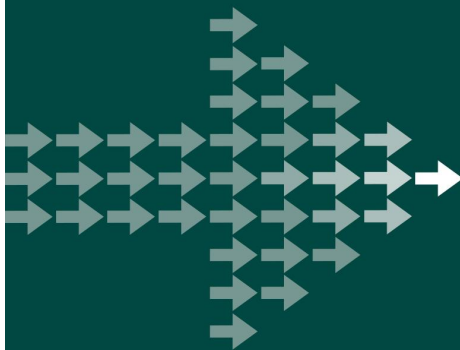




MANUAL PARA LA
**PLANIFICACIÓN
OPERATIVA**
DE CARABINEROS DE CHILE



CIPER



MANUAL PARA LA
**PLANIFICACIÓN
OPERATIVA**
DE CARABINEROS DE CHILE

Texto reglamentario corregido y actualizado a enero de 2016 por grupo de trabajo dispuesto por la Dirección Nacional de Orden y Seguridad.

Comisión Especial:

General ® Raúl Hernán Soto Isla
Coronel ® Félix Zúñiga Acevedo
Coronel ® Guillermo Vidal Varas


Diseño Gráfico:

Marco Marambio Corrotea
Eduardo Ferrel Yáñez
Arianne Leiva Pacheco
Carolina Ramos Fuentes

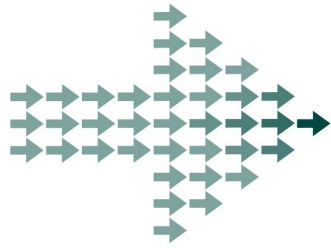
Impreso en Chile

Registro de Propiedad Intelectual N° 261545
Dirección General de Carabineros
2016





A los docentes de los planteles institucionales, quienes con esfuerzo y dedicación se esmeran por acrecentar el capital humano de Carabineros de Chile, con lo que contribuyen directamente a mejorar la calidad del servicio policial que se entrega a la comunidad nacional.



1

MODELO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

ÍNDICE

→
14

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES

- 1.- Concepto y finalidad de la planificación
- 2.- Planificación y gestión policial
- 3.- La planificación como método de solución del problema policial
- 4.- Planificación y toma de decisiones

→
18

CAPÍTULO II: LA PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS POLICIALES EN CARABINEROS DE CHILE

- 1.- Concepto de planificación Policial
- 2.- Finalidad de la planificación
- 3.- Organización de la planificación
- 4.- Responsables de la planificación

→
22

CAPÍTULO III: DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LOS SERVICIOS POLICIALES

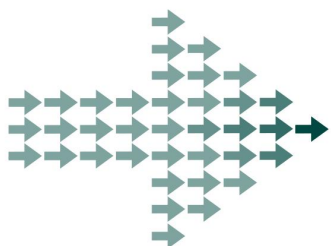
Etapas de la planificación operativa

- 1.- Misión
- 2.- Análisis de la Misión
- 3.- Apreciación de Situación
- 4.- Decisión del Jefe
- 5.- Confección y Difusión del Plan
- 6.- Orden de Ejecución
- 7.- Implementación del Plan
 - Tareas de Control
- 8.- Evaluación

→
38

CAPÍTULO IV: PROCESO DE PLANIFICACIÓN ABREVIADA

- 1.- Apreciación de situación abreviada
- 2.- Plan Abreviado



2

MODELO DE PLANIFICACIÓN **PLANA MAYOR**

→
44

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES

- 1.- Concepto y finalidad de la Plana Mayor
- 2.- La Plana Mayor como método de planificación
- 3.- Estructura y funciones de una Plana Mayor

→
53

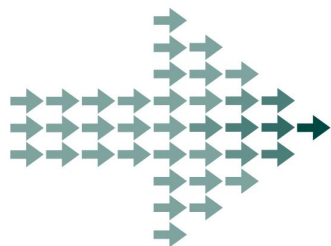
CAPÍTULO II: DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN EN EL MODELO DE PLANA MAYOR

- 1.- Apreciación preliminar del Mando
 - 1.1.- Identificación de la misión
 - 1.2.- Análisis de la misión
 - 1.3.- Orientación del Mando
 - 1.4.- Determinación del programa de planificación

→
56

CAPÍTULO III: TRABAJO DE PLANA MAYOR

- 1.- Enunciado del Plan de Trabajo
- 2.- Apreciación sectorial de la situación
 - 2.1.- Apreciación de Inteligencia
 - 2.2.- Apreciación de Personal
 - 2.3.- Apreciación de Logística
 - 2.5.- Apreciación de Comunicaciones Sociales
 - 2.5.- Apreciación de Finanzas
 - 2.6.- Aprobación de las apreciaciones por el Jefe de la Plana Mayor
 - 2.7.- Concepto de la Operación por el Mando
 - 2.8.- Apreciación de Operaciones
- 3.- Decisión del Mando



2

MODELO DE PLANIFICACIÓN PLANA MAYOR

→
66

CAPÍTULO IV: CONFECCIÓN DEL PLAN GENERAL DE OPERACIONES

- 1.- Identificación del Plan de Operaciones
- 2.- Misión
- 3.- Curso de Acción a desarrollar
- 4.- Tareas generales
- 5.- Organización del Plan
- 6.- Desarrollo del Plan
- 7.- Requerimientos generales de personal
- 8.- Requerimientos generales de logística
- 9.- Recursos financieros

→
76

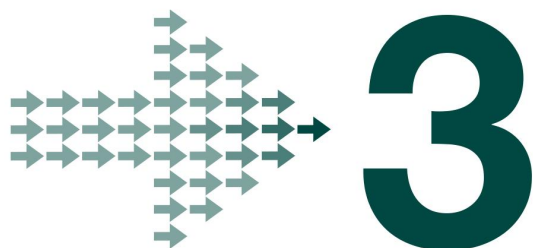
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN SECTORIAL

- 1.- Aspectos a considerar
- 2.- Plan Derivado de Personal
- 3.- Plan Derivado de Inteligencia
- 4.- Plan Derivado de Logística
- 5.- Plan Derivado de Comunicaciones Sociales
- 6.- Plan Derivado de Finanzas
- 7.- Otros Planes Derivados

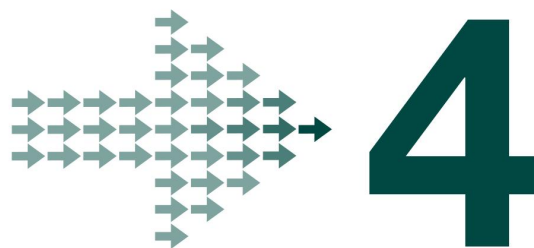
→
79

CAPÍTULO VI: ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

- 1.- Aprobación de los planes
- 2.- Difusión de los planes
- 3.- Orden de Ejecución
- 4.- Implementación del Plan
- 5.- Control
- 6.- Evaluación sectorial y general del Plan



CONSIDERACIONES FINALES



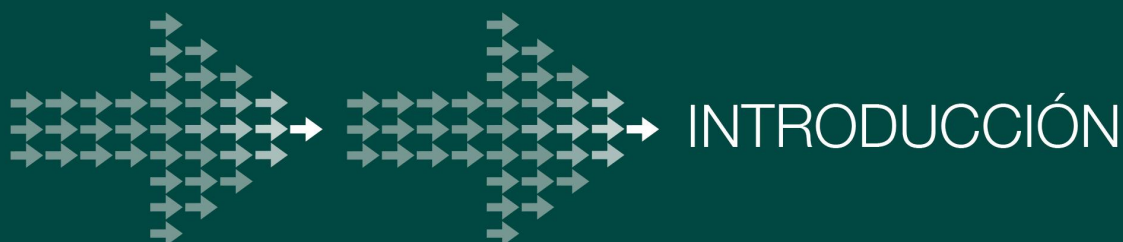
ANEXOS

→
84

- 1.- Proyecciones de la planificación en el trabajo policial
- 2.- Necesidad de difusión y enseñanza del Manual para la Planificación Operativa en Carabineros de Chile
- 3.- Documentación accesoria

→
88

- Anexo 1:** Pauta para elaborar una Apreciación de Situación
- Anexo 2:** Formato para la confección de un Plan Operativo de Servicios Policiales
- Anexo 3:** Formato para la confección de un Plan Abreviado
- Anexo 4:** Pauta de Trabajo para una Plana Mayor
- Anexo 5:** Pauta para la confección de una Apreciación de Inteligencia
- Anexo 6:** Pauta para la confección de una Apreciación de Personal
- Anexo 7:** Pauta para la confección de una Apreciación de Logística
- Anexo 8:** Pauta para la confección de una Apreciación de Comunicaciones Sociales
- Anexo 9:** Pauta para la confección de una Apreciación de Finanzas
- Anexo 10:** Pauta para la confección de una Apreciación de Operaciones
- Anexo 11:** Pauta para la confección de un Plan General de Operaciones
- Anexo 12:** Formato para la confección del Plan Derivado de Personal
- Anexo 13:** Formato para la confección del Plan Derivado de Inteligencia
- Anexo 14:** Formato para la confección del Plan Derivado de Logística
- Anexo 15:** Formato para la confección del Plan Derivado de Comunicaciones Sociales
- Anexo 16:** Formato para la confección del Plan Derivado de Finanzas
- Anexo 17:** Matriz de Control de Actividades
- Anexo 18:** Formato para la Evaluación Sectorial y General del Plan



Carabineros de Chile es por definición una Institución prioritariamente preventiva. Prevenir significa ante todo preparar, disponer por anticipado las cosas necesarias para un fin, adelantarse a los hechos, conocer los problemas del entorno, sus implicancias, la forma en que pueden escalar determinados conflictos, sus actores, la reacción social frente al peligro, el aprovechamiento interesado de determinados sectores y todo aquello que, directa o indirectamente, influirá en el quehacer policial.

Una forma adecuada para enfrentar este dilema cotidiano, nos debe llevar a la búsqueda de las medidas más eficientes de prevención, las que, dada su multiplicidad, variedad y complejidad, hacen del accionar de Carabineros una tarea que cada día nos presenta nuevos desafíos.

Para hacer frente al problema policial, no existe una fórmula única e infalible; lo que sí podemos recoger del conocimiento sistemático del comportamiento humano son tendencias de común ocurrencia, que nos permiten mirar el fenómeno con criterios proactivos, para adoptar las medidas de anticipación que aminoren su impacto en la sociedad, a la cual Carabineros está llamado a servir.

Bajo esta mirada, el Alto Mando de Carabineros de Chile ha estimado procedente revisar la forma y diseño de sus programas de planificación operativa, que constituyen el sostén de la acción policial en terreno. Con ello se pretende reafirmar que la anticipación y la planeación están por sobre la improvisación y la reacción.

Para lograr lo expresado y luego de haber realizado los estudios de rigor, se ha estimado necesario disponer de un instrumento que actualice la normativa en actual aplicación e incorpore aquellos elementos propios de un modelo de Estado Mayor y que, adecuados a nuestra realidad, permitan optimizar los mecanismos de planificación que se desarrollan para asumir los desafíos del área de operaciones. En este cometido, se ha recogido también la experiencia acumulada luego de su implementación en la Institución hace ya una década, considerando en esta actualización los nuevos requerimientos al quehacer policial.

Es en dicho contexto que se ha elaborado un Manual orientado a entregar conocimientos generales sobre el sentido y alcance de cada uno de los elementos que se deben considerar al momento de planificar las operaciones policiales y que, al mismo tiempo, constituya una guía que oriente la programación de las mismas, independiente de sus características específicas.



Dicho instrumento debe ser entendido como un elemento de ayuda para el ejercicio del mando operativo, adaptable a las particularidades de cada realidad territorial.

Para concretar esta nueva forma de enfrentar las acciones operativas en el ámbito del quehacer institucional, las orientaciones estarán centradas en dos grandes campos:

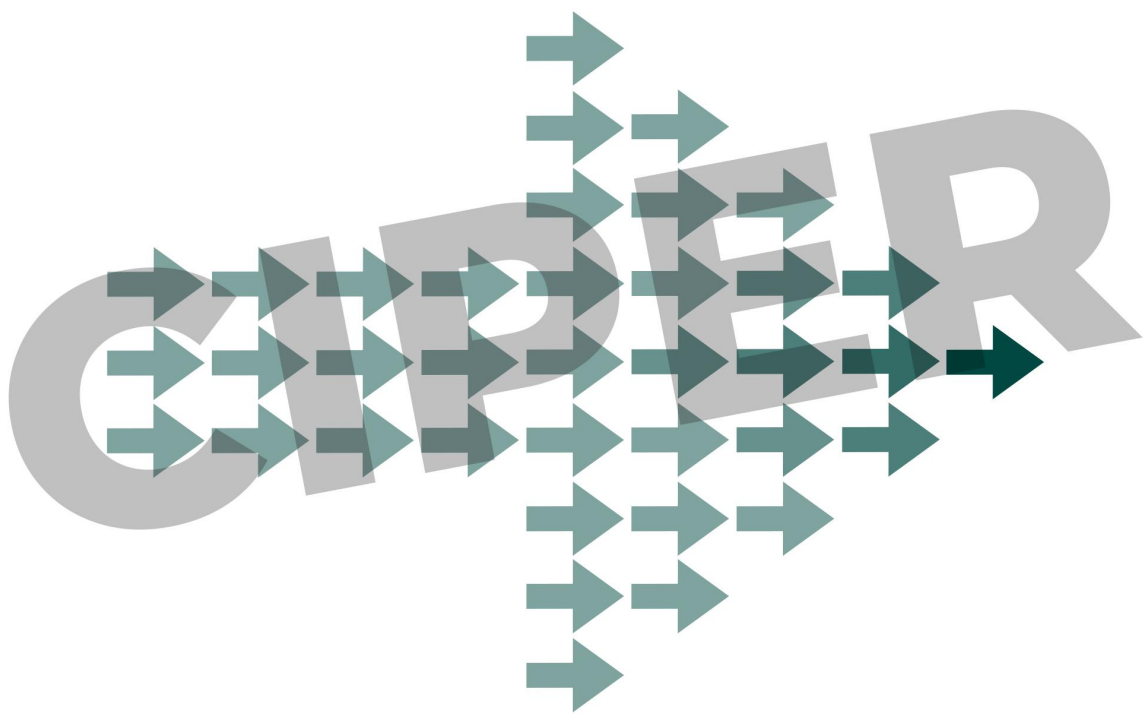
- En primer lugar, a los servicios extraordinarios de importancia, dada la magnitud de recursos que ellos consideran.
- En segundo término, por aquellas situaciones extraordinarias de especial relevancia para el país, no sólo por la cantidad de recursos o áreas que involucran, sino que también por la importancia que ellas representan para la vida nacional.

Adicionalmente, para hacer frente a la actividad policial extraordinaria de común ocurrencia en el ámbito de acción de las Altas Reparticiones, Reparticiones y Unidades territoriales, se ha concebido una derivación del planeamiento operativo general, con un diseño simple y práctico, que permita al nivel táctico u operativo implementar sus planes, siguiendo determinados pasos de la estructura del método.

Para concretar tales propósitos, el Manual para la Planificación Operativa de Carabineros de Chile, desarrolla sus contenidos generales estructurado en dos grandes campos: el Modelo de Planificación Operativa de los Servicios Policiales y el Modelo de Planificación de Plana Mayor. Del primero, con fines eminentemente prácticos, surge como una derivación el Proceso de Planificación Abreviada.

