiento de la Unidad de Coordinación Estratégica (UCE) y sus oficinas en tres macrozonas (53% y 55% de lo ejecutado en los años 2023 y 2024, respectivamente).

Tabla 11. Distribución del gasto de los recursos asignados en el subt 24. programa PNCO, período 2023-2025
(en miles de pesos año 2025).

Año 2023	Asignado	Ejecutado			
		UCE	PNCO	Otros	Total
Personal	112.125.472	-	105.852.831	-	105.852.831
Bienes y Servicios de Consumo	255.605.516	184.588.487	-	1.318.150	185.906.637
Inversión (Activos No Financieros)	71.682.851	47.323.352	-	6.656.234	53.979.586
Total	439.413.839	231.911.839	105.852.831	7.974.384	345.739.054
%	100,0%	52,8%	24,1%	1,8%	78,7%

Año 2024	Asignado	Ejecutado			
		UCE	PNCO	Otros	Total
Personal	187.787.765	-	154.133.297	-	154.133.297
Bienes y Servicios de Consumo	196.987.264	204.445.740	1.813.393	1.611.429	207.870.562
Inversión (Activos No Financieros)	38.391.521	28.022.806	1.647.010	1.485.880	31.155.696
Total	423.166.550	232.468.546	157.593.699	3.097.309	393.159.554
%	100,0%	54,9%	37,2%	0,7%	92,9%

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por el programa.

Ejecución a nivel de instituciones beneficiarias.

Una vez autorizados los recursos a nivel de ley de presupuestos, el programa puede definir los montos que serán distribuidos a nivel de cada una de las instituciones beneficiarias y realizar la respectiva transferencia de recursos. Dichos montos, estimados en base al proceso de detección y priorización de brechas de inversión y gastos asociados previamente indicados, se pueden observar en la tabla 12, para el período 2023-2025.

Tabla 12: Distribución de recursos asignados a instituciones beneficiarias, PNCO.
Período 2023-2025 (en pesos de 2025).

Institución	2023	2024	2025
Servicio Nacional de Aduanas	5.048.487.513	6.759.980.922	3.354.913.204
Carabineros de Chile	51.960.099.082	47.258.590.539	46.171.606.384
Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante (DIRECTEMAR)	2.294.502.960	2.179.761.300	2.249.165.000
Gendarmería de Chile	5.250.032.900	7.598.471.760	2.570.000.000
Policía de Investigaciones de Chile (PDI)	5.770.963.607	13.667.595.157	15.126.288.000
Unidad de Análisis Financiero (UAF)	179.518.333	-	1.205.406.317
Dirección General de Movilización Nacional (DGMN)	-	98.339.334	5.651.838.777
Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)	-	364.617.839	474.112.000
Agencia Nacional de Inteligencia (ANI)	-	459.212.784	508.445.958
Subsecretaría Redes Asistenciales	-	-	1.190.256.200

Instituto de Salud Pública	-	-	752.537.667
Agencia Nacional de Ciberseguridad	-	-	500.622.493
Total Distribuido	70.503.604.394	78.386.569.636	79.755.192.000

Fuente: elaboración propia, en base a Informe Trimestral del PNCO (02/2025). Para efectos de comparabilidad, los montos son calculados en pesos de 2025.

En la siguiente tabla, es posible observar los montos que las instituciones han reportado como ejecutados tanto para el año 2023 como 2024⁴², que, para este caso, corresponde a aquella parte de los montos fijados en los convenios de transferencia de recursos con el PNCO, que cada una de las instituciones beneficiarias ha podido pagar a los proveedores para financiar los respectivos planes de compra.

Tabla 13. Recursos pagados respecto de los recursos asignados, consolidables y transferibles, por cada institución años 2023 y 2024.

Institución	2023		2024		2025	
	33.02 Consolidable	33.03 Transferible	33.02 Consolidable	33.03 Transferible	33.02 Consolidable	33.03 Transferible
Servicio Nacional de Aduanas	<i>n.a.</i>	99,7%	<i>n.a.</i>	0,0%	<i>n.a.</i>	0,0%
Carabineros de Chile	99,3%	73,1%	72,6%	13,4%	0,0%	0,0%
Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante (Directemar)	<i>n.a.</i>	98,6%	<i>n.a.</i>	54,5%	<i>n.a.</i>	0,0%
Gendarmería de Chile	76,6%	100,0%	82,9%	0,0%	<i>n.a.</i>	0,0%
Policía de Investigaciones de Chile (PDI)	<i>n.a.</i>	82,0%	99,9%	56,6%	0,0%	0,0%
Unidad de Análisis Financiero (UAF)	90,6%	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,0%
Dirección General de Movilización Nacional (DGMN)	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	96,5%	<i>n.a.</i>	0,0%
Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	70,2%	<i>n.a.</i>	0,0%
Agencia Nacional de Inteligencia (ANI)	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	100,0%	<i>n.a.</i>	0,0%
Subsecretaría Redes Asistenciales	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,0%
Instituto de Salud Pública	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,0%
Agencia Nacional de Ciberseguridad	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0,0%
Total Distribuido	96,2%	80,3%	75,3%	27,4%	0,0%	0,0%

Fuente: elaboración propia, en base a la información de la BD Control Recursos del programa PNCO, de julio 2025.

Es importante mencionar la existencia del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Seguridad Pública en Chile, proyecto que se desarrolla y financia a través del Contrato de Préstamo N°4891/OC-CH, entre la República de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID),

⁴² El programa reporta que las instituciones beneficiarias aún no han ejecutado ni rendido recursos correspondientes al año 2025.

y que, en función de sus objetivos (contribuir a la reducción de los robos con violencia y mejorar la capacidad de gestión de los delitos e incidentes cibernéticos en Chile)⁴³, destinó recursos para financiar un plan de adquisiciones que incluye equipamiento relacionado con el PNCO, y que consideró los siguientes montos para los años 2023 y 2024:

Tabla 14. Resumen montos destinados a plan de adquisiciones financiados con préstamo BID, años 2023 y 2024.

Plan de Adquisiciones	2023	2024	TOTAL
PNCO	\$ 862.383.095	\$ 412.216.000	1.274.599.095

Fuente: Minuta de adquisiciones del PNCO financiado con presupuesto del BID 2023-2024

Estos recursos han sido destinados principalmente para la compra de equipamiento y softwares destinados a trabajo de investigación forense y a instrumental para análisis balístico (SSP, 2025).

RESULTADOS

En función de los antecedentes disponibles y en el marco de los objetivos definidos para la evaluación focalizada de ámbito (EFA), en este capítulo se presentan los principales hallazgos y resultados de la evaluación realizada al programa Plan Nacional contra el Crimen Organizado (PNCO).

A nivel del diseño se revisan aspectos relacionados el diagnóstico y la estrategia del programa, analizando la validez y pertinencia del problema público que aborda, si se justifica o no la intervención del Estado en este contexto y si se observa coherencia y articulación de la estrategia de intervención a través de mirar la lógica vertical del programa entre su fin, propósito, componentes y actividades, y la lógica horizontal (indicadores de medición, medios de verificación y datos recopilados).

Posteriormente se presentan los resultados de un análisis de complementariedad y de duplicidad que se observan respecto del PNCO con otras iniciativas o programas de la oferta pública existentes y que apuntan a objetivos similares.

Finalmente, se entregan los resultados relacionados con la implementación, en términos de los logros en su gestión, de algunas brechas detectadas entre los procesos y actividades definidas y la ejecución del programa en la práctica, así como respecto de la gestión del programa en términos de la ejecución de los recursos financieros y de los mecanismos de seguimiento y de evaluación de resultados puestos en marcha.

El Diseño del PNCO

Problema público y justificación de la intervención del Estado

⁴³ 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 (Fuente: <https://www.iadb.org/es/proyecto/CH-L1142>)

El problema de política pública que el programa Plan Nacional contra el Crimen Organizado del Ministerio de Seguridad Pública buscar resolver es que existan capacidades suficientes y/o adecuadas en las instituciones con competencias para combatir el crimen organizado. Su existencia se basa en la necesidad de que estas instituciones actualicen permanentemente sus capacidades humanas y tecnológicas, dado el incremento de delitos asociados a crimen organizado observados a nivel mundial y en el país, la presencia de nuevas organizaciones criminales, y la aparición de nuevas tipologías de criminalidad observada en el último tiempo.

El programa PNCO nace en el contexto de la política nacional contra el crimen organizado, cuyo objetivo es disminuir la actividad delictiva de las organizaciones criminales que operan en Chile, a través de la acción planificada y coordinada de las distintas instituciones del Estado que colaboran en su prevención, control y persecución. De esta forma, el PNCO responde a la necesidad de hacerse cargo de debilidades operativas en el sistema, reconociendo que existen deficiencias asociadas a la falta de coordinación oportuna en la definición de estrategias y traspaso de información y generación de acciones conjuntas.

Panorama del Crimen Organizado mundial y en Chile (2021-2025)

El crimen organizado no constituye un tipo penal en sí mismo. En Chile, de acuerdo con lo planteado por el Ministerio Público, el crimen organizado es una denominación genérica que se le da a ilícitos en los que actúan grupos de personas en forma organizada (Ministerio Público, 2002). La figura que lo engloba es la “asociación ilícita”, entendida como la concertación entre dos o más sujetos que, de forma organizada y estable en el tiempo, perpetran actos ilícitos⁴⁴.

De acuerdo con diferentes fuentes, el panorama asociado al crimen organizado en los últimos años evolucionada negativamente. Se reconoce una tendencia de instalación permanente en Chile de organizaciones criminales de origen extranjero. Es el caso del “Cartel de Sinaloa” (México), “Cartel Jalisco Nueva Generación” (México), “Clan del Golfo” (Colombia) y “Tren de Aragua”, que poseen un modus operandi marcado por la violencia extrema⁴⁵.

De acuerdo a los datos del Índice Global de Crimen Organizado 2023⁴⁶, este fenómeno muestra a nivel mundial que entre los años 2021 y 2023, se produce un leve aumento de 0,16 puntos en los niveles de criminalidad a nivel global⁴⁷, con un índice de criminalidad de 5,03 en el año 2023, si bien los niveles de resiliencia⁴⁸ a nivel mundial se mantuvieron estables en un 4,81. Esta situación resulta especialmente preocupante considerando que el mismo informe señala que “casi un 83% de la

⁴⁴ Fernández, 2025, 5

⁴⁵ Ministerio Público 2024.

⁴⁶ Este Índice evalúa a los países en función de sus niveles de criminalidad y de resiliencia, con una puntuación del 1 al 10 (de menor a mayor nivel).

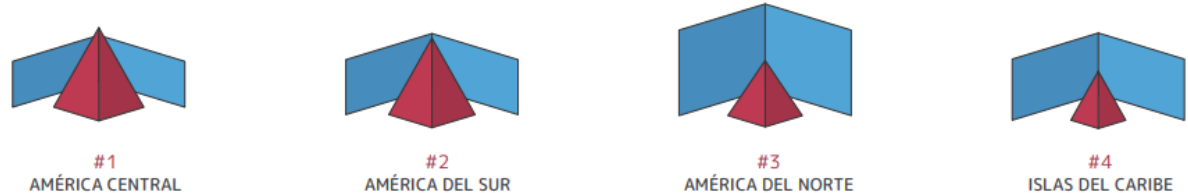
⁴⁷ El informe comprende criminalidad desde dos componentes: presencia de mercados criminales, es decir “los sistemas políticos, sociales y económicos relacionados con todas las etapas del comercio ilícito y/o la explotación de bienes o de personas” (Global Initiative Against Transnational Organized Crime, 2023, pág. 38); y presencia de actores criminales, es decir “la estructura y la influencia de cinco tipos de actores criminales: los grupos de tipo mafioso, las redes criminales, los actores integrados en el Estado, los actores extranjeros y los actores del sector privado” (Global Initiative Against Transnational Organized Crime, 2023, pág. 39).

⁴⁸ Definida como “la capacidad para resistir y dismantelar las actividades del crimen organizado en su conjunto, en lugar de por mercados individuales, a través de medidas políticas, económicas, jurídicas y sociales” (Global Initiative Against Transnational Organized Crime, 2023, pág. 40).

población mundial vive actualmente en países con altos niveles de criminalidad (mientras que) en el año 2021 eran el 79%⁴⁹.

En este contexto, dentro del continente americano, la figura 3 muestra que América del Sur se ubica segundo detrás de América Central, como el territorio más afectado por la criminalidad y con menores niveles de resiliencia.

Figura 3. Puntuaciones Índice Global de Crimen Organizado 2023, por sector del continente americano



REGIÓN	CRIMINALIDAD	MERCADOS CRIMINALES	ACTORES CRIMINALES	RESILIENCIA
AMÉRICA CENTRAL	6.28 +0.12	5.92 +0.20	6.64 +0.03	3.91 -0.15
AMÉRICA DEL SUR	5.94 +0.44	5.63 +0.44	6.26 +0.44	4.72 -0.15
AMÉRICA DEL NORTE	4.78 +0.19	4.85 +0.38	4.70 +0.01	7.17 +0.25
ISLAS DEL CARIBE	3.91 -0.14	3.57 -0.08	4.25 -0.21	5.06 +0.11
PROMEDIO DE LAS AMÉRICAS	5.20 +0.13	4.89 +0.19	5.51 +0.08	4.80 -0.03

Fuente: Global Initiative Against Transnational Organized Crime, 2023.

Para el caso de Chile, el Índice muestra⁵⁰:

- El indicador de crimen organizado (promedio) aumenta 0,58 puntos (4,6 puntos en el año 2021 y 5.18 puntos en año 2023).
- El indicador “**mercados criminales**” aumenta en 0.62 puntos. Este alcanza a 4,45 puntos en el año 2021 y 5.07 puntos en el año 2023).
- El indicador “**actores criminales**” experimenta en Chile un incremento notable (+0.55). Esta muestra una puntuación de 4,75 en el año 2021 y de 5.30 en el año 2023.
- En indicador **Resiliencia** (promedio) el IGCO indica una disminución de 0,25 puntos (6,42 en el año 2021 y 6.17 puntos en el año 2023).

Adicionalmente, según este estudio, en el caso de Chile la trata de personas ha ido en aumento en los últimos años y el tráfico de personas es un problema cada vez mayor⁵¹. Del mismo modo, se observa un aumento en la confiscación de armas ilegales o no registradas, lo que podría indicar un aumento de la delincuencia relacionada con las armas de fuego⁵².

Por otra parte, el fenómeno del crimen organizado impacta en la sensación de inseguridad que manifiesta la población. La Encuesta de Opinión Pública realizada por el Centro de Estudios Públicos, señala que el porcentaje de encuestados que indica a los temas delincuencia, asaltos y robos como

⁴⁹ Global Initiative Against Transnational Organized Crime, 2023, pág. 2

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Índice Global de Crimen Organizado - Chile (2023). Rescatado de <https://ocindex.net/country/chile>

⁵² *Ibid.*

uno los 3 principales problemas a ser enfrentados por el gobierno, creció de 51% a 57% entre 2023 y 2024 (CEP, 2024). Según el Informe de Homicidios del Ministerio de Seguridad Pública (2025), dos elementos asociados a la criminalidad organizada justificarían el alto temor de los ciudadanos: (i) el lugar de comisión y (ii) el arma utilizada en el crimen. A esto se agrega que, según el último Índice de Exposición Ciudadana al Crimen Organizado (Paz Ciudadana, 2022) un 36,6% de los encuestados aseguró verse “mediana o altamente expuesto” a alguna de estas manifestaciones del crimen organizado: narcofunerales, homicidios por ajuste de cuentas, secuestros, enfrentamientos entre grupos/bandas delictivas organizadas y policías, y cierre de pasajes o uso de espacios públicos por parte de grupos/bandas delictivas organizadas.

Como establece la Política Nacional, el delito de homicidio es un indicador relevante de la presencia de actividades de crimen organizado en un país (Ministerio Interior, 2022). Al respecto, entre 2016 y 2024 hay un incremento en la tasa de homicidios de una tasa de 4,2 a 6 homicidios por cada 100.000 habitantes lo que implica un alza de 43% en 8 años (Fernández, 2025, 8). La gran mayoría de los homicidios se ejecutan en el espacio público (Informe de Homicidios del Ministerio de Seguridad Pública, 2025). Desde 2018 aumenta en que prácticamente 2/3 de los homicidios cometidos en el espacio público (Fernández, 2025, 9).

El Informe del Indicador Nacional de Crimen Organizado (INCO) en Chile⁵³, se destaca en primer lugar, el aumento de delitos ingresados en todas las dimensiones, especialmente en ciberdelincuencia (+110,5%), violencia asociada al crimen organizado (+37,3%) y organizaciones criminales (+29,1%). En segundo lugar, se destaca la prevalencia de delitos asociados a la presencia de drogas, con una tasa de 484,80 delitos cada 100 mil habitantes, y de otros delitos organizados, con una tasa de 230,52 delitos cada 100 mil habitantes (CESCRO, 2025, p.25).

Según la tasa ponderada de delitos asociados al crimen organizado cada 100 mil habitantes, se ve una preocupante concentración del crimen organizado en la zona norte del país, especialmente en las regiones de Tarapacá, Arica y Parinacota y Antofagasta, con un promedio comunal de la tasa ponderada de 1.174, 844 y 284 delitos asociados al crimen organizado cada 100 mil habitantes respectivamente. Mientras que las regiones menos afectadas, corresponden a Los Lagos, O’Higgins y Los Ríos, con una tasa de 81, 95 y 107 delitos cada 100 mil habitantes respectivamente (CESCRO, 2025). En términos generales, al observar las 10 comunas más afectadas por delitos asociados al crimen organizado a nivel nacional, se destaca que la zona centro del país concentra el 50% de ellas, seguida de cerca por la zona norte del país que concentra el 40%, quedando la zona sur sólo con una de las comunas más afectadas (*ibid.*)

El INCO permite identificar las comunas más afectadas por delitos asociados al crimen organizado, su incidencia relativa según el tamaño poblacional y verificar la relación entre concentración de delitos asociados a la criminalidad organizada con la proximidad a la frontera terrestre, con un alto nivel de población flotante y con un alto nivel de población extranjera (*ibid.*).

⁵³ CESCRO (2025). El Indicador Nacional de Crimen Organizado en Chile (INCO), elaborado por la Universidad San Sebastián, caracteriza la presencia de delitos asociados al crimen organizado en Chile, basándose en el análisis de los delitos ingresados al Ministerio Público durante los años 2022 y 2023. Este aborda categorías o agrupación de los delitos específicos del fenómeno criminal: Organizaciones criminales, Presencia de drogas, Presencia de otros delitos organizados, Violencia asociada a crimen organizado, Corrupción y Ciberdelincuencia.

Otro tipo de delitos asociados al crimen organizado, como los delitos económicos y los ciberdelitos, muestran también un aumento entre el año 2023 y 2024. En el primer caso, se pasa de 8,3% a un 11,0% de los hogares que indican haber sido víctimas de delitos económicos, mientras que, en el caso de los ciberdelitos, dichos porcentajes pasan de 6,2% a un 6,6% de los hogares entre 2023 y 2024.

Finalmente, los datos confirman esta tendencia al alza, evidenciando un aumento del 8,4% en el número de delitos asociados al crimen organizado a nivel nacional entre los años 2022 y 2023 (CESCRO, 2024). De acuerdo con este indicador, los ámbitos que registraron los incrementos más significativos fueron los delitos violentos cometidos por organizaciones criminales, con un alza del 37,3%, y los ciberdelitos, que experimentaron un crecimiento aún más drástico del 110,5%. Estos resultados refuerzan la urgencia de fortalecer las capacidades institucionales y de adaptar continuamente las estrategias estatales frente a la evolución y diversificación de las amenazas vinculadas al crimen organizado en Chile⁵⁴.

Principales Hallazgos:

De acuerdo con lo descrito anteriormente, la presencia del crimen organizado sigue siendo un fenómeno creciente a nivel mundial y a nivel del país, que pone de manifiesto la necesidad del rol activo del Estado a través de sus distintas instituciones para poder abordarlo.

A lo anterior es necesario agregar nuevos aspectos de la fenomenología del crimen organizado que pueden estar surgiendo. Un reciente informe del Ministerio Público⁵⁵ muestra una tendencia creciente de actividades relacionados con el crimen organizado que no se observan a nivel de la definición de déficit de capacidades que se ha definido, entre el 2015 y 2023:

- i. Incremento de microtráfico principalmente en áreas urbanas con alta densidad poblacional; con mayor presencia de drogas sintéticas (éxtasis y ketamina); riesgo de ingreso del fentanilo, y un notable crecimiento en el cultivo de marihuana en territorio nacional.
- ii. Alza de delitos violentos, particularmente homicidios con uso creciente de armas de fuego, vinculados con disputas territoriales entre organizaciones criminales asociadas con el tráfico de drogas y el control territorial.
- iii. Uso de innovaciones en las estrategias del crimen organizado, evidenciado por uso de distintas tecnologías incluidas en los métodos delictivos (uso de RRSS para venta “al menudeo de droga” (Ministerio Público, 2024, p27).
- iv. Diversificación de las actividades ilícitas, con el incremento o aparición de nuevos mercados (reventa de bienes robados, tráfico de armas, extorsión y secuestros extorsivos, tráfico ilícito de migrantes y trata de personas, etc.).

Sin embargo, el Programa no parte de un diagnóstico multidimensional, actualizado y suficiente en línea con su propósito. El diagnóstico del programa fue elaborado con foco en las manifestaciones delictivas del crimen organizado en Chile y las debilidades del sistema, sirviendo como insumo para la instalación de política nacional en el 2022, pero sin entregar información esencial para el objetivo

⁵⁴ Centro de Estudios en Seguridad y Crimen Organizado, 2024. Primer Informe Indicador nacional de Crimen Organizado en Chile.

⁵⁵ Informe Crimen Organizado en Chile, 2024. Unidad Especializada en Crimen Organizado y Drogas. Ministerio Público. Rescatado de <http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/biblioteca/estudios.do>

del programa. De esta forma, aun cuando se citan fuentes hasta 2023, no constituye una herramienta de gestión de capacidades ni sirve como línea base institucional clara por componente del Programa.

Consultados los responsables del programa, se reconoce que la actualización de diagnósticos no es sistemática ni periódica, lo que dificulta ajustar componentes, metas y recursos a realidades cambiantes. Y a esto se agrega la ausencia de un diagnóstico y de una línea base institucional previa de capacidades tecnológicas y de RRHH en las instituciones beneficiarias, lo que afecta la consistencia de cualquier análisis de progreso o impacto respecto a brechas iniciales, así como la definición y medición de brechas diferenciadas con fundamento técnico a nivel de cada una de las instituciones que conforman la población objetivo del programa.

Teniendo en consideración la complejidad del crimen organizado y sus distintos mecanismos de operación, la revisión no pretende ser un diagnóstico acabado de la evolución del crimen organizado, labor que debe realizar la propia institucionalidad encargada del tema, sí permite dar cuenta de las insuficiencias del diagnóstico que antecede a la Política Nacional y que dan sustento al programa⁵⁶. En él se emplean estadísticas de fuentes oficiales preliminares y parciales, sin considerar las estadísticas de funcionamiento del sistema de justicia penal (ingreso de delitos, causas y salidas judiciales), ni se emplean descriptores más allá de homicidios u otros que caracterizan a la actividad criminal (como extorsión, secuestro, tráfico de personas, y otros delitos conexos) y ni tampoco se examinan ámbitos relacionados como el funcionamiento del sistema penitenciario, entre otros.

Si bien es cierto que entrega luces sobre características relevante del fenómeno del crimen organizado en Chile, las características del diagnóstico con el que opera actualmente, no permiten elaborar ni entregar directrices ni orientaciones a las entidades del Programa, ni guías ni parámetros verificables, sobre el problema y los objetivos, tanto general como estratégico. En efecto, se observa una ausencia de uso de fuentes claves para abordar los efectos, daños y niveles de victimización y percepción de inseguridad asociada al crimen organizado antes del año 2022 (ENUSC) o el aporte de universidades, centros de estudios e instituciones privadas que elaboran índices e indicadores desde el año 2024. Esto último debiera ser considerado al momento de integrar distintos registros en un diagnóstico más actualizado, con lógica de monitoreo y vigilancia prospectiva. Del mismo modo, la evidencia internacional permite visualizar la elaboración de diagnósticos que, junto con visualizar la actividad del crimen organizado, avanzan en diagnosticar las capacidades de los organismos del Estado para articularse y coordinarse, para monitorear a través de la interoperabilidad de la información, para que, a través de inteligencia, permita operar y gestionar recursos⁵⁷.