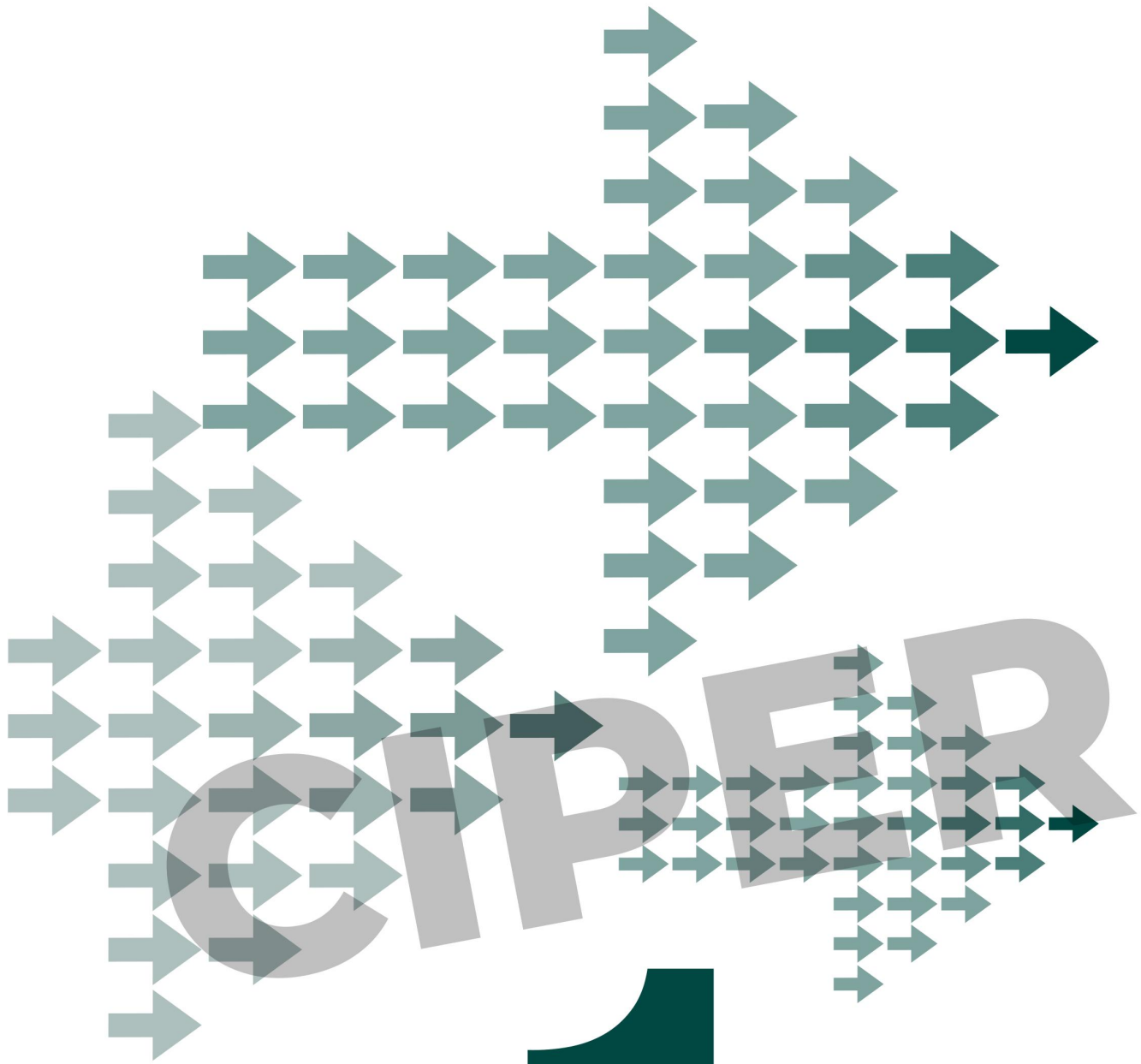
Dos aspectos relevantes están implícitos en esta nueva modalidad de planificación: el uso racional de los recursos institucionales, fundamentalmente el empleo de personal en los servicios extraordinarios y la necesidad de utilizar la planificación como herramienta motivadora del quehacer policial.

En efecto, los recursos serán siempre escasos y su empleo genera costos alternativos asociados; si se destinan en mayor cantidad de la necesaria a cubrir servicios extraordinarios, se deja de atender otras exigencias del medio social, en especial la cobertura al Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva. Ello hace imprescindible, en cada oportunidad, un estudio acabado y completo de la acción a enfrentar. El segundo aspecto dice relación fundamentalmente con la difusión de los planes; el personal instruido, que conoce adecuadamente su misión y tareas particulares, necesariamente se sentirá parte importante del mismo y no un número más. En consecuencia, es tarea de los mandos operativos hacer realidad estos principios.



MANUAL PARA LA
**PLANIFICACIÓN
OPERATIVA**
DE CARABINEROS DE CHILE





1

MODELO DE
PLANIFICACIÓN
OPERATIVA



1

MODELO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA



I UNIDAD: Antecedentes Generales

1.- CONCEPTO Y FINALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

La Planificación es la etapa básica del proceso administrativo en cualquier organización y consiste en determinar anticipadamente los objetivos y metas a cumplir y elegir los medios aptos para alcanzarlos. A través de ella, es posible seleccionar y relacionar los hechos y establecer supuestos respecto de actividades futuras.

Planificar significa entonces prever, visualizar eventuales conflictos antes que éstos ocurran. Esto no constituye una adivinanza del mañana ni una resolución estática; nadie puede construir futuro de manera infalible; sí es posible aminorar los riesgos y anticiparse a los hechos, poniendo en juego para ello las capacidades intelectuales de los encargados de desarrollarla y su invaluable experiencia en situaciones similares.

La Planificación es ante todo un método para la resolución de problemas; por cierto no es infalible, su éxito dependerá en gran medida de la imaginación plasmada en su desarrollo y de la calidad de sus contenidos, lo que en definitiva es el resultado del interés y esfuerzo llevado a cabo para materializarla y el grado de compromiso asumido por quienes deben implementarla.

Lo descrito, nos permite disponer de un instrumento más de la función de mando operativo, pero vital, que apunta a coadyuvar al ejercicio de la conducción.

2.- PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN POLICIAL

Es indudable que en el ejercicio de la prevención policial no es lo mismo planificar que improvisar. Fijar anticipadamente los objetivos y metas a cumplir, nos permite reducir los márgenes de incertidumbre, conducir los esfuerzos en un sentido único y predeterminado, evitar los esfuerzos aislados o dispersos y todo aquello que en el fondo implica mayores costos, especialmente en lo relacionado con el empleo del recurso humano. Esta visión económica de la gestión, está directamente relacionada con la racionalidad en el empleo de los medios institucionales.

Por otra parte, disminuye los riesgos implícitos en cualquier servicio policial; una adecuada apreciación de lo que nos podría ocurrir en determinada actividad, permite adoptar las medidas de mando necesarias para que aquello no suceda.

Otro aspecto relevante y característico de la planificación, es que ésta debe basarse en datos concretos y verificables, en información confiable, en hechos reales o en situaciones previsibles por anticipado de manera objetiva, no en emociones, meras presunciones o deseos personales de quien ejerce el mando. La planificación es un proceso racional, fruto de un análisis detallado del problema a enfrentar.

El ciclo de planificación es una actividad permanente, que debe retroalimentarse del trabajo cotidiano. No se planifica sólo para enfrentar la contingencia, pues en la función policial existen determinados hitos que se repiten cada año y es posible determinarlos por anticipado; lo que cambia son las circunstancias del entorno y la realidad propia, variables que adecuadamente diagnosticadas, nos permiten mejorar nuestra propuesta preventiva.

También es un elemento relevante en el ejercicio de la conducción, el hecho que la planificación facilita el control. La inexistencia del plan hace difícil organizar y dirigir y más aún controlar, ya que no están definidas las metas y objetivos por alcanzar. Al establecerse claramente las tareas a realizar y sus propósitos, el superior puede verificar en cada etapa del proceso que ellas se estén cumpliendo adecuadamente, efectuando las correcciones necesarias al detectar determinadas falencias.

El ejercicio del mando es una tarea de suyo compleja; se debe conducir voluntades dispersas en pos de un objetivo común. Es por ello que resulta fundamental el empleo de esta herramienta de gestión, para coordinar las distintas actividades funcionales que nos permita cumplir de mejor manera con los objetivos de la Institución.

La planificación no es un fin en sí misma, es un medio para lograr mayores grados de eficiencia, efectividad y eficacia en el desarrollo de las operaciones policiales. De allí entonces que no podemos perder de vista que ésta debe ser esencialmente flexible, adaptable a las nuevas circunstancias que se nos presentan a diario, a los cambios del entorno, a la participación de nuevos actores, a problemas no previstos o a nuevas situaciones del ámbito interno. Debe ser un aporte para el ejercicio del mando, al contribuir a resolver el problema policial de la mejor forma posible, de acuerdo a la envergadura del conflicto y a los medios propios disponibles para enfrentarlo.

Por último, no por ello menos importante, es el hecho que el proceso de planificación operativa requiere un fuerte grado de compromiso de los niveles de mando. Existen tareas que se pueden delegar en niveles inferiores e incluso es deseable la participación de quienes conocen del problema a enfrentar en las etapas de análisis y apreciación de la situación. Pero es el Jefe respectivo el que debe decidir las acciones a desarrollar, actividad ineludible e indelegable. Quien ejerce la función de mando debe tener presente en todo momento que se pueden delegar en niveles subalternos ciertas tareas, pero jamás podrá delegar su propia responsabilidad.

3.- LA PLANIFICACIÓN COMO MÉTODO DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA POLICIAL

Los mandos operativos están permanentemente enfrentados a dar cumplimiento a aquellas misiones dispuestas por los estamentos superiores y a resolver las situaciones de contingencia que ocurren en su sector jurisdiccional. A tales requerimientos propios del acontecer diario, impuestos o auto impuestos, se les denomina genéricamente “el problema policial”.

Para contrarrestar dichas situaciones, se ha diseñado una metodología única de resolución de problemas, a la que denominaremos Proceso de Planificación Operativa, la que está contenida en el presente Manual. Esta modalidad para hacer frente a las demandas ciudadanas, tiene por finalidad unificar la doctrina en torno a la materia, facilitar el trabajo de los mandos operativos, contribuir a la solución más eficiente de los problemas policiales y evitar que se omitan o descuiden aspectos fundamentales del quehacer profesional.

El Proceso de Planificación Operativa no pretende en caso alguno establecer un sistema rígido e inalterable para la resolución del problema. Por el contrario, es una guía para la acción, un elemento facilitador de la tarea; ninguna acción es exactamente igual a otra, por lo que la solución a problemas distintos no pueden ser idénticas. En base a tales argumentos, los mandos llamados a resolver problemas policiales en el ámbito de su competencia, no deben sentirse atados a un formato de plan preestablecido, por el contrario, siguiendo su orden metodológico, deben poner en práctica toda su sapiencia operativa, su creatividad para enfrentar problemas, sus aptitudes profesionales, con el único fin de lograr la mejor fórmula para resolver el problema y cumplir integralmente la misión.

El énfasis y la profundidad de su desarrollo, está supeditado a la complejidad o envergadura del problema a resolver; es el Jefe respectivo el que deberá determinar en cada caso, de acuerdo a su propia

apreciación, la forma de desarrollar su Plan. Lo importante y fundamental, en todo caso, es que los niveles subalternos que deberán ejecutar las acciones, interpreten sus instrucciones, tareas y el contenido en general de la misma forma, por lo que será un factor de éxito en esta materia, transmitir, instruir y traspasar dichos contenidos en un lenguaje claro, preciso y sencillo, que no deje lugar a dudas ni a interpretaciones. Esa es la verdadera relevancia de contar con un adecuado Plan.

El problema policial es permanente y cíclico; siempre estará presente en nuestra actividad profesional. La forma más eficiente y certera para enfrentarlo es mediante un proceso pertinente, estudiado, analizado en forma individual o grupal, un razonamiento objetivo, que busca y encuentra soluciones. Ese proceso de nuestro acervo lo constituye la planificación operativa.

4.- PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

La planificación de servicios policiales y la toma de decisiones constituyen un todo inseparable, ya que ambos son un complemento indisoluble para el logro de los objetivos que establece la misión a cumplir. Sin planificación no se dispone de los antecedentes necesarios para determinar lo que se debe hacer y sin toma de decisiones, la planificación queda inconclusa, al no existir una determinación respecto de lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos dispuestos.

En efecto, la primera etapa de la planificación corresponde a la reunión de información sobre el medio ambiente, los actores que intervienen, su comportamiento y capacidad de influir sobre el cumplimiento de la misión. Asimismo, se verifica la situación interna, respecto de los medios de personal, recursos logísticos y financieros que se disponen para el logro de la responsabilidad asignada.

Es la recopilación programada y sistemática de información, la que permite analizar las diferentes alternativas que conducen a la solución del problema a enfrentar, para luego seleccionar aquella que ofrece las mejores ventajas comparativas para el logro de los objetivos, reduciendo la presencia de posibles imprevistos y optimizando el empleo del personal comprometido, así como los recursos logísticos y financieros.

Por el contrario, **la toma de decisiones sin planificación genera desorden**; si no existe una metodología para enfrentar las tareas asignadas, sus resultados serán inciertos, ya que todo quedará determinado por el azar.

1

MODELO DE
PLANIFICACIÓN
OPERATIVA

II UNIDAD:

La Planificación de Servicios Policiales en Carabineros de Chile

1.- CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN POLICIAL:

La planificación de servicios en Carabineros de Chile, es la etapa esencial de la administración de los recursos institucionales, porque describe y analiza determinadas responsabilidades o requerimientos de la gestión policial, proyecta posibles escenarios futuros, identifica cursos de acción factibles de implementar y facilita la toma de decisiones, seleccionando aquel que presente las mejores condiciones para enfrentar la situación con eficiencia, efectividad y eficacia.

El proceso de planificación operativo de los servicios policiales, implica la ejecución de las siguientes actividades:

- **Ordenar eficientemente la administración de los recursos institucionales:** En el proceso administrativo, la planificación es descrita como el primer paso que se debe concretar y ello revela la preponderancia de esta actividad por sobre las demás etapas que lo componen. Esto implica que cualquiera sea la actividad a desarrollar, es necesario introducir un ordenamiento que, a partir de objetivos previamente definidos, identifique los futuros desafíos, para enfrentarlos adecuadamente y poder lograr así los mejores resultados.
- **Programar las responsabilidades o requerimientos de la gestión policial:** La planificación de servicios policiales se encuentra orientada a la programación de actividades que dicen relación con la forma de cumplir las responsabilidades propias de Carabineros, las que le son impuestas por la Constitución de la República, su Ley Orgánica Constitucional y otras normas legales y reglamentarias. Del mismo modo, la planificación puede tener su origen en la necesidad de dar satisfacción a demandas o requerimientos, que formulan diversos organismos públicos, privados y la comunidad en general, con la condición que correspondan al área de responsabilidad de Carabineros.
- **Proyectar los posibles escenarios futuros:** La planificación es tomar decisiones por anticipado, para enfrentar las responsabilidades o requerimientos propios del quehacer profesional. Para lograrlo, es necesario analizar el entorno, sus principales características, el comportamiento de los diversos actores y de esta forma identificar los desafíos que deberá enfrentar. En este sentido, la planificación tiende un puente entre un punto donde se está y aquel donde se pretende ir.
- **Identificar los posibles cursos de acción:** La presencia de desafíos en el desarrollo de la gestión de Carabineros, genera la necesidad de considerar todas las posibilidades para enfrentarlos en la mejor forma posible. Luego, es necesario realizar un análisis de cada una de las vías de solución, identificando las fortalezas y debilidades que presentan, desde el punto de vista de lo que se debe ejecutar, estableciendo una selección guiada por la viabilidad de los cursos de acción identificados.

- **Seleccionar el mejor curso de acción:** El análisis y jerarquización de los cursos de acción identificados para enfrentar el problema, conducirá a la selección de aquel que genere la mejor solución, lo que en la práctica significa que el Jefe toma la decisión sobre la forma en que se desarrollará el servicio policial, asignando tareas específicas, responsabilidades y determinación de recursos de personal, logísticos y financieros.

2.- FINALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

La finalidad de la planificación operativa de servicios policiales, como etapa esencial de las operaciones, es enfrentar el problema policial de manera eficiente. Para lograrlo, es necesario programar el desarrollo de los mismos introduciendo un ordenamiento metodológico a la gestión de Carabineros, que se puede resumir en los siguientes aspectos:

- **Potenciar el conocimiento del área de responsabilidad:** La etapa previa de toda planificación es la elaboración de un diagnóstico, que, mediante la reunión y análisis de información útil y oportuna, permita el análisis del entorno en el cual se encuentra inserto el organismo responsable de desarrollar la actividad y de sus características propias, generando el conocimiento de las diferentes variables que se deben tener en consideración al momento de planificar.
- **Identificar los desafíos futuros:** El mismo diagnóstico facilita la proyección del comportamiento de las variables ya identificadas a un futuro próximo y de esta forma, es posible dimensionar el efecto que tendrán sobre los servicios policiales planificados.
- **Reducir la incertidumbre:** La capacidad de proyectar el comportamiento futuro de los actores y variables que intervienen en el desarrollo de los servicios policiales, reduce el efecto negativo del factor sorpresa por parte de los oponentes al desarrollo de los mismos e incrementa la capacidad de respuestas de los miembros de la Institución.
- **Facilitar la toma de decisiones:** La información generada por la planificación sobre los aspectos ya descritos, contribuye en forma significativa a adoptar la decisión más adecuada y eficiente para el cumplimiento de la misión.
- **Incrementar la capacidad operativa del personal:** El conocimiento de las capacidades y posibles acciones que traten de emprender los oponentes, permite definir las cantidades necesarias de personal para satisfacer las necesidades del servicio, pero también posibilita asignarles responsabilidades y tareas claras acorde a su nivel de competencias, que contribuirán a optimizar el producto de las actividades operativas del personal, sean éstas individuales o colectivas.
- **Optimizar el empleo de los recursos logísticos y financieros:** El dimensionar con la mayor efectividad posible el problema a enfrentar, permite la asignación diferenciada no solo de los medios logísticos debidamente cuantificados, sino que también genera información para determinar con mayor precisión los recursos económicos que se requieren para financiar las actividades que se originen, según el tipo de servicio a cumplir.
- **Asegurar el cumplimiento de lo programado:** La definición de los mecanismos de control, para las diferentes actividades programadas en la planificación, permite monitorear las diversas acciones para neutralizar una posible brecha entre lo planificado y lo realizado.

- Generar información para nuevos servicios: La última etapa de la planificación es la evaluación de lo realizado, lo que genera información de calidad para ser utilizada en la programación de futuros servicios policiales de similares características, especialmente por la descripción de los problemas que se presentaron durante el desarrollo de los mismos y las medidas implementadas para neutralizarlos.

3.- ORGANIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.

La planificación operativa de los servicios policiales, que genere la gestión de Carabineros de Chile, puede ser enfrentada desde dos perspectivas diferentes, pero que tienen el mismo fin: lograr la eficiencia, efectividad y eficacia de los servicios policiales, siguiendo la estrategia institucional.

De acuerdo a lo anterior, se desarrolla un modelo de planificación orientado a los servicios extraordinarios de importancia y otro para afrontar aquellas situaciones de especial relevancia para nuestro país, las que deben ser enfrentadas bajo el sistema de Plana Mayor, materia que se tratará en detalle en la segunda parte de este manual.

En consecuencia, el presente título se encuentra orientado a la formulación de un método práctico, único y de aplicación general, válido para la totalidad de los servicios extraordinarios de importancia que se desarrollan en la gestión operativa institucional, independiente de la magnitud que su ejecución implique, del nivel de donde emane la orden o de los estamentos involucrados.

Desde el punto de vista de su elaboración, para asumir los servicios extraordinarios, es posible distinguir entre la planificación operativa de servicios policiales y la planificación abreviada de los mismos.

3.1.- El Modelo de Planificación Operativo de los Servicios Policiales, es aquel que se elabora para enfrentar situaciones extraordinarias, que tengan determinada relevancia o que revistan un importante nivel de riesgo para el éxito de la misión.

Son situaciones extraordinarias, porque no se ubican entre las actividades cotidianas de las Reparticiones y Unidades, aun cuando se desarrollen con determinada periodicidad como es el caso de actividades deportivas, presentaciones culturales, artísticas o religiosas, con importantes concentraciones de público.

Por otra parte, se trata de situaciones que revisten un importante nivel de riesgo o peligrosidad, cuando el servicio a desarrollar se encuentra orientado a detener o neutralizar las actividades de delincuentes que por sus características, disponibilidad de armamento o apoyo de otros antisociales, poseen la capacidad para oponerse a la acción de Carabineros.

En ambos casos, se recurrirá a este tipo de planificación, cuando para su ejecución no son suficientes los recursos de una Comisaría y se debe recurrir al apoyo de personal y recursos logísticos de otros estamentos institucionales.

3.2.- El Proceso de Planificación Abreviado, es aquel que está destinado a enfrentar situaciones de común ocurrencia, especialmente a nivel de Unidades Territoriales, generalmente de escasa magnitud y relativa peligrosidad, con una baja convocatoria de público, pero que sin embargo resulta necesario programar adecuadamente, para el desarrollo del servicio policial correspondiente. Ese es el caso típico de los servicios extraordinarios que regularmente se deben realizar a nivel de Comisarías.

Esta modalidad abreviada, es también el método idóneo para disponer las acciones operativas a seguir, al surgir un problema de urgente resolución o cuando durante el desarrollo del servicio surgen determinados elementos que cambian sustantivamente las circunstancias de lo planificado. En estos casos, enfrentados a una situación de hecho y al no existir el espacio de tiempo necesario para planear, se puede optar por un proceso abreviado, para resolver en el más breve plazo y ejecutar de manera inmediata.

4.- RESPONSABLES DE LA PLANIFICACIÓN:

4.1.- La norma general nos indica que todo miembro de Carabineros que tiene personal y recursos logísticos a su mando, es responsable de planificar las actividades que le corresponde desarrollar, en su área de responsabilidades, cualquiera sea su cargo o jerarquía. En consecuencia, la responsabilidad primaria recae en los mandos operativos de los diferentes organismos institucionales.

Desde esta perspectiva, planifica el Jefe de Pareja de un destacamento, como también lo hacen las Jefaturas de Zonas, toda vez que la actividad es independiente de la cantidad de medios que se deba emplear.

4.2.- Según el nivel de la estructura operativa, es decir, la posición que ocupa en la orgánica institucional, es posible identificar a los siguientes responsables:

- **En las Jefaturas de Zonas:** Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Operaciones, con la asesoría que le deben brindar los demás departamentos u organismos que se estime convenientes.
- **En las Prefecturas:** Es una actividad propia del Subprefecto de los Servicios, asesorado por el Subprefecto Administrativo y demás organismos que resulten necesarios.
- **En las Comisarías:** Corresponde al Subcomisario de los Servicios, con el apoyo del Subcomisario Administrativo.

4.3.- Organismo encargado de la elaboración de la planificación: conforme a la estructura organizacional de Zonas, Prefecturas y Comisarías, la elaboración de las planificaciones de servicios policiales, está radicada en las respectivas Oficinas de Operaciones o en aquellos organismos de similar naturaleza que se creen para este efecto, bajo la responsabilidad del Jefe Operativo que en cada caso proceda.

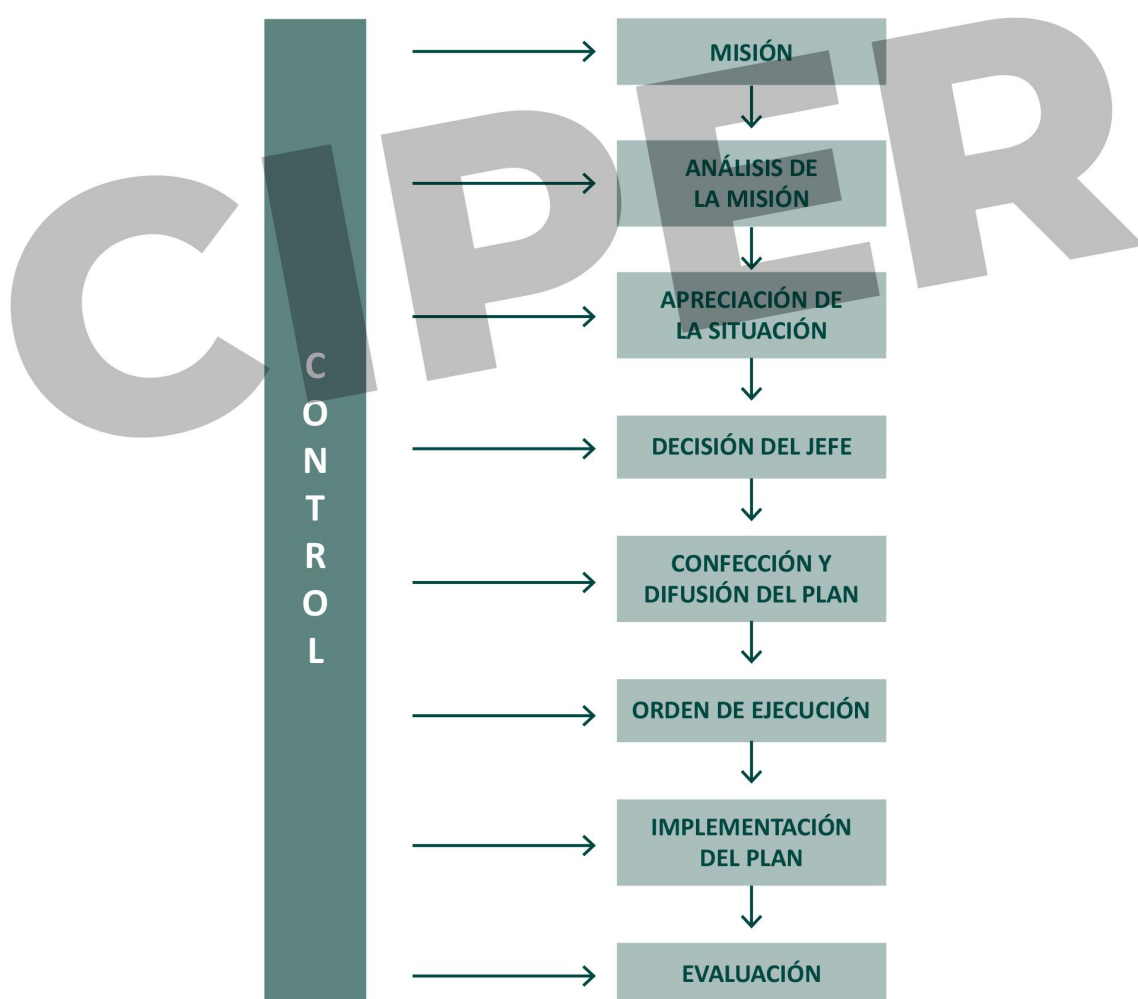
1

MODELO DE
PLANIFICACIÓN
OPERATIVA

III UNIDAD:

Desarrollo de la Planificación
Operativa de los Servicios Policiales

DIAGRAMA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LOS SERVICIOS POLICIALES



ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

El proceso de elaboración y ejecución de una planificación operativa de servicios policiales, se encuentra estructurado por una serie de actividades que se pueden ejecutar en forma independiente o simultánea, como se analizará a continuación:

1.- MISIÓN

Concepto: Es la tarea que se ha encomendado a un determinado organismo policial, normalmente orientada a resolver un problema, la cual se transforma en la fase inicial que pondrá en marcha el proceso de planificación.

Formulación de una misión: Debe caracterizarse por su claridad y objetividad, sin dar lugar a interpretaciones diferentes a las que se tuvieron en consideración al momento de definirla.

Para lograrlo, la misión debe dar respuesta a las siguientes interrogantes básicas:

- **¿Quién?:** Identificar a la persona u organismo responsable de ejecutar la misión asignada.
- **¿Qué?:** Describir en forma clara y precisa la tarea que se debe desarrollar.
- **¿Cuándo?:** Determinar el espacio de tiempo durante el cual se debe desarrollar la tarea, indicando tanto la fecha y hora de inicio, como la de término.
- **¿Dónde?:** Designar el área o espacio geográfico donde se desarrollarán las actividades y aquellas áreas secundarias que se verán afectadas por el servicio policial y determinadas conductas generadas por el público.
- **¿Para qué?:** Detallar el propósito y la finalidad que se debe lograr, mediante la ejecución de las diversas actividades.

Ejemplos de enunciado de una misión:

Ejemplo 1: “La Prefectura Santiago Sur, apoyada con personal del GOPE y de la Prefectura de Fuerzas Especiales, procederá a allanar las viviendas ubicadas en la Población “La Legua” señaladas en la Orden Judicial adjunta, el día martes 15 del mes en curso a partir de las 04.00 horas y hasta el logro de dicho cometido, para detener a los propietarios de dichas moradas, con el fin de ponerlos a disposición de la Fiscalía Regional Sur”.

Ejemplo 2: “La Prefectura Santiago Occidente desarrollará un despliegue extraordinario de recursos policiales al interior de la población “Villa Francia”, desde las 22.00 horas del día 27 de marzo y hasta las 08.00 horas del día 30 del mismo mes, con motivo de la conmemoración del “Día del joven combatiente del 28 y 29 de junio”, con el propósito de prevenir y controlar posibles hechos de violencia en dicho sector y asegurar de este modo, el normal desarrollo de las actividades ciudadanas”.

Ejemplo 3: La 5ª Comisaría de Yumbel dispondrá servicios policiales de control del orden público y de tránsito, con motivo de la fiesta religiosa de San Sebastián que se desarrolla en los días 18 al 21 de enero, a contar de las 16.00 horas del día 17 de enero y hasta las 18.00 horas del día 22 del mismo mes, tanto en el sector del santuario como en las vías de acceso a esa ciudad, con el fin de garantizar el normal desplazamiento de los fieles y prevenir acciones atentatorias a la seguridad de las personas.

2.- ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Consiste en el estudio detallado y completo de la tarea que se ha dispuesto ejecutar, lo que corresponde al responsable de implementarla. Su finalidad es determinar con precisión, todas aquellas actividades que será necesario desarrollar y el detalle de todos aquellos aspectos que el responsable de su ejecución considera de importancia para lograr el cumplimiento de la misma.

El correcto análisis de la misión resulta fundamental para una adecuada orientación de la planificación a realizar, motivo por el cual el jefe comprometido con el servicio, debe materializarla considerando los siguientes aspectos:

2.1. Enunciado de la misión: Consiste en dar a conocer la responsabilidad que se ha asignado. Ello constituye la base sobre la cual se estructurará la planificación a realizar.

2.2. Tareas impuestas o específicas: Para conocer la responsabilidad asignada, es necesario hacer un listado de las tareas que se encuentran claramente descritas y definidas en la misión que ha sido encomendada.

2.3. Tareas implícitas o deducidas: Para ejecutar las actividades impuestas, en oportunidades se debe establecer aquello que es necesario hacer y que no se encuentra expresamente descrito en la orden recibida, pero que sin embargo, la experiencia, las características propias de la misión, del sector donde se debe trabajar y otras situaciones relevantes, indican que son fundamentales para concretar la planificación. Tanto las tareas impuestas como las deducidas dan respuesta a la interrogante **¿QUÉ?** y determinan el tipo de servicio que corresponde desarrollar.

2.4. Propósito y fin de la planificación: Una vez que se tiene claro lo que se debe hacer, es necesario determinar el efecto inmediato que se pretende lograr con la implementación de la planificación y a continuación identificar la finalidad ulterior a la cual se encuentran orientados los esfuerzos de tal cometido, lo que normalmente dice relación con concretar algunas de las tareas establecidas en la misión de Carabineros; por lo tanto, debe existir una adecuada armonía entre el propósito y la finalidad. Esta actividad da respuesta a la interrogante **¿PARA QUÉ?**

2.5. Exigencias en tiempo: Este análisis se encuentra orientado a establecer la disponibilidad del tiempo con que se cuenta, para desarrollar todas las actividades propias de la formulación, implementación, ejecución, control y evaluación final de la planificación, debiendo distribuir los espacios cronológicos que se asignarán a cada actividad, medidas en minutos, horas, días o lo que se estime necesario, atendiendo las características de la tarea a ejecutar. Constituye la respuesta a la interrogante **¿CUÁNDO?**

2.6. Determinación del espacio: Corresponde a la especificación del área o espacio geográfico en el cual se desarrollarán las actividades, el que comprende tanto el área específica en donde se distribuirán los recursos para la ejecución de los servicios policiales, así como también las zonas de influencia, constituidas por aquellos lugares que pueden utilizar elementos contrarios a la gestión policial, para organizarse o programar actos contrarios al orden público. Lo descrito implica dar respuesta a la interrogante **¿DÓNDE?**

2.7. Orientación del Jefe: Finalizado el análisis de la misión por parte del Jefe respectivo, éste, luego de describir los aspectos ya señalados, procede a entregar los antecedentes al Jefe del Departamento Operaciones, Subprefecto o Subcomisario de los Servicios, según corresponda, conjuntamente con su orientación operativa para enfrentar el problema policial, la cual consiste en indicar aquellos aspectos relevantes que él considera se deben tener presente en las siguientes etapas de la planificación y en la ejecución misma del plan.