Los casos revisados para reunir evidencia internacional comparada⁵⁸ muestran que, a nivel de elaboración de diagnóstico y uso de la evidencia, se definen objetivos que combinan inteligencia, desarticulación operativa, neutralización financiera o gestión patrimonial y cooperación

⁵⁶ Decreto N°369, Ficha Ex Ante, etc.

⁵⁷ Revisar Informe comparativo de experiencias internacionales en el combate al crimen organizado, en anexo N°2.

⁵⁸ En base a análisis comparativo de estrategias internacionales y la sistematización de factores clave de éxito y fracaso de estrategias que abordar el crimen organizado en Estados Unidos, Reino Unido, Suecia, España, Italia, Francia.

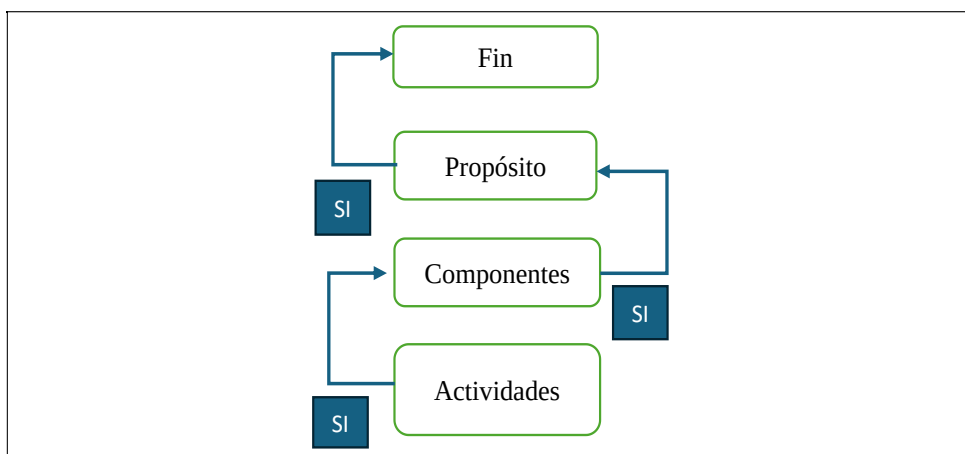
internacional, con enfoques adaptados a cada realidad nacional. Estados Unidos y Reino Unido, por ejemplo, añaden enfoques en ciberseguridad y evaluación de amenazas. Suecia y España destacan intervenciones comunitarias y control de armas, mientras Italia y Francia profundizan en gestión de activos incautados y cooperación judicial transfronteriza.

Análisis de la estrategia del programa: lógica vertical y horizontal.

En esta sección se realiza un análisis de consistencia de la estrategia diseñada por el programa, para efectos de lograr el objetivo definido.

Para ello, lo primero es pronunciarse sobre la lógica vertical del programa a nivel de sus objetivos, es decir, si es posible observar en términos generales, la existencia de vínculos causales entre los distintos niveles que explicita su diseño. En concreto, la revisión sigue la siguiente secuencia⁵⁹:

Figura 4. Secuencia de análisis vertical marco lógico



Fuente: Dipres, 2015.

En concreto se espera que las actividades que define el programa sean efectivas para producir cada componente; que cada componente sea necesario y suficiente para lograr el propósito definido por el programa, o si es necesario, agregar algún componente faltante; y, que si al lograr el propósito, es posible avanzar en el logro del fin. Adicionalmente se espera que fin, propósito, componentes y actividades estén claramente descritos (Dipres, 2015).

Para ello, en base a los antecedentes entregados por el programa, se revisa los elementos del diseño. Estos pueden ordenarse en la siguiente matriz⁶⁰:

Tabla 15: Propuesta de Matriz de Marco Lógico, PNCO.

⁵⁹ Cepal, 2005.

⁶⁰ Ver Capítulo IV.1.2 de documento “Evaluación Ex-post: Conceptos y Metodologías”, División de Control de Gestión, Dipres, 2015; en https://www.Dipres.gob.cl/598/articles-139847_doc_pdf.pdf

ENUNCIADO	Objetivo declarado	INDICADORES Enunciado
FIN: Contribuir a garantizar el orden y seguridad pública del país.		
PROPÓSITO: Instituciones competentes cuentan con capacidades suficientes para combatir el crimen organizado en el país.	Disminuir el actual déficit de recursos tecnológicos en las instituciones involucradas en el combate al crimen organizado.	1. Variación porcentual de bandas criminales desarticuladas en el año t respecto al año t- 1 2. Variación porcentual de personas detenidas por el delito de asociación ilícita en el año t respecto al año t-1
COMPONENTE 1: Tecnología y equipamiento para el control del Crimen Organizado	Que las instituciones directamente involucradas en la detección, investigación y desbaratamiento del crimen organizado cuenten con los herramientas tecnológicas y equipamiento requeridos para el control y persecución eficaz del crimen organizado.	Variación porcentual de operativos policiales contra bandas criminales en el año t con tecnología adquirida con respecto al año t-1
COMPONENTE 2: Capacitación en la detección y desbaratamiento de organizaciones criminales	Mejorar las competencias de los funcionarios de instituciones competentes para la detección, persecución y desbaratamiento del crimen organizado, según el área de competencia institucional	Porcentaje de alumnos que obtienen nota igual o superior a 5 en evaluación de los programas de capacitación en el año t
COMPONENTE 3: Control de fronteras	Fortalecer la capacidad de policías y aduanas para el control de ingreso de personas y productos al país	Variación porcentual de procedimientos extraordinarios realizados en frontera en el año t con uso de tecnología adquirida con respecto al año t-1
COMPONENTE 4: Control de armas de fuego y municiones	Fortalecer el control de las armas de fuego en el país y la investigación del desvío y tráfico de armas; mediante la adquisición de tecnología para la trazabilidad de armas incautadas y el control de las armas inscritas	Porcentaje de usuarios de armas inscritas fiscalizados en el año t con respecto al número total de usuarios de armas inscritas año t
ACTIVIDADES	Ver descripción en tabla 15	Uso efectivo: N° de ítems comprados año t, en uso durante t +1/ N° de ítems comprados en año t

Fuente: elaboración propia en base a información declarada por el programa en ficha Ex Ante 2024, Informes de Monitoreo 2023 y 2024, y Resolución N°6.348 de 23.12.2022, de Ministerio de Interior y Seguridad Pública.

Lógica Vertical del PNCO.

Análisis a nivel de las actividades

Tal como se indicó, la estrategia operativa definida por el programa para efectos de contribuir al propósito es, esencialmente, la entrega de recursos a las instituciones beneficiarias para financiar, anualmente, la compra de tecnología, equipamiento y de cursos y/o actividades de formación de su personal. La secuencia de actividades definidas para producir de los 4 componentes, a nivel de diseño, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 16. Actividades para la producción de los componentes del programa PNCO

1. Identificación de necesidades por parte de la población objetivo. 2. Elaboración del Plan de Compra y del Programa de Capacitación que cada entidad debe presentar para la elaboración del Convenio. 3. Elaboración de convenio de transferencia • Detalle de roles y responsabilidades • Monto a transferir • Plan de compras (Componentes 1, 3 y 4)/Programa de Capacitación (Componente 2) • Diferenciación de los recursos consolidables vs transferibles 4. Revisión y aprobación por División de Seguridad Pública. 5. Transferencia de recursos financieros desde Subsecretaría del Interior/Seguridad Pública 6. Adquisición de: • Unidades tecnológicas (según diagnóstico) para Componentes 1, 3 y 4. • Programas de capacitación (según diagnóstico) para Componente 2. 7. Supervigilancia a las instituciones beneficiarias: • Rendición mensual de gastos (según Res. N°30 CGR) • Rendición de seguimiento de compra. • Informe técnico de uso (Componentes 1, 3 y 4)/personas capacitadas (Componente 2) • Informe final de ejecución. 8. Evaluación anual de nuevas necesidades detectadas

Fuente: elaboración propia en base a lo descrito en las Resoluciones Exentas N°6.348 (23.12.2022) y N°6.374 (29.12.2023), de Ministerio de Interior.

Principales hallazgos:

Revisada la secuencia de actividades, es posible indicar que ésta se enmarca en los esquemas definidos para iniciativas o programas que transfieren recursos a otras entidades públicas, basados en normativa de la Contraloría General de la República, en particular su resolución N°30⁶¹, en buenas prácticas de auditoría comúnmente usadas⁶², en las instrucciones para ejecutar los recursos

⁶¹ MDS (2023a).

⁶² Segpres (2024).

asignados por Ley de Presupuestos en caso de transferencias corrientes a entidades públicas⁶³. Es decir, bajo un modelo de entrega de recursos contra la firma de convenio de transferencia, el que delimita claramente la institución beneficiaria, el monto anual a transferir, el plan de compras que financiarán dichos recursos, la modalidad de transferencia, el plazo para el cumplimiento del objetivo de las compras planificadas, y los mecanismos de supervigilancia administrativa y de uso de dichas compras.

Sin perjuicio de lo anterior, se observa lo siguiente:

- i. Los documentos revisados no explicitan un marco lógico formal, que evidencie una hipótesis causal clara entre actividades-resultados-impacto. Si bien se observa que el programa busca reducir brechas de capacidades, no se demuestra cómo se identificaron ni cómo se mide su reducción, entonces existe una importante restricción para la demostración de resultados.
- ii. Si bien es importante el proceso de elaboración y actualización del diagnóstico a nivel de cada institución, no es posible verificar ni observar cómo y bajo qué criterios se realiza este proceso. Esto es particularmente importante para el programa, en su objetivo de monitorear el avance, de asegurar la ejecución de las actividades y sus componentes, y de verificar su vinculación con los objetivos de la política nacional.
- iii. Teniendo en cuenta las distintas entidades que participan en el ecosistema de seguridad pública, vinculadas con la política nacional contra el crimen organizado, no se observan roles específicos definidos para algunas de éstas dentro de la estrategia de funcionamiento del Programa. Por ejemplo, aun cuando el Consejo Asesor tuvo un rol relevante en el diagnóstico de 2022, y los Consejos Regionales o la Unidad de Coordinación Estratégica siguen funcionando, estos no aportan insumos (información, directrices y/o guías de ejecución) al equipo que coordina el programa y las propias entidades beneficiarias. Esto da cuenta de la ausencia de estructura de coordinación interinstitucional y territorial claramente definida, lo que pone en riesgo el propósito, los objetivos y la ejecución.
- iv. No es posible determinar la existencia de mecanismos que garanticen un ajuste periódico de los procedimientos y el alineamiento de los recursos de los componentes del programa, en función de criterios técnicos transversales y la ponderación de prioridades estratégicas y operativas, especialmente a nivel de instituciones o población beneficiaria y de focalización a nivel de macrozonas y regiones.
- v. Más allá de la falta evidencia de criterios para priorización territorial, institucional o poblacional, no se explica ni identifican efectos de las decisiones adoptadas. Faltan detalles acerca de cómo se definen y actualizan.

Análisis a nivel de componentes

Si bien las actividades descritas anteriormente, en teoría, permiten la ejecución de cada uno de los componentes que confirman el diseño del Programa, se revisa la relación causal que tiene los componentes con el logro del propósito. Es decir, si la entrega de los bienes y servicios implícitos en cada uno de los componentes permiten el logro de los efectos esperados en la población beneficiaria. Adicionalmente, cada uno de los componentes descritos debe ser necesario para lograr

⁶³ Tal cual señalan los artículos 7, 23, 24, 25, 26, 27 y 28 de la Ley N°21.722 de Presupuestos para el Sector Público 2025 y Oficio Circular N°7 de 2025, ambos de Dipres, para la ejecución de las Transferencias Corrientes (Subt 24).

el propósito, y de esta forma, y en la medida que los componentes se producen adecuadamente, se logrará el propósito declarado⁶⁴.

De la revisión a nivel de componentes se observa lo siguiente:

- De acuerdo con las definiciones del propio programa, los cuatro componentes responden a la estrategia que se ha definido para abordar la necesidad de fortalecimiento permanente de las capacidades, tanto tecnológicas como de formación del capital humano especializado que trabaja en dichas instituciones, según los lineamientos que entrega la Política Nacional.
- Respecto del **componente 1, tecnología y equipamiento para el control del crimen organizado**, su objetivo está enfocado en transferir recursos para fortalecer el equipamiento y capacidades tecnológicas para disuasión, detección, reacción temprana e investigación criminal del crimen organizado, para que las instituciones directamente involucradas en la detección, investigación y desbaratamiento del crimen organizado, cuenten con los herramientas tecnológicas y equipamiento requeridos para el control y persecución eficaz del crimen organizado. Con el logro adecuado de este componente, se espera abordar una de las causas del problema, que es la obsolescencia de tecnología y equipamiento para la detección, investigación y desbaratamiento del crimen organizado⁶⁵. De acuerdo con la definición del diseño, este componente beneficia toda la población objetivo⁶⁶. Si bien la causalidad descrita en este punto parece adecuada, es necesario que se cumpla el supuesto de que la tecnología y equipamiento a adquirir siga efectivamente estándares que permitan reducir dicha obsolescencia. Sin embargo, no fue posible verificar si se cuenta con dicha información ni tampoco si existen mecanismos que permitan verificar que esto es efectivamente así.
- Respecto del **componente 2, capacitación en la detección y desbaratamiento de organizaciones criminales**, su objetivo es transferir recursos para fortalecer la formación y especialización de los funcionarios de instituciones competentes para la detección, persecución y desbaratamiento del crimen organizado, según el área de competencia institucional. Con el logro de este componente se espera corregir otra de las causas del problema que es el “desajuste de competencias y conocimientos (de los funcionarios de instituciones competentes) y las nuevas modalidades de criminalidad”⁶⁷. Al igual que en el caso de componente 1, de acuerdo con la definición del diseño, este componente beneficia toda la población objetivo. Aquí se observa una secuencia lógica de causalidad, pero se nota ausencia de información relativa a algunas especificidades que deben tener los mecanismos de capacitación que se financiarán que pueden ser necesarias para su logro, como por ejemplo:
 - modalidades de enseñanza (talleres, cursos, postgrados, nacionales o internacionales);
 - nivel en que se impartirán los procesos formativos (por ejemplo, en la formación inicial en el caso de las policías, lo que implicaría revisiones curriculares más profundas; o en capacitación o especialización en el trabajo);
 - relación formación/práctica;

⁶⁴ Dipres, 2015.

⁶⁶ En la sección V.2. se realiza una descripción más detallada de la población objetivo y beneficiaria del programa

⁶⁷ Ibid, p9.

- el uso de estándares de competencias (nacionales o en base a procesos exitosos internacionales); etc.

Tampoco incluye en su descripción, las temáticas más específicas de formación, que se promoverán desde el programa con más foco para efectos del logro del propósito del programa y que contribuyan con los objetivos de la política nacional. Este es un aspecto que no parece ser abordado en la medida que no existe actualización permanente del diagnóstico, lo que le impide al Programa entregar directrices sobre las temáticas que la capacitación debe priorizar, o validar si dichas temáticas se retroalimentan o no de los otros 3 componentes.

- El **componente 3, control de fronteras**, tiene como objetivo la incorporación de infraestructura y tecnología (a través de transferencia de recursos para la adquisición de unidades tecnológicas) para la detección y control del ingreso de personas productos en pasos fronterizos habilitados y no habilitados. En la medida que este componente se logre, se podrá abordar otra de las causas del problema, que es la permeabilidad de los pasos fronterizos no habilitados y de aduanas. De acuerdo con la descripción proporcionada por el Programa, este componente beneficiaría a 5 de las 8 instituciones que conforman la población objetivo⁶⁸. Acá se observa algo similar que en el caso del componente 1, respecto de los estándares de la tecnología a adquirir. Tampoco fue posible verificar si hay procedimientos específicos o si se emplean criterios técnicos para la priorización y elección de determinadas tecnologías aplicables al control fronterizo de forma efectiva.
- El **componente 4, control de armas de fuego y municiones**, tiene como objetivo la provisión de tecnología de trazabilidad y destrucción de armas de fuego incautadas, y para la fiscalización de armas de fuego legalmente inscritas, a partir de modelos de riesgo que permitan identificar puntos vulnerables al desvío de armas. Y, en la medida que se produzca adecuadamente este componente, se podrá corregir otra de las causas al problema que se ha detectado: el incremento de armas de fuego disponibles para las organizaciones criminales. De acuerdo con la definición del Programa, este componente beneficiaría a 3 de las 8 instituciones que conforman la población objetivo⁶⁹. Acá se puede indicar observaciones similares a la del componente 3, relacionadas con ausencia de información relacionada con los estándares de la tecnología que se incorpora en los planes de compra y que finalmente se financian, y sobre los criterios técnicos usados para elegir determinadas opciones de equipamiento que aplican las propias instituciones de acuerdo a sus necesidades y requerimientos pero que son desconocidos por el programa.
- Una observación de carácter más general es que, de acuerdo a la descripción y objetivos de los bienes o servicios entregados por los componentes 1, 3 y 4 del Programa (transferencia de recursos para financiar unidades de tecnología y/o equipamiento), y a que el proceso de producción de componentes son similares, dado que incluye las mismas actividades, no existe información o justificación que explique por qué el programa opta por operar con componentes individuales y separados y no se considera fusionar los 3 componentes en un solo, lo que podría traduciría en ahorro de recursos y garantizaría menor riesgo de duplicidad.

⁶⁸ Ibid, p10.

⁶⁹ Ibid. p 11

Coherencia de componentes con el propósito del programa

El Programa PNCO se crea mediante Resolución Exenta 6.348 de 23 de diciembre de 2022 (13 de abril de 2023 totalmente tramitada), y tiene su raíz en la Política Nacional contra el Crimen Organizado, que fue promulgada en 22 diciembre de 2022. El diseño inicial del programa considera solo 1 componente denominado Equipamiento y Tecnología, cuyo objetivo apuntaba a transferir recursos para fortalecer el equipamiento y capacidades tecnológicas de las instituciones, para disuasión, detección, reacción temprana e investigación criminal del crimen organizado⁷⁰. Este componente es la respuesta estratégica a la política nacional, particularmente con su directa vinculación con su eje N°6, de fortalecimiento de las capacidades de equipamiento y tecnológicas institucionales para enfrentar el crimen organizado.

Posteriormente, el Programa se ajusta con la incorporación de los componentes 2, 3 y 4, incluidos como parte del proceso de rediseño del programa realizado el año 2023, que tuvo como objetivo incluir dos nuevas instituciones con competencias en el combate al crimen organizado y ampliar la estrategia del programa a los objetivos de la política nacional de una forma más integral. De este modo, los componentes 1, 3 y 4 del Programa se alinean directamente con el eje N°6 de la política nacional, mientras que el nuevo componente 2 se vincula con el eje N°7, formación institucional y de capital humano para enfrentar el crimen organizado.

Lo anterior indica que los componentes del Programa han sido definidos en coherencia con parte de los objetivos de la Política Nacional y que, de esta forma, serían fundamentales para dar cumplimiento con el propósito del Programa. Sin embargo, no se documenta la forma en que el Programa asegura la alineación entre objetivos de Política Nacional y estos componentes.

En esta línea, también es importante analizar la suficiencia de los componentes para cubrir todas las dimensiones del fenómeno en las instituciones beneficiarias. Para ello es necesario preguntarse si los componentes permiten efectivamente el fortalecimiento de las capacidades institucionales o si existen dimensiones que no se han considerado. Es decir, si el propósito de reducir brechas de capacidades tecnológicas y formativas en las instituciones están incluidos todos los bienes o servicios que el Programa PNCO puede desplegar.

En este contexto, se detecta una importante falta información e incorporación de criterios de causalidad o evidencia documental para la justificación técnica de los componentes y sus actividades, y que, además, explique la articulación metodológica del vínculo capacidades–brechas–intervenciones efectivas.

La experiencia comparada internacional muestra que las estrategias que abordan la problemática del crimen organizado tienden a combinar **inteligencia, especialización institucional, prevención, represión y cooperación**, considerando marcos adaptados a los contextos institucionales y amenazas específicas. Estados Unidos, por ejemplo, desarrolla la prevención, persecución, y el fortalecimiento de capacidades, mientras el Reino Unido implementa el modelo de las 4 P: *Pursue, Prevent, Protect, Prepare*⁷¹; o en Suecia donde se refuerzan políticas de control de armas y vigilancia financiera. España prioriza inteligencia operativa, persecución económica e investigación financiera, mientras que Italia desarrolla acciones interinstitucionales y de justicia penal especializada; Francia

⁷⁰ Dipres y MDS, 2024.

⁷¹ Perseguir, prevenir, proteger y preparar (NdT)

implementa prevención, inteligencia, represión y cooperación europea. En conjunto, priorizan la cooperación europea institucional, con marcos estratégicos que integran dimensiones preventivas y represivas.

Entonces, parece relevante ver si en el levantamiento de brechas de capacidades institucionales que se realiza al momento de diseñar e implementar este programa, deberían incluirse otros ámbitos dentro del diagnóstico, que permita determinar la existencia de brechas de otras capacidades necesarias para una estrategia que sea más efectiva para el abordaje del crimen organizado, tales como las capacidades de coordinación interinstitucional; capacidades de interoperabilidad de la información tanto interna como externa; la interoperabilidad tecnológica entre instituciones responsables y redes de colaboración con organismos asociados al tema (academia, centros de estudios, organismos internacionales, etc.); capacidades para fusionar y contar con mecanismos de inteligencia conjunta, etc.. El denominador común de estas iniciativas que se sugieren es que buscan modificar el desempeño de las instituciones que conforman el sistema a la base del Programa, fortaleciendo la arquitectura del subsistema.

En resumen, el programa carece de una explicitación clara de la lógica o teoría de cambio en la que sustente su diseño teórico. Esto es un aspecto central para que el programa pueda articular sus distintos componentes (objetivos, bienes y servicios, actividades, resultados, indicadores, etc.) en base a una cadena lógica y verificable.

Lógica Horizontal del PNCO.

Examinar la lógica horizontal del Programa busca, en términos generales, verificar que los indicadores que se han propuesto permitan hacer un buen seguimiento del programa y evaluar adecuadamente el logro tanto a nivel de los componentes como de su propósito⁷². Previo a eso, se define si los medios de verificación, es decir las fuentes de información a las que se recurre para la medición de los indicadores⁷³, son los necesarios y suficientes para dicho objetivo⁷⁴.

En las tablas 17 y 18, a continuación, se resumen los indicadores y medios de verificación del Programa, de cada nivel de análisis (propósito y componentes).

Tabla 17: Indicadores de Propósito del programa PNCO.

Propósito	Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Medios de Verificación
Instituciones competentes cuentan con capacidades suficientes para combatir el crimen	Variación porcentual de bandas criminales desarticuladas en el año t respecto al año t-1	$\frac{[(\text{Número de bandas criminales desarticuladas en el año } t) - (\text{número de bandas criminales desarticuladas en el año } t-1)]}{\text{Número de bandas criminales desarticuladas en el año } t-1} * 100$	- Reporte bandas criminales desarticuladas de Carabineros de Chile a la Subsecretaría del Interior - Reporte bandas criminales desarticuladas de Policía de Investigaciones a la Subsecretaría del Interior

⁷² Cepal, 2005.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.; Dipres 2015.

organizado en el país.	Variación porcentual de personas detenidas por el delito de asociación ilícita en el año t respecto al año t-1	$\left[\frac{(\text{Número de personas detenidas por el delito de asociación ilícita en el año } t) - (\text{Número de personas detenidas por el delito de asociación ilícita en el año } t-1)}{\text{Número de personas detenidas por el delito de asociación ilícita en el año } t-1} \right] * 100$	- Reporte de detenciones por asociación ilícita de Carabineros de Chile a la Subsecretaría del Interior - Reporte de detenciones por asociación ilícita Policía de Investigaciones a la Subsecretaría del Interior
------------------------	--	---	---

Fuente: Ficha Evaluación Ex Ante 2024

De acuerdo con lo que explica el Programa, la lógica de los indicadores de propósito formulados es, por una parte, poder contar con instituciones más capacitadas y competentes en el combate al crimen organizado impactará en el indicador que mide variación de bandas desarticuladas; es decir, mejores capacidades de detección, investigación y persecución producirán un aumento en la desarticulación de bandas criminales. Por otra parte, el segundo indicador de propósito da cuenta que, al contar con instituciones más capacitadas y competentes en el combate al crimen organizado, aumentará la cantidad de personas detenidas por el delito de asociación ilícita.

Tabla 18: Indicador a nivel de componente del programa PNCO.