De acuerdo a lo expresado, el análisis de la misión permitirá determinar los requerimientos de información necesarios para la elaboración de los pasos siguientes de la planificación, que considere tanto la situación propia del organismo responsable de ejecutar el servicio policial, como las capacidades de interferir en los mismos por parte de eventuales opositores.

3.- APRECIACIÓN DE SITUACIÓN ¹

Una vez analizada la misión, corresponde al Subprefecto o Subcomisario de los Servicios efectuar el más completo estudio del problema policial a enfrentar, lo que dependerá en gran medida del tiempo disponible para ello y la complejidad del caso en cuestión.

La apreciación de situación debe ser entendida como un proceso de razonamiento lógico y sistémico, que tiene por finalidad investigar todos aquellos aspectos que tengan relación con el problema a resolver y aquellas variables relevantes que guarden relación con el mismo, con el propósito de obtener información fidedigna, confiable y oportuna, que permita identificar y seleccionar el mejor curso de acción, para lograr así el éxito de la misión encomendada.

Esta etapa de la planificación constituye su base fundamental, pues por medio de ella el Jefe llamado a definir las acciones policiales futuras, contará con todos aquellos elementos de juicio necesarios para adoptar una adecuada resolución. Permite también asumir con mayor propiedad situaciones que no son conocidas, como también para probar o descartar aquellas ideas preestablecidas.

El tiempo empleado en su elaboración puede variar desde una apreciación mental, prácticamente instantánea, si la situación es conocida y el Jefe tiene la suficiente experticia en el manejo operativo, hasta una elaboración de varios días si el problema es complejo, si no se cuenta con la asesoría adecuada y si existe tiempo disponible para su desarrollo.

También es necesario considerar que no siempre podrá existir el mismo grado de profundidad en su análisis. Dependiendo del nivel en la estructura de mando de quien decide y de la complejidad o envergadura del problema, el nivel de exigencia debe ser mayor; para aquellos casos en que el problema no presenta mayores complejidades de resolución, cuando se trata de situaciones conocidas o cuando exista la limitancia del factor tiempo, el alcance de la tarea analítica puede tener menor profundidad.

Del mismo modo, resulta importante destacar la calidad y pertinencia de la información empleada para la elaboración de la Apreciación, ya que si bien es cierto, es necesario el estudio de todos los datos disponibles, para los efectos de la planificación, **sólo se debe incorporar a la Apreciación de Situación aquella información que es posible que genere un efecto real sobre el servicio a realizar**, debiendo en consecuencia descartar todos aquellos datos inoficiosos, porque sólo genera confusión a la calidad y análisis del proceso de información.

Sin perjuicio de lo anterior, los principios rectores y la metodología empleada para la elaboración de una Apreciación de Situación, son similares en todos los niveles de la cadena de mando y en todo tipo de planificaciones de servicios policiales.

¹ Como Anexo 1, se adjunta "Pauta para la confección de una Apreciación de Situación".

Salvo situaciones excepcionales, como por ejemplo la necesidad de inmediatez de la acción, las apreciaciones deberán ser por escrito, lo que posibilita dejar testimonio de porqué se eligió determinado curso de acción, lo que constituye un importante antecedente a considerar para decisiones futuras, ante casos de similar naturaleza.

Por último, se debe tener en cuenta toda aquella información histórica referida a situaciones de similar naturaleza, que se hubiere producido en el área de operaciones, generada por las evaluaciones de los servicios realizados.

3.1.- Pasos para elaborar una Apreciación de Situación:

Para la ejecución de la Apreciación de Situación se deberán desarrollar los siguientes pasos:

3.1.1. Identificación de la misión: En esta etapa corresponde consignar textualmente la misión encomendada, la que ya ha sido debidamente analizada, conteniendo la tarea por asumir y el propósito de la misma.

3.1.2. Características del área de operaciones: Consiste en conocer, estudiar y ponderar todos **aquellos aspectos que podrían generar algún efecto en el servicio policial**, tanto en lo referido al espacio geográfico, eventuales oponentes y la situación propia. Para ello es fundamental contar, en forma previa, con un eficiente proceso de recolección y análisis de información.

En este rubro corresponde consignar a lo menos los aspectos que a continuación se señalan, lo que no excluye la posibilidad de incorporar otros que sean necesarios, de acuerdo a cada realidad particular:

- **Condiciones atmosféricas:** Se debe señalar **aquellas variables que generan efectos en el servicio**, tales como las condiciones climáticas, las temperaturas extremas, la salida y puesta del sol, la existencia de neblina u otro obstáculo a la visibilidad, humedad, techo, vientos, formación de hielo, fases o tipo de luna y otros de similar naturaleza.
- **Situación del terreno:** En este rubro se consignan **aquellas particularidades que pudieran afectar el cumplimiento de la misión**, entre ellas, características del terreno, relieve, vegetación o bosques, tipo de calles o caminos, accidentes geográficos como ríos o cerros, vías de acceso y de escape, obstáculos naturales y artificiales, pasajes sin salida y otros que se consideren pertinentes.
- **Población:** Ello está referido a la composición de los habitantes del sector a intervenir, población residente y flotante, principales grupos reconocibles, si los hubiere, actitud asumida normalmente ante Carabineros en casos de intervención policial.
- **Tipo de viviendas:** Es conveniente describir el tipo estructural de las viviendas del sector a intervenir, si son casas o departamentos, sólidas o de material ligero, de uno o más pisos, dependiendo los detalles del tipo de acción a cumplir.
- **Efectos que sobre el servicio policial pueden producir las características del área de operaciones:** De acuerdo a la descripción de las características del área de operaciones, es necesario señalar en qué medida pueden ser utilizadas en beneficio del servicio policial y cuáles son los riesgos que constituyen para proponer medidas que permitan neutralizarlas.

Es del caso agregar que, dependiendo de la naturaleza de la misión encomendada, **no es indispensable consignar cada uno de estos rubros** en el correspondiente Plan Operativo de Servicios Policiales, si no van a producir un efecto sobre su desarrollo.

3.1.3. Características de los oponentes

- **Identificación de los oponentes:** Corresponde señalar en este acápite las características principales de aquellas personas o grupos de personas que se podrían oponer a la tarea encomendada, sean éstos grupos organizados, delinquentes comunes, contraventores, manifestantes, grupos de protección de antisociales o público en general, que dado su comportamiento habitual, podrían reaccionar en contra del proceder de Carabineros.
- **Capacidades del oponente:** Asimismo, se deben consignar sus capacidades en cuanto a la preparación táctica que posean, a la cantidad de personas que podrían congregarse, al grado de violencia con que actúan por regla general, la posibilidad cierta que dispongan de elementos que puedan ser utilizados como armas, la sensibilidad que pudiera existir en el sector a intervenir producto de determinado conflicto y cualquier otro antecedente similar, que pueda poner en riesgo el éxito de la planificación.
- **Posibilidades del oponente:** Se emplea el término **posibilidad** de los eventuales oponentes a la acción policial, pues naturalmente no es factible tener certeza de su actuación y por lo tanto ello no constituye un curso de acción en propiedad.

Una posibilidad es aquello que por las informaciones obtenidas, nos lleva a presumir que se podría actuar de una determinada forma o las acciones más probables en que podrían incurrir y que afectarían el cumplimiento de la misión. La información de inteligencia ayuda a precisar la verdadera posibilidad del oponente, aspectos que muchas veces se encuentran también consignados en fuentes abiertas, por lo que su recolección y procesamiento son fundamentales para las medidas paliativas que deberá concretar el Jefe del servicio.

Es conveniente hacer los esfuerzos necesarios para señalar todas aquellas posibilidades que tendría el oponente, en relación a la misión asignada, pues ello permite que en el desarrollo del servicio no surjan situaciones que no han sido previstas con antelación. Es por eso que cualquier información relativa a posibles acciones del oponente, no debe descartarse de antemano por parecer inusual o poco común, sólo debe desecharse cuando ha sido debidamente analizada.

En este caso, es necesario confeccionar un listado, en orden de factibilidad y peligrosidad, de aquellas posibles acciones del elemento oponente, sin contemplar si los recursos propios están en capacidad de contrarrestarlas. Siempre se debe considerar que el elemento oponente a la acción policial hará todo lo posible, empleando sus mejores recursos, para producir su propio efecto deseado.

Del mismo modo, se debe mencionar aquellos factores que pueden favorecer esa posibilidad del oponente y las que podrían afectarle negativamente, por lo que resulta conveniente poseer información detallada del entorno en que se debe actuar, de los grupos sociales, incluso de la manera como ha reaccionado la ciudadanía del sector frente a ellos en casos anteriores y si se perciben actitudes de apoyo o de rechazo hacia ellos.

En la determinación de las posibilidades del oponente es conveniente no circunscribir el análisis sólo al lugar a intervenir o aquel en que se ejecutará el servicio. Es necesario verificar también sus posibles áreas de influencia, aquel territorio o espacio normalmente contiguo al lugar principal, donde pueden ejercer acciones que provoquen algún impacto en el desarrollo de la actividad policial.

Toda esta información será la que en las etapas siguientes, se evaluará conjuntamente con los cursos de acción propios.

Es útil agregar que **la información a utilizar debe ser rigurosa, objetiva y adecuadamente chequeada por los medios propios.**

- **Efectos sobre las acciones de los oponentes, que podrían generar las características del área de operaciones:** En atención a las características que presenta el área de operaciones, ya descritas, se debe indicar las ventajas y desventajas que constituyen para los oponentes. Se trata de describir la forma en que las características del área de operaciones pueden ser utilizadas para atentar o interferir con el desarrollo del servicio policial y también, los efectos adversos que puede generar para los oponentes y como pueden ser utilizados en beneficios de la planificación.

3.1.4. Análisis de la situación propia: Este rubro está referido a describir las características propias del estamento operativo que deberá dar cumplimiento a la misión, entre ellas:

- **Personal:** Dice relación con la cantidad de Oficiales y Personal de Nombramiento Institucional, considerando las especialidades, que estarían disponibles para participar en el servicio, señalando aquellos de la propia dotación y eventuales refuerzos. También es necesario consignar si se cuenta o se requiere de algún tipo de asesoría, ya sea en materia jurídica, comunicacional, financiera u otra. Del mismo modo, dependiendo del tipo de servicio y de la duración del mismo, se debe contemplar la necesidad de contar con relevos en forma oportuna.
- **Recursos Logísticos:** Describir la disponibilidad de recursos logísticos existentes y si éstos son suficientes para el cumplimiento de la misión, acorde a la envergadura y naturaleza de la misma, entre los que se deben mencionar: cantidad y tipo de vehículos, armamento y munición, elementos de protección del personal, equipos de comunicaciones, disuasivos químicos y otros.
- **Recursos Financieros:** Asimismo, se debe consignar si son necesarios recursos financieros especiales, para solventar pagos de viáticos, alimentación por cuenta fiscal u otros gastos operacionales. Esto reviste especial importancia, por tratarse de situaciones extraordinarias no contempladas en el presupuesto fiscal de Carabineros, de definido el año anterior al servicio a ejecutar.

3.1.5. Formulación de los cursos de acción:

- **Concepto de curso de acción:** Un Curso de Acción es aquel método de acción operativo, que permite a la fuerza policial concretar eficientemente una misión.

Enfrentados al problema a resolver, se debe proponer tantos cursos de acción posibles de ejecutar, como la situación lo permita, en el bien entendido que todos son viables y que constituyen por si mismos una alternativa de solución, de los cuales el Jefe respectivo seleccionará finalmente uno, que será aquel que posteriormente se pondrá en ejecución a través del Plan.

- **Análisis de los cursos de acción:** Antes de confeccionar los cursos de acción más idóneos para cumplir la misión encomendada, corresponde someterlos a las pruebas de análisis, labor que idealmente debe darse en un trabajo de discusión verbal y colegiado entre los responsables de planificar el servicio policial.

El primer elemento a considerar en este análisis, es verificar si con los recursos disponibles se puede elegir un determinado camino de solución, entre aquellos que han sido identificados.

Un buen ejercicio de análisis es plantearse preguntas:

- ¿Este curso de acción resuelve razonablemente el problema?
- ¿En qué medida lo puedo aplicar dadas las características del área de operaciones?
- ¿Cuento con los recursos humanos suficientes?
- ¿Tengo posibilidad de relevar al personal de servicio?

Constituye un curso de acción, aquel que reúna los siguientes requisitos:

- **Pertinencia:** Si lo propuesto está relacionado con la tarea asignada y podrá por sí mismo cumplir con lo requerido.
- **Legitimidad:** Si el curso de acción propuesto resuelve el problema a enfrentar bajo los parámetros doctrinarios institucionales y si es legalmente aceptable en nuestro orden jurídico.
- **Lógica:** Si la modalidad de solución es posible de implementar, considerando los recursos disponibles y el empleo racional de los mismos.

Confección del curso del acción: La forma de materializar un curso de acción, es respondiendo cada una de las siguientes interrogantes:

- **¿Qué** tipo de acción policial se emprenderá?
- **¿Cuándo** se inicia la acción y cuándo finaliza?
- **¿Cómo** se realizará la operación?
- **¿Dónde** se ejecutará?
- **¿Para qué** se desarrolla la acción?

En esta etapa es importante destacar el sentido de la interrogante **CÓMO**, la que está referida a identificar las acciones tácticas a desarrollar en el área de operaciones, determinando a través de ella dónde estará puesto el esfuerzo principal y secundario del despliegue, los relevos y reservas que el caso amerite, como asimismo, todos aquellos detalles necesarios para lograr el éxito de la misión.

Los cursos de acción se expresan teniendo en cuenta las posibilidades del eventual oponente y pueden surgir como producto del adecuado manejo de información acerca del problema a resolver, de la experiencia en operaciones policiales similares o de un proceso de lluvia de ideas entre quienes participan en el proceso de planeamiento.

Cada curso de acción que se proponga, debe tener en cuenta, en primer lugar, si con los recursos existentes se está en capacidad para sustentarlo, lo que debe obedecer a factores reales.

Para elaborar cada una de estas posibles vías de solución al problema policial, debe ponerse en acción toda la imaginación, creatividad y conocimientos profesionales de los planificadores, conforme a la conducción táctica establecida en los protocolos institucionales, de modo que aquello que se proponga al Jefe llamado a resolver, tenga el sustento necesario y permita efectivamente cumplir la misión encomendada.

Es fundamental recalcar que cada curso de acción debe ser diferente a los otros, no se trata de exponer variables de uno principal, ya que ello no representa una alternativa pertinente, legítima y lógica. Sin embargo, cuando una misión tenga más de alguna actividad o evento, puede configurar un curso de acción nuevo en base a las mejores acciones operativas que cada curso de acción haya definido para las actividades.

Ejemplos de enunciados de cursos de acción:

- **Curso de Acción N° 1:** Disponer un patrullaje intensivo a todo turno, **(Qué Hacer)**; al interior de la Población “Villa Francia”, **(Dónde se hará)**; a contar de las 22.00 horas del día 27 de marzo y hasta las 08.00 del día 30 del mismo mes, **(Cuándo se hará)**; en base a dos furgones de la 58° Comisaría Alessandri, con 3 PNI cada uno y el apoyo de 4 vehículos de la 30ª Comisaría de Radiopatrullas con tripulación completa, a los que se sumará una Fuerza de Tarea de la Prefectura Santiago Occidente, para los Primeros y Segundos Turnos, asignándose además dos carros Mowag del Escuadrón Blindado de la Escuela de Suboficiales y un ariete blindado de la Prefectura de Fuerzas Especiales, para los Terceros Turnos **(Cómo se hará)**; con el propósito de prevenir hechos de violencia y asegurar el normal desarrollo de las actividades ciudadanas **(Para que se hará)**.
- **Curso de Acción N° 2:** Disponer servicios policiales preventivos de infantería a todo turno, **(Qué hacer)**; al interior de la Población “Villa Francia”, **(Dónde se hará)**; a contar de las 22.00 horas del día 27 de marzo y hasta las 08.00 horas del día 30 del mismo mes, **(Cuándo se hará)**; en base a patrullas de 4 PNI cada una en las 8 cuadrículas previamente identificadas, con personal proveniente de la Escuela de Suboficiales, apoyados con un furgón de la 30ª Comisaría de Radiopatrullas por cuadrícula, a los que se agregarán durante los Terceros Turnos 1 ariete reforzado de la Prefectura de Fuerzas Especiales y dos carros Mowag del Escuadrón Blindado de Esucar, **(Cómo se hará)**; con el fin de anticiparse a cualquier brote de violencia y garantizar la seguridad y el orden público en dicho sector, **(Para qué se hará)**.