Componente	Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Medios de Verificación
Tecnología y equipamiento para el control del Crimen Organizado	Variación porcentual de operativos policiales contra bandas criminales en el año t con tecnología adquirida con respecto al año t-1	$\left(\frac{\text{Cantidad de operativos policiales contra bandas criminales en el año } t \text{ con tecnología adquirida} - \text{cantidad de operativos policiales contra bandas criminales en el año } t-1 \text{ con tecnología adquirida}}{\text{cantidad de operativos policiales contra bandas criminales en el año } t-1 \text{ con tecnología adquirida}} \right) * 100$	- Informe trimestral de ejecución del PNCO - Levantamiento de brechas institucional entregado a la Subsecretaría del Interior en el marco del CACCO - Plan de compra que entrega cada institución a la Subsecretaría del Interior - Reporte mensual operativos policiales de Carabineros con detalle de uso de tecnología - Reporte mensual de operativos policiales de PDI con detalle de uso de tecnología
Capacitación en la detección y desbaratamiento de organizaciones criminales	Porcentaje de alumnos que obtienen nota igual o superior a 5 en evaluación de los programas de capacitación en el año t	$\left(\frac{\text{Número de alumnos de los programas de capacitación en el año } t \text{ que obtienen nota igual o superior a 5}}{\text{Número total de alumnos de los programas de capacitación en el año } t} \right) * 100$	Informes de evaluación de alumnos capacitados en escala decimal de 1 a 7 donde 1 es la menor calificación y 7 es el máximo; siendo la nota 4 la mínima para aprobar.

Control de fronteras	Variación porcentual de procedimientos extraordinarios realizados en frontera en el año t con uso de tecnología adquirida con respecto al año t-1	<i>(Cantidad de procedimientos extraordinarios realizado en frontera en el año t con uso de tecnología adquirida - cantidad de procedimientos extraordinarios realizado en frontera en el año t - 1 con tecnología adquirida / cantidad de procedimientos extraordinarios realizados en la frontera en el año t-1 con tecnología adquirida)*100</i>	- Informe mensual de Carabineros de Chile sobre los procedimientos extraordinarios realizados en la frontera, a la Subsecretaría del Interior, con detalle de uso de tecnología - Plan de compra que entrega cada institución a la Subsecretaría del Interior
Control de armas de fuego y municiones	Porcentaje de usuarios de armas inscritas fiscalizados en el año t con respecto al número total de usuarios de armas inscritas año t	<i>(Número de usuarios de armas inscritas fiscalizados en el año t/Número total de usuarios de armas inscritas en el año t)*100</i>	- Reporte mensual de Carabineros de Chile y Policía de Investigaciones Plan de Fiscalización de armas de fuego y municiones sujetas al control de la ley N° 17.798 - Registro de usuarios con armas inscritas de la Dirección General de Movilización Nacional (DGMN) del Ejército de Chile. - Plan de compra que entrega cada institución a la Subsecretaría del Interior

Fuente: elaboración propia en base a Ficha Ex Ante 2024.

Para cada componente del Programa, se ha definido un solo indicador, los que pueden observarse en la tabla 18. En el caso de los componentes 1 y 3, los indicadores que se han propuesto están asociados al uso de la tecnología y equipamiento adquirido, mientras en el caso del componente 2 corresponde al logro de una calificación mínima para quienes participan en los cursos de capacitación. En el caso del componente 4, es un indicador de proceso asociado a fiscalizaciones de armas por parte de la DGMN.

Principales Hallazgos:

- 1) Si bien se recogen indicadores y cifras de evolución del crimen, no se muestran suficientemente los vínculos entre el accionar específico del Programa y los resultados esperados en las instituciones beneficiarias.
- 2) Se afirma que el Programa responde a debilidades operativas del sistema, pero no se presenta evidencia clara sobre cómo las actividades financiadas corrigen esas debilidades.
- 3) Los componentes, particularmente 1 y 2, tiene como población objetivo a 8 instituciones, que incluye las policías, pero de las cuales no se da cuenta del uso de ningún registro de información como parte de los medios de verificación.
- 4) El análisis realizado muestra indica una desconexión entre el propósito y los parámetros que se establecen como indicadores, ya que los indicadores que miden el propósito no tienen una relación directa (resultado o variable dependiente) con una variable demasiado amplia “capacidades suficientes” (variable independiente).
- 5) De los indicadores propuestos a nivel de componentes, no se observa ninguno que parametrize o que permita cuantificar déficit, brecha o nivel de capacidad a nivel de cada

institución; es decir, en cuanto al uso potencial para la medición de resultados, los indicadores son, en su mayoría, de producto y no miden reducción efectiva de brechas o impactos.

- 6) El análisis realizado muestra eventuales inconsistencias entre los componentes y los parámetros que se establecen para elaborarlos. Estos indicadores no hacen referencias a tecnologías adquiridas en el contexto del Programa ni a competencias desarrolladas y alcanzadas en el contexto del Programa. Tienen una relación directa (resultado o variable dependiente) con una variable demasiado amplia, “capacidades suficientes” (variable independiente).
- 7) Respecto de los medios de verificación de los indicadores descritos para su cálculo, se podrían complementar en base al listado de fuentes de información que el Programa PNCO pide reportar a las instituciones beneficiarias como parte de los compromisos que deben cumplir en sus convenios.

Relaciones con la oferta pública disponible

En esta sección se revisa el grado de vinculación que tiene el Programa con otros programas de la oferta pública; en particular, el grado de complementariedad y/o duplicidad que exista con los programas que el Programa declara vinculación. Para ello, se indaga dicha vinculación a nivel de propósitos y/o de componentes.

En ese contexto, el PNCO tiene una historia previa que viene desde el año 2011 con la creación del Plan Frontera Norte, dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad, con el propósito de abordar la presencia de delitos organizados en el país y con el objetivo de *“evitar el ingreso y salida de droga y contrabando del país a través de puertos, sectores costeros no habilitados, complejos fronterizos y pasos no habilitados”* (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2011). Para ello, se estructuró en cinco ejes:

- a. fortalecimiento de los complejos fronterizos,
- b. control de los pasos no habilitados,
- c. fortalecimiento de la presencia en la frontera marítima,
- d. cooperación con los países vecinos contra el crimen organizado y,
- e. mejora de la capacidad operativa de las policías.

Si bien este plan fue discontinuado con el inicio del gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet en el 2014, el tema siguió dominando la agenda, por lo que se decidió lanzar un nuevo programa llamado Plan Nacional contra el Narcotráfico, el cual tuvo como objetivo *“mejorar la capacidad del país para reducir la distribución y disponibilidad de drogas ilícitas, así como la desviación de sustancias químicas utilizadas en su fabricación”* (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2015). El Plan tenía tres ámbitos (microtráfico, narcotráfico e institucionalidad) y diez líneas de acción, entre las que se encontraba la persecución a las organizaciones criminales y desarrollar innovaciones en los procedimientos policiales, las que podrían considerarse en la línea con los componentes del PNCO.

Iniciado el gobierno del presidente Sebastián Piñera en 2018, se sustituye por un nuevo programa que, si bien tomó elementos de Plan Frontera Norte y del Plan Nacional contra el Narcotráfico, sumó nuevas líneas de trabajo y delitos para abordar. El Plan Frontera Segura, aprobado en septiembre de 2019, buscaba disminuir las organizaciones y agrupaciones criminales asociadas a la delincuencia

organizada que operaban en el país, para lo cual se definieron cuatro componentes específicos, relacionados con controlar la delincuencia organizada, prevenir acciones de delincuencia organizada, y capacitar para enfrentar la delincuencia organizada (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2019).

Es así como, con el comienzo del nuevo gobierno, en 2022 se reemplaza el mencionado programa por el Plan Nacional contra el Crimen Organizado.

Figura 5. Evolución de las políticas públicas asociadas al crimen organizado en el Ministerio del Interior y Seguridad Pública



Fuente: Dipres (2025)

Tal como se describe anteriormente en este informe, el programa PNCO declara vinculación con otros dos programas públicos que operan dentro del ámbito de la seguridad pública:

Tabla 19: Programa declarados como complementarios por PNCO.

Nombre del Programa	Propósito	Componentes	Justificación del PNCO ⁷⁵
Calle sin Violencia – Subsecretaría de Prevención del Delito	Disminuir la tendencia de homicidios relacionados a contextos de criminalidad compleja en las comunas del país.	1. Persecución penal efectiva 2. Aumento de patrullaje y presencia policial 3. Control y fiscalización de incivildades 4. Prevención y espacio público	El CSV, a través de su componente 1, permitiría fortalecer las capacidades de investigación del Ministerio Público, y con esto, mejorar la identificación de casos asociados a crimen organizado, particularmente los delitos más violentos, y así tener mejor evidencia para detectar organizaciones criminales.

⁷⁵ MDS, 2023.

Modelo Territorial Cero (MT0) - Policía de Investigaciones de Chile	Disminución de las manifestaciones delictuales territoriales asociadas al crimen organizado en las comunas del país.	1. Procedimientos policiales técnicos de alta dedicación 2. Capacitación de equipos especializados	Si bien ambos componentes se orientan a la adquisición de tecnología y a la realización de capacitaciones, esto se focaliza específicamente en el tema de microtráfico de drogas.
---	--	---	---

Fuente: Ficha Evaluación Ex Ante 2024.

Revisados los documentos del programa Calle sin Violencia, éste declara mutua complementariedad con el Programa, a través del objetivo del componente de persecución penal efectiva. Por su parte, el programa MT0 de la PDI, declara complementariedad con el programa Denuncia Seguro, de la Subsecretaría de Prevención del Delito, pero no con el Programa PNCO.

A partir de lo anterior, es posible señalar que no se evidencia el alcance de estas vinculaciones en relación con eventuales mecanismos de dirección, ejecución y seguimiento que se esperaría hubiesen sido considerados en el diseño. Más allá de señalarse vínculos teóricos entre distintos programas, no es posible detectar eventuales mecanismos de coordinación ni a nivel central ni a nivel de los propios programas que permitan observar cómo se articulan en relación con resultados y parámetros de gestión.

En síntesis, al revisar los propósitos de estos programas es posible ver algún grado de complementariedad, no existe evidencia que permita ver de qué forma o hasta qué punto el Programa PNCO contribuye con el logro del propósito de Calle sin Violencia, o con el del Programa Modelo Territorial Cero (MT0) de la Policía de Investigaciones de Chile, ni viceversa. Particularmente en el caso de MT0, no se observa algún fundamento técnico que justifique esta complementariedad. Desde el punto de vista de una investigación criminal enfocada en drogas y durante la persecución penal que ejercen el Ministerio Público, tanto jurídica como técnicamente no es posible hacer una diferenciación a partir de la cuantía del decomiso, puesto que el resultado está sujeto a la planificación operativa y al procedimiento policial realizado en el lugar (es decir, de la decisión de intervención una vez adoptada). Además, las tecnologías no se desarrollan ni se aplican sólo para una figura delictiva específica (microtráfico, cantidad de droga), sino para su empleo como herramienta durante un procedimiento investigativo y/o peritaje criminalístico.

Implementación del PNCO.

A continuación, se realiza una revisión de distintos aspectos relacionados con la ejecución de las actividades definidas por el programa para implementar los componentes, a través de sus distintos procesos, con el propósito de detectar posibles brechas respecto del diseño y/o limitantes observadas. Este análisis se basa en las actividades de producción de los componentes del programa Plan Nacional Contra el Crimen Organizado PNCO, ya delineadas anteriormente en la tabla 16.

Definición de población objetivo y beneficiaria.

El Programa define a nivel de diseño como su población objetivo, a las instituciones del Estado involucradas en el combate al crimen organizado en el país y que son priorizadas para cubrir las

brechas de capacidad técnica y competencias del personal. Más específicamente refiere a las instituciones del Estado que tienen un rol en la prevención, control y persecución⁷⁶.

De acuerdo con las definiciones establecidas a nivel del diseño del programa y de su estrategia de implementación, no se aplican criterios de priorización sobre la población objetivo; es decir, criterios que le permitan “ordenar el flujo de beneficiarios” de acuerdo a algún mecanismo de planificación anual o incluso plurianual. En efecto, su definición es de **programa universal**, con lo que no distingue entre la población objetivo y la población finalmente beneficiaria. Con esto, la población beneficiaria se define como las instituciones del Estado que combaten el crimen organizado en el país⁷⁷. Esto da cuenta que, desde la perspectiva que define el propio programa PNCO, las brechas de capacidades de las instituciones deben ser abordadas desde el punto de vista de su estrategia de intervención, sin distinciones ni de carácter institucional, ni territorial, más allá de aspectos específicos que se incluyan en los respectivos convenios de transferencia firmados con cada institución. Esto elevaría el riesgo de duplicidad de esfuerzos.

De este modo, en la Tabla 20 es posible ver la distribución de las instituciones consideradas por el Programa como población potencial/beneficiaria, a nivel de cada uno de los cuatro componentes del Programa y en cada año:

Tabla 20. Instituciones definidas en la población objetivo, por componente aplicado y año.

Institución	Componente				Año		
	Tecnología y equipamiento para el control del Crimen Organizado	Capacitación en la detección y desbaratamiento de organizaciones criminales	Control de Fronteras	Control de armas de fuego y municiones	2023	2024	2025
Carabineros de Chile	si	si	si	si	si	si	si
Policía de Investigaciones de Chile (PDI)	si	si	si	si	si	si	si
Gendarmería de Chile (GENCHI)	si	si	no	no	si	si	si
Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante (DIRECTEMAR)	si	si	si	no	si	si	si
Servicio Nacional de Aduanas (SNA)	si	si	si	no	si	si	si
Unidad de Análisis Financiero (UAF)	si	si	no	no	si	no	si
Dirección General de Movilización Nacional (DGMN)	si	si	no	si	no	si	si
Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)	si	si	si	no	no	si	si

⁷⁶ Res Exenta N°6.348 que aprueba PNCO

⁷⁷ MDS (2024).

Agencia Nacional de Inteligencia (ANI)	S/I	S/I	S/I	S/I	no	si	si
Subsecretaría Redes Asistenciales	S/I	S/I	S/I	S/I	no	no	si
Instituto de Salud Pública (ISP)	S/I	S/I	S/I	S/I	no	no	si
Agencia Nacional de Ciberseguridad (ANCI)	S/I	S/I	S/I	S/I	no	no	si

Fuente: Elaboración propia, en base a ficha Ex Ante 2024 del Programa e Informe Trimestral N°2/2025 del Plan Nacional Contra el Crimen Organizado de la Subsecretaría de Seguridad Pública.

De acuerdo con la información que presenta la Tabla 20, es posible observar lo siguiente:

1. La cantidad de instituciones beneficiarias ha variado en cada año de implementación del programa. Si bien para el proceso de evaluación Ex Ante 2024, el programa justificó el incremento de cobertura, subiendo de 6 a 8 las instituciones que conforman su población objetivo al 2024, el incremento de 8 a 12 instituciones para el año 2025 se produce por la incorporación de la Subsecretaría de Redes Asistenciales y el Instituto de Salud Pública, ambas con el objetivo de fortalecer los procesos asociados a la ley N° 20.000, que sanciona el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas del año 2005⁷⁸. Se incorpora, adicionalmente a la recientemente creada Agencia Nacional de Ciberseguridad (ANCI) como institución beneficiaria en el año 2025, pero no se dispone de información que permita entender dicha incorporación.
2. En la información disponible, no ha sido posible disponer de alguna justificación que permitan entender a cuál de el o los componentes que el programa PNCO ha definido en su diseño, estarán vinculados en particular.
3. Las nuevas instituciones beneficiarias en el año 2025 no son parte de las instituciones que el programa justificó como parte ni de su población potencial, ni de su población objetivo, observándose acá un desajuste a nivel del diseño del programa.
4. Las instituciones beneficiarias del Programa PNCO se cruzan con varias de las instituciones involucradas en la elaboración de la Política Nacional, cuyo aporte se realizó a través de su participación en el Consejo Asesor para la Coordinación y Unidad de Acción en Materia de Prevención y Control del Crimen Organizado, y junto con incluir las 8 entidades beneficiarias del Programa, incluyen a⁷⁹:
 - Ministerio del Interior y Seguridad Pública;
 - Ministerio de Defensa Nacional;
 - Ministerio de Hacienda;
 - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos;
 - Ministerio de Relaciones Exteriores;
 - Estado Mayor Conjunto;
 - Agencia Nacional de Inteligencia de Chile;
 - Servicio de Impuestos Internos;
 - Comisión para el Mercado Financiero;

⁷⁸ Subsecretaría de Seguridad Pública (2025).

⁷⁹ Art segundo, Decreto 369, 2023.

La principal función de este Consejo Asesor, para efectos del Programa, es realizar un diagnóstico que identificara las necesidades y nudos críticos en cuanto a capacidades tecnológicas e investigativas que enfrentan las instituciones con competencias para combatir el crimen organizado. No se cuentan con antecedentes que permitan conocer el mecanismo específico de trabajo ni la forma en que cada una de las instituciones participantes, beneficiarias o no del programa, aporta en la elaboración de dicho diagnóstico.

5. El Programa declara no aplicar ningún tipo de criterio de priorización o prelación sobre la población objetivo que ha definido, indicando que la atención a la población beneficiaria “se realiza en forma simultánea”.

Principales Hallazgos:

En base a los antecedentes analizados, es posible indicar que:

- No se encuentra evidencia de que el Programa cuente con una descripción o perfil que permita comprender el rol de instituciones que son incluidas como beneficiarias cada año. Durante el período evaluado se observan números distintos y creciente de instituciones que son beneficiarias del PNCO. Esto es particularmente relevante puesto que el crimen organizado es altamente dinámico, lo que obliga a las instituciones que afrontan el problema a actualizar periódicamente sus capacidades de acción.
- Vinculado con lo anterior, no es claro el rol que tienen las nuevas instituciones que se han incorporado como beneficiarias del programa, para participar o interactuar con el Consejo Asesor, en el entendido que algunas de ellas no están representadas en dicha entidad.
- Tampoco existen antecedentes de algún mecanismo que permita delimitar el grado y forma de incidencia en las definiciones del programa y/o en los diagnósticos de brechas que puedan tener aquellas instituciones que forman parte del Consejo Asesor, y son a la vez, beneficiarias del programa, de modo de evitar posibles conflictos de interés.
- Por último, la eventual ausencia de uso de criterios de priorización por parte del Programa, coherente con la definición que el mismo programa realiza de atender en forma simultánea a todas las instituciones de su población objetivo, podría no estar considerando las distintas tipologías y características que éstas tienen en su trabajo de confrontar el crimen organizado. A esto se suma la ausencia de definiciones respecto de si deben existir o no criterios de focalización a nivel territorial o intra-institucional, que sean coherentes con estrategia de combate al crimen organizado que las instituciones sí pueden estar desarrollado a nivel de estos dos ámbitos. Todo lo anterior aumenta el riesgo de duplicidad de esfuerzos y representa una potencial falencia en materia de eficiencia.

Actualización de diagnósticos institucionales.

Tal como se indicó en el punto anterior, para la elaboración de la Política Nacional contra el Crimen Organizado, se contó con levantamiento inicial de dicha identificación que fue desarrollada por el Consejo Asesor en conjunto con la Subsecretaría del Interior. Una vez creado el Programa, dicha responsabilidad recae en la División de Seguridad Pública por ser “la encargada del levantamiento,

definición y diagnósticos institucionales, para detectar necesidades y brechas de las instituciones que implementan la política, y que dicho diagnóstico se materializa en un plan anual de compras”⁸⁰.

Entonces, teniendo en consideración la falta desde un inicio de un diagnóstico pertinente, robusto y basado en otras fuentes de información y de datos disponibles, además de la ausencia de una línea base comparativa, no es posible demostrar cómo se reducen las brechas de capacidad efectivas que son objeto de la estrategia.

En base a los antecedentes revisados en el marco de la presente evaluación y en las entrevistas de trabajo sostenidas con el Servicio, no es posible afirmar que el Programa PNCO cuente con un diagnóstico adecuado que esté basado en información de línea base que permita dimensionar el problema que busca resolver. Esto es particularmente relevante dado que el Programa considera como la etapa inicial del proceso, la elaboración de un diagnóstico institucional, el que debe luego transformarse en el Plan de Compras, el principal insumo para estimar los recursos que cada año las instituciones beneficiarias recibirán por parte del Programa⁸¹. Tampoco es clara la forma en que dichos diagnósticos se revisan y actualizan anualmente.

Si bien en las conversaciones sostenidas se menciona la existencia de mecanismos de actualización de diagnóstico utilizados por cada institución beneficiaria, usados para levantar las propuestas de inversión de cada año, no existe una metodología de actualización estandarizada para este proceso. Dado esto, no es posible constatar la existencia de una instancia técnica responsable ni de un protocolo que describa con precisión cómo, cuándo y quién debe realizar dicha actualización diagnóstica de capacidades institucionales. Tampoco se constata la existencia de una metodología que vincule el fenómeno criminal con el déficit de capacidades institucionales que cada institución debe levantar, aspecto clave para sostener la pertinencia de los componentes elegidos.

Hay que destacar que los mismos protocolos formales establecidos por el programa, definen ciertos mecanismos de flujos de información que, principalmente, corresponden a la entrega que las entidades beneficiarias deben reportar al Programa en las distintas etapas del proceso. Salvo la rendición de cuentas de los recursos presupuestarios, que debe ser realizado a través de la plataforma SISREC de la CGR⁸², el resto de la información debe ser entregada al programa a través de mecanismos que no permiten la interoperabilidad de los datos y de la información, entre el programa y a las instituciones beneficiarias, y que éste pueda procesar y analizar de forma rápida y coordinada dicha información.

Otro punto a considerar es que no parecen existir, al menos formalmente, protocolos establecidos entre el programa, las instituciones beneficiarias y otras entidades vinculadas con el problema del crimen organizado, que permitan validar la pertinencia y calidad de la información proporcionada por las instituciones que terminan siendo beneficiarias del programa. Si bien se han establecido como una de las actividades centrales del proceso de monitoreo, el seguimiento del uso de las unidades compradas con los recursos del PNCO, el programa advierte que en la actual instancia de desarrollo de los procesos internos debido al traspaso desde el Ministerio del Interior al nuevo Ministerio de Seguridad, las visitas en terreno o el levantamiento de información especializada que

⁸⁰ Ministerio de Interior (2023). Resolución Exenta N°6.374 de 29 de diciembre de 2023.

⁸¹ Descrito en términos generales tanto la Resolución Exente N°6.348 como en la Resolución Exenta N°6.374, ambos del Ministerio del Interior y Seguridad Pública

⁸² <https://www.rendicioncuentas.cl/portal/sitiosisrec/>

mida algún grado de impacto de las compras realizada, son actividades que no han sido posible realizar.

Revisión del plan de compras y formalización del convenio de transferencia

Tal como se indicó, la entrega del plan de compras es un hito importante en el proceso de producción de los componentes del programa. Éste debe contener información detallada de los ítems a ser adquiridos por cada institución con los recursos que les serán traspasados. Los mecanismos formales, descritos en las resoluciones exentas ya indicadas, definen los ítems de gastos que podrán ser incluidos (gastos corrientes y gastos de capital).

Al respecto es posible observar que dicho plan de compras tiene una estructura de lista simple, en las que no se entregan mayores detalles técnicos de los bienes a adquirir ni tampoco información detallada de los costos por ítems. De acuerdo con lo informado por el programa, las instancias de iteración que se logra realizar con la institución beneficiaria se orientan a clarificar aspectos formales de los convenios y de su contenido, más que en un intercambio técnico respecto de las características y precios de los ítems a comprar.

De la revisión realizada a los antecedentes proporcionados por el Programa y de los convenios elaborados y formalizados durante el periodo de ejecución considerado para esta evaluación, es posible observar planes de compra de equipamiento y tecnología para las 6 instituciones beneficiarias en el año 2023 y para 8 instituciones beneficiarias en el año 2024. Sin embargo, el componente de Capacitación en la Detección y Desbaratamiento de Organizaciones Criminales no ha sido implementado por parte del programa hasta la fecha, debido a que, de acuerdo con el equipo de gestión, no han existido los recursos respectivos aprobados en la ley de presupuestos de cada año.

Revisados el protocolo de control del PNCO y la base de datos de seguimiento, proporcionados por el Programa, para el caso del seguimiento de compra de los ítems incluidos en el plan de compra, los datos que deben reportar las instituciones beneficiarias, por cada convenio firmado y tipo de adquisición son:

- Tipo de adquisición, que corresponde a la descripción del ítem adquirido;
- Destinación, que informa la cantidad y la región o zona a la que destina;
- Monto de la adquisición, que informa el monto indicado asignado por convenio;
- Observaciones, en las que se debe entregar, semanalmente, el estado de avance de la adquisición;
- La fecha o plazo estimado de entrega del/los ítem(es), que deberá actualizarse semanalmente;
- Modalidad de compra (licitación, gran compra, o compra ágil);
- ID de la compra, una vez definida la modalidad;
- Estado de la compra, en la que debe reportarse la etapa en la que se encuentra la adquisición, considerando los estados:
 - no iniciado,
 - adjudicado,
 - recepcionado pendiente pago de factura,
 - recepcionado y factura pagada, y
 - rendido.