Evaluación de los cursos de acción:

Practicado el análisis de los cursos de acción, teniendo en cuenta las posibilidades del oponente, corresponde evaluarlos, sobre la base de las ventajas y desventajas que presentan cada uno de ellos, si son sustentables con los recursos existentes y si reúnen los requisitos de pertinencia, legitimidad y lógica.

El Jefe respectivo analiza la propuesta planteada por su estamento planificador, compara los argumentos que ofrece cada uno de los cursos de acción propuestos y resuelve cuál es aquel que, a su juicio, le permitirá dar cumplimiento a la misión de mejor forma.

Esta decisión debe considerar los principios de oportunidad, economía de recursos, seguridad para el personal y flexibilidad para su ejecución. En la decisión, que es privativa de su potestad de mando, debe primar su buen criterio, su experticia profesional y su talento.

El proceso para llegar a concluir cuál es el curso de acción más adecuado para el cumplimiento de la misión, se debe establecer a través de un análisis objetivo. Es más idóneo aquel curso de acción que permite ahorrar recursos, especialmente humanos, el que implica menores riesgos para el personal y los medios logísticos y el que concede mayor flexibilidad para adaptarse a eventuales cambios en las circunstancias. Todo lo anteriormente señalado, mirado desde el punto de vista de la eficacia y eficiencia en el empleo de los medios institucionales.

Una forma adecuada para determinar la preponderancia de un curso de acción sobre otros, es el empleo de una guía, matriz o gráficos de evaluación, en los que se consideran los principios rectores a evaluar, se les asigna determinada ponderación y luego, con una tabulación simple, se establece de modo cierto cuál es aquel que representa las mayores ventajas. Asimismo, de manera visual, se comparan fácilmente unos y otros. También se puede establecer esta evaluación en un trabajo comparativo verbal, realizado grupalmente entre los integrantes del estamento planificador.

Conceptualización de parámetros:

- **Oportunidad:** Se refiere a las condiciones más favorables (espaciales, temporales, estratégicas) para implementar acciones que permitan cumplir la misión.
- **Economía de recursos:** Es un análisis comparativo de los recursos a utilizar para el cumplimiento de la misión.
- **Seguridad para el personal:** Guarda relación con el nivel de riesgo para el personal en el área de operaciones.
- **Flexibilidad:** Está referido a la posibilidad que las acciones planificadas, durante la ejecución del mismo, permitan los cambios necesarios conforme al desarrollo de las actividades de los oponentes.

CURSOS DE ACCIÓN	EVALUACIÓN				
	OPORTUNIDAD	ECONOMÍA DE RECURSOS	SEGURIDAD DE PERSONAL	FLEXIBILIDAD	PROMEDIO
CA1	3	2	3	3	2,8
CA2	2	3	2	3	2,5
CA3	3	2	1	2	2,0

* Guía para evaluar los cursos de acción:

Valoración de 1 a 3, de menor a mayor grado de logro

- **Valor 3:** Considera que el parámetro evaluado tiene el máximo nivel de logro.
- **Valor 2:** Considera que el parámetro evaluado tiene un nivel de logro intermedio, inferior respecto del óptimo.
- **Valor 1:** Considera que el parámetro evaluado tiene un nivel de logro mínimo, pero permite llevar a cabo el curso de acción.

Se considera una evaluación aceptable aquel curso de acción que sea igual o superior a un promedio de 2,0. Sin embargo, en los casos que su valoración sea mínima, se deberá identificar si existen acciones tendientes a superar dicha valoración.

A modo de ejemplo el Curso de Acción 3, implica que tiene una máxima oportunidad de llevarlo a cabo, pero la seguridad del personal se ve comprometida al tener un valor de 1, sin embargo es un curso de acción pertinente, legítimo y lógico, factible de llevarlo a cabo, por lo tanto habría que analizar las condiciones que me permitieran aumentar la seguridad del personal, de modo tal que pudiese revalorarse.

4.- DECISIÓN DEL JEFE:

Consiste en la determinación del curso de acción elegido para el cumplimiento de la misión, el que se traducirá en el respectivo Plan de Servicios Policiales. Ello se concreta mediante la incorporación de un párrafo final en la apreciación de situación, en donde el Jefe de Zona, Prefecto o Comisario describe su determinación, procediendo a estampar su firma, lo que permitirá iniciar la elaboración del plan.

Ejemplo: “De acuerdo a lo propuesto por el Sr. Subprefecto de los Servicios, decido que se concrete el curso de acción N° 2, el que a mi juicio reúne las mayores ventajas para el logro pleno de la misión asignada”.

5.- CONFECCIÓN Y DIFUSIÓN DEL PLAN

Una vez que el Jefe ha tomado su decisión sobre la forma como se desarrollarán las tareas para el cumplimiento de la misión, mediante la selección del mejor curso de acción, procederá a disponer que el Subprefecto o Subcomisario de los Servicios, según corresponda, confeccione el Plan de Servicios Operativos en que se detallarán todas las actividades a realizar, desde la asignación de la misión hasta la confección de la evaluación final del servicio, conforme a la siguiente pauta:

5.1.- Guía para la confección del plan ²

Conforme a lo descrito en el presente Manual, la confección de un plan operativo debe responder a las características propias del tipo de servicio policial que se debe realizar; sin embargo, resulta necesario considerar el desarrollo de los siguientes pasos:

- **MISIÓN:** Enunciar aquella que ha sido dispuesta ejecutar.
Ejemplo: “La Prefectura Santiago Sur, apoyada con personal del GOPE y Fuerzas Especiales, procederá a allanar las viviendas ubicadas en la Población “La Legua” señaladas en la Orden Judicial adjunta, el día martes 15 del mes en curso a partir de las 04.00 horas y hasta el logro de dicho cometido, para detener a los propietarios de dichas moradas, con el fin de ponerlos a disposición de la Fiscalía Regional Sur”.
- **CURSO DE ACCIÓN:** Describir aquel que ha sido seleccionado y que corresponde a decisión del Jefe.
Ejemplo: “Efectuar un allanamiento múltiple y simultáneo a contar de las 04,00 horas del día martes 15 del mes en curso y hasta el logro del objetivo, entre las calles Comandante Riesle, Magallanes, Alcalde Pedro Alarcón y San Gregorio, de la Población La Legua, con tres secciones de la 28 Comisaría de Fuerzas Especiales que procederán a aislar el sector, tres equipos del GOPE que prestarán cobertura al personal de la SIP de la Prefectura Santiago Sur, encargado de realizar los allanamientos, para proceder a la detención de los narcotraficantes que se detallan en la orden de detención de la Fiscalía Regional Sur”.
- **FASES QUE COMPRENDE EL SERVICIO:** Por regla general, la programación del servicio, a lo menos, debe comprender las actividades a desarrollar antes, durante y después de su ejecución, conforme al siguiente detalle:

● FASE I: Preparación del servicio

Corresponde a los actos preparatorios para la ejecución, en donde es posible describir los siguientes:

- 1 Identificar las tareas a desarrollar, definir el área geográfica que comprende, hora de inicio, de término y designar los responsables de cumplir cada una;
- 2 Asignar el personal en cada una de las facciones definidas y los recursos logísticos que se emplearán

² Como Anexo 2, se adjunta “Formato para la confección de un Plan Operativo de Servicios Policiales”.

en cada tarea (Armamento y munición, comunicaciones, disuasivos químicos, tenida, elementos de protección, vehículos y otros). Se pueden acompañar los Anexos y planos que se estimen pertinentes.

- ③ Determinar la oportunidad en que el personal será relevado y por quién, para ingerir su colación o tomar descanso, en caso de servicios prolongados.
- ④ Realizar las acciones de coordinación y en caso de proceder, ésta se puede realizar en la misma área de operaciones;
- ⑤ Efectuar la difusión interna, mediante la instrucción de las tareas específicas que debe cumplir el personal;
- ⑥ Definir la oportunidad en que se realizará la difusión externa, desarrollando el programa respectivo de instrucción y capacitación de oficiales y personal involucrado en el servicio.
- ⑦ Definir los mecanismos de control, encargados de ejecutarlo y oportunidad de practicarlo.

● FASE II: Ejecución del servicio

Comprende las actividades de desarrollo del servicio a realizar, identificando las siguientes acciones básicas:

- ① Distribuir el personal y sus medios de apoyo en el terreno, verificando que se encuentren conforme a las tareas y facciones asignadas.
- ② Ejecutar las actividades programadas por parte de los jefes de facciones y del personal asignado.
- ③ Controlar las actividades por parte de los jefes del servicio y de cada facción e introducir las correcciones o adecuaciones que resulten necesarias.
- ④ Ejecutar los relevos totales, parciales, para colación y descanso, en caso de servicios prolongados.
- ⑤ Definir la necesidad de refuerzos, reabastecimientos de medios logístico, distribución de colación, en caso necesario.

(Según la extensión del servicio, su ejecución se puede dividir en las subfases que resulten necesarias)

● FASE III: Término del servicio

Corresponde a las actividades de reunión, despacho del personal y recursos a sus unidades de origen, así como de evaluación de lo realizado y debe considerar:

- ① Normalizar de la situación del área de operaciones, tanto del tránsito, el desplazamiento peatonal y todas las acciones de intervención policial.
- ② Retirar el personal de sus facciones y formar en el lugar determinado a cargo de sus jefes de facción.
- ③ Recopilar información sobre los resultados generados por el servicio: situaciones que afectaron al personal como agresiones, lesiones, reclamos; detenidos y denuncias; daños sufridos por los medios logísticos por accidentes de tránsito u otras causas, pérdidas de especies fiscales, robos u otras situaciones.
- ④ Despachar al personal a sus unidades de origen.
- ⑤ Elaborar la documentación con los informes que resulten necesarios.
- ⑥ Confección de la evaluación del servicio realizado y su difusión a los canales institucionales involucrados.

5.2.- Difusión del plan

Tal como se ha señalado, en la confección del plan es conveniente determinar en forma clara y precisa las actividades de difusión del mismo, dado la importancia que ello reviste para el éxito de la misión a enfrentar. En este ámbito, es necesario considerar esta actividad tanto para el frente interno, como el externo, con los siguientes alcances:

- **Respecto del frente interno:** Se debe dar a conocer a todos los involucrados en la ejecución de las diferentes actividades definidas, la responsabilidad que les ha sido encomendada en cada caso particular, las facciones que deben cubrir y la finalidad que se persigue con el servicio a desarrollar, es decir, todo el proceso de instrucción del personal participante.

Del mismo modo, tal difusión debe considerar al personal que desarrolla sus servicios en el área de operaciones, pero que no tienen una participación directa en el mismo, toda vez que no pueden desconocer lo que hacen otros miembros de su propia institución en su área de responsabilidad.

- **Con relación al frente externo:** Se debe considerar la conveniencia de informar con anticipación a la ciudadanía en general, y a los residentes del sector donde se desarrollarán las actividades en particular, sobre aquellos aspectos que les afecten, con la finalidad de sensibilizarlos respecto de las medidas que durante el servicio deberán adoptarse.

Asimismo, en esta etapa se debe establecer las coordinaciones y comunicaciones con aquellos organismos extrainstitucionales que tengan alguna participación en la ejecución del plan.

En ciertas oportunidades, por la naturaleza de la misión a cumplir, resulta inconveniente la difusión previa de las acciones que se realizarán, especialmente si la publicidad puede afectar el éxito de las operaciones.

Sin embargo, la regla general es que cuando las medidas policiales preventivas afecten a la ciudadanía, éstas deberán difundirse de manera previa, como suele ocurrir por ejemplo, con desvíos programados de tránsito. Asimismo, una explicación posterior a la operación misma, siempre resulta conveniente, para que la comunidad comprenda mejor el trabajo de Carabineros y legitime adecuadamente la actividad policial.

6.- ORDEN DE EJECUCIÓN

Confeccionado el Plan de Servicios Policiales, conforme al esquema que se ha definido en los numerales anteriores y luego de ser aprobado por la autoridad institucional que asignó la misión, sea ésta impuesta o auto impuesta, la misma jefatura procederá a disponer su ejecución en el momento oportuno, para los fines que ha sido previsto.

7.- IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

El Jefe del Servicio, una vez que ha recibido la Orden de Servicio para la ejecución del mismo, procederá a ejecutar lo que se ha planificado, disponiendo el despliegue de los medios en el área de operaciones.

En este proceso, es de especial importancia **poner en práctica los mecanismos de control previamente definidos**, para comprobar que aquello que se realiza en terreno, corresponda efectivamente a lo que fue planificado, de tal manera que no se generen distorsiones que puedan poner en riesgo el cumplimiento de la misión. En este mismo orden de ideas, se deben detectar los problemas que se puedan presentar en el desarrollo de las operaciones, para adoptar las medidas que permitan neutralizarlos o introducir oportunamente aquellas modificaciones que resulten necesarias para el éxito de la operación policial.

Tareas de Control

El ciclo de la planificación operativa de la institución, es una actividad constante, dinámica y permanente. Para lograr sus objetivos, requiere contar con mecanismos que permitan verificar que cada actor, individual o colectivo, cumpla las actividades de su área de responsabilidad en la forma programada, con la finalidad de evitar que se produzcan distorsiones o desviaciones entre lo planeado y lo realizado. En este contexto, debe tenerse presente que si bien el control se ubica didácticamente entre las últimas actividades de la planeación, ello responde solamente a un enfoque metodológico, toda vez que éste debe materializarse en cada una de las etapas del proceso, desde la actividad misma de planificación, hasta su verificación en terreno.

La importancia de lo descrito radica en que planificación y control son dos actividades que se sustentan recíprocamente, dado que la ausencia de una hace impracticable la otra.

El detectar oportunamente las desviaciones que se estén produciendo en las operaciones respecto a lo planificado, permitirá introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios, para lograr así reorientar las actividades de acuerdo a lo establecido en el plan respectivo.

Conforme a lo señalado, el proceso de control, cualquiera sea la actividad planificada, debe considerar para su desarrollo los siguientes aspectos:

- Identificar claramente las tareas dispuestas.
- Supervisar efectivamente su cumplimiento.
- Corregir inmediatamente las desviaciones detectadas.

Pautas generales para la ejecución del control

Por regla general, todo miembro de Carabineros de Chile que tiene una tarea asignada y personal a su cargo, debe ejercer el control de la actividad dispuesta, de manera que cada uno realice lo que le corresponde, situación que debe quedar claramente establecida en el Plan.

Para ello, se debe tener en cuenta las siguientes pautas generales, que permiten orientar las labores de control:

- Especificar detalladamente cada tarea en particular.
- Establecer pautas definidas de control, entendidas como criterios señalados anticipadamente, con el fin de posibilitar el análisis del resultado de una operación policial.
- Aplicar el control siguiendo las orientaciones enunciadas por el Jefe en su análisis de la misión.
- Verificar un control efectivo, especialmente sobre los aspectos más sensibles contenidos en el respectivo plan.
- Asignar actividades fácilmente entendibles y realizables para el personal involucrado.
- Implementar un sistema de control que implique no involucrar una desmedida cantidad de medios en su ejecución, para no distraer recursos de la actividad principal.
- Detectar las desviaciones oportunamente para su corrección.
- Indicar las medidas válidas para corregir las anomalías.
- Determinar flexibilidad en la corrección, con el fin de no alterar de modo sustantivo lo planificado.
- Considerar siempre como prioritario la supervisión y fiscalización en terreno, tanto en las fases de planeamiento como durante la ejecución del servicio.

8.- EVALUACIÓN

Es la última actividad de la planificación y está orientada a efectuar un estudio general de lo ejecutado, conforme a lo programado, los resultados obtenidos, los problemas o imprevistos que se presentaron y las medidas que se adoptaron para neutralizarlos. Lo anterior tiene por finalidad generar información útil para enfrentar situaciones de similares características, en el futuro.

Conforme a lo expresado, el informe de evaluación deberá considerar, al menos, los siguientes aspectos:

- **Misión:** Enunciar la tarea asignada por la planificación.
- **Actividades realizadas:** Describir el tipo de servicio que se realizó, indicando en forma general las principales actividades que se ejecutaron.
- **Resultados obtenidos:** Especificar lo logrado, desde el punto de vista de la misión, si ésta fue concretada en forma total o parcial y los efectos que las actividades generaron sobre el personal y los recursos logísticos, tales como personal lesionado, vehículos dañados, equipos deteriorados u otras consecuencias similares.
- **Problemas o inconvenientes detectados:** Señalar en detalle los problemas o inconvenientes que generaron obstáculos para la implementación de lo planificado, señalando los participantes, las causas y efectos producidos.
- **Medidas adoptadas para neutralizarlos:** Mencionar las acciones que se adoptaron para eliminar o neutralizar los problemas que se presentaron para concretar lo planificado o si fue necesario introducir adecuaciones a la programación original y los resultados definitivos logrados.
- **Sugerencias:** Describir aquellas propuestas que la experiencia del servicio realizado ha dejado, lo que hace aconsejable tenerlas en consideración para enfrentar situaciones futuras de similares características, con el fin de lograr los mejores resultados.

RESUMEN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVO DE SERVICIOS POLICIALES

ETAPA	RESPONSABLE EJECUCIÓN	TAREAS
Misión	Jefes Alta Repartición, Repartición o Unidad	<ul style="list-style-type: none"> Emitir documento señale la misión
Análisis de la Misión	Jefe responsable de implementar la misión	<ul style="list-style-type: none"> Enunciado de la misión. Tareas impuestas o específicas. Tareas implícitas o deducidas. Propósito y fin de la planificación. Exigencias de tiempo. Determinación de espacio. Orientación del Jefe.
Apreciación de Situación	Subprefecto o Subcomisario de los Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Identificar la misión. Características área de operaciones. Identificación de los oponentes y sus capacidades. Posibilidades de los oponentes. Análisis de la situación propia. Formulación de los Cursos de Acción. Evaluación de los Cursos de acción.
Decisión del Jefe	Responsable de implementar la misión	<ul style="list-style-type: none"> Emite su resolución en acápite final de la apreciación de Situación.
Confección y Difusión del Plan	Subprefecto o Subcomisario de los Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Confección del Plan. Difusión del Plan.
Orden de Ejecución	Autoridad asignó misión	<ul style="list-style-type: none"> Emite su resolución Orden de Servicio.
Implementación del Plan	Jefe del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar lo planificado.
Evaluación	Jefe del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Misión. Actividades realizadas. Resultados obtenidos. Problemas o inconvenientes detectados. Medida adoptada para neutralizarlo. Sugerencias.

CONTROL



1

MODELO DE
PLANIFICACIÓN
OPERATIVA

IV UNIDAD: Proceso de Planificación Abreviada

En el ejercicio de la función policial existen situaciones en las cuales, dadas las características específicas del servicio a desarrollar, aconsejan la existencia de un método simplificado de planificación, ya sea porque se trata de enfrentar situaciones de común ocurrencia o por necesidad de inmediatez en la acción, lo que implica falta de tiempo para desarrollar todo el proceso descrito en el capítulo anterior.

Frente a tales circunstancias, se recurre al proceso de planificación abreviado, en los términos que se describen a continuación:

Servicios extraordinarios de común ocurrencia en el ámbito de acción de las unidades

Como regla general, para enfrentar la actividad policial extraordinaria de común ocurrencia, **que compromete sólo al ámbito de acción de una Comisaría**, se ha concebido el proceso de planificación abreviado, como una derivación de la planificación de los servicios policiales que ha sido tratada en el capítulo anterior.

En consecuencia, **no se trata de otro modelo de planificación**; es una simplificación del método general, destinado a servir como herramienta de gestión del nivel operativo en materia de planificación, para hacer frente a problemas policiales de menor envergadura o ante situaciones especiales debidamente calificadas.

La finalidad principal de esta modalidad incorporada al presente manual, es que mediante un diseño simple y práctico, permita a las Comisarías, Subcomisarias y destacamentos dependientes, orientar la programación de los servicios policiales extraordinarios de común ocurrencia y de aquellos que sean necesarios para el resguardo del orden público, tales como actividades deportivas, artísticas, culturales y otras similares, que se realizan periódicamente en la jurisdicción de las unidades territoriales.

Las actividades antes señaladas, si bien son extraordinarias pues no ocurren todos los días, se materializan con relativa frecuencia, no concentran grandes cantidades de público, sus actores demuestran un comportamiento de relativa normalidad y para mantener su control son suficientes los recursos propios de la Comisaría.

Por lo tanto, ante tales circunstancias, no es necesario elaborar una planificación de servicios policiales completa y detallada, como se describe en los numerales precedentes de este manual, ya que normalmente existe información histórica suficiente generada por numerosos servicios similares ya realizados, lo que sumado a la experiencia acumulada, incrementa la capacidad operativa del personal que lo ejecutará.

Además de la regla general, descrita en el número anterior, se pueden presentar dos situaciones extraordinarias, en las que también será necesario recurrir a la planificación abreviada:

Situaciones de urgencia

Son aquellas que surgen de la imperiosa necesidad de asumir un problema policial con la mayor celeridad posible o bien porque se recibió una orden expresa de realizar un determinado servicio en forma inmediata y por lo tanto, no se dispone del tiempo necesario para desarrollar todo el proceso de planificación y cumplir cada una de las etapas descritas.

Cambios de escenarios

Es lo que ocurre cuando se está ejecutando un servicio previamente planificado y aparecen nuevos actores o circunstancias imprevistas, que modifican total o sustantivamente el área de operaciones, caso en el cual es necesario definir nuevos cursos de acción para enfrentar el problema surgido en terreno.

Para hacer frente a tales circunstancias, en ambos casos, el organismo institucional responsable de la planificación o el Jefe que está operando a cargo del servicio correspondiente, puede recurrir al Proceso de Planificación Abreviado, siguiendo la metodología que se establece en el presente Manual.

La calificación de situación de urgencia, corresponde al Jefe de Alta Repartición o Repartición respectivo, quien siguiendo este criterio podrá disponer que la Prefectura o Comisaría, al no tener el tiempo suficiente, utilice esta variable de planificación si la realidad operativa así lo aconseja. Por otra parte, frente a un cambio de escenario durante el servicio en ejecución, es el Jefe del mismo el que debe asumir dicho proceso.

La diferencia entre situaciones de urgencia y la originada en cambios de escenario, radica en que en esta última es un problema que se enfrenta en el terreno mismo, durante la materialización del servicio; por lo tanto, la decisión y ejecución es inmediata, sin que sea posible elaborar documento alguno, salvo la evaluación final del servicio, en donde quedará detallado todo lo realizado.

De acuerdo a lo expresado, para enfrentar servicios extraordinarios de común ocurrencia en el ámbito de acción de las unidades, como ante las situaciones de urgencia o cambios de escenario, tanto la apreciación de situación como la elaboración del plan, reciben el calificativo de abreviadas.

DIAGRAMA DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ABREVIADO



ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ABREVIADO

1.- APRECIACIÓN DE SITUACIÓN ABREVIADA

La formulación de la apreciación de situación a nivel de Unidades Territoriales, es responsabilidad del Subcomisario de los Servicios, asesorado por personal de la Oficina de Operaciones, por la Sección de Investigaciones Policiales (SIP) y demás estamentos que se consideren necesarios, los que orientarán sus esfuerzos a determinar posibles modificaciones al escenario en que se desarrolló el servicio anterior o a recopilar información relevante y pertinente, si se realiza por primera vez.

Se trata de un ejercicio mental que debe hacer el responsable de elaborar el plan, sobre la base de los antecedentes reunidos, pero sin proceder a confeccionar un documento físico, debiendo siempre considerar, a lo menos, los siguientes aspectos:

MISIÓN: Debe tener presente aquella que orientará la ejecución del servicio, sea impuesta por una autoridad institucional o auto impuesto.

CAPACIDADES Y POSIBILIDADES DE LOS Oponentes: Mediante la obtención de la mayor cantidad de información posible, debe considerar especialmente aquellas situaciones que indiquen modificación a los comportamientos tradicionales de los participantes o aquellas que resulten relevantes para el cumplimiento de la misión.

CURSO DE ACCIÓN: Luego de realizar un proceso de descartes sucesivos en forma mental, procederá a definir sólo un curso de acción, que será aquel que le permitirá neutralizar el accionar de los oponentes y asegurar el control del orden público.

2.- PLAN ABREVIADO ³

Definido lo anterior, el Subcomisario de los Servicios confeccionará el plan abreviado, debiendo considerar en su desarrollo a lo menos los siguientes aspectos:

Misión: Describir la que ha sido asignada, por el nivel superior o auto impuesta según corresponda, de acuerdo a la situación policial que se deba enfrentar.

Curso de acción: Enunciar el curso de acción que se ha determinado desarrollar para enfrentar los desafíos que implica la misión descrita.

Fases y tareas a desarrollar: Señalar aquellas que se deberán materializar durante el servicio.

Responsables de cada tarea: Designar a quienes deben asumir la ejecución de cada una de ellas, con su correspondiente personal, recursos logísticos, tecnológicos y financieros, en caso de ser necesarios.

Control y evaluación: Establecer los mecanismos de control, indicando al encargado de ejecutarlo, quien además es el responsable de elaborar la evaluación, considerando similares aspectos a los señalados para el Proceso de Planificación Operativa de Servicios Policiales.

³ Como anexo 3, se adjunta "Formato para la confección de un Plan Abreviado".

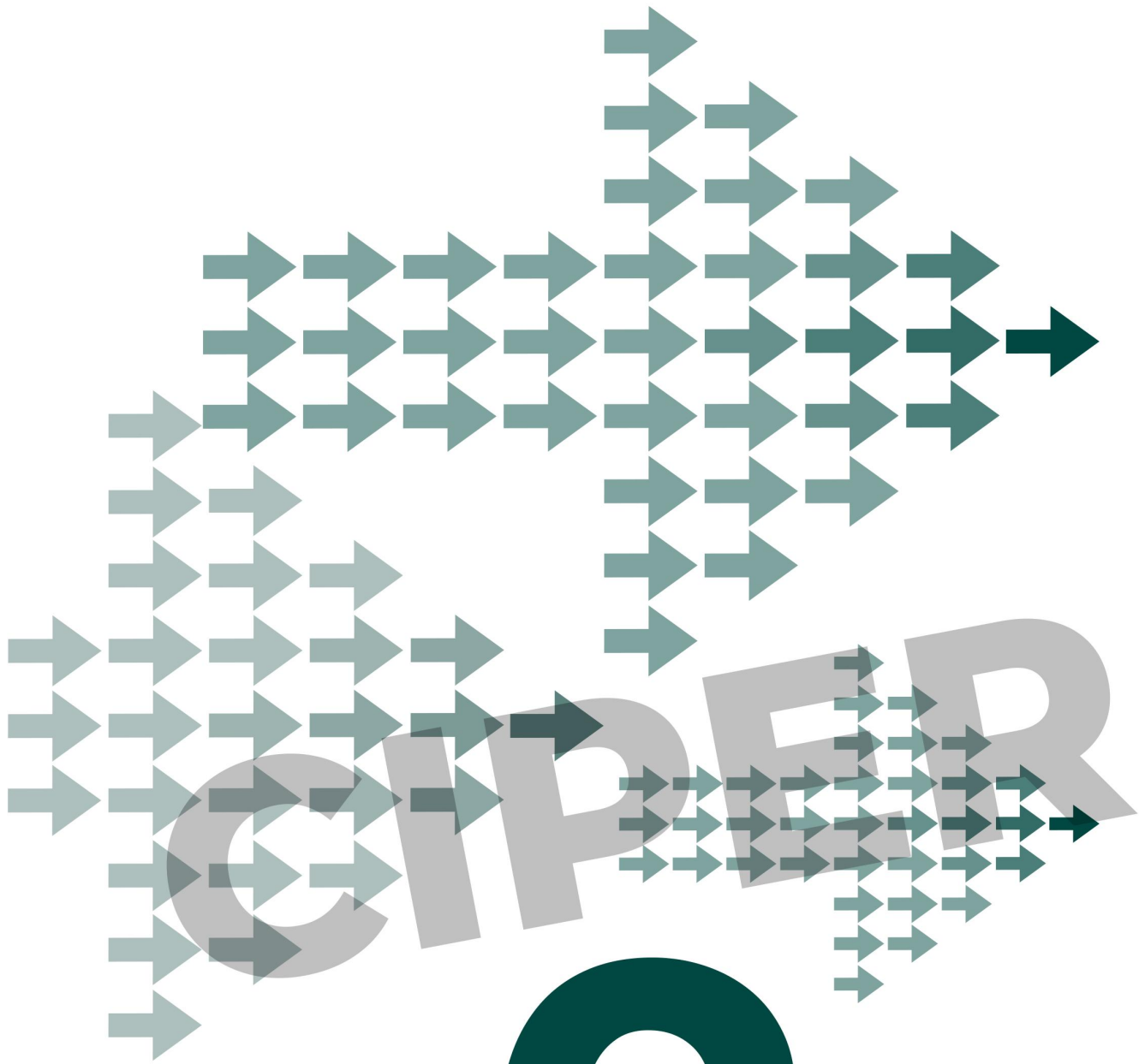
Una vez elaborado el plan abreviado, se debe presentar al Jefe respectivo para su visto bueno, quien mediante un documento interno dispone su ejecución.

Finalizado el servicio, el Jefe del mismo elaborará la evaluación correspondiente, acorde a los aspectos señalados en el Anexo 3.

RESUMEN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ABREVIADO

CONTROL	ETAPA	RESPONSABLE EJECUCIÓN	TAREAS
	Misión	Jefes Alta Repartición, Repartición o Unidad	<ul style="list-style-type: none"> Emitir documento señale la misión
	Apreciación de Situación	Subcomisario de los Servicios o Jefe Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Identificar la misión. Capacidades posibilidades de los oponentes. Determinación de un Curso de Acción.
	Plan Abreviado	Subcomisario de los Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Misión. Curso de Acción. Fases y tareas a desarrollar. Responsable de cada tarea. Control y Evaluación
	Visto Bueno Plan Abreviado	Jefe Unidad	<ul style="list-style-type: none"> Documento interno dispone ejecución
	Implementación del Plan Abreviado	Jefe del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar lo planificado.
	Evaluación	Jefe del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Actividades realizadas. Resultados obtenidos Problemas o inconvenientes detectados. Medida adoptada para neutralizarlos. Sugerencias.





2

MODELO DE
PLANIFICACIÓN
**DE PLANA
MAYOR**



2

MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PLANA MAYOR



I UNIDAD: Antecedentes generales

1.- CONCEPTO Y FINALIDAD DE LA PLANA MAYOR

La Plana Mayor puede ser definida como un equipo de trabajo, eminentemente asesor, conformado al menos por los representantes de las funciones personal, inteligencia, operaciones, logística, comunicaciones sociales y finanzas, que, actuando con un enfoque sistémico, tiene como propósito elaborar planes que permitan enfrentar situaciones propias de la gestión operacional, **de especial relevancia para nuestro país**, calificadas de este modo por la Dirección General de Carabineros.

Asimismo, frente a contingencias especiales, los Jefes de Zona, con sus propios recursos, pueden conformar Plana Mayores.