Revisado y validado el plan de compras por parte del equipo de gestión del programa, se procede al envío de los antecedentes y las instrucciones para que la División de Administración y Finanzas proceda con la elaboración y tramitación del respectivo convenio de transferencia de recursos.

Análisis de la gestión de recursos

De acuerdo con el análisis de la lógica vertical del programa y en base a la descripción de cada uno de los componentes que conforman el Programa, los bienes o servicios que entrega operan bajo la modalidad de transferencia de recursos a dichas entidades, respaldado con convenios de transferencia firmados entre la institución beneficiaria y la Subsecretaría de Interior hasta el traspaso a la actual Subsecretaría de Seguridad Pública.

Lo anterior requiere la definición del monto total de los recursos que deben ser discutidos y aprobados, anualmente, a través de la Ley de Presupuestos del sector público, específicamente, los recursos que permiten financiar la estructura de gastos asociadas con la implementación del programa. Para ello, es necesario, al menos, considerar los siguientes pasos:

Paso 1: Estimación actualizada de brechas de capacidades de cada institución. En una etapa inicial es necesario determinar, en base a las necesidades en materia de recursos tecnológicos, en el caso de los componentes 1, 3 y 4, y de déficits en temas de formación y especialización para el personal de cada institución beneficiaria, en el caso del componente 2, qué parte de dichas brechas se pretende cerrar con el plan de compras que se formulará para el año.

Este levantamiento de brechas inicial fue realizado durante la elaboración de la Política Nacional, con la participación de representantes de todas las instituciones convocadas para esta instancia en el Consejo Asesor, y debía configurar la línea base que insuma la elaboración de un plan de compras. Sin embargo, no fue posible acceder a esta información para efectos de evaluación, por lo que no es posible pronunciarse sobre sus características específicas, ni cuantitativas ni cualitativas. Solo fue posible acceder a información parcial recopilada para esta evaluación, entregada solo por algunas de las instituciones beneficiarias.

A lo anterior, se suma el hecho de que no todos los insumos incluidos responden a criterios (o preguntas) similares, de modo de elaborar una situación diagnóstica similar a nivel de cada institución. En efecto, mientras en una de las respuestas revisadas se describe el problema inicial asociado al crimen organizado, las dificultades institucionales para abordarlo con la tecnología existente al momento del levantamiento (capacidad instalada previa al programa), la descripción de la tecnología a adquirir y cómo ésta podría apoyar en las labores institucionales, en otras respuestas, los documentos solo entregan información acotada sin mucho contexto ni descripción, o con solo parte de lo solicitado. De acuerdo a las entrevistas con el Servicio, no es posible evaluar si dicha información ha sido actualizada regularmente en cada institución.

En el caso particular del componente 2 de Capacitación, aún sin ser implementado hasta la fecha por no contar con presupuesto, revisados algunos antecedentes recopilados por parte del programa en el contexto de esta evaluación, se pudo detectar que, con recursos propios, algunas instituciones han desarrollado actividades o acciones entre 2023 y 2024, orientadas a la formación de sus equipos de trabajo:

Tabla 21: resumen de brechas en capacitaciones de instituciones, año 2025.

Área de capacitación brecha	Carabineros de Chile	DIRECTEMAR	SNA	UAF	Total general	% área respecto Total
Crimen Organizado	2	1	0	1	4	15%
Marco legal	4	2	2	3	11	42%
Métodos y procedimientos de investigación	2	1	0	2	5	19%
Uso de herramientas tecnológicas	0	2		0	2	8%
Otras	2	1	1	0	4	15%
Total general	10	7	3	6	26	100%
% instituciones respecto Total	38%	27%	12%	23%	100%	

Fuente: PNCO en base a consulta realizada a instituciones beneficiarias.

Lo anterior permite indicar que, al menos a nivel de diagnóstico actual, las instituciones que respondieron a la consulta realizada por el Programa muestran, en parte, la necesidad de abordar y profundizar en nuevos aspectos jurídico/normativos para abordar el crimen organizado (42% de los tópicos mencionados) y en menor medida en nuevos métodos de investigación (19% de menciones). De las instituciones que respondieron la consulta, Carabineros de Chile fue la que levantó la mayor cantidad de tópicos a capacitar (38% del total de menciones)⁸³.

Sin embargo, la información revisada solo permite de manera muy limitada, entender cómo estos diagnósticos constituyen insumos para la elaboración del programa de capacitaciones anual que deberá incluirse en los respectivos convenios. En este contexto, con independencia de la asignación de recursos para este componente, es clave generar condiciones técnicas preparatorias para la puesta en marcha, en línea con la necesidad de garantizar la reducción de las brechas de competencias.

Paso 2: Definición del Plan de Compra. Esta fase es considerada una de las más relevantes del proceso, dado que es el principal insumo que permite cuantificar las necesidades de equipamiento y tecnología que requerirá la institución para un año en específico. En base a la revisión de algunos convenios tramitados para los años 2023 y 2024 proporcionados por el programa, es posible advertir lo siguiente:

- Dichos planes de compra contemplan el monto total de recursos a utilizar junto con una lista con el detalle de las distintas unidades de tecnología y equipamiento que se adquirirán. Se indica también el destino regional que tendrán dichas unidades.

⁸³ Respuesta a requerimiento N°31, SSP (2025)

- Sin embargo, adolecen de información más detallada de:
 - el costo unitario de cada ítem;
 - el objetivo de la compra específica (problema institucional a corregir);
 - las principales características del equipamiento a comprar (el valor que agrega a nivel de capacidades);
 - la finalidad o tipos de usos de la unidad a adquirir;
 - la calidad del producto a comprar;
 - alguna referencia relacionada con el impacto de estas adquisiciones,
 - la utilidad y resultados verificables; etc.⁸⁴

Análisis de la medición de resultados.

En relación con los mecanismos utilizados por el programa para medir y evaluar sus resultados, se revisan dos ámbitos diferenciados: por una parte, están los procedimientos formales de control y seguimiento de cada uno de los convenios; y, por otra parte, los procesos de monitoreo y/o evaluación que permitan entregar resultados y retroalimentar el funcionamiento del Programa, que debería también incluir mecanismos de evaluación externa e independiente para ajustar la estrategia.

Control y seguimiento de los convenios.

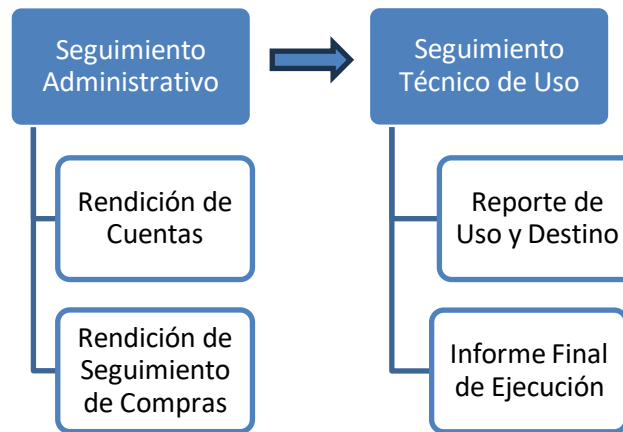
Su propósito debe ser recolectar información que permita identificar los logros y debilidades del programa durante su ejecución, que le permita al equipo de gestión tomar medidas que corrijan el funcionamiento para alcanzar el propósito fijado⁸⁵. Tal como se describe en el capítulo IV del presente informe, la Subsecretaría de Seguridad Pública define dos mecanismos de control y seguimiento del programa PNCO: el seguimiento administrativo, que a su vez se subdivide en la rendición de cuentas y en la rendición de seguimiento de compras; y el seguimiento técnico de uso, que a su vez se subdivide en seguimiento del uso y destino, y en el informe de ejecución final.

Lo anterior puede observarse en la siguiente figura:

⁸⁴ Ver documentos o manuales de compras o abastecimiento con orientaciones para elaborar plan de compras que Chile Compra ha elaborado.

⁸⁵ Cepal, 2005.

Figura 6. Mecanismos de control y seguimiento del programa Plan Nacional Contra el Crimen Organizado



Fuente: Elaboración propia en base a Resolución N°6.376 de 2023, MinInt (2024).

1. El seguimiento administrativo:

- 1.1. La **rendición de cuentas** de los recursos transferidos, que las entidades beneficiarias deben realizar mensualmente acorde a las reglas generales establecidas por Contraloría General de la República⁸⁶, incorporadas en los respectivos convenios de transferencias, y a través de la plataforma de rendición de cuentas SISREC que la propia Contraloría utiliza para este proceso, lo que permite tener normas de uso y reglas de operación estandarizadas para todas las entidades beneficiarias. Cada institución debe reportar y adjuntar los antecedentes que respalden el uso de los recursos transferidos, y es responsabilidad de la División de Administración y Finanzas (DAF) de la SSP revisar la información y reportar al equipo de gestión del programa, el estado de cada rendición.

Los resultados de dicho proceso y sus posibles estados son: “aprobado”, “en revisión”, “pendiente” (falta de algún antecedente entregado o a la espera de alguna aclaración por parte de la entidad beneficiaria) o “rechazado”. Solo aquellos recursos que hayan sido rendidos y en estado “aprobado” son los contabilizados como parte de los recursos ejecutados del programa.

Por otra parte, las rendiciones deben estar al día, es decir sin atrasos o en estado “pendiente” para que puedan autorizarse la tramitación ante CGR de los siguientes de convenios. Para ello, la DAF debe entregar un certificado de rendición al día, el que se usa como antecedente adicional para que se tramite el siguiente convenio.

- 1.2. En paralelo, las instituciones beneficiarias deben entregar una rendición de **seguimiento de las compras** de unidades de equipamiento o tecnología, comprometidas en el convenio de transferencia. Éste le permite al equipo de PNCO estar al tanto del estado de avance de las compras realizadas por las entidades beneficiarias, de modo de “identificar nudos críticos y conocer de fechas estimadas de la recepción de los ítems comprados”. Se establece en los convenios que las instituciones beneficiarias deben reportar, mensualmente, el estado en la que se encuentra la compra de cada uno de los ítems incluidos en el plan de compra,

⁸⁶ A través de la Resolución N°30 de 2015

indicando en el reporte la modalidad de adquisición, la fecha estimada de entrega y su estado de compra en cada período. En la actualidad este proceso se ha transferido al equipo de gestión del PNCO desde la DAF.

2. Seguimiento Técnico de Uso:

2.1. Reporte de uso y destino. Tiene como objetivo permitir al Programa realizar el monitoreo del uso y destino de la tecnología y equipamiento adquirido. Para ello, mensualmente cada institución beneficiaria debía reportar a la Subsecretaría de Interior, y actualmente a la Subsecretaría de Seguridad Pública, información relacionada con el uso del equipamiento adquirido. Junto con información que permite identificar el respectivo convenio y el plan de compras aprobado, debe reportarse información del indicador de uso previamente acordado y la meta del indicador definida. La institución debe proporcionar una justificación en caso de que existan brechas entre el avance del indicador y la meta.

Los indicadores utilizados para este proceso son generalmente propuestos por cada institución beneficiaria y deben permitir la medición del uso del activo adquirido. Luego, son revisados y aprobados por el programa. De acuerdo a lo que establece el programa a través de sus normas de control, existe un conjunto de indicadores a modo de sugerencia, los que se observan en la siguiente tabla:

Tabla N°22: Indicadores de uso de equipamiento, sugeridos.

Material	Indicador	Parámetro de Medición
Vehículos	Tasa de Uso	Cantidad de salidas con el vehículo/cantidad total de salidas del parque vehicular en operaciones
Analizadores de Droga	Uso Efectivo	Cantidad de detecciones
Equipos RX portátiles	Tasa de Uso	Cantidad de servicios de control con uso de RX /cantidad total de servicios de control
Equipos radiales portátiles	Uso efectivo	Cantidad de enlaces de comunicaciones efectuados
Visores nocturnos	Tasa de uso	Cantidad de servicios de control con uso de visor /cantidad total de servicios de control
cámaras termográficas	Uso efectivo	Cantidad de grabaciones
Equipos VHF portátil	Uso efectivo	Cantidad de enlaces de comunicaciones efectuados
Drones	Uso efectivo	Cantidad de registros de imágenes
GPS	Uso efectivo	Cantidad de captaciones y seguimientos

Fuente: Resolución N°6.376 de 2023, MinInt (2024).

2.2. Informe final de ejecución. Las instituciones beneficiarias deberán proporcionar un informe final, una vez que se hayan adquirido y recepcionado todos los ítems del plan de compra propuesto, y en el que se debe incluir los resultados cualitativos y cuantitativos para verificar el cumplimiento de los objetivos de cada ítem comprado. Este informe final debe incluir información relacionada con la totalidad del equipamiento adquirido, incluyendo las cantidades y objetivos de las compras, destinos, material en uso y el no utilizado, además de los costos pagados totales y por unidad, y saldos presupuestarios, si los hay. Como parte de esta instancia final, se contempla la realización de visitas técnicas en terreno, con el fin de verificar el uso y destino de las inversiones que han sido informado. El procedimiento definido por el programa incluye visita en terreno por parte del equipo que gestiona el Programa, con el propósito de verificar el uso y destino de las compras realizadas.

El seguimiento técnico no es suficiente para garantizar y monitorear la reducción de las brechas o fortalecimiento de capacidades de equipamiento y tecnologías. Esto representa una barrera importante en la estrategia operativa definida por el programa. En relación con la gestión de las tecnologías, antes y después de los procesos de adquisición, en el análisis de los registros de seguimiento de los convenios, con información anual del Programa⁸⁷, no se detectan el uso de parámetros estándar. En base a las entrevistas realizadas con el equipo del Programa se puede afirmar que no se cuenta con un mecanismo centralizado y comparativo sobre requerimientos de las instituciones. No obstante, el examen de informes institucionales *ad hoc*, requeridos en el contexto de esta EFA, revela que, en algunos casos, es posible llegar a contar con un mecanismo de seguimiento (PDI, SNA, DGAC, DIRECTEMAR). Este no es el caso de Carabineros de Chile, Gendarmería de Chile (GENCHI), Dirección General de Movilización Nacional (DGMN) y la Unidad de Análisis Financiero (UAF), que, al cierre de este informe no habían respondido al requerimiento de antecedentes de interés que se les formuló desde el Programa.

⁸⁷ Base de datos Control Recursos, proporcionada por el programa.

La revisión documental, por una parte, revela la ausencia de especificaciones técnicas, de justificación de la urgencia y de priorización en relación con el impacto en el control del crimen organizado, de especificaciones de marca, modelo o serie de instrumentos y software solicitados. Por otra parte, se observa que se solicitan recursos logísticos relacionados con la renovación, por ejemplo, o ampliación del parque vehicular de la PDI (44 *Station wagon* 4x4, 30 Camionetas 4x4) y Carabineros (308 Furgones policiales - sigla Z, 192 Radiopatrullas - sigla RP, 70 Camionetas AP y Cuarteles móviles, entre otros). Llama la atención que se financie equipamiento que difícilmente puede demostrarse el impacto sobre la criminalidad organizada. Con un criterio costo efectividad, se esperaría que el programa priorice la tecnología y equipamiento a adquirir con base a estándares y características técnicas para reducir la obsolescencia del equipamiento especial y urgente para el combate del crimen organizado.

Como se indica en el capítulo dedicado al análisis de la lógica vertical del diseño del PNCO, no se describen el uso de criterios técnicos para la priorización y elección de determinadas tecnologías, ni fue posible verificar si hay procedimientos específicos que los emplee. La evaluación técnica interna de las proposiciones de inversión de cada institución beneficiaria en los componentes 1 y 3 es desconocida para el Programa. A eso se suma la ausencia de identificación y de monitoreo de resultados de las tecnologías adquiridas. Por ende, se concluye que hay una importante dificultad para facilitar la necesaria transparencia de los recursos asignados a las instituciones beneficiarias, especialmente con un enfoque de análisis de proyección y sostenibilidad.

Esta área gris obedece a la naturaleza de la gestión del programa. En el capítulo que analiza la lógica horizontal del PNCO, se indica que, para la selección y adquisición de tecnologías, el Programa no reúne información sobre resultados esperados y resultados reportados en cada caso. No se definen objetivos ni métricas para establecer claramente qué se espera lograr con la herramienta (pertinencia) ni cómo se medirá su eficacia (calidad), ni tampoco se documenta procesos *ex ante* de comparación de las características y funciones de los equipos solicitados con los objetivos de uso y las necesidades del usuario, utilizando métricas definidas y pruebas funcionales previas.

Tampoco existe a nivel central un mecanismo que permita auditar y evaluar el sistema de gestión para identificar de manera descentralizada áreas de mejora y asegurar la coherencia de los criterios de asignación, renovación y o reemplazo, en el contexto de un plan de adquisición plurianual y la posibilidad de identificar impactos de la reducción de déficit tecnológicos sobre las figuras delictivas priorizadas periódicamente en el combate del crimen organizado.

Relacionado con la renovación y caducidad de los recursos tecnológicos y logísticos adquiridos, el plan de compras y/o adquisición de las instituciones, no se acompaña de documentación técnica, de filtros para la priorización, de resultados de pruebas técnicas realizadas, de seguros comprometidos, de las características y el alcance de la asistencia técnica que entrega el proveedor, los mecanismos de mantención y reparación, entre otros, que reduzcan riesgos de incertidumbre respecto de la durabilidad del equipamiento a adquirir. Esto se traduce en una dificultad estructural importante en el funcionamiento del Programa dada la ausencia de análisis de reducción de déficit según tecnología adquirida e institución beneficiaria, uso y proyección o estimación de renovación y caducidad tecnológica.

En este contexto, no es posible identificar el valor agregado en términos de gestión del Programa PNCO, al entregar actualmente de forma descentralizada recursos a cada institución y careciendo de un enfoque diferenciador, transversal e integral. Tampoco se dispone de información y justificación que explique por qué el programa opta por operar con componentes individuales y separados y no considera fusionar en un proceso transversal para priorizar, de acuerdo con las brechas o focalizar según déficit tecnológico por organización y región. Esto se traduciría en ahorro de recursos y garantizaría menor riesgo de duplicidad, maximizando el uso y el seguimiento de impactos.

En síntesis, el examen de la información aportada muestra la ausencia de referencias y especificaciones técnicas y o análisis de la mejor oferta tecnológica por fabricante o empresa oferente, lleva a concluir que, a nivel central, el equipo ejecutor del programa no puede hacer un seguimiento sobre impactos de las tecnologías y recursos operativos asignados en las instituciones beneficiarias.

Monitoreo y evaluación del programa.

Por una parte, existe el reporte al proceso de monitoreo anual de la oferta pública de programas, que realizan en conjunto la Dirección de Presupuestos (Dipres) y la Subsecretaría de Evaluación Social (SES). Dicho proceso evalúa el desempeño de 706 programas en base a información reportada por los servicios públicos y que permite el análisis a nivel de tres dimensiones claves⁸⁸:

- **Focalización**, entendida como la capacidad de los programas para identificar y atender adecuadamente a sus poblaciones. En el caso del PNCO, de acuerdo con su informe de monitoreo 2024, dado que declara ser un programa de carácter universal (es decir población potencial = población objetivo), no se aplican criterios de focalización. Por ende, el reporte indica que durante ese período atendieron al total de las 8 instituciones dedicadas a combatir el crimen organizado, con una cobertura del 100%, y que no existen hallazgos en esta dimensión.
- **Eficiencia**, que refiere al uso adecuado de los recursos disponibles en relación con los resultados obtenidos. En el caso del PNCO, el reporte muestra indicadores de ejecución presupuestaria respecto de su presupuesto inicial y final, así como indicadores de gasto y gasto unitario por componente, así como resultados de gasto por regiones y gastos de administración. El informe solo indica observaciones respecto del gasto administrativo reportado.
- **Eficacia**, que mide el grado de cumplimiento de los objetivos e indicadores comprometidos por cada programa. En el caso del PNCO, se consideran los 2 indicadores de eficacia a nivel propósito y cada uno de los indicadores de cada componente descritos en la sección V.1.1.2. Análisis de la estrategia del programa: lógica vertical y horizontal, en este capítulo. El informe 2024 no levanta hallazgos de desempeño en esta dimensión.

Reporte de avances del programa al Congreso.

La Ley de Presupuestos que ha aprobado recursos para el Programa PNCO en los años 2023, 2024 y 2025, ha establecido como obligación que el programa entregue reportes de avances periódicos sobre sus resultados. Mediante glosas presupuestarias incluidas en las respectivas asignaciones, se

⁸⁸ Dipres y SES (2024).

mandata a la Subsecretaría de Interior a informar trimestralmente a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos del Senado, sobre los recursos asignados a las instituciones beneficiarias, así como el avance en términos del avance y ejecución de los convenios y las compras realizadas⁸⁹.

Para cumplir con ello, el programa ha elaborado y reportado al Congreso informes trimestrales desde marzo 2023 hasta la fecha, que muestran información en base a la siguiente categorización:

- i. Los montos de las asignaciones presupuestarias que conforman las fuentes de financiamiento del programa, y que se han aprobado por Ley de Presupuestos, desde el año 2023 en adelante;
- ii. La asignación de dichos montos a cada institución por convenio firmado y de acuerdo a las líneas de financiamiento autorizadas (gasto corriente y gastos de capital).
- iii. El avance de la ejecución presupuestaria de cada una de las asignaciones (tanto los recursos consolidados como los transferibles)
- iv. El reporte del respectivo plan de compras de cada institución para cada año, con listado de ítems de equipamiento y los montos totales a ejecutar, con el estado de avance de las compras y el destino geográfico de los ítems adquiridos;
- v. Información del uso del equipamiento y la tecnología adquirida a nivel de cada institución beneficiaria, con el porcentaje de uso y la meta definida.
- vi. Las modificaciones y ajustes realizados, tanto a las asignaciones presupuestarias como aquellos cambios más relevantes a los convenios.

Principales Hallazgos:

En base a los análisis realizados, se puede afirmar que el programa cuenta con mecanismos de control y seguimiento de los convenios de transferencia a nivel administrativo, pero que, por el momento, son limitados como mecanismos de monitoreo y evaluación para obtener resultados del PNCO. No existe evidencia que permita indicar la existencia de mecanismos de evaluación propios por parte del programa, cuyos resultados alimenten las discusiones a más prospectivas o estratégicas que debe tener tanto el Programa y su incidencia a nivel de la política nacional. De acuerdo con la revisión de documentación disponible y con lo informado por los ejecutores del Programa, se concluye que es poco probable que los indicadores propuestos en los procesos de monitoreo permitan reflexionar o revisar a nivel de diagnóstico los cambios en las brechas o necesidades de equipamiento, tecnología y/o conocimiento especializado para abordar con mayor efectividad el crimen organizado.

Lo anterior es particularmente importante, dado que se trata de una capacidad indispensable en cualquier programa público, especialmente en este caso, dado que se observa que el Programa PNCO no tiene una orientación clara a resultados y logros, además de ayudar a comprender cuál es el verdadero alcance de los recursos públicos asignados.

En cuanto a los **sistemas de seguimiento y datos**, no se dispone de un sistema de monitoreo activo ni registros centralizados, ni tampoco protocolos formales para la interoperabilidad en materia de resultados con instituciones del programa.

⁸⁹ De forma puntual se ha mandado informar también a la Comisión de Seguridad Pública del Senado y a la Comisión de Seguridad Ciudadana de la Cámara de Diputados.

En cuanto a la **retroalimentación y ajuste** de objetivos, metas, componentes, productos y actividades se observa la ausencia de mecanismos formales para adaptar componentes o metas en función de aprendizajes o cambios en contexto criminal.

Tampoco se observa que el programa esté implementando mecanismos de mejora continua o innovación. Esto se refleja en la falta de mecanismos que diagnostiquen y releven buenas prácticas, lo que podría permitir aprendizajes en los procesos operativos a nivel de las instituciones beneficiarias y del propio programa. Si bien en las entrevistas con el equipo del Programa se destaca como deseable conocer el grado de impacto que cada uno de los equipamientos adquiridos gracias al Programa pueda tener en el accionar de las instituciones beneficiarias, se considera esto como algo por ahora poco probable.

Respecto de estos reportes trimestrales, es posible observar que el nivel de detalle o desagregación incluido responde solo al objetivo de transparentar y dar seguimiento a la ejecución de recursos, pero que a la vez, da cuenta de las limitaciones de reportabilidad que enfrenta el Programa indicadas en secciones anteriores. Al menos, a nivel de estos informes que para el programa tienen como principal objetivo transparentar y dar seguimiento a la ejecución de recursos del programa, no es posible conocer o indagar resultados más cualitativos del uso del equipamiento, niveles de impacto, etc.

Entendiendo que estos reportes tienen estructuras específicas o *ad hoc* más bien ejecutivas en función de sus destinatarios finales, son limitados para ver resultados del programa a nivel de su propósito de reducir brechas de capacidades. Los reportes tampoco dan cuenta ni justifican la no implementación del componente de capacitación, ni menos reporte acciones complementarias que las instituciones dedicadas al combate del crimen organizado puedan estar realizando por iniciativa y recursos propios.

CONCLUSIONES

Evaluación General del Programa

Como evaluación global, el Programa Plan Nacional contra el Crimen Organizado (PNCO) presenta fortalezas, pero requiere importantes ajustes tanto a nivel de diseño como de ejecución. Entre ella se puede mencionar:

- Exhibe coherencia y alineación estratégica en su diseño, pero enfrenta debilidades importantes en la articulación operativa, en una integración interinstitucional real y en la consolidación de un sistema de gestión y evaluación verdaderamente integrados.
- Presenta algunas debilidades estructurales que limitan su capacidad para alcanzar el objetivo declarado a través de su propósito (ausencia de línea base, criterios de focalización, evidencia causal y mecanismos de seguimiento) que impiden una gestión basada en resultados.
- El programa se ejecuta con estándares administrativos, pero no con estándares de gestión estratégica.
- Muestra un andamiaje institucional y regulatorio sólido, con procedimientos administrativos claros. No obstante, se observan dificultades a nivel de cinco dimensiones clave: el diagnóstico, el diseño estratégico, el seguimiento, la determinación de resultados y la gestión de riesgos técnicos en ejecución.
- Aun cuando cuenta con atributos estructurales esenciales para la gestión de la estrategia, requiere mayor fineza en su diseño operativo y medición de impacto. Se observa ausencia de altos estándares de gestión que le permita redefinir su diagnóstico institucional, crear indicadores de impacto ajustados, y articular sus componentes con otras políticas del sector, evitando solapamientos y maximizando su efectividad institucional-territorial.
- La capacidad operativa es limitada, debido a la ausencia de una plataforma de monitoreo y seguimiento integrada, de diagnósticos de capacidades actualizados con parámetros cuantitativos, de indicadores de impacto intermedios, de coordinación operativa eficaz en retroalimentación y ajustes y de metodologías de mejora continua. Esto genera riesgos de retrasos, sub-ejecución y falta de visibilidad sobre la contribución real del programa a la reducción de capacidades efectivas (tecnológicas y de especialización) para abordar con éxito la actividad delictiva organizada.

Conclusiones a nivel del diseño del Programa

A continuación, se resaltan hallazgos que representan brechas críticas en el diseño del Programa, especialmente en relación con déficits estructurales:

- El Programa se justifica en un **problema central: el control y reducción de la actividad de organizaciones criminales organizadas**. Los antecedentes confirman la creciente incidencia y sofisticación del crimen organizado en Chile, así como las insuficiencias de recursos y capacidades institucionales, validando la pertinencia de la participación del Estado y la relevancia del programa.
- El **problema identificado** —déficit de capacidades tecnológicas y humanas de las instituciones encargadas de combatir el crimen organizado— es pertinente y responde a la brecha constatada en la Política Nacional contra el Crimen Organizado de 2022.

- El **propósito del programa** está alineado con la definición del problema y la política nacional, orientado a fortalecer capacidades institucionales para combatir el crimen organizado, y busca dotar progresivamente a las instituciones beneficiarias de capacidades suficientes para la prevención, control y persecución del crimen organizado. Esta definición es coherente con dos de los ejes definidos por la Política Nacional y responde a un diagnóstico al momento de la formulación en el 2023.
- La incorporación de **tecnología y capacitación especializada** representaría un avance en el abordaje del crimen organizado; sin embargo, no se emplean referencias a evidencias basadas en resultados de evaluaciones sobre la efectividad de las tecnologías en otros países.
- El programa carece de una **línea base robusta y actualizada** que cuantifique las brechas tecnológicas y de capital humano por institución y territorio. Esto impide una evaluación precisa de avances y dificulta la priorización de intervenciones.
- El programa también carece de un **diagnóstico específico**, el que no ha sido actualizado de manera sistemática ni incorpora variables críticas en el diseño, como, por ejemplo, las características de la criminalidad, déficit en tecnologías y de competencias especializadas en las instituciones según territorio o regiones. Tampoco se consideran **nuevos fenómenos criminales** emergentes como el cibercrimen o las economías ilícitas en expansión, etc., lo que limita la pertinencia del Programa en relación con la estrategia señalada en el Plan Nacional (2022).
- El programa **identifica sus poblaciones objetivo** (instituciones policiales, aduaneras, penitenciarias y de control), tanto en equipamiento como en capacitación, siguiendo criterios de pertinencia funcional y cobertura total nacional. Sin embargo, carece de un marco conceptual que permita entender el perfil de institución que puede optar a ser beneficiaria, y, de este modo, a una desagregación por tipo de beneficiario directo o por región, lo que dificulta un análisis de focalización más afinado, especialmente para monitorear brechas y necesidades diferenciadas por territorio o perfil institucional o tipología criminal.
- La **teoría de cambio y el marco lógico** no están presentes, lo que revela un vacío importante. Esto se explica porque:
 - No existe una articulación explícita entre actividades, componentes, resultados e impactos que permita validar la efectividad del programa. En consecuencia, se observa una relación causal es débil: las actividades de los componentes, si bien parecen estar bien secuenciadas, no pueden demostrar su contribución directa al propósito del programa.
 - Los indicadores disponibles a nivel de componentes se centran en productos (equipamiento adquirido, capacitaciones realizadas) y no permiten medir la reducción efectiva de las brechas institucionales ni su incidencia en el control del crimen organizado.
 - Los dos indicadores a nivel de propósito refieren a resultados de mayor alcance, sobre los cuales no es clara la secuencia (o incidencia) del Programa (lo que obedece precisamente a la ausencia de la teoría de cambio).
- **No hay una articulación explícita** entre propósito y resultados esperados. La estrategia considera componentes temáticos (tecnología, fronteras, armas, formación). Sin embargo, se enfatiza la entrega de insumos tecnológicos sin una estrategia de transformación institucional medible.

- El diseño, que considera a todas las instituciones potenciales como beneficiarias sin criterios de priorización, **limita la capacidad de éste para asignar recursos** en función de la severidad de las brechas o la evolución de las amenazas criminales en distintas macrozonas y regiones como, asimismo, la reducción de brechas como respuesta institucional específica y diferenciada.

Conclusiones a nivel de implementación del programa.

A continuación, se resaltan hallazgos que representan brechas críticas en la ejecución del Programa, especialmente en relación con déficits en capacidad de gestión:

- En la ejecución no se evidencia el uso de **matrices de análisis de riesgo ni ponderaciones** para priorizar subpoblaciones.
- Se observa **dificultad para una focalización de tecnologías y seguimiento técnico**, lo que reduce la eficiencia del gasto público y restringe la flexibilidad para responder a cambios en la dinámica del crimen organizado que se traducen en retos tecnológicos y de especialización para la población del Programa.
- La ausencia de **criterios de focalización y priorización** para abordar los déficit institucional-territorial que no es uniforme ni homogéneo eleva el riesgo de reducción de la eficiencia y capacidad adaptativa del Programa.
- En cuanto a las fuentes de datos sobre ejecución del programa y sus componentes, **no se detectan informes e indicadores originados por las propias instituciones beneficiarias**, ni tampoco se acredita ni sistematiza la disponibilidad, fiabilidad y formato homogéneo de los datos reportados. Esto puede generar inconsistencias y reduce la capacidad de respuesta basada en evidencia por parte del Programa.
- La información asociada a la ejecución presupuestaria y de uso del equipamiento tiene problemas de **fragmentación**, con registros dispersos en hojas Excel y ausencia de base de datos centralizada alimentadas por cada una de las instituciones beneficiarias. Esta fragmentación dificulta la generación de análisis integrales y la toma de decisiones basada en evidencia.
- El **seguimiento es parcial, reactivo y se centra en la ejecución financiera**, depende de informes enviados por las instituciones, sin una validación de datos ya sea a través de visitas en terreno u otros mecanismos de triangulación de la información.
- **No se mide el impacto de los recursos transferidos**, lo que está en estrecha relación con la falta de medición de impacto a partir del Programa. Los indicadores definidos no permiten evaluar impacto ni resultados asociados a los recursos de cada uno de los componentes en ejecución.
- No se detecta uso de indicadores específicos. Los indicadores a nivel de propósito del tipo “variación bandas desarticuladas” y “detenciones por asociación ilícita” **no reflejan causalidad directa con el fortalecimiento de capacidades**. Además, los indicadores a nivel de componentes, tales como: “% operativos con uso de tecnología”, “% alumnos aprobados” no parametrizan brechas iniciales ni uso efectivo.
- El Programa **no cuenta con un mecanismo de monitoreo constante de avances**, especialmente para el seguimiento técnico sobre uso y necesidad de renovación de recursos logísticos y herramientas tecnológicas. **Tampoco hay trazabilidad** desde el nivel central en el nivel institucional ni territorial. Esta debilidad en la verificación de la reducción de brechas puede afectar y ralentizar la toma de decisiones críticas.

- **No existen mecanismos** que le permita al programa levantar información respecto de actividades relacionadas con el componente de “capacitación en la detección y desbaratamiento de organizaciones criminales” que realicen las propias instituciones beneficiarias, y de este modo monitorear su avance y su vinculación con el objetivo específico del componente y/o del propósito del programa.
- La ausencia de **mecanismos y ciclos de retroalimentación sistematizados** entre los distintos niveles (central, regional, institucional) con la participación de los beneficiarios finales en el ajuste de la estrategia, es un aspecto que evidencia debilidades importantes. Esto, además de la falta de evaluaciones de riesgo, favorece la reproducción de errores que afectan la mejora continua durante la implementación.
- En línea con lo anterior, se observa que el programa **no opera actualmente ni mecanismos de mejora continua ni adaptación flexible** de los componentes y la no evidenciada capacidad de aprendizaje, retrasa la toma de decisiones correctivas y puede afectar el logro de metas en plazo y forma.
- El programa presenta una **dificultad para medir contribución y complementariedad** con otros programas similares. El PNCO tiene puntos de contacto con el Plan Calle sin Violencia y con el Modelo Territorial Cero (MT0), declarado incluso por el propio programa, pero no se detectan mecanismos para gestionar riesgos de solapamiento de funciones, recursos y actividades coordinar con estos programas, ni para evitar superposición en objetivos, recursos o resultados, especialmente por la “fragmentación institucional” y la falta de mecanismos robustos de coordinación, sistematización de resultados y actualización cruzada de estrategias y datos.
- El Programa no cuenta con **mecanismos ni procedimientos en su gestión financiera**, que le permitan enfrentar eventuales variaciones en los presupuestos asignados ni tampoco trabajar en lógicas de proyecciones de recursos multianuales. Lo anterior ha tenido implicancias en la forma que el programa gestione tanto la puesta en marcha del componente asociado a las capacitaciones para la especialización de los funcionarios de las instituciones beneficiarias, el que aún no se ha ejecutado desde el programa, ni la forma en que abordará las necesidades de reposición tecnológica y de equipamiento que puedan surgir.
- Todos estos riesgos en la ejecución **elevan la probabilidad de distorsión y desvinculación entre componentes, acciones, recursos y resultados**. La falta de herramientas de gestión durante la ejecución afecta la calidad del monitoreo, limita la identificación temprana de desviaciones, la actualización y empleo de indicadores de procesos y resultados, además de la capacidad de actualización del diagnóstico del problema de brechas de capacidad efectiva y una retroalimentación oportuna que requiere el buen funcionamiento del Programa.

RECOMENDACIONES

A modo de recomendaciones generales, puede afirmarse que:

- El impacto estratégico y la sostenibilidad del Programa dependen de una transición desde el enfoque actual, centrado en la entrega de recursos, hacia una gestión avanzada basada en evidencia, interoperabilidad, seguimiento y control efectivo, innovación institucional y participación activa de los beneficiarios. De esta forma, se maximiza la capacidad adaptativa del Programa frente a los déficit o brechas de recursos tecnológicos y de capacitación ante

las amenazas del crimen organizado y se fortalece la legitimidad y efectividad de la intervención estatal.

- El programa requiere avanzar hacia un sistema integrado de monitoreo y evaluación, protocolos conjuntos de calidad de datos y espacios institucionalizados de gestión y mejora. La consolidación de una plataforma de monitoreo, el diseño de indicadores de impacto más sofisticados y el fortalecimiento de mecanismos de retroalimentación y ajuste son tareas prioritarias para optimizar la ejecución y alcanzar mejores impactos en la reducción de brechas efectivas.
- De igual modo, debe evolucionar hacia una gobernanza con mayor integración de datos, protocolos, coordinación concretos y cultura de evaluación y aprendizaje continuo, asegurando la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de los logros. Solo así podrá alinearse con los mejores estándares internacionales y nacionales en la gestión de la seguridad pública y la contención diferenciada del crimen organizado.

Recomendaciones a nivel de diseño del programa.

A continuación, se detallan las recomendaciones para reducir las brechas críticas en el diseño del Programa, especialmente en relación con déficits estructurales:

- **Actualización y robustecimiento del diagnóstico**, en particular:
 1. Actualizar anualmente el diagnóstico de capacidades institucionales, desagregando por macrozonas, regiones y perfiles institucionales, en un contexto de articulación y coordinación inter agencia;
 2. Construir línea base institucional anual con metodología común para todos los beneficiarios incluyendo inventario de activos tecnológicos, brechas de RRHH, análisis de riesgos y necesidades específicas. Ejemplo: Definir un protocolo estandarizado de levantamiento de brechas, complementado con informes interinstitucionales y validación por los equipos ejecutores de cada macrozona.
- **Teoría de cambio y marco lógico** documentado para el programa, en particular:
 3. Formalizar una teoría de cambio y marco lógico robusto, con supuestos y riesgos explícitos, que articule claramente el encadenamiento causal: actividades → productos → resultados intermedios → impactos;
 4. Aprovechar la institucionalidad ya conformada, en particular el Consejo Asesor de Coordinación y Unidad de Acción en materia de Prevención y Control del Crimen Organizado, para liderar la actualización de diagnósticos y la construcción de la teoría de cambio;
 5. Documentar y socializar el modelo de marco lógico que se elabore, asegurando comprensión y apropiación institucional. Ejemplo: Realizar talleres participativos para ajustar y validar la teoría de cambio con actores de todas las instituciones beneficiarias.
- **Priorización y focalización flexible**, en particular:
 6. Incorporar criterios técnicos y flexibles de priorización, fundados en déficits estimados y riesgos territoriales e institucionales;
 7. Implementar matrices dinámicas de focalización, revisadas cada ciclo y transparentadas a los beneficiarios. Ejemplo: Desarrollar un score territorial-institucional anual que combine severidad de brechas, niveles de amenaza del

escenario de la criminalidad organizada y capacidad de empleo o absorción de recursos.

- **Mejorar la articulación estratégica/intrainstitucional**, en particular:
 8. Vincular explícitamente los componentes y líneas estratégicas al propósito y a la Política Nacional, asegurando coherencia y evitando duplicidad;
 9. Definir para cada componente la forma en que aporta al propósito global, usando métricas comunes. Ejemplo: Mapa de flujo de aportes de cada componente al logro del impacto esperado.
- **Revisión y mejoramiento del sistema de indicadores**, en particular:
 10. Desarrollar indicadores de impacto y resultado específicos por componente, diferenciados y medibles;
 11. Ampliar los indicadores del propósito, para incluir tanto outputs, como outcomes e impacto institucional;
 12. Proponer indicadores de calidad, pertinencia y sostenibilidad. Ejemplo: Crear un “Índice de Reducción de Brechas de Capacidad” por institución beneficiaria, validado con líneas base anuales.
- **Sostenibilidad y continuidad programática**, en particular:
 13. Diseñar y prever planes de sostenibilidad multianual, tanto financiera como técnica;
 14. Instalar planes de actualización tecnológica y de formación continua, contemplando renovaciones periódicas adaptadas a amenazas emergentes. Ejemplo: Incluir en la planificación un fondo de contingencia para renovación tecnológica cada tres años.

Recomendaciones a nivel de implementación.

Con el propósito de mejorar la gestión del programa; medir con mayor precisión el impacto de la intervención estatal, alineando el programa con buenas prácticas internacionales; mejorar la transparencia y la eficiencia operativa, asegurando su capacidad adaptativa y la sostenibilidad de los avances en la lucha contra el crimen organizado, se proponen las siguientes recomendaciones para reducir las brechas críticas en la ejecución del Programa:

- **Sistema integrado de monitoreo y evaluación**, en particular:
 1. Consolidar una plataforma centralizada de monitoreo, interoperable inter-institucional, que permita seguimiento en tiempo real y análisis comparado;
 2. Implementar un mecanismo que permita incrementar la incidencia del equipo responsable del Programa sobre aspectos operativos y de ejecución de los 4 componentes, que incluya diferenciación según regiones y macrozonas. De esta forma el programa podrá contar con herramientas efectivas de articulación funcional en decisiones técnicas que garanticen un enfoque más integral y transversal, además de una supervisión directa y oportuna en el nivel central;
 3. Poner en marcha acciones preparatorias para la puesta en marcha del Componente de Capacitación, aún no implementado, tales como: diagnóstico actualizado de necesidades a nivel de la población objetivo; herramientas de priorización de contenidos de la capacitación, transversales y específicos o particulares entre y en las

- instituciones, creación de una mesa técnica para facilitar sinergia e innovaciones en los procesos de acreditación y reconocimiento, alineamiento con metas y esquemas de monitoreo de avance en programas de especialización *ad hoc*;
4. Incluir indicadores de insumos, productos, resultados intermedios y finales, con trazabilidad y validación de fuentes. Ejemplo: Panel digital de visualización de avances, actualizado mensualmente con información por región, institución y componente;
 5. Publicar semestralmente un informe de avance que dé cuenta de los resultados de estos nuevos indicadores y métricas.
- **Gestión de la información - protocolos e interoperabilidad**, en particular:
 6. Estandarizar formatos y garantizar interoperabilidad de registros, integrando datos cualitativos y cuantitativos, y definiendo protocolos compartidos para captura, validación y uso;
 7. Facilitar acceso a la información para todos los niveles ejecutores, mejorando la trazabilidad y transparencia en la toma de decisiones. Ejemplo: Diseño de manual operativo para carga, auditoría y consulta de datos.
 - **Gestión de riesgos y adaptabilidad**, en particular:
 8. Instaurar matrices de riesgos activas y planes de contingencia, revisando periódicamente amenazas emergentes y ajuste necesario de recursos;
 9. Formalizar mecanismos de ajuste anual de objetivos, indicadores y beneficiarios ante nuevos escenarios institucionales y cambios en la criminalidad organizada en regiones. Ejemplo: Revisión semestral del “Mapeo de Riesgos”;
 10. Instrumentar mecanismos de monitoreo transversal para el seguimiento técnico diferenciado según instituciones y diversidad geográfica de manifestaciones de criminalidad organizada que se traducen en usos y necesidades de renovación de recursos logísticos y herramientas tecnológicas.
 - **Planificación, seguimiento, retroalimentación y mejora continua**, en particular:
 11. Instalar ciclos de planificación, monitoreo y retroalimentación sistemática, incluyendo la sistematización de lecciones aprendidas y mecanismos formales de ajuste anual;
 12. Incorporar enfoque prospectivo para anticipar nuevos desafíos criminológicos, como el cibercrimen o desplazamientos territoriales de la criminalidad para ajustar las transferencias y asignaciones de recurso de acuerdo con evaluaciones dinámicas y prospectivas de necesidades por macrozona y región, no sólo por lógica de distribución institucional universal;
 13. Recolectar y analizar información de dificultades y logros en todos los ciclos e incorporar los aprendizajes en la planificación. Ejemplo: Taller semestral de revisión de resultados y rediseño con beneficiarios institucionales – regionales.
 - **Fortalecimiento y sostenibilidad del sistema de indicadores de ejecución**, en particular:
 14. Diseñar e integrar indicadores para calidad, oportunidad y efectividad de la capacitación, incorporación y uso de tecnología, y satisfacción de los beneficiarios.

15. Medir contribución específica de cada componente y acción al logro del propósito, por ejemplo, % de reducción de brechas tecnológicas, % de aplicación efectiva de prácticas aprendidas en operativos, % de integración interinstitucional lograda.
 16. Evaluar la satisfacción de los beneficiarios y la aplicabilidad real de los conocimientos y tecnologías entregadas. Ejemplo: Encuestas post-capacitación y comprobación de uso operativo en procedimientos.
- **Articulación y aprendizaje interinstitucional**, en particular:
 17. Institucionalizar mecanismos regulares de coordinación y aprendizaje cruzado entre componentes y también programas relacionados, a través de mesas técnicas interinstitucionales y reportes compartidos, y
 18. Potenciar transferencias metodológicas y escalamiento de prácticas exitosas, formalizando instrumentos para el levantamiento y difusión de buenas prácticas. Ejemplo: Banco de buenas prácticas en relación con la tecnología y la especialización profesional actualizado anualmente, disponible para todas las instituciones beneficiarias.
 - **Marco Lógico y Teoría de Cambio**, en particular:
 19. **Afinar los indicadores de la Matriz de Marco Lógico propuesta**, en términos generales, la definición y testeo de más y mejores indicadores en la elaboración del marco lógico y teoría de cambio del programa, indicado en la sección VII.1. A partir de esto, revisar:
 - i. Reducción de bandas criminales desarticuladas. Es un indicador cuantitativo de salida, pero se podría complementar con mediciones de impacto real en la incidencia delictiva específica y territorio, para evidenciar cambios concretos en seguridad pública.
 - ii. Porcentaje de personas detenidas por delitos de asociación ilícita. Debe combinarse con indicadores de calidad de detenciones, tiempo judicial, reducción de reincidencia, para reflejar eficiencia y eficacia reales.
 - iii. Número de operativos y uso de tecnología. Más allá del volumen, incorporar indicadores de efectividad de estas acciones (tasa de éxito, impactos en rutas delictivas, mejora en tiempos respuesta).
 - iv. Cobertura y eficacia de capacitaciones. Además del porcentaje de aprobados, incluir seguimiento post capacitación para valorar aplicación práctica, niveles de satisfacción y cambios en desempeño.
 - v. Control y fiscalización efectiva en fronteras y armas. Debe integrarse con indicadores de impacto en flujo ilícito, decomisos concretos, seguimiento a casos judicializados.
 - **Ampliar la capacidad de medición de impactos y resultados**, en particular⁹⁰:
 20. Diseñar, desarrollar e incorporar, luego, comprobar la relevancia, confiabilidad y utilidad de indicadores adicionales. En particular:
 - i. Considerar indicadores que midan déficit institucional, para priorización y evaluación comparativa entre instituciones y regiones;

⁹⁰ Para revisar una lista de posibles ejemplos de indicadores e información a utilizar, ver anexo N°3.

- ii. Incorporar indicadores de impacto del programa, que midan reducción de brechas tecnológicas y de conocimientos;
 - iii. Desarrollar indicadores de uso operativo del equipamiento y tecnología;
 - iv. Establecer indicadores de equidad de género y derechos humanos;
 - v. Incorporar indicadores basados en la información que levanta la ENUSC;
 - vi. Establecer indicadores de impacto indirecto en incidencia criminal, reincidencia, etc.
- **Respecto del componente de capacitación:**
 - 21. Desarrollar indicadores de calidad, oportunidad y efectividad de la capacitación, de satisfacción y métricas que midan la aplicación práctica de los conocimientos impartidos.