El concepto antes descrito, implica tener en consideración los siguientes aspectos:

- **Conformar un equipo de trabajo**, está referido a dar forma a una organización específica, con asignación de responsabilidades individuales, pero unidos por objetivos e intereses comunes.
- **Ejecutar un rol eminentemente asesor**, guarda relación con que las actividades desarrolladas por la plana mayor se encuentran orientadas a apoyar al mando en el ejercicio de la toma de decisiones y, por lo tanto, no le compete asumir funciones directivas, las que son privativas de quien ejerce en propiedad la conducción del servicio.
- **Integrar, al menos, los representantes de las funciones enunciadas**, pretende significar que en este sistema de trabajo deben estar representadas todas las áreas de gestión, conforme a las características propias del servicio a realizar. Ello implica que en determinadas oportunidades pueden integrarse también los encargados de diversas especialidades, como servicios aéreos, drogas, protección de personalidades, operaciones policiales especiales, sanidad y otros.
- **Actuar con un enfoque sistémico**, implica que se busca efectuar un estudio detallado de cada factor interviniente, pero sin perder de vista la noción de conjunto.
- **Elaborar planes que permitan enfrentar situaciones propias de la gestión operacional**, conduce a una programación y ordenamiento de las actividades que se deben ejecutar, para lo que se desarrolla el respectivo plan de operaciones y los planes derivados que sean pertinentes.
- **Calificar situaciones de especial relevancia para el país**, es una prerrogativa que sólo compete a la Dirección General de Carabineros, la que determina la magnitud y trascendencia del problema policial que se debe resolver. Asimismo, esta prerrogativa la tendrá los mandos zonales en lo que respecta a sus propias jurisdicciones territoriales.
- **La finalidad esencial de una Plana Mayor es asesorar al mando en la toma de decisiones**. Por medio de esta actividad conjunta, se busca lograr importantes sinergias, que enriquezcan las etapas previas a la ejecución de los servicios y, en consecuencia, permitan adoptar mejores e informadas resoluciones en el ejercicio del mando.

Mediante el enfoque sistémico, es posible lograr un estudio profundo y detallado de cada una de las variables que intervienen en la situación, lo que implica neutralizar el factor sorpresa y mantener el control de la situación, dentro de ciertos rangos previsibles.

En el ejercicio de sus actividades, la Plana Mayor debe aportar al Mando su capacidad profesional para el estudio, análisis e información relevante acerca del problema policial a resolver; atender consultas y disipar dudas que surjan en el proceso de planeamiento; colaborar en la difusión de los planes y coordinar las diferentes etapas de la planificación.

Para el éxito de esta modalidad de planificación, es relevante el grado de integración entre los miembros del grupo de trabajo, su aptitud e interés por concretar bien su tarea, la claridad conceptual para exponer sus ideas, la aceptación con altura de miras de las propuestas contrarias a sus planteamientos y el compromiso absoluto con la decisión definitivamente adoptada. Atenta contra esta forma de encarar los problemas, las ideas preconcebidas y el afán de imponer criterios propios, al margen de análisis objetivos de pertinencia, legitimidad y lógica.

Por último, siguiendo los principios doctrinarios institucionales, se debe tener presente en todo momento que el fin último de cualquier proceso de planificación de servicios policiales, **es enfrentar el problema a resolver con eficiencia, efectividad y eficacia.**

2.- LA PLANA MAYOR COMO MÉTODO DE PLANIFICACIÓN

Durante los últimos años, cada vez con mayor frecuencia, nuestro país ha debido asumir importantes desafíos en materia de organización de encuentros internacionales. Desde el ámbito policial, Carabineros de Chile ha enfrentado el desarrollo de tales eventos ocupando un rol primordial, dada su calidad de órgano del Estado encargado de velar por la seguridad de los visitantes y el resguardo del orden público. En cada una de esas instancias ha sido utilizada la estructura funcional de una Plana Mayor Especial.

Del mismo modo, frente a situaciones de gran envergadura, que comprometen importantes recursos de distintos estamentos institucionales, como los procesos electorales, cambios de mando presidenciales, catástrofes y otros de gran impacto para el país, la adopción de esta metodología ha demostrado ser el instrumento adecuado, con la asignación de un mando único, debidamente apoyado por un estamento asesor idóneo.

En consecuencia, teniendo en cuenta la experiencia acumulada, es posible concluir que una respuesta eficiente para hacer frente a este tipo de demandas, ha sido el empleo de un sistema de planificación de Plana Mayor, especialmente cuando el problema policial a enfrentar supera las capacidades propias de una Alta Repartición en particular.

Siguiendo este razonamiento lógico, se puede afirmar que el problema policial es cada día más complejo. La participación de diferentes actores con voluntades contrapuestas, el nivel de exigencias de la ciudadanía a sus demandas sectoriales, el impacto mediático de los medios de comunicación social, la globalización y expansión de la información, entre otros factores, requiere una respuesta institucional acorde a las circunstancias, una preparación coherente para enfrentar tales desafíos y un grado de preparación cada vez más exigente. Lo anterior, ha llevado a la Institución, en el año 2014, a crear la Plana Mayor Nacional de Carabineros de Chile, al mando del General Subdirector, lo que implica el consolidar este método de trabajo, a nivel estratégico e integrado por los respectivos mandos de las principales áreas de la gestión Institucional, mediante la asignación de dicha responsabilidad al cargo mismo, lo que le entrega la condición de permanencia y continuidad.¹

(1) PLANA MAYOR ESPECIAL, Res. Ex. Subdigcar N° 42, del 09.04.14.

Por lo precedentemente enunciado, es necesario profundizar el estudio de esta metodología en particular, la que en esencia es una adecuación del concepto militar de Estado Mayor, adaptada a la realidad de la operación policial. Su filosofía se funda en los principios de asesoría, división del trabajo y trabajo de equipo, con el fin de aportar con estudios profundos y detallados, análisis pertinentes y colegiados y mayores grados de certeza acerca del problema policial a enfrentar, lo que permite a los diferentes niveles de mando una mejor e informada toma de decisiones.

El problema policial se caracteriza porque regularmente existe más de una forma de abordarlo; cada una de estas vías de solución recibe la denominación de curso de acción, los que al momento de ser analizados presentan ventajas y desventajas, por lo tanto, la evaluación que de ellos emana, deberá determinar aquel que resulte más óptimo de aplicar a la situación por resolver. Por su parte, el elemento básico de recopilación de información, resulta vital para deducir capacidades y posibles actividades futuras de quienes podrían oponerse o enfrentarse al accionar policial. Luego, el aporte sistemático de las áreas de personal, logística, comunicaciones sociales y finanzas, dan el contexto necesario para definir costos y beneficios y, en definitiva, tomar las decisiones de mando. **Eso es en síntesis el método de Plana Mayor.**

No obstante, en su desarrollo intermedio, se conjugan múltiples variables que hacen de cada problema una realidad particular. Cada nueva situación que se debe enfrentar presenta características únicas, lo que hace necesario su estudio pormenorizado y acucioso, que no permite replicar de manera idéntica procesos anteriores, aún cuando éstos sean aparentemente similares.

Sin perjuicio de lo anterior, es importante tener en cuenta determinados principios rectores que se deben adoptar en el trabajo grupal de Plana Mayor, en que la sumatoria de aportes es el elemento esencial:

- **Flexibilidad de criterio:** Cada miembro de este cuerpo colegiado debe tener la capacidad de exponer sus ideas y de escuchar argumentos contrarios, evitando defender ideas preconcebidas y subjetivas, para facilitar el encuentro de soluciones conjuntas.
- **División del trabajo:** La división funcional en áreas de trabajo obedece al concepto de la especialización sectorial. Es más eficiente abocarse a un aspecto determinado de la gestión, para contribuir al resultado final en un esfuerzo mancomunado.
- **Delegación de autoridad:** En los Jefes de los Departamentos de una Plana Mayor está delegada la autoridad para organizar el trabajo de su área específica al interior del órgano de trabajo. Por definición, no les corresponde ejercerla hacia otras instancias.
- **Unidad de mando:** La potestad del ejercicio de mando, sólo corresponde a quien ha sido designado como Jefe de una actividad determinada y sólo por excepción y para determinados trámites administrativos, por el Jefe de la Plana Mayor, en nombre del respectivo Jefe.
- **Compromiso con la decisión:** Luego de exponer sus puntos de vista, los miembros de una Plana Mayor deben aceptar y asumir con lealtad y compromiso lo que el respectivo Jefe decida, resolución que debe ser adoptada como propia y actuar en consecuencia.

3.- ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE UNA PLANA MAYOR

La Plana Mayor, como estructura funcional, debe cumplir con dos actividades básicas: **la función de mando**, radicada en quien dirige las acciones, el que debe ejercer su potestad decisoria y **la función asesora**, que está entregada a los integrantes del grupo de trabajo.

Por lo tanto, al establecer la estructura de una Plana Mayor, no se debe confundir el concepto de MANDO, ejercido en propiedad sólo por el respectivo Jefe de Alta Repartición o Repartición, según sea el caso, con el rol de apoyo que ejercen sus asesores. La Plana Mayor es parte importante del órgano de mando, pero en su calidad de asesora del Jefe; hacia el exterior, esta última no ejerce potestad alguna. En consecuencia, un primer elemento a considerar, es que los **integrantes de la Plana Mayor no poseen facultades de mando por sí mismos**; para ejercer sus tareas de coordinación requieren de la delegación de autoridad expresa del Mando, caso en el cual actúan en su nombre bajo la fórmula "Por orden de".

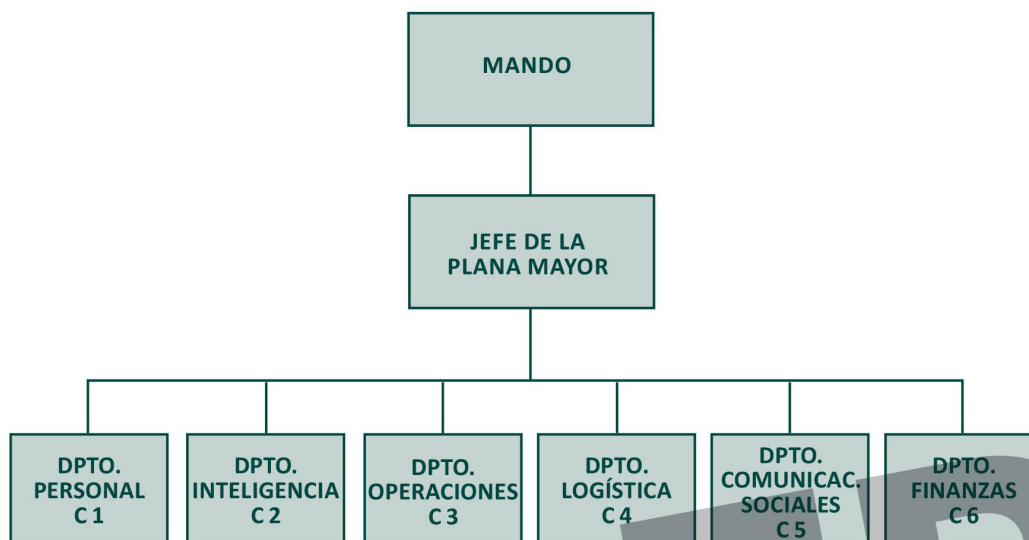
3.1.- Estructura de una Plana Mayor:

Por regla general la Plana Mayor debe estar constituida por un Jefe de la misma y seis departamentos, los cuales pueden aumentar o disminuir de acuerdo a las necesidades propias de la actividad a emprender. La estructura regular será la siguiente:

- Mando
- Jefe de la Plana Mayor
- Departamento Personal (C 1)
- Departamento Inteligencia (C 2)
- Departamento Operaciones (C 3)
- Departamento Logística (C 4)
- Departamento Comunicaciones Sociales (C 5)
- Departamento Finanzas (C 6)

En casos eventuales, se podrá agregar de manera independiente funciones tales como Sanidad, Informática, Telecomunicaciones u otras, si la naturaleza del servicio así lo aconseja. En todo caso, estas actividades están insertas en las funciones regulares precedentemente enunciadas.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE UNA PLANA MAYOR



3.2.- Definición de Funciones de la Plana Mayor:

Con el propósito de establecer una doctrina precisa acerca del funcionamiento de una Plana Mayor, se enuncian a continuación las principales actividades que cada estamento debe desarrollar, lo que no excluye la asignación de otras tareas específicas por parte del mando respectivo, ni es definitiva, dada la adaptabilidad que debe poseer para el cumplimiento de sus objetivos.

- **MANDO:** Es aquella función que debe desarrollar quien ha sido designado como Jefe del Servicio, por la Dirección General de Carabineros o la Jefatura de Zona respectiva. Su actividad principal es la de ejercer la toma de decisiones, asumir en propiedad su rol de jefatura, orientar el trabajo de sus asesores y resolver en definitiva las proposiciones de su Plana Mayor para enfrentar las operaciones policiales.
- **JEFE DE LA PLANA MAYOR:** Es la actividad que le corresponde asumir al Oficial más antiguo de la Plana Mayor. Como colaborador inmediato del Jefe del Servicio, es responsable de la coordinación y del trabajo de equipo de la Plana Mayor. Entre sus funciones principales cabe destacar:
 - Dirigir y coordinar el trabajo de la Plana Mayor
 - Informar permanentemente al nivel de mando las novedades surgidas en el desarrollo del trabajo.
 - Establecer los calendarios y programas de trabajo, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo existente.
 - Regular las tareas de análisis y las exposiciones de los miembros del grupo de trabajo, asignando los tiempos y relacionando sus intervenciones para arribar a conclusiones.

- Transmitir a sus subordinados las orientaciones de la jefatura.
- Conocer en todo momento la evolución de los acontecimientos relacionados con la actividad a cumplir.
- Formular los requerimientos de recursos que soliciten los respectivos departamentos, a las instancias que procedan, con la firma del Jefe respectivo o firmando en su nombre bajo la fórmula "Por orden de".
- Integrar el trabajo de Plana Mayor en un todo y presentarlo al nivel superior para la toma de decisiones.

- **DEPARTAMENTO PERSONAL (C 1):** Es el órgano encargado de coordinar y resolver todas las actividades referidas al recurso humano. Desde la perspectiva de la planificación de operaciones policiales de envergadura, debe priorizar, entre otras múltiples funciones, las que a continuación se indican:

- Cuantificar las necesidades de personal para enfrentar el servicio, de acuerdo a los requerimientos que formule la función Operaciones y al resultado de su propia Apreciación.
- Obtener el recurso humano necesario, desde las distintas instancias que procedan, siguiendo los conductos regulares correspondientes.
- Distribuir adecuadamente el personal designado para cumplir el servicio, de acuerdo a los requerimientos correspondientes, lo que se establece en el Plan respectivo.
- Establecer las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal, de acuerdo a las características del servicio a cumplir.
- Verificar las necesidades sanitarias, disponiendo, si procede, la incorporación de personal del área de la salud.
- Prever medidas para optimizar la moral, deportivas o recreativas, espirituales o sociales y de bienestar en general.

- Determinar las necesidades de relevos y de reservas de personal, acorde a la realidad imperante y a las posibilidades que ofrezca el servicio.

- Confeccionar la Apreciación y el Plan Derivado de Personal.

- **DEPARTAMENTO INTELIGENCIA (C 2):** Es el órgano encargado de los procesos de búsqueda, recolección y análisis de la información de inteligencia pertinente, referida a la actividad específica a cumplir. Para ello, debe basarse en fuentes abiertas y cerradas, utilizando medios especializados y no especializados, dirigiendo y evaluando los planes de búsqueda de información. Además, cumple las siguientes tareas específicas:

- Obtener y procesar la información relativa al evento a cumplir.

- Elaborar los informes de inteligencia referidos al tema, para mantener informados a los niveles de mando acerca de la evolución de los acontecimientos.

- Confeccionar la Apreciación de Situación de Inteligencia y el Plan de Inteligencia respectivo.

- Desarrollar las actividades propias de la seguridad institucional, a través de las tareas de contrainteligencia.

- **DEPARTAMENTO OPERACIONES (C 3):** Le corresponde, previo el estudio de todas las apreciaciones de situaciones y analizando el concepto de la operación transmitido por el Mando, la elaboración de las distintas posibles estrategias a implementar y que materializada en el mejor curso de acción permitan desarrollar todas las actividades propias de la operación policial y posteriormente, proceder a la confección del Plan de Operaciones respectivo. La actividad operativa es fundamental en el trabajo de Plana Mayor, por lo que es recomendable asignar a esta función a aquel personal que probadamente presente la mayor experticia. Entre sus funciones principales es posible mencionar:

- Elaborar la Apreciación de Operaciones.