BIBLIOGRAFÍA

Centro de Estudios Públicos. (2024). "Estudio Nacional de Opinión Pública, Junio - Julio 2024". Disponible en: <https://www.cepchile.cl/encuesta/encuesta-cep-n-92/>

Centro de Estudios en Seguridad y Crimen Organizado - CESCRO (2025). Primer Informe Indicador Nacional de Crimen Organizado en Chile. Universidad San Sebastián, Abril. Disponible en: <https://www.uss.cl/cescro>

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2005), Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (LC/L.2350-P LC/IP/L.259)), Santiago de Chile. Disponible a través de <https://hdl.handle.net/11362/5607>

Decreto Nº1.341 (24-NOV-2018). *Crea Consejo Asesor de Coordinación y Unidad de Acción en Materia de Prevención y Control del Crimen Organizado*. Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Subsecretaría del Interior. Rescatado desde <https://bcn.cl/3gez4>

Decreto Nº369 (15-JUN-2023). *Aprueba política nacional contra el crimen organizado del Ministerio de Interior y Seguridad Pública*. Ministerio del Interior y Seguridad Pública; Subsecretaría del Interior. Rescatado desde <https://bcn.cl/3hyih>

Decreto Nº28 (10-ENE-2025). *Modifica Presupuesto Vigente del Sector Público*. Ministerio de Hacienda; Dirección de Presupuestos. Rescatado desde https://www.dipres.gob.cl/Decretos/2025/0028_TR.pdf

Decreto Nº254 (31-MAR-2025). *Modifica Presupuesto Vigente del Sector Público*. Ministerio de Hacienda; Dirección de Presupuestos. Rescatado desde https://www.dipres.gob.cl/Decretos/2025/0254_TR.pdf

Decreto Nº 349 (11-ABR-2025). *Crea el Presupuesto de la Partida 32 Ministerio de Seguridad Pública y sus respectivos Capítulos y Programas Presupuestarios*. Ministerio de Hacienda; Dirección de Presupuestos.

Dirección de Presupuestos y Subsecretaría de Evaluación Social (Dipres y SES), 2024. Informe de Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública 2023 - Programa contra el Crimen Organizado (PNCO). Santiago de Chile, disponible en https://www.dipres.gob.cl/597/articles-337720_doc_pdf.pdf

Dipres y SES, 2025. INFORME DE RESULTADOS PROCESO DE MONITOREO 2024. Santiago de Chile. Rescatado de https://www.dipres.gob.cl/598/articles-376789_informe_monitoreo_proceso_2024.pdf

Dipres, 2025. Evaluación Focalizada de Ámbito del Programa Calle sin Violencia. Santiago de Chile. Rescatado desde <https://www.dipres.gob.cl/597/w3-propertyvalue-23076.html>

Fernández, G. (2025) Crimen organizado: Estado del arte. Asesoría Técnica Parlamentaria. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Mayo, 2025. Disponible en: https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=84462

Fundación “Paz Ciudadana”. (2022). “Índice Paz Ciudadana 2022”. Disponible en: <https://pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2022/10/Presentacion-IFPC-2022-1.pdf>

Fundación “Paz Ciudadana”. (2022). “Índice de Exposición a la Criminalidad Organizada”. Disponible en: <https://pazciudadana.cl/proyectos/documentos/indice-de-exposicion-a-la-criminalidad-organizada>

Ley Nº 21.516 de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2023. (2022, 20 de diciembre). Ministerio de Hacienda. [Biblioteca del Congreso Nacional](#) (Chile).

Ley Nº 21.640 de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2024 (2023, 18 de diciembre). Ministerio de Hacienda. [Biblioteca del Congreso Nacional](#) (Chile).

Ley Nº 21.722 de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2025 (2024, 13 de diciembre). Ministerio de Hacienda. [Biblioteca del Congreso Nacional](#) (Chile).

Ley Nº 21.730 que crea el Ministerio de Seguridad Pública (2025, 05 de febrero). Ministerio del Interior y Seguridad Pública. [Biblioteca del Congreso Nacional](#) (Chile).

Ministerio de Desarrollo Social y Familia, MDS, (2022). *Informe Evaluación Ex Ante – Proceso de Formulación Presupuestaria* 2023. https://bips.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/docs/informes/2023/PRG2023_124966.pdf

MDS (2023a). “Informe de detalle de Programas Sociales Evaluación Ex Ante - Proceso Formulación Presupuestaria 2024. Programa Contra el Crimen Organizado (PNCO)”. Documento Interno.

MDS (2023b). “Informe de Evaluación Ex Ante - Proceso Formulación Presupuestaria 2024. Denuncia Seguro”. Rescatado desde https://bips.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/docs/informes/2023/PRG2023_124767.pdf

MDS (2023). *Informe Monitoreo y Oferta Pública*, 2023. https://bips.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/docs/informes/2023/PRG2023_141648.pdf

MDS (2023). *Informe Evaluación Ex Ante – Proceso de Formulación Presupuestaria 2024*. Documento Interno.

MDS (2024). *Informe Monitoreo Oferta Pública*, 2024. https://evaluacionymonitoreosdipres.gob.cl/Reportes/EvaluacionMonitoreo? id=7xWMr3rJg4CeoZX4VXIjBw%3D%3D& gl=1*1e6lej* ga*MTE3NzYwNDY1My4xNzQ2NDgzODMw* ga_3GK5ZD34B1*czE3NTI1MzQ0NTYkbzY2JGcxJHxNzUyNTM0NjUzGo0NiRsMCRoMA..

Ministerio del Interior y Seguridad Pública, MinInterior. (2022). *Política Nacional Contra el Crimen Organizado*. Subsecretaría del Interior, División de Seguridad Pública. Diciembre 2022

Ministerio del Interior (España). (2019). *Estrategia Nacional contra el Crimen Organizado*. <https://www.interior.gob.es/opencms/pdf/prensa/balances-e-informes/2019/Estrategia-Crimen-Organizado.pdf>

Ministerio Público, 2024. “Informe Crimen Organizado en Chile. Unidad Especializada en Crimen Organizado y Drogas”. Rescatado desde <http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/biblioteca/estudios.do>

Ministerio de Seguridad Pública (2025). “Resultados Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana, ENUSC 2024”. Mayo 2025. Disponible en: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/seguridad-publica-y-justicia/seguridad-ciudadana>

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (Segpres) (2024). “Buenas Prácticas de Control para la Gestión de las Rendiciones de Cuentas en el Sector Público”. Documento Técnico N°133 del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), rescatado de <https://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2025/01/DOCUMENTO-TECNICO-N-133-GESTION-DE-RENDICIONES-DE-CUENTAS.pdf>

Observatorio del Narcotráfico. “VII Informe Anual” (2022). Ministerio Público. Disponible en: http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/quienes/Informe_2022_Observatorio_del_Narcotrafico.pdf

Resolución N° 30 (28-MAR-2015). *Fija Normas de Procedimiento sobre Rendición de Cuentas*. Contraloría General de la República. [Biblioteca del Congreso Nacional](#) (Chile).

Resolución Exenta N° 2827 (20-JUN-2018). *Aprueba Organización de la Subsecretaría de Interior*. Ministerio del Interior y Seguridad Pública (Chile).

Resolución Exenta N° 6.348 (23- Dic- 2022). *Aprueba Plan Nacional Contra el Crimen Organizado*. Ministerio de Interior y Seguridad Pública. Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Subsecretaría del Interior (Chile).

Resolución Exenta N° 6.374 (29-DIC-2023). *Aprueba Protocolo para el Uso de los Recursos Transferidos a Instituciones en Virtud del Financiamiento Previsto Para la Ejecución del Plan Nacional Contra el Crimen Organizado*. Ministerio del Interior y Seguridad Pública (Chile).

Resolución Exenta N° 6.376 (29-DIC-2023). *Aprueba Disposiciones Para la Ejecución del Proceso de Control del Plan Nacional Contra el Crimen Organizado*. Ministerio del Interior y Seguridad Pública (Chile).

Resolución Exenta N° 354 (22-AGO-2025). *Aprueba Nuevo Organigrama Funcional de la Subsecretaría de Seguridad Pública*. Ministerio de Seguridad Publica, Subsecretaria de Seguridad Pública (Chile).

Subsecretaria de Prevención del Delito, (2024). “Informe Nacional de Homicidios Consumados 2024”. Mayo, 2025. Disponible en: http://www.ministeriopublico.cl/Fiscalia/Informe_Victimas_de_Homicidios_Consumados2024.pdf

Subsecretaría de Seguridad Pública (SSP), (2025). “Plan Nacional Contra el Crimen Organizado, Informe 2/2025”. División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza.

Anexos

Anexo 1. Listado de reuniones con contraparte institucional del PNCO.

N°	Fecha	Modalidad (Presencial / virtual)	Participantes	Cargo e institución
1	09/06/2025	Presencial	Alejandro Urquiza Cruz	Jefe División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, Subsecretaría de Seguridad Pública (SSP)
			Mario Vergara Barahona	Jefe Departamento de Crimen Organizado y Terrorismo de la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, SSP
			Evelyn Larch Ulloa	Profesional del equipo PNCO, en el Departamento de Crimen Organizado y Terrorismo de la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, SSP
			Patricio Tudela	Consultor Externo
			Valeria Signorini B.	Jefa Subdepartamento de Evaluación de Programas, Dipres
			Cesar Muñoz Hernández	Analista de Subdepartamento Evaluación de Programas, Dipres
			Claudia Chamorro D	Analista de Subdepartamento Evaluación de Programas, Dipres
2	16/06/2025	Virtual	Alejandro Urquiza Cruz	Jefe División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, Subsecretaría de Seguridad Pública (SSP)
			Mario Vergara Barahona	Jefe Departamento de Crimen Organizado y Terrorismo de la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, SSP
			Evelyn Larch Ulloa	Profesional del equipo PNCO, en el Departamento de Crimen Organizado y Terrorismo de la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, SSP
			Carla Godoy Diaz	Analista del Departamento de Gestión e Informática de la DAF, SSP
			Francisco Pino Liberona	Encargado de Gestión Estratégica del Departamento de Gestión e Informática de la DAF, SSP
			Patricio Tudela	Consultor Externo
			Cesar Muñoz Hernández	Analista de Subdepartamento Evaluación de Programas, Dipres
			Claudia Chamorro D	Analista de Subdepartamento Evaluación de Programas, Dipres

3	27/06/2025	Virtual	Alejandro Urquiza Cruz	Jefe División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, Subsecretaría de Seguridad Pública (SSP)
			Mario Vergara Barahona	Jefe Departamento de Crimen Organizado y Terrorismo de la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, SSP
			Evelyn Larch Ulloa	Profesional del equipo PNCO, en el Departamento de Crimen Organizado y Terrorismo de la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, SSP
			Carla Godoy Diaz	Analista del Departamento de Gestión Estratégica e Informática de la DAF, SSP
			Francisco Pino Liberona	Encargado de Gestión Estratégica del Departamento de Gestión Estratégica e Informática de la DAF, SSP
			Patricio Tudela	Consultor Externo
			Cesar Muñoz Hernández	Analista de Subdepartamento Evaluación de Programas, Dipres
			Matias Moral Morales	Jefe Departamento Gestión Estratégica e Informática, División Administración y Finanzas, SSP
4	04/09/2025	Virtual	Mario Vergara Barahona	Jefe Departamento de Crimen Organizado y Terrorismo de la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, SSP
			Evelyn Larch Ulloa	Profesional del equipo PNCO, en el Departamento de Crimen Organizado y Terrorismo de la División de Crimen Organizado, Terrorismo y Seguridad Fronteriza, SSP
			Carla Godoy Diaz	Analista del Departamento de Gestión Estratégica e Informática de la DAF, SSP
			Patricio Tudela	Consultor Externo
			Cesar Muñoz Hernández	Analista de Subdepartamento Evaluación de Programas, Dipres
			Valeria Signorini B.	Jefa Subdepartamento de Evaluación de Programas, Dipres

Anexo 2: Informe Comparativo de Experiencias Internacionales en el Combate al Crimen Organizado

Este documento se enfoca en una comparación internacional de planes y estrategias nacionales contra el crimen organizado. Es un insumo para el informe de avance y plan de análisis de resultados de la evaluación focalizada de ámbito EFA- PNCO 2025.

Elaborado por Patricio Tudela (Ph.D. / Ms.)
Evaluador Externo
Junio de 2025

1. Introducción

Este documento presenta recomendaciones técnicas para la Evaluación EFA del Plan Nacional contra el Crimen Organizado (PNCO) de Chile, conforme a la metodología de la Dirección de Presupuestos (DIPRES). Su base es el análisis comparativo de estrategias internacionales y la sistematización de factores clave de éxito y fracaso. Las recomendaciones apuntan al examen del funcionamiento del programa para fortalecer el diseño, la implementación y la evaluación del PNCO, asegurando su efectividad, eficiencia y sostenibilidad.

En cuanto al alcance y limitaciones de este informe, estas están en relación con tiempo para la indagación, al acceso a fuentes institucionales y verificables (con DOI y/o URL) y la inclusión de contenidos técnicos de interés en función con los objetivos de la EFA.

Entre las características de este informe destacan el análisis sistemático de seis países con detalles operativos, una estructura clara por dimensiones del ciclo de política pública y el uso de tablas comparativas que facilitan el análisis transversal.

La comparación depende de la disponibilidad de información de interés. Un criterio de búsqueda fue la identificación de experiencia documentadas en fuentes oficiales. Esta no fue fructífera en América Latina, excepto en el caso de Perú, que tangencialmente destaca los desafíos normativos y operativos, vinculados principalmente a las capacidades estatales de tres tipos: recursos humanos especializados, recursos tecnológicos y alcance territorial.

Sin embargo, en los casos de Europa y Estados Unidos hubo resultados positivos. De esta forma, se analizan Estados Unidos, Reino Unido, Suecia, España, Italia, Francia, dado el acceso y la suficiencia de información técnica pertinente.

Los antecedentes reunidos se sintetizan en los Cuadros 1 a 4, en el anexo de este informe.

2. Aspectos estratégicos y de diseño

En esta sección se identifican elementos clave de la planificación y el alineamiento estratégico. El período de vigencia de los planes/estrategias en los 6 países es entre 4 a 5 años. Además, se observa que en cada uno hay procesos de reformulación o de ajuste en los últimos 36 meses.

En todos los casos las instituciones responsables son organismos de gobierno central, a nivel nacional o federal.

2.1 Objetivos generales

Los objetivos giran en torno a proteger la seguridad nacional y reducir el impacto socioeconómico del crimen. Estados Unidos y Reino Unido destacan la defensa de instituciones democráticas y la economía. Suecia y España priorizan la resiliencia institucional y la reducción de delitos violentos, mientras que Italia y Francia focalizan en dismantelar redes mafiosas y modernizar sistemas judiciales.

Las estrategias muestran convergencias en sus propósitos fundamentales y adaptándose a contextos específicos. Estados Unidos busca reducir impactos del crimen transnacional. Reino Unido protegerse contra amenazas del crimen organizado. Suecia previene el crecimiento de redes criminales nacionales. España lucha específicamente contra redes de crimen organizado. Italia busca dismantela redes mafiosas y gestiona bienes confiscados. Francia moderniza la lucha contra el crimen organizado. Los enfoques europeos integran dimensiones preventivas y represivas. Además, incorporan mecanismos de gestión patrimonial. Todos priorizan la protección ciudadana como eje central.

Los objetivos generales reflejan contextos nacionales diferenciados pero complementarios. Estados Unidos enfatiza la dimensión transnacional y geopolítica. Europa prioriza la cohesión social e institucional. Los países nórdicos integran enfoques de prevención social. Todos reconocen la naturaleza multidimensional del fenómeno criminal.

2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos revelan enfoques metodológicos similares entre países. Los objetivos específicos combinan inteligencia, desarticulación operativa, neutralización financiera o gestión patrimonial y cooperación internacional con enfoques adaptados a cada realidad nacional.

Estados Unidos y Reino Unido añaden enfoques en ciberseguridad y evaluación de amenazas. Suecia y España destacan intervenciones comunitarias y control de armas, mientras Italia y Francia profundizan en gestión de activos incautados y cooperación judicial transfronteriza.

Estados Unidos estructura cinco objetivos que incluyen protección ciudadana. Reino Unido desarrolla cinco áreas de para interrumpir la actividad criminal. Suecia establece cinco ejes de prevención y desarticulación. España define cuatro objetivos centrados en desarticulación estructural. Italia prioriza tres áreas de confiscación y gestión. Francia establece tres pilares de modernización investigativa. Un denominador común en los países mediterráneos es que enfatizan la persecución económica y la gestión de activos incautados.

Todos los países integran análisis e inteligencia preventiva e interagencialidad. Estados Unidos y Reino Unido priorizan la cooperación multilateral. Suecia enfatiza la coordinación nacional y municipal. España e Italia promueven la inteligencia financiera especializada. Francia moderniza sus capacidades investigativas en línea con recomendaciones de la unión europea.

2.3 Metas

Las metas principales evidencian enfoques operacionales convergentes entre estrategias. Se centran en indicadores cuantitativos: desarticulación de redes, incautaciones y reducción de delitos. Estados Unidos y Francia miden eficacia mediante listas de objetivos prioritarios (CPOT) y volumen de activos. Suecia y España evalúan la reducción de homicidios y la capacidad operativa residual, mientras que Italia monitorea la reutilización de los bienes incautados.

Las metas operacionales priorizan la desarticulación y prevención. En Estados Unidos se prioriza la identificación, desarticulación y sanción de estructuras criminales clave. Reino Unido dismantela

redes, previene reclutamiento y aumenta resiliencia. Suecia reduce asesinatos y previene el reclutamiento juvenil.

Los países europeos integran metas cuantificables y cualitativas. Además, priorizan el fortalecimiento del sistema judicial. España, por su parte, busca reducir la capacidad operativa de organizaciones delictivas. Italia busca incrementar incautaciones, confiscaciones y aplicar sanciones efectivas. Francia crea fuerzas de tarea y una orgánica enfocada en incrementar incautaciones y fortalecer la justicia penal.

Todas las estrategias establecen metas de impacto mensurable. Estados Unidos y Reino Unido priorizan indicadores de desarticulación. Suecia enfatiza la reducción de violencia asociada. España, Italia y Francia integran metas económicas. Los enfoques reflejan prioridades nacionales específicas pero complementarias.

En resumen, las metas principales combinan desarticulación operacional, prevención del reclutamiento, reducción de violencia y fortalecimiento institucional con indicadores mensurables.

2.4 Estrategia y directrices

Las estrategias muestran marcos conceptuales similares, pero contextualmente adaptados. Estados Unidos desarrolla prevención, persecución, fortalecimiento de capacidades. Reino Unido implementa el modelo "4 PS": Pursue, Prevent, Protect, Prepare. Suecia refuerza políticas de armas, vigilancia financiera. Los marcos estratégicos integran dimensiones preventivas y represivas.

España prioriza inteligencia operativa, persecución económica e investigación financiera. Italia desarrolla acciones interinstitucionales, justicia penal especializada. Francia implementa prevención, inteligencia, represión y cooperación europea. Los países mediterráneos enfatizan la especialización judicial. Además, priorizan la cooperación europea institucional.

En resumen, las estrategias combinan inteligencia, especialización institucional, prevención, represión y cooperación con marcos adaptados a contextos institucionales y amenazas específicas. La medición es fragmentada, con énfasis en resultados tangibles.

Los planes analizados muestran objetivos generales claramente jerarquizados, pero con variaciones en especificidad. La alineación entre objetivos generales y específicos es más evidente en estrategias europeas, que integran diagnósticos locales. Por su parte, las metas reflejan coherencia interna mediante indicadores cuantitativos (incautaciones, desarticulaciones). Solo Estados Unidos, Suecia y España mencionan enfoques territoriales y de género en intervenciones comunitarias y protocolos policiales. Reino Unido e Italia incorporan prevención mediante programas juveniles y gestión de activos, mientras Francia prioriza cooperación judicial transfronteriza sin enfoque social explícito. Las fuentes utilizadas en este análisis tienen vacíos en relación con la inclusión de género y/o datos sobre género.

3. Comparación de estrategias de implementación y gobernanza

En esta sección analiza cómo se estructuran, la implementación interinstitucional y territorial, los mecanismos de coordinación interagencial, la articulación con gobiernos subnacionales y la interoperabilidad especialmente para el intercambio de información.

3.1 Análisis de diagnóstico y evidencia

Los planes nacionales de los países analizados incluyen referencias a diagnósticos y evidencia previa utilizada en su formulación. La mayoría de los planes revisados muestran una integración explícita de diagnósticos y evidencia previa, aunque con diferentes niveles de profundidad y sistematicidad según el país.

Los países fundamentan sus estrategias en diagnósticos específicos y diferenciados. Estados Unidos fundamenta su estrategia en reportes anuales y auditorías internas. Reino Unido utiliza informes parlamentarios y revisiones externas para ajustar prioridades. Francia y Reino Unido incorporan revisiones externas y auditorías independientes. Italia destaca el uso de datos judiciales y reportes de activos incautados. En Suecia y España emplean auditorías GAFI y evaluaciones internas ministeriales. Italia y Francia basan sus planes en estadísticas, reportes ministeriales y monitoreo de operaciones.

Los diagnósticos reflejan prioridades nacionales y contextos específicos. Estos incluyen análisis de amenazas y tendencias criminales. Por ejemplo, Estados Unidos define el crimen transnacional como amenaza global. Suecia se enfoca en violencia, finanzas criminales y armas ilegales. Por su parte, España reconoce simultaneidad entre crimen organizado y terrorismo. Italia identifica mafias tradicionales con economías ilícitas emergentes. Francia identifica narcotráfico, blanqueo y corrupción como prioritarios.

Las estrategias muestran diferentes niveles de sistematicidad en el uso de evidencia. Estados Unidos y Reino Unido presentan mayor regularidad en la actualización de diagnósticos. España y Suecia destacan por la integración de inteligencia local y auditorías internacionales. Italia y Francia priorizan la evidencia judicial y operativa en la toma de decisiones.

Todos utilizan evidencia cuantitativa para sustentar sus estrategias. Estados Unidos usa datos de opioides y decomisos. Reino Unido emplea estadísticas de violencia y criptomonedas. Suecia utiliza evidencia sobre reclutamiento juvenil criminal. España, Italia y Francia integran indicadores financieros. Los enfoques combinan inteligencia operativa y análisis estratégico. También priorizan análisis de redes criminales especializadas.

En resumen, los diagnósticos combinan análisis de amenazas específicas con evidencia cuantitativa, adaptándose a contextos nacionales, pero manteniendo enfoques metodológicos similares.

3.2 Análisis de instituciones y roles

Las estructuras institucionales revelan modelos organizacionales diversos, pero funcionalmente similares. Estados Unidos establece liderazgo compartido entre NSC, FBI, DEA y DOJ. Reino Unido coordina a Home Office, NCA, MI5 y fuerzas policiales regionales. Suecia articula Ministerio de Justicia, Policía Nacional y autoridades municipales en la implementación. Los modelos combinan liderazgo político con ejecución operacional.

España desarrolla liderazgo del Ministerio del Interior con CITCO. Italia estructura coordinación entre Ministerio del Interior y DIA. Italia asigna roles a DIA, ANBSC, fiscalías antimafia y ONG en la gestión de activos. Francia establece liderazgo del Ministerio de Justicia con ANTENJ, JIRS, SIRASCO y cooperación con Europol. España integra Ministerio del Interior, CITCO, Guardia Civil, Policía Nacional y fiscalía.

Todos los países definen roles institucionales claros y complementarios. Estados Unidos y Reino Unido desarrollan agencias centralizadas especializadas. Suecia integra municipios y organizaciones no gubernamentales. España, Italia y Francia priorizan fuerzas policiales especializadas. Los modelos reflejan tradiciones administrativas y necesidades específicas. En este contexto, destaca que los países europeos priorizan especialización institucional diferenciada. Además, integran fiscalías especializadas en crimen organizado.

La especialización institucional es clave en la efectividad de cada plan. Cada país define responsabilidades específicas para inteligencia, persecución penal y prevención. Las instituciones colaboran en operativos conjuntos y gestión de información estratégica. Estados Unidos y Reino Unido centralizan inteligencia y coordinación estratégica. España y Suecia descentralizan acciones a nivel regional y municipal. Italia y Francia fortalecen agencias especializadas y cooperación judicial internacional.

3.3 Análisis de referencias diagnósticas

Todos los planes revisados incluyen referencias explícitas a diagnósticos previos. Las referencias diagnósticas muestran enfoques metodológicos rigurosos y actualizados. Estados Unidos utiliza reportes del Congreso y auditorías para ajustar estrategias a partir de la revisión de la línea de base del 2010. Reino Unido fundamenta sus planes en revisiones parlamentarias y auditorías HMICFRS o revisión independiente del 2023. Suecia desarrolla consultas amplias con instituciones especializadas. Los procesos de elaboración integran múltiples fuentes institucionales.

España emplea evaluaciones del Ministerio del Interior y auditorías GAFI. Italia basa su plan en estadísticas judiciales y reportes de la Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) y ANBSC. Francia basa decisiones en encuestas de actores judiciales, utiliza informes ministeriales y estadísticas anuales.

La evidencia previa es utilizada para definir prioridades y ajustar metas estratégicas. La profundidad y frecuencia de actualización varía según el país y el contexto institucional. Los países europeos priorizan fuentes técnicas especializadas. Además, integran experiencias de cooperación europea internacional.

Todos los países actualizan periódicamente sus referencias diagnósticas. Estados Unidos y Reino Unido realizan revisiones estratégicas quinquenales. Suecia desarrolla consultas con múltiples actores institucionales. España, Italia y Francia integran análisis europeos. Estos procesos garantizan actualización y legitimidad institucional.

3.4 Análisis de coordinación inter/subnacional

Los mecanismos de coordinación revelan modelos adaptativos y multinivel diferenciados. La cooperación intergubernamental en los planes nacionales contra el crimen organizado se coordina a través de mecanismos formales, estructuras multiagenciales y plataformas de intercambio de información, adaptadas a la realidad institucional de cada país.

Estados Unidos opera con el National Security Council y desarrolla los Fusion Centers federal-estatal-local consolidados. Reino Unido centraliza la coordinación en la Agencia Nacional contra el Crimen y cuenta con unidades regionales, implementa modelo Clear-Hold-Build con coordinación regional. Suecia establece Consejo Nacional de Coordinación con participación municipal activa. Los modelos integran múltiples niveles gubernamentales efectivamente.

España desarrolla coordinación nacional-autonómica a través de CITCO que actúan como centro de fusión y utilizan protocolos para la coordinación. Italia estructura coordinación interagencial e internacional especializada y emplea el Consejo General Antimafia y la Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) para coordinar fuerzas del orden. Francia implementa magistrados de enlace para cooperación transfronteriza.

Todos establecen mecanismos formales de coordinación multinivel institucional. Estados Unidos y Reino Unido desarrollan centros especializados. Los mecanismos reflejan estructuras federales y unitarias. Los países europeos priorizan coordinación supranacional europea. Además, integran protocolos marco especializados por delitos.

3.5 Análisis de mecanismos de coordinación/interoperabilidad

En todos los países, los mecanismos de interoperabilidad incluyen centros de fusión de inteligencia, bases de datos compartidas, protocolos digitales y estructuras multiagenciales. La interoperabilidad tecnológica, la centralización de inteligencia y la existencia de protocolos claros son factores clave para la colaboración efectiva.

Los mecanismos de interoperabilidad muestran integración tecnológica avanzada y diferenciada. Todos priorizan interoperabilidad tecnológica para mejorar eficiencia operacional. Estados Unidos y Reino Unido desarrollan centros tecnológicos especializados. Suecia España, Italia y Francia priorizan protocolos marco. Estos mecanismos garantizan un flujo de información efectivo. Las diferencias radican en la madurez tecnológica y el alcance de la interoperabilidad.

Estados Unidos cuenta con Fusion Centers y bases de datos compartidas. Las OCDETF o Fuerzas de Tarea contra Crimen Organizado y Drogas (EE. UU.) utilizan datos interoperables y protocolos que también facilitan el intercambio judicial. Reino Unido implementa infraestructura digital integrada a través de JICC. Suecia establece herramientas interoperables entre múltiples instituciones e integra redes regionales con colaboración activa. Los sistemas priorizan intercambio de información especializada entre policía, aduanas y fiscales

España desarrolla sistemas interoperables que conectan las instituciones estatales y centraliza la información en CITCO también emplea protocolos marco para trata de personas y lavado. Italia integra redes interministeriales lideradas por equipos especializados. Francia centraliza información

a través de SIRASCO institucional y utiliza sistemas de interceptación interoperables y cooperación con EUROJUST/EUROPOL. Además, los países europeos priorizan cooperación con Europol.

4. Seguimiento y resultados

Los informes examinados se enfocan principalmente en (a) la recolección y análisis de datos, (b) la implementación operativa y territorialización, (c) la coordinación interinstitucional, (d) las intervenciones focalizadas de las policías, (e) la implementación legislativa de reformas y nuevas leyes y (f) el monitoreo de los delitos asociados con el crimen organizado.

El análisis muestra diversidad metodológica, pero objetivos comunes: transparencia operativa, adaptabilidad táctica y medición de impacto real. Los sistemas anglosajones destacan por integración interinstitucional, mientras los europeos enfatizan coordinación regional. La tendencia global apunta hacia indicadores dinámicos vinculados a resiliencia estatal.

Las características de los sistemas de monitoreo y de resultados dan cuenta de mecanismos nacionales que obedecen a las priorizaciones periódicas y que garantizan un seguimiento operativo.

Las conclusiones del análisis son las siguientes:

- a. Cada país elabora informes oficiales y estadísticas anuales que permiten comparar la evolución de los resultados y la efectividad de las políticas implementadas.
- b. La medición de la efectividad en la reducción del crimen organizado se basa en sistemas de evaluación multicomponente, que incluyen auditorías internas, revisiones externas, reportes periódicos y análisis de cumplimiento de metas estratégicas. Cada país utiliza mecanismos específicos, pero existen patrones comunes en las metodologías.
- c. Las auditorías internas y externas se enfocan en el grado de cumplimiento de los objetivos y metas definidos en sus estrategias nacionales
- d. El avance en metas específicas se enfoca generalmente en la desarticulación de redes, la reducción de delitos asociados, la incautación de activos y la mejora en la cooperación internacional.
- e. Los indicadores cuantitativos incluyen el número de organizaciones dismanteladas, volumen de activos incautados, reducción de delitos graves, número de sentencias judiciales y evolución de la reincidencia.

4.1 Actores responsables de seguimiento y ejecución (indicadores, tableros, reportes)

Las estrategia y planes en cada caso requieren enfoques comprensivos y esquemas específicos para el seguimiento. Para el monitoreo efectivo, los países cuentan con directrices y planes de seguimiento apoyadas en la estructura nacional.

- a. Estados Unidos cuenta con sistemas altamente estructurados. La Fuerza de Tarea contra Crimen Organizado y Drogas - OCDETF cuenta con tableros de seguimiento. Hace

evaluaciones diferenciadas según instituciones y centraliza las responsabilidades a nivel federal e interagencial. NSC supervisa el seguimiento coordinado. La OCDETF aplica operativos según datos disponibles. El inspector general DOJ realiza revisiones. GAO audita desempeño federal regularmente.

- b. Reino Unido utiliza marcos evaluativos más sofisticados y asigna las responsabilidades a las agencias involucradas. El Home Office y NCA - Agencia Nacional contra el Crimen lideran el seguimiento y destinan evaluadores. JICC supervisa la implementación operativa de la estrategia nacional. HMICFRS actúa como evaluador independiente clave. SOCTA y HMICFRS publican indicadores especializados.
- c. Suecia opera con un enfoque nacional con tableros de seguimiento continuo. El Consejero Nacional coordina el seguimiento en los distintos niveles gubernamentales y múltiples responsables. Los indicadores abarcan violencia, armas económicas mediante evaluaciones conjuntas a nivel nacional. El Ministerio de Justicia y la Policía Nacional también monitorean en sus propias esferas de competencia. Los equipos de analistas de ambas instituciones están a cargo de revisar datos periódicamente.
- d. España tiene un esquema integrado. establece un liderazgo ministerial claro y definido. El Ministerio de Interior lidera todas las evaluaciones y el seguimiento operativo, mientras que CITCO centraliza los reportes de inteligencia criminal estratégica. GAFI audita cumplimiento lavado dinero regularmente.
- e. Italia define roles claramente diferenciados. El Ministerio Interior y Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) supervisan el seguimiento. Las Fiscalías antimafia informan la ejecución operativa. ANBSC audita activos confiscados sistemáticamente.
- f. Francia el Ministère Justice lidera el seguimiento estratégico y actúa a través de un liderazgo judicial coordinado a nivel nacional. La ONDRP y la Fiscalía Nacional evalúan los progresos.

4.2 Periodicidad y uso de resultados para ajustes o toma de decisiones

La frecuencia del seguimiento y las evaluaciones (intermedias y finales) también muestra elementos comunes entre los países.

- a. Estados Unidos establece ciclos evaluativos. Las auditorías internas semestrales operan regularmente en cada institución. La OCDETF evalúa trimestral y anualmente. Utiliza los hallazgos para reformular. NSC redefine enfoque según los resultados disponibles. La OCDETF modifica los operativos según los datos obtenidos.
- b. Reino Unido hace evaluaciones anuales. HMICFRS evalúa cada año. A partir de estos se implementa cambios basados en evidencia. Los cambios obedecen a las evaluaciones y equipos especiales o fuerza de tarea.
- c. Suecia hace evaluaciones institucionales semestrales a nivel nacional y regional. También hacen consultas trimestrales en el nivel interagencial. Con esto hace ajustes tácticos

regionales locales. Los cambios de prioridades obedecen a una evaluación semestral nacional. El gobierno realinea el presupuesto anualmente según resultados.

- d. España tiene ciclos semestrales a nivel ministerial. Las Auditorías GAFI operan según periodos establecidos. Según los resultados disponibles se actualizan las estrategias. Esos van desde ajustes en los protocolos autonómicos hasta la asignación de nuevos recursos.
- e. Italia elabora informes semestrales regularmente. Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) publica informes semestrales y los analíticos refuerzan los operativos. ANBSC evalúa anualmente activos confiscados y los reutiliza según los resultados.
- f. Francia elabora estadísticas mensuales. La ONDRP publica datos El rediseño del plan obedece a los resultados de las evaluaciones periódicas.

4.3 Transparencia y acceso público a resultados

Dada la importancia de la transparencia gubernamental, todos los países publican reportes periódicos. El rol de organismos internacionales que evalúan paralelamente los niveles de actividad criminal y cuyas fuentes son las instituciones responsables de las estrategias y planes es relevante. En este contexto, también son relevantes las organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil.

Estados Unidos publica informes extensos. Reino Unido mantiene transparencia gubernamental amplia. Los reportes son públicos. Suecia garantiza la transparencia presupuestaria. Las estadísticas sobre la estrategia son públicas. Los documentos están disponibles en la website oficial. España publica informes ministeriales online sistemáticamente, mientras que CITCO publica indicadores genéricos y los informes GAFI están disponibles. Italia limita el acceso datos específicos. Algunos informes de la Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) están en la web. Francia utiliza los portales públicos con información judicial. La ONDRP publica datos mensualmente.

4.4 Indicadores de actividad, seguimiento y resultados

El análisis comparativo de los indicadores en los sistemas de monitoreo destaca que están estructurados a nivel operativo e institucional, usan datos estandarizados y métricas cuantitativas, incorporan métricas públicas y tienen cobertura a nivel nacional y regional, en algunos casos.

Entre las observaciones sobre los indicadores en los sistemas de monitoreo efectivo se puede resaltar la gobernanza de los datos: a) la claridad en los indicadores y tableros, b) la existencia de evaluación independiente y auditorías periódicas y c) El uso de los resultados para ajustes la estrategia o plan y la transparencia.

Los indicadores que se logra detectar en los reportes se pueden clasificar como indicador de actividad, indicadores de efectividad e indicador de resultados⁹¹.

⁹¹ Ver en Tabla 6 los Indicadores en estrategias nacionales contra el crimen organizado.

5. Factores clave de éxito o fracaso

En esta sección se examinan factores de éxito o fracaso en el diseño, implementación y ejecución de las estrategias y planes. El análisis es fructífero.

A modo de riesgos en la ejecución del PNCO, la comparación internacional de planes contra el crimen organizado identifica dificultades en la implementación que obedecen a obstáculos técnicos y barreras, como las siguientes:

1. **Sobrecarga de responsabilidades centrales:** En sistemas donde la seguridad depende exclusivamente del gobierno nacional se genera desgaste institucional ante crisis.
2. **Diseño deficiente:** Falta de evaluación ex ante; diagnósticos institucionales desconocidos, datos desactualizados para diagnósticos del crimen organizado, ausencia de indicadores medibles. Inexistencia de línea de base robusta y estándar.
3. **Descoordinación en estrategias regionales y subnacionales:** instituciones no comparten datos en tiempo real en diferentes niveles de gobierno.
4. **Dependencia de financiamiento:** Estrategias y planes enfrentaron riesgos de sostenibilidad al depender de fondos internacionales. Iniciativas suspenden actividades tras reducción de fondos que no siempre se acompañan de recursos técnicos adecuados.
5. **Fragmentación institucional:** Duplicación de funciones entre organismos y ejecución de programas similares sin coordinación.
6. **Resistencia a un esfuerzo de colaboración interagencial:** Oposición de equipo institucionales a compartir, cultura de "secretismo" y barreras legales dificultan la integración de datos de organismos públicos, bancos, empresas, etc.
7. **Capacidades técnicas limitadas:** Carencia de herramientas tecnológicas y capacidad para usar nuevas tecnologías. Pérdida de inteligencia operativa por falta de protocolos de intercambio de información.
8. **Evaluaciones discontinuas:** Falta de seguimiento sistemático, ausencia de responsabilidad institucional y de mecanismos para medir impacto en reducción de delitos y resultados. Falta de sistemas confiables y estandarizados de datos delictivos (clasificación, fiabilidad) hacen difícil contar con datos desagregados y series de tiempo.
9. **Datos y medición deficiente:** Además de la ausencia de datos verificables, de la calidad de los datos, también se identifican sesgos en datos primarios y el subregistro de delitos por falta de una categorización unificada.
10. **Limitaciones en la evaluación y uso de resultados:** Existen dificultades para medir el impacto real más allá de los indicadores operativos tradicionales, como decomisos o

arrestos. La falta de indicadores dinámicos y la dependencia de evaluaciones internas pueden llevar a ajustes tardíos o insuficientes en las estrategias. Además, la frecuencia y calidad de las auditorías afecta la capacidad de reacción ante nuevos desafíos.

6. Conclusiones y recomendaciones

Las experiencias internacionales muestran que el éxito en el combate al crimen organizado requiere de cuatro pilares críticos:

- a. Diseño basado en evidencia y diagnóstico actualizado
- b. Coordinación interinstitucional clara y eficaz,
- c. Implementación con roles diferenciados, interoperabilidad y presencia territorial
- d. Seguimiento permanente, con transparencia y adaptabilidad, con indicadores más allá de decomisos u otros.

Sin estos, se corre el riesgo de que los planes se fragmentan, se duplican esfuerzos y no se logra impacto real ni sostenibilidad.

Entre las implicancias para la evaluación EFA del PNCO destacan 3:

- a. Necesidad de una estructura nacional-regional para la ejecución del plan. La experiencia del Reino Unido muestra que, sin una articulación territorial efectiva, los planes tienden a sobrecargar la gestión central. En Chile, la EFA debe considerar si el PNCO está dotado de mecanismos claros para su implementación en las zonas y regiones.
- b. Importancia de un sistema de indicadores de resultados intermedios y finales. Modelos como el de Francia o Italia permiten evaluar avances operativos (por ejemplo, redes desarticuladas) y también impacto social (por ejemplo, reducción del miedo al delito). La EFA debe analizar si el PNCO contempla ambos tipos de indicadores.
- c. Evaluación de la sostenibilidad institucional y financiera del plan: En varios países, la dependencia de financiamiento afectó la continuidad de estrategias. En Chile, la EFA debe examinar la capacidad presupuestaria y técnica del Estado para sostener el PNCO una vez superado el impulso inicial.

Específicamente y a modo de recomendaciones técnicas para la EFA, de la experiencia internacional surgen campos de análisis en directa relación con el diseño:

- a. Diagnóstico actualizado y multidimensional es condición sine qua non
- b. La inclusión desde el inicio de indicadores claros en el diagnóstico y necesarios para el seguimiento (línea de base).

- c. Coordinación interinstitucional contempla mecanismos efectivos.
- d. Mecanismos de seguimiento independientes y transparencia de la política pública.

Para el análisis de la ejecución, es razonable explorar:

- a. El funcionamiento de instancias, tales como el Consejo Asesor de Coordinación y Unidad de Acción en materia de Prevención y Control del Crimen Organizado; los Consejos Regionales Contra el Crimen Organizado; y la Unidad de Coordinación Estratégica (UCE).
- b. Examinar la coordinación operativa para la ejecución del Plan en el nivel de macrozonas y regiones.
- c. Estudiar el desarrollo de protocolos de interoperabilidad de datos
- d. Si la fragmentación institucional y las dificultades para acceder y compartir información son obstáculos comunes
- e. La existencia de estructuras técnicas internas responsables del seguimiento interno en cada institución beneficiaria permite ajustes informados

En el análisis de mecanismos de seguimiento y evaluación cabe explorar:

- a. Auditorías internas y reportes a autoridades responsables del PNCO
- b. Indicadores de impacto social focalizados en regiones y área prioritarias, por ejemplo, percepción de seguridad y reducción de homicidios, incidencia delictiva, etc.
- c. Vinculación e integración de esfuerzos interagenciales para el monitoreo conjunto entre organismos públicos y privados, como universidades y fundaciones, en torno la producción de estadísticas, tableros y visualización de datos, y dinamizar el seguimiento y los impactos de la estrategia, por ejemplo, observatorio Nacional del Crimen Organizado

Para el PNCO, estas lecciones y recomendaciones implican avanzar hacia una institucionalidad robusta, evaluable desde el inicio, con mecanismos claros de coordinación y una cultura de datos y transparencia como base para la legitimidad y efectividad de la estrategia.

7. Bibliografía

- Australian Government. (2009). *Organised Crime Strategic Framework*. https://sherloc.unodc.org/cld/uploads/res/treaties/strategies/australia/aus0002s_html/Organised_Crime_Strategic_Framework.pdf
- Council of Europe. (2022). *The fight against organised crime: A comparative analysis*. Strasbourg: Council of Europe Publishing. <https://doi.org/10.2861/23456>
- European Commission. (2020). *Security Union report: Keeping up the momentum on implementation of key initiatives*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_20_2328/IP_20_2328_EN.pdf
- European Commission. (2021). *EU Strategy to tackle organised crime 2021-2025*. https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/internal-security/organised-crime-and-human-trafficking_en
- European Union Agency for Law Enforcement Cooperation (Europol). (2021). *EU Serious and Organised Crime Threat Assessment (SOCTA)*. Europol. <https://www.europol.europa.eu/publications-events/main-reports/socta-report>
- European Union Agency for Law Enforcement Cooperation (Europol). (2025). *The changing DNA of serious and organised crime – EU-SOCTA 2025*. <https://www.europol.europa.eu/publication-events/main-reports/changing-dna-of-serious-and-organised-crime>
- Euronews. (2024, 15 de marzo). *Suecia presenta una nueva estrategia preventiva contra las bandas criminales*. <https://es.euronews.com/2024/03/15/suecia-presenta-una-nueva-estrategia-preventiva-contra-las-bandas-criminales>
- Global Initiative Against Transnational Organized Crime. (2023). *Índice global de crimen organizado 2023*. <https://globalinitiative.net/wp-content/uploads/2023/09/I%CC%81ndice-global-de-crimen-organizado-2023.pdf>
- Global Initiative Against Transnational Organized Crime. (2023). *The Global Organized Crime Index 2023: United States country profile*. GI-TOC. https://ocindex.net/assets/downloads/2023/english/ocindex_profile_united_states_2023.pdf
- Global Initiative Against Transnational Organized Crime. (2023). *The Global Organized Crime Index 2023: A fractured world*. GI TOC. <https://globalinitiative.net/analysis/ocindex-2023/>
- Government of Sweden. (2021). *Handlingsplan mot organiserad brottslighet 2021–2024* [Plan de acción contra el crimen organizado]. (Consultar sitio oficial del Ministerio de Justicia de Suecia).
- Government of Sweden. (2023). *Resistance and decisive action: A national strategy against organised crime*. <https://www.government.se/contentassets/1388901d4cbe4826b335563ad92f32f7/resistance-and-decisive-action--a-national-strategy-against-organised-crime-government-communication-20232467/>

- His Majesty's Inspectorate of Constabulary and Fire & Rescue Services. (2024, diciembre 4). *Serious and organised crime inspections* [Página web]. <https://hmicfrs.justiceinspectors.gov.uk/our-work/article/serious-and-organised-crime/>
- His Majesty's Inspectorate of Constabulary and Fire & Rescue Services. (2021–2025). *HMICFRS strategy 2021–25*. <https://hmicfrs.justiceinspectors.gov.uk/publication-html/hmicfrs-strategy-2021-25/>
- HM Government. (2018). *Serious Organised Crime Strategy* [Accessible version]. <https://www.gov.uk/government/publications/serious-and-organised-crime-strategy-2018/serious-and-organised-crime-strategy-accessible-version>
- HM Government. (2023). *No place to hide: Serious and organised crime strategy 2023 to 2028* [Accessible version]. <https://www.gov.uk/government/publications/serious-and-organised-crime-strategy-2023-to-2028/no-place-to-hide-serious-and-organised-crime-strategy-2023-to-2028-accessible-version>
- Home Office. (2023). *Serious and Organised Crime Strategy: Progress Update*. <https://www.gov.uk/government/publications/serious-and-organised-crime-strategy-progress-update>
- Home Office. (2023). *New strategy to tackle organised crime*. <https://www.gov.uk/government/news/new-strategy-to-tackle-organised-crime>
- Ministerio de Defensa España. (2023). *La lucha contra el crimen organizado en la Unión Europea*. <https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/P/D/PDF117.pdf>
- Ministerio del Interior (España). (2019). *Estrategia Nacional contra el Crimen Organizado*. <https://www.interior.gob.es/opencms/pdf/prensa/balances-e-informes/2019/Estrategia-Crimen-Organizado.pdf>
- Ministerio del Interior (España). (2024). *Estrategia Nacional contra el Crimen Organizado y la Delincuencia Grave 2024–2027*. <https://www.interior.gob.es/opencms/pdf/prensa/balances-e-informes/2024/Estrategia-Crimen-Organizado-2024.pdf>
- Ministero dell'Interno (Italia). (2023). *Relazione annuale DIA 2023*. https://www.interno.gov.it/sites/default/files/relazione_annuale_dia_2023.pdf
- Ministère de la Justice (France). (2024). *Plan national de lutte contre la criminalité organisée 2024*. <https://www.justice.gouv.fr/actualites/actualite/plan-national-criminalite-organisee-2024>
- Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales (ONDRP). (s. f.). *Statistiques mensuelles*. (Disponible en sitio oficial ONDRP).
- Rodríguez, J. (2023). National Security Strategies in response to transnational risk and crime. *Revista de Seguridad y Defensa*, 15(2), 45–68. <https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/download/3459/2930/10811>

- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2010). *Manual sobre la aplicación eficaz de las Directrices para la prevención del delito*. https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook_on_the_Crime_Prevention_Guidelines_Spanish.pdf
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2023). *Global Report on Organized Crime 2023*. <https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/global-report-on-organized-crime-2023.html>
- United States Executive Office. (2021, diciembre 15). *Executive order on establishing the United States Council on Transnational Organized Crime* [Orden ejecutiva]. The White House. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/12/15/executive-order-on-establishing-the-united-states-council-on-transnational-organized-crime/>
- U.S. Department of Justice. (s. f.). *Organized Crime Drug Enforcement Task Force*. En Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Organized_Crime_Drug_Enforcement_Task_Force
- U.S. Government Accountability Office. (2025). *GAO 25 106568, Illicit finance: Agencies could better assess progress in countering criminal activity*. <https://files.gao.gov/reports/GAO-25-106568/index.html>
- Vizcarra, S., Bonilla, D. & Prado, B. (2020). Respuestas del Estado peruano frente al crimen organizado en el siglo XXI. CS [online]. 2020, n.31, pp.109-138. ISSN 2011-0324. <https://doi.org/10.18046/recs.i31.3710> <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n31/2011-0324-recs-31-109.pdf>