- Identificar y desarrollar los posibles cursos de acción para el cumplimiento de la misión.

- Proponer al nivel de Mando los mejores cursos de acción, para dar mayores garantías de éxito.

- Confeccionar el Plan de Operaciones para enfrentar el servicio.

- **DEPARTAMENTO LOGÍSTICA (C 4):** Es el estamento encargado de determinar la disponibilidad y distribución de todos los recursos logísticos que sean necesarios para asumir la actividad operativa encomendada, ya sean éstos de infraestructura, vestuario, transportes, comunicaciones, informática, armamento, munición, elementos de protección y otros que sean necesarios de acuerdo a las características del servicio y a los requerimientos planteados por las demás funciones asesoras. En suma, debe asumir todas las fases del ciclo logístico: determinación de necesidades, obtención, distribución, abastecimiento y reposición de los recursos. Además, le compete cumplir las siguientes acciones:

- Elaborar la Apreciación de Logística.

- Diseñar los estudios de necesidades, de acuerdo a los requerimientos del área de operaciones y demás estamentos asesores.

- Confeccionar el Plan Derivado de Logística.

- **DEPARTAMENTO COMUNICACIONES SOCIALES (C 5):** Es la instancia encargada del manejo con los medios de comunicación social y de la difusión de las distintas actividades propias del servicio a desarrollar, tanto para el nivel interno como hacia la ciudadanía. En el ejercicio de sus actividades debe privilegiar las siguientes acciones:

- Optimizar la imagen institucional, a través de la difusión de las actividades en desarrollo, en aquello que sea pertinente y favorable a los intereses de Carabineros.

- Informar a la ciudadanía aquellas medidas policiales transitorias que pudieren afectarles, de manera de legitimar el accionar institucional.

- Facilitar el trabajo de los medios de comunicación social, canalizando sus requerimientos a la instancia que sea procedente y orientando acerca de las medidas policiales adoptadas.
 - Contrarrestar en forma oportuna aquellas acciones que pudieran significar un impacto negativo a la imagen de Carabineros.
 - Asesorar al Mando respectivo en su eventual desempeño ante los medios de prensa.
 - Elaborar la correspondiente Apreciación de Comunicaciones Sociales.
 - Confeccionar su Plan Derivado de Comunicaciones Sociales.
- **DEPARTAMENTO FINANZAS (C 6):** Es el órgano encargado de cuantificar y establecer las fuentes de origen de los recursos financieros asignados a la Plana Mayor para la ejecución del servicio, el que tiene entre otras funciones las que se indican:
 - Identificar oportunamente las necesidades presupuestarias, sean éstas asignadas al presupuesto normal de la Institución o cuando corresponda recabar recursos extraordinarios.
 - Precisar las fuentes de financiamiento.
 - Determinar las necesidades críticas, aquellas para las cuales no existe posibilidad de obtener mayores recursos.
 - Asignar los recursos que disponga el mando respectivo, de acuerdo al marco presupuestario.
 - Controlar la correcta inversión de los recursos asignados, contando con la debida autoridad delegada del nivel de mando.
 - Asesorar al Mando en todas aquellas materias relacionadas con los aspectos monetarios para enfrentar las actividades y en el modelo de adquisición que se empleará, conforme a lo establecido en la normativa específica.
 - Elaborar la Apreciación de Finanzas.
 - Confeccionar el Plan Derivado de Finanzas.

Como ya se indicara, los Departamentos enunciados no excluyen la posibilidad de incorporar a otros, si así se estima necesario, siguiendo los principios de división del trabajo y la flexibilidad propia de todo proceso de planificación. Asimismo, las funciones específicas que se mencionaron son sólo aquellas que se consideran como inherentes al cargo, pudiendo ampliarse si las circunstancias así lo aconsejan.

Por último, para el éxito de la misión, es fundamental dotar a cada uno de los Departamentos de los recursos necesarios para su normal funcionamiento, de manera que su actividad profesional no se vea entorpecida para afrontar un servicio de gran envergadura, cuya trascendencia afecta regularmente la imagen del país.

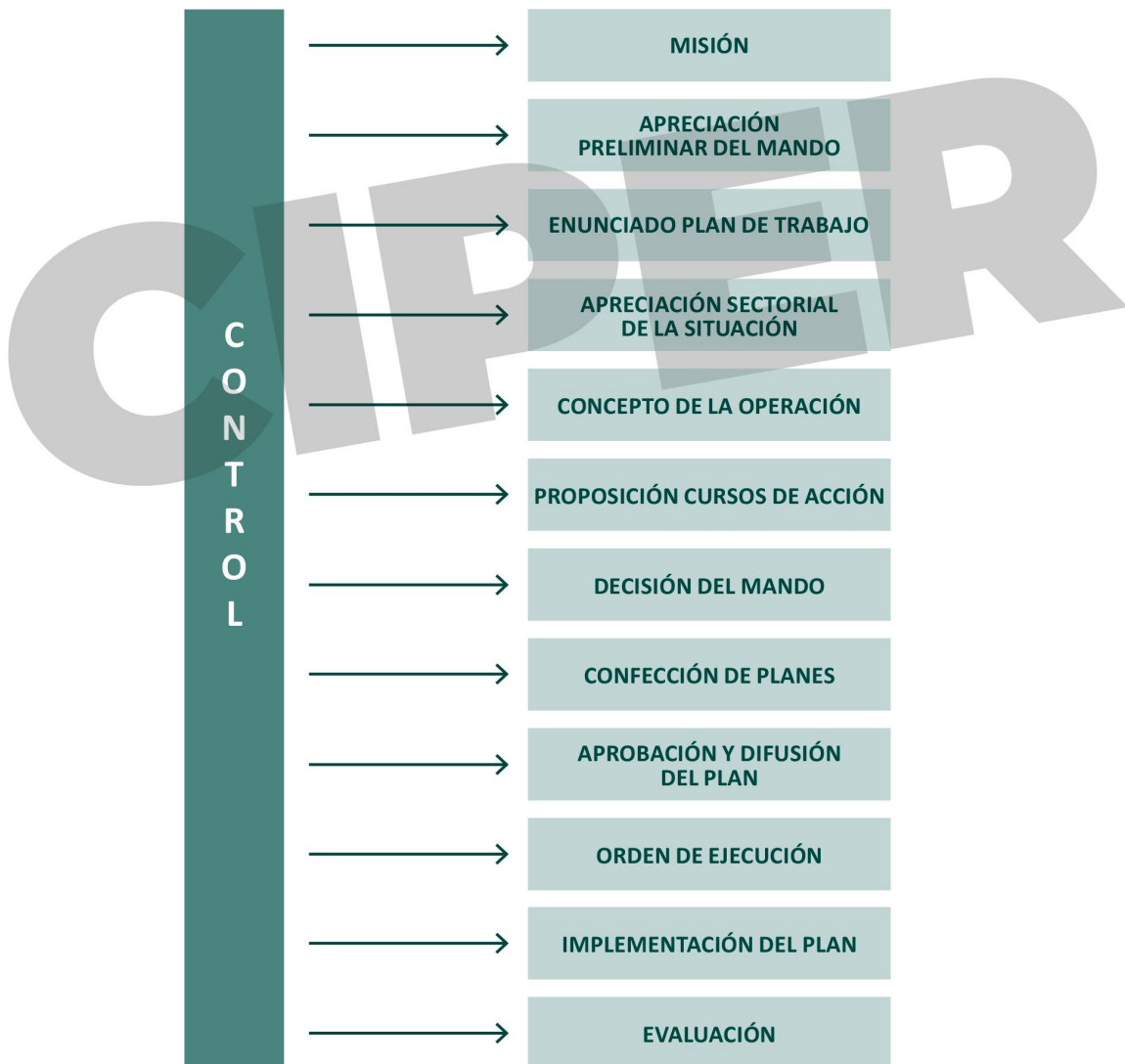
2

MODELO DE
PLANIFICACIÓN
DE PLANA MAYOR

II UNIDAD:

Desarrollo de la Planificación
en el Modelo de Plana Mayor

DIAGRAMA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PLANA MAYOR



1.- APRECIACIÓN PRELIMINAR DEL MANDO

1.1.- Identificación de la Misión

Ante un problema policial a resolver, derivado de **situaciones extraordinarias de especial relevancia para nuestro país**, considerando principalmente la envergadura de los recursos y áreas involucradas, como la importancia misma que la situación reviste para la actividad nacional, será la Dirección General de Carabineros, a través de la Dirección Nacional de Orden y Seguridad o la Jefatura de Zona, la que resolverá la conformación de un órgano funcional especial, denominado Plana Mayor, con la finalidad de abocarse a la planificación y dirección de las actividades que de él se deriven.

Recibida la orden disponiendo la conformación de una Plana Mayor, corresponderá a quién ha sido designado para asumir el Mando de la misma, abocarse a la identificación de la misión correspondiente.

Dicha misión podrá estar redactada en términos explícitos o claramente descritos en el requerimiento señalado, caso en el cual procederá directamente a su análisis. En caso que la orden superior no especifique o no haga referencia expresa a la misión a desarrollar, esta deberá ser identificada por la Plana Mayor en la primera reunión de trabajo que se disponga para su conformación. Esta identificación deberá determinar la **tarea operativa principal**, que no es otra que la que conducirá al cumplimiento de la misión, como asimismo las tareas complementarias o secundarias que coadyuvarán al mismo fin, junto a los factores de espacio, tiempo y finalidad de las operaciones que se deberán emprender.

1.2.- Análisis de la Misión

Determinada la misión por parte del nivel superior o identificado por parte de la Plana Mayor, procederá que el Mando respectivo se aboque a su análisis, etapa que básicamente implica seguir el mismo procedimiento señalado para el Modelo de Planificación Operativa, citado en el Título I de este Manual.

1.3.- Orientación del Mando

Una vez que la misión haya sido identificada y analizada detalladamente, corresponde que el Mando Superior entregue su orientación inicial a la Plana Mayor, tanto en la organización funcional como en las directrices generales de acciones a ejecutar en el teatro de operaciones, factor que será la guía que permitirá iniciar el trabajo de planeamiento que a continuación deberá desarrollar cada uno de sus miembros, tanto en la instancia individual como en el trabajo colectivo del órgano colegiado, con la finalidad de lograr el cumplimiento de la tarea.

Esta orientación está directamente relacionada con el ejercicio del mando que por razones de su grado y cargo le corresponde reglamentariamente a todo Oficial de Carabineros (artículo 2° Reglamento N° 7), y por ende, es una actividad permanente e ineludible en cuanto a transmitir oportunamente cualquier información que diga relación con el planeamiento en sí, facilitando la adecuada coordinación y comunicación que deberá existir entre cada uno de los miembros de la Plana Mayor.

La orientación del Mando Superior deberá entonces considerarse al inicio del trabajo de planeamiento de la Plana Mayor y con posterioridad, durante su desarrollo, podrá complementarla tantas veces como sea necesario.

Considerando la envergadura y alcance del proceso de planificación que se desarrollará a continuación, las orientaciones que deberá entregar el Mando Superior, podrá hacerlas en forma verbal o por escrito mediante un documento que contenga todas sus directrices.

Esta instancia tiene por finalidad ser la guía del trabajo de planeamiento de la Plana Mayor, convirtiéndose en la dirección necesaria y permanente que lo oriente.

1.4.- Determinación del Programa de Planificación

A partir de la orientación del Mando, se dará inicio al trabajo de Plana Mayor, para cuyo efecto deberá disponer la elaboración de un programa de planificación que considera claramente las tareas a desarrollar, el lugar a realizarla, responsables de las mismas y los tiempos considerados para su cumplimiento.²

CIPER

2

MODELO DE PLANIFICACIÓN
DE PLANA MAYOR

(2) Anexo 4 "Pauta de Trabajo de una Plana Mayor"

1.- ENUNCIADO DEL PLAN DE TRABAJO

Como se ha señalado en la última parte del capítulo anterior, esta actividad es responsabilidad del Jefe de la Plana Mayor y consiste en describir las diferentes actividades que debe realizar cada integrante de la misma, así como los tiempos que dispone para cumplir con cada una de ellas. Es un cronograma de trabajo, que permite ordenar las distintas actividades futuras, de acuerdo a los plazos comprometidos.

Es la primera actividad a realizar, dando inicio al trabajo de equipo.

2.- APRECIACIÓN SECTORIAL DE LA SITUACIÓN

Tal como se ha explicado en el Título I de este Manual, la *Apreciación de Situación* consiste en un estudio completo y detallado de cada una de las variables que podrían influir en el desarrollo del servicio que se pretende realizar, con la finalidad de obtener la más completa reunión de información, tanto sobre los factores externos que intervienen en el área de operaciones, como de los recursos disponibles existentes para cumplir con la responsabilidad asignada.

La característica principal de este tipo de *Apreciación de Situación*, es que se realiza en un trabajo de equipo, en donde cada representante de las áreas de gestión que integran la Plana Mayor, efectúan un profundo análisis de su ámbito de responsabilidad, para generar información veraz, oportuna y de calidad, que permita identificar los distintos **cursos de acción** que finalmente conducirán a la mejor **toma de decisiones** por parte del Mando del servicio.

No obstante, para lograr la producción de la información antes señalada, el equipo que compone la Plana Mayor desarrolla todo un proceso que se inicia con el análisis de la misión y la orientación del Mando, donde cada uno toma nota de aquello que le compete, para posteriormente reunir los antecedentes que les permitirá efectuar los análisis de la situación correspondiente a su área de responsabilidad y luego, en un trabajo conjunto, proceder a elaborar la *Apreciación de Situación*.

En consecuencia, la *Apreciación de Situación*, es producto del aporte de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, dirigido por el Jefe de la Plana Mayor, quien finalmente aprueba el trabajo realizado, pero el rubro correspondiente a cada área funcional es responsabilidad de su representante (C 1; C 2; C 3; C 4; C.5 y C 6)

La elaboración y posterior exposición de las apreciaciones de situación se debe realizar siguiendo el siguiente ordenamiento: Inteligencia; Personal; Logística; Comunicaciones Sociales, Finanzas y Servicios Específicos.

Aprobadas las apreciaciones sectoriales por el Jefe de la Plana Mayor y dada a conocer al Mando, este último procede a efectuar y determinar el concepto de la operación genérico de las acciones a realizar en el teatro operaciones a fin que el Departamento de Operaciones pueda preparar su Apreciación de Situación.

Lo anterior, tiene su razón en la necesidad del responsable de Operaciones de disponer de todos los elementos que le permitan la formulación de cursos de acción que considere la totalidad de las variables intervinientes.

La responsabilidad con que cada integrante de la Plana Mayor asuma su rol resulta particularmente importante, pues la reunión de información y las conclusiones que se obtiene de la misma, son vitales para todo el proceso de planificación; de ellas emana la materia prima sobre la cual se tomarán las decisiones y se ejecutarán las diferentes tareas que comprende el servicio policial. De acuerdo a ello, si los antecedentes que se aportaron resultan incompletos o falsos, existe el riesgo evidente de inducir a una toma de decisiones incorrecta y, por lo tanto, de no lograr el pleno cumplimiento de la misión encomendada.

La complejidad de los servicios policiales hace necesario tener en consideración que cada Apreciación de Situación debe estar orientada al tipo específico de servicio que se planifica y, consecuentemente con ello, la información que se obtenga debe ser aquella específica y de utilidad para atender las necesidades de cada situación en particular.

No obstante, lo anterior, para la elaboración de una Apreciación de Situación, se debe observar el desarrollo de ciertas actividades generales, que permitan imponer un ordenamiento en el proceso de planificación, lo que se describe en los numerales siguientes:

2.1.- Apreciación de Inteligencia³

El Jefe del Departamento Inteligencia (C 2), es el responsable de reunir toda la información relacionada con el sector específico y las posibles áreas de influencia donde se desarrollará el servicio policial, debiendo describir aquellas características específicas que permitan entregar una visión real y completa del lugar. Sin embargo, es fundamental que se indique en cada caso, los efectos que tales características pueden generar sobre el desarrollo de los servicios policiales y las medidas que resultan aconsejables tener en consideración para neutralizarlas.

Por ejemplo, cuando se describe el terreno, no basta con señalar que se trata de un campamento ubicado en el sector urbano