Glosario de siglas

ANBSC	Agenzia Nazionale per l'Amministrazione dei Beni Sequestrati e Confiscati	Agencia Nacional para los Bienes Incautados y Confiscados (Italia)
ANTENJ	Antimafia e Antiterrorismo Nazionale della Giustizia	Dirección Nacional Antimafia y Antiterrorismo (Italia)
CCPD	Coordinating Council on Preventing Drug Abuse	Consejo Coordinador para la Prevención del Abuso de Drogas (EE. UU.)
CITCO	Centro de Inteligencia contra el Terrorismo y el Crimen Organizado	Centro de Inteligencia contra el Terrorismo y Crimen Organizado (España)
CNI	Centro Nacional de Inteligencia	Centro Nacional de Inteligencia (España)
CPOT	Consolidated Priority Organization Target List	Lista Consolidada de Objetivos Prioritarios de Organizaciones (EE. UU.)
DEA	Drug Enforcement Administration	Administración de Control de Drogas (EE. UU.)
DHS	Department of Homeland Security	Departamento de Seguridad Nacional (EE. UU.)
DIA	Defense Intelligence Agency	Agencia de Inteligencia de Defensa (EE. UU.)
DOJ	Department of Justice	Departamento de Justicia (EE. UU.)
EE	European Union Member States	Estados miembros de la UE
EU	European Union	Unión Europea
FBI	Federal Bureau of Investigation	Buró Federal de Investigaciones (EE. UU.)
GAFI	Groupe d'Action Financière (FATF)	Grupo de Acción Financiera Internacional
HMICFRS	Her Majesty's Inspectorate of Constabulary and Fire & Rescue Services	Inspección de Policía y Bomberos (Reino Unido)
HMRC	Her Majesty's Revenue and Customs	Hacienda y Aduanas de Su Majestad (Reino Unido)
ICE	Immigration and Customs Enforcement	Agencia de Inmigración y Control de Aduanas (EE. UU.)
IOC	Investigative Organized Crime Units	Unidades de Investigación contra el Crimen Organizado
JIRS	Juridictions Interrégionales Spécialisées	Jurisdicciones Interregionales Especializadas (Francia)
NCA	National Crime Agency	Agencia Nacional contra el Crimen (Reino Unido)
NSC	National Security Council	Consejo de Seguridad Nacional (EE. UU.)
NUC	Nucleo Investigativo Antimafia	Núcleo Investigativo Antimafia (Italia)
OCDETF	Organized Crime Drug Enforcement Task Forces	Fuerzas de Tarea contra Crimen Organizado y Drogas (EE. UU.)
OCLCO	Office Central de Lutte contre le Crime Organisé	Oficina Central de Lucha contra el Crimen Organizado (Francia)
OCRTIS	Office Central pour la Répression du Trafic Illicite de Stupéfiants	Oficina Central para la Represión del Tráfico Ilícito de Estupefacientes
ONDRP	Observatoire National de la Délinquance et des Réponses Pénales	Observatorio Nacional de la Delincuencia y de las Respuestas Penales.
OFC	Financial Crimes Offices	Oficinas de Delitos Financieros
ONG	Organización No Gubernamental	Organización No Gubernamental
RPOT	Regional Priority Organization Target List	Lista Regional de Objetivos Prioritarios (EE. UU.)
RSC	Regional Security Councils	Consejos Regionales de Seguridad (contextual)
RUC	Royal Ulster Constabulary	Policía Real del Ulster
SEPBLAC	Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales	Unidad de Inteligencia Financiera (España)
SIRASCO	Service d'Information, de Renseignement et d'Analyse Stratégique sur le Crime Org.	Servicio de Inteligencia y Análisis Estratégico sobre Crimen Organizado (Francia)
SOC	Serious and Organised Crime	Crimen Grave y Organizado (Reino Unido)
UCO	Unidad Central Operativa	Unidad Central Operativa de la Guardia Civil (España)
UDYCO	Unidad de Droga y Crimen Organizado	Unidad de Drogas y Crimen Organizado (España)

Cuadro 1: Caracterización de estrategias y planes nacionales contra el crimen organizado: Diagnóstico - Coordinación

País	Diagnóstico y evidencia	Instituciones y roles	Referencias diagnósticas	Coordinación inter/sub-nacional	Mecanismos coordinación/interoperabilidad
Estados Unidos	Define crimen transnacional como amenaza global. Usa datos de opioides y decomisos. Enfoca cibercrimen y finanzas ilícitas. Basada en inteligencia multiagencial consolidada.	Liderazgo NSC; FBI, DOJ, DEA, ICE ejecutan operativos. Treasury gestiona sanciones. La OCDETF y Fusion Centers operan junto a cooperativas estatales.	Basada en revisión nacional 2010 y EO 13581/14060. Incluye datos judiciales y financieros. USCTOC integra inteligencia consolidada.	Fusion Centers conectan federales al local. La OCDETF coordina múltiples jurisdicciones. Iniciativa Mérida articula cooperación binacional.	Fusion Centers con bases de datos compartidos. Protocolos permiten intercambio judicial. La OCDETF integra datos interoperables.
Reino Unido	SOC es amenaza que cuesta £37 bn/año. Usa estadísticas de violencia, drogas y cripto. Basada en inteligencia NCA y análisis financiero. Estrategia renovada 2023–28. lemonde.fr	Home Office y la NCA lideran. La NCA colabora con unidades regionales y fuerzas locales. JICC integra Europol, INTERPOL, SFO y Border Force.	Fundada en revisión independiente 2023, HMICFRS y análisis financiero/datos. Evidencia de amenazas emergentes respalda nueva estrategia.	JICC conecta internacional y nacional. Las unidades regionales sincronizan con nivel regional. Modelo Clear-Hold-Build extiende coordinación local.	JICC integra ENU, INTERPOL, Prüm biométrico. La NCA y las unidades regionales emplean infraestructura digital interoperable. Plan digital facilita transferencia de datos.
Suecia	Estrategia 2021-24 enfoca violencia, finanzas criminales y armas. Utiliza evidencia sobre redes juveniles. Elaboración en consultas amplias.	Ministerio Justicia y Policía Nacional lideran. Fiscales, aduanas, municipios y ONG se involucran.	Basada en estudios sobre confianza institucional y redes locales. Consultas con municipios e instituciones especializadas.	Consejo Nacional conecta municipal, regional y nacional. Iniciativas multiagenciales en municipios.	Intercambio de información sobre identidades. Herramientas interoperables entre Policía, aduanas y fiscales. Redes regionales colaboran activamente.
España	Reconoce crimen organizado y terrorismo simultáneos. Usa indicadores de inteligencia, trata y finanzas. CITCO aporta análisis estratégico.	Liderazgo del Ministerio del Interior. CITCO agrupa Policía, Guardia Civil, CNI, aduanas y autonomías. UCO, UDYCO y fiscalías especializadas realizan investigaciones.	Apoiada en informes ministeriales y análisis GAFI. Estrategia 2024 incorpora experiencia europea y revisión por pares.	CITCO coordina a nivel nacional y comunidades autónomas. CSN/DSN integran esfuerzos con subnacionales. Hay protocolos a nivel subnacional para trata y blanqueo.	Información fluye por CITCO y CNI. Sistemas interoperables conectan fuerzas del Estado. Protocolos marco para trata y lavado.
Italia	Diagnóstico identifica mafias tradicionales con economías ilícitas. Enfoca incautaciones, confiscaciones y gestión social de bienes. Plan vigente reforzó cooperación internacional (2023).	Ministerio del Interior y Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) lideran. Guardia di Finanza, Carabinieri, ANBSC y fiscalías antimafia cumplen roles específicos. Consejo General Antimafia define estrategias.	Basado en informes de la Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) anuales y datos de ANBSC. Evaluación de gestión de bienes confiscados. Reformas legales de 2023 reforzaron evidencia.	DIA coordina fuerzas de orden. ANBSC gestiona activos confiscados. Cooperación interagencial e internacional incorporada.	Redes interministeriales lideradas por DIA. ANBSC reutiliza bienes confiscados con transparencia. Datos operativos y financieros integrados.

EVALUACIÓN FOCALIZADA DE ÁMBITO
PROGRAMA PLAN NACIONAL CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO

Francia	Plan 2024 identifica narcotráfico, blanqueo y corrupción. Utiliza estadísticas de 821 redes EU. Cita análisis Eurojust y Europol.	Ministère de la Justice lidera. JIRS y magistrados especializados investigan. OFAC lidera cibercrimen. SIRASCO centraliza inteligencia.	Basado en encuestas de más de 200 actores judiciales. Informe Ricard (2024) sustenta bases legales y estructurales.	JIRS e infra-JIRS operan según el Plan. OFAC conecta ciberunidad nacional. Magistrados de enlace facilitan cooperación transfronteriza.	OFAC y ANTENJ usan sistemas de interceptación interoperables. SIRASCO centraliza información. Cooperación EUROJUST/Europol mediante EJOEN.
----------------	---	---	---	---	--

Cuadro 2: Caracterización de estrategias y planes nacionales contra el crimen organizado: Seguimiento – Uso de resultados

País	Mecanismos seguimiento	Evaluación de avances	Actores responsables	Frecuencia evaluaciones	Uso de resultados	Transparencia
Estados Unidos	Usa indicadores de decomisos y operativos. Reportes anuales al Congreso publicados. La OCDETF y los Fusion Centers operan tableros.	Evaluación por inspector general del DOJ. Revisión legislativa y auditorías GAO. La OCDETF analiza resultados trimestralmente. NSC revisa cumplimiento estratégico anual.	NSC supervisa seguimiento interagencial federal. GAO audita desempeño de agencias federales. La OCDETF y los Fusion Centers ejecutan operativos. DOJ Inspector General fiscaliza ejecución.	Auditorías internas semestrales en agencias. Informes públicos anuales al Congreso. Evaluación de trimestral y anual las OCDETF. NSC revisa estrategia cada año.	Ajustes a EO, prioridades y fondos. Reformas a MLATs y Fusion Centers. La OCDETF modifica operativos según datos. NSC redefine enfoque según hallazgos.	Informe al Congreso disponible públicamente. DOJ publica auditorías y hallazgos. Las OCDETF informan en reportes anuales web. <i>Fusion Centers</i> comparten indicadores resumidos.
Reino Unido	Publica indicadores SOCTA y HMICFRS. Tableros de condenas y decomisos. Marco común mide éxito antinarcóticos.	Evaluación por HMICFRS y <i>Taskforce</i> independientemente. Home Office revisa avances año-a-año. JICC supervisa implementación continua.	Home Office y la NCA lideran seguimiento. HMICFRS es evaluador independiente clave. JICC y Programme Boards supervisan programas. La NCA <i>Performance Unit</i> verifica indicadores.	Evaluación HMICFRS cada año. SOCT Strategy revisada 2023-28. Revisiones intermedias de Taskforces.	Reformas a Economic Crime Transparency Act. Ajustes en estrategia digital y fronteras. Respuestas ofensivas ante déficit HMICFRS. Modificaciones según Taskforce.	Reportes públicos en gov.uk. Datos SOCTA y HMICFRS accesibles. Informes están disponibles web. Transparencia de proyectos County Lines.
Suecia	Indicadores sobre violencia, armas, economía. Tableros estratégicos nacionales disponibles. Informes parlamentarios presentan estadísticas clave.	Evaluación por ministerio y Policía Nacional. Analistas internos periódicamente revisan datos. Informes semestrales a la autoridad. Consultas con municipios permiten ajuste.	Ministerio Justicia y Policía Nacional monitorean. Consejo de estrategia nacional coordina seguimiento. Analistas regionales compilan estadísticas. Fiscalización conjunta entre niveles.	Evaluación semestral nacional-regional. Informe anual al parlamento. Consultas trimestrales interagenciales. Revisiones al plan 2023-24.	Cambios en prioridades según evaluación. Ajustes tácticos en municipios regionalmente. Gobierno realinea presupuesto anualmente. Coordinación intensificada por resultados.	Estrategia y estadísticas públicas. Documentos disponibles en website oficial. Consultas informativas accesibles. Transparencia de recursos presupuestarios visible.
España	Indicadores de CITCO: decomisos y casos. Tableros semestrales de inteligencia criminal. Informes financieros GAFI integrados.	Evaluación interna por Ministerio del Interior. Auditorías GAFI y ONDCP. Revisión de la Fiscalía Europea. Informes semestrales con indicadores.	Ministerio del Interior lidera el seguimiento. CITCO centraliza reportes e inteligencia. GAFI audita cumplimiento del lavado. Fiscalía evalúa ejecución operativa.	Evaluación semestral por Ministerio. Informes anuales Colombia-Ministerio. Auditorías GAFI periódicas. Evaluación Fiscalía Europea continua.	Ajustes en protocolos autonómicos. Revisiones de coordinación CITCO-autonomías. Nuevos recursos asignados según datos. Estrategias actualizadas en 2024.	Informes ministeriales publicados online. CITCO publica indicadores genéricos. Informes GAFI disponibles públicamente. Datos fiscales disponibles parcialmente.

EVALUACIÓN FOCALIZADA DE ÁMBITO
PROGRAMA PLAN NACIONAL CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO

Italia	Reportes Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) semestrales disponibles. Estadísticas de incautaciones y bienes. Informes ANBSC detallan gestión de activos.	Evaluación por Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) y fiscalías antimafia. ANBSC auditoría de activos confiscados. Consejo Antimafia revisa cumplimiento. Evaluaciones incluidas en informes.	Ministerio Interior y Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) supervisan seguimiento. ANBSC controla gestión de activos. Fiscalías antimafia informan ejecución. Consejo Antimafia define seguimiento.	Informes semestrales públicos. (Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) y aAnuales para ANBSC. Consejo Antimafia evalúa anualmente. Auditorías legales programadas.	Reutilización de bienes según resultados. Ajustes legales en reforma 2023. Operativos reforzados tras resúmenes. Redes reorganizan cooperación internacional.	Informes Dirección Central de Policía Criminal (Direzione Centrale della Polizia Criminale) publicados en la web. ANBSC publica gestión de bienes. Transparencia en informes anuales. Acceso público limitado a datos finos.
Francia	La ONDRP publica estadísticas mensuales. SIRASCO elabora informes anuales. Utilización de tableros.	Evaluación por parte de la ONDRP y Fiscalía Nac. SIRASCO analiza amenazas regularmente. Evaluaciones judiciales estructuran plan.	Ministère de la Justice lidera seguimiento y supervisa ejecución nacional. SIRASCO centraliza inteligencia criminal. La ONDRP provee datos para análisis.	Estadísticas de la ONDRP mensuales accesibles. Informes SIRASCO anuales publicados. Evaluación Prevista semestralmente. Auditorías judiciales regulares implementadas.	Reformas agresivas según SIRASCO. Ajustes a medidas judiciales. Rediseño de Plan tras evaluaciones. Medidas anticorrupción modificadas con evidencia.	La ONDRP publica datos mensualmente. Informes SIRASCO disponibles online. Iniciativas del Plan se transparentan. Información judicial usa portal público.

Cuadro 3: Indicadores en estrategias y planes nacionales contra el crimen organizado

País	Tipo de Indicador	Indicadores principales usados	Frecuencia	Fuente responsable	Cobertura geográfica
Estados Unidos	Actividad	N° investigaciones, operativos OCDETF, <i>Fusion Centers</i>	Trimestral / anual	DOJ, NSC, OCDETF	Nacional + interestatal
	Efectividad	<i>Disruption rate</i> , listas CPOT/RPOT, metas NSC	Anual	OCDETF, <i>Fusion Centers</i>	Nacional
	Resultados	Redes desmanteladas, activos incautados, sentencias	Anual	DOJ, Congreso	Nacional
Reino Unido	Actividad	Decomisos, arrestos, redes investigadas	Trimestral	Home Office, NCA	Nacional + local
	Efectividad	Modelo 4Ps, rendimiento HMICFRS	Anual	HMICFRS, NCA	Nacional + regional
	Resultados	Reducción crimen, interrupción redes, condenas	Semestral	NCA, Home Office	Nacional
Suecia	Actividad	Incautaciones, operativos locales, armas ilegales	Semestral	Min. Justicia	Nacional + municipal
	Efectividad	Reclutamiento juvenil, resiliencia institucional	Anual	Policía Nac., Gobierno	Local + nacional
	Resultados	Reducción homicidios, tráfico, reclutamiento	Anual	Parlamento, Consejo Nac.	Nacional
España	Actividad	Casos CITCO, decomisos, operaciones PN/Guardia Civil	Semestral	CITCO, Min. Interior	Nacional + autonómico
	Efectividad	Inteligencia, persecución financiera, GAFI	Anual	CITCO, Fiscalía, GAFI	Nacional + europeo
	Resultados	Sentencias, redes neutralizadas, bienes incautados	Semestral	Min. Interior	Nacional + transfronterizo
Italia	Actividad	Operativos antimafia, incautaciones, ANBSC activos	Semestral	DIA, ANBSC	Nacional + regional
	Efectividad	Gestión activos, cumplimiento antimafia	Anual	DIA, Consejo Antimafia	Nacional + comunitario
	Resultados	Reducción mafias, bienes reutilizados socialmente	Anual	DIA, ANBSC	Regional + nacional

Francia	Actividad	Casos judiciales, ONDRP, SIRASCO	Mensual	ONDRP, Min. Justicia	Nacional + UE
	Efectividad	Eficiencia investigativa, plan nacional (Pnaco), cooperación EU	Anual	Pnaco, SIRASCO, JIRS	Nacional + transfronterizo
	Resultados	Redes desmanteladas, reducción delitos, activos	Anual	Min. Justicia, JIRS	Nacional + internacional

Cuadro 4: Factores clave en estrategias nacionales contra el crimen organizado

País	Nudos críticos	Problemas comunes	Obstáculos en la ejecución	Prácticas destacadas	Directrices clave
Estados Unidos	Redes transnacionales muy poderosas (drogas, armas, lavado de dinero, trata). Acceso fragmentado a datos cifrados entre agencias. Necesidad de coordinación federal-local-tribal	Ecosistema intensamente compartimentado (ministerios, justicia, inteligencia). Recursos desiguales para crimen digital o lavado. Capacidad limitada en seguimiento de activos ilícitos	Confusión interagencial: múltiples agencias (FBI, DEA, ICE, USSS) comparten jurisdicción con roles solapados. La estrategia 2023 remarca problemas de “leadership clarity” y “deconfliction” en tareas transnacionales. Evaluación limitada: pocos indicadores claros para medir el impacto de los fusion-centers y task forces. Desbalance entre recursos: recursos concentrados en narcóticos y terrorismo; delitos financieros y cibercrimen menos priorizados.	Creación del USCTOC: coordinación interagencial y estratégica. Enfoque federativo: operación conjunta justicia, defensa, seguridad, finanzas. Uso avanzado de inteligencia y tecnología financiera.	Planes estratégicos interinstitucionales. Mandatos claros para intercambio de datos, inteligencia y tácticas disruptivas
Reino Unido	Crimen organizado y fraude: impacto estimado anual. Carencia de personal, digitalización policial insuficiente	NCA esquivando financiación y personal experto. Crimen digital sub-investigado (< 1 % casos investigados/procesados). Estrategia “reactiva” que descuida factores sociales.	Subinversión en capacidades digitales: insuficiente personal y tecnología para crímenes digitales; fragmentación tecnológica. Falta de coordinación centralizada: un sistema que dificulta coherencia estratégica nacional. Debilitamiento institucional: estrategias sin énfasis o recursos robustos; falta de liderazgo visible. Énfasis excesivo en “persecución”: 79 % del presupuesto va a represión, solo 4 % a prevención, dejando brechas en prevención local.	Táctica “Clear-Hold-Build” en áreas de riesgo. Operación Venetic/EncroChat: gran impacto mediante inteligencia digital. Impulso de colaboración público-privada y legislación	Estrategia “No Place to Hide” (2023–28) con cinco líneas de acción: doméstica, fronteriza, internacional, tecnológica y respuesta multi-agencial. Enfoque “Whole-System”: ministerios, agencias, sector privado, local, salud, educación. Enfoque centrado en inteligencia y evidencia.
Suecia	Violencia de pandillas y uso de armas: Suecia alcanzó en 2023 la tasa más alta de homicidios con armas de fuego en la UE. Economía criminal y fraude digital: Crecimiento exponencial del fraude en línea, con uso abusivo del	Brechas institucionales en intercambio de información entre agencias. Vulnerabilidades tecnológicas (sistemas de identidad digital explotables). Tensión entre eficacia policial y garantías democráticas.	Fricciones legales y derechos civiles: vigilancia electrónica efectiva, pero con restricciones legales; quejas por interceptaciones. Burocracia interinstitucional: lenta coordinación entre ministerios y agencias policiales. Capacitación tecnológica irregular:	Escucha electrónica y videovigilancia: ayudan a reducir tiroteos. Cooperación multisectorial: implicación de ministerios, policías, sector privado y sociedad civil. Intervención temprana:	Objetivos claros y concretos: detener carreras delictivas, restringir armas y desarticular economía delictiva. Fortalecimiento legal y presupuestario: incorporación de nuevas leyes, presupuesto específico y cooperación regional

EVALUACIÓN FOCALIZADA DE ÁMBITO
PROGRAMA PLAN NACIONAL CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO

	sistema BankID. Pérdida de confianza institucional: El uso intensivo de vigilancia genera tensiones con defensores de los derechos de las personas.		avances en IA, pero carencia de capacitación uniforme.	programas enfocados en trayectoria criminal y reclutamiento juvenil.	(ministerios, municipios). Enfoque integral ("full societal force"): abarcando sectores estatales y no estatales.
España	Crimen organizado transfronterizo (drogas, trata, lavado). Coordinación autonómica-Estado desigual.	Recursos para unidades especializadas insuficientes. Retrasos en cambio legislativo y decomiso de activos.	Coordinación entre las comunidades autónomas deficiente: diferencias entre comunidades autónomas generan inconsistencias operativas. Déficit en unidades especializadas: falta de personal y recursos en unidades anticorrupción y contra el lavado. Procedimientos judiciales lentos: demora prolongada en decomisos y juicios, reduciendo efecto disuasivo.	Fortalecimiento de unidades centralizadas (similar a DIA). Formación especializada y cooperación europea.	Estrategia Nacional 2024–27 con pilares: prevención, inteligencia, represión, decomiso. Coordinación operativa (CNI, Guardia Civil, Cuerpos autonómicos).
Italia	Presencia de mafias consolidadas (Cosa Nostra, 'Ndrangheta). Corrupción e infiltración en la administración pública.	Alta penetración criminal en lo económico y político. Necesidad de decomiso eficaz y seguimiento de bienes.	Corrupción e infiltración institucional: mafias influyen dentro de administración y justicia. Casos complejos y burocracia: decomisos y recuperación de bienes tardan años. Carga judicial excesiva: fiscalía y tribunales saturados para manejar avances en las indagaciones.	Estructura interagencial especializada (DIA). Bienes decomisados y confiscados valuados en decenas de miles de millones. Enfoque multi-actor y preventivo.	Modelo interagencial de inteligencia criminal (Policía, Finanzas, Carabinieri). Informes semestrales obligatorios al Parlamento.
Francia	Crimen organizado urbano y tráfico de drogas. Evolución tecnológica de las redes criminales.	Respuesta judicial lenta frente a nuevas formas (ciberdelito). Fragmentación regional en políticas de seguridad.	Velocidad de acción judicial baja: crímenes digitales y tráfico de drogas avanzan más rápido que los procesos judiciales. Fragmentación regional: políticas dispares entre prefecturas – provincias y territorios, duplicando esfuerzos. Escasa gobernanza de herramientas digitales: falta de regulación y transparencia sobre uso de algoritmos.	Plan nacional 2024: articulación de policía, justicia, fiscalía, prevención. Eficiencia en decomisos y reforzamiento de robos tecnológicos.	Pilares: prevención, persecución, protección, cooperación europea e innovación técnica. Indicadores de desempeño y coordinación con la ONDRP.

Anexo 3: Propuesta de posibles indicadores utilizar.

22. Incorporar **indicadores de impacto**, tales como:
 - i. reducción de brechas tecnológicas y humanas,
 - ii. resultados de impacto indirecto (p. ej., variación en delitos específicos a nivel regional),
 - iii. mejora en capacidad de control y persecución,
 - iv. aumento en interoperabilidad interinstitucional,
 - v. disminución de tiempo de respuesta operativo, entre otros.
23. Desarrollar indicadores de uso operativo como, por ejemplo:
 - vi. horas de operación de equipos,
 - vii. número de análisis periciales realizados), y
 - viii. percepción de usuarios internos (encuestas de satisfacción) y externa (encuestas de seguridad ciudadana).
24. Establecer indicadores de **equidad de género y derechos humanos**:
 - ix. número de funcionarias capacitadas en delitos específicos, de acuerdo con ranking de amenazas y riesgos, como trata/tráfico, etc.
25. Incorporar en la **ENUSC**:
 - x. indicadores de percepción de desempeño, cualitativos/cuantitativos, que permitan medir percepción de poblaciones afectadas / victimizadas por delitos específicos vinculados con la actividad criminal organizada en las regiones sobre los impactos del Programa y la Política Nacional.
26. Establecer **indicadores de impacto indirecto** en:
 - xi. incidencia criminal,
 - xii. reincidencia,
 - xiii. desarticulación de estructuras criminales según instituciones con similares funciones y reducciones de brechas de capacidad efectiva.
27. Respecto del componente de capacitación, desarrollar
 - xiv. indicadores de calidad, oportunidad y efectividad de la capacitación,
 - xv. indicadores de satisfacción y
 - xvi. métricas que midan la aplicación práctica de los conocimientos impartidos.



DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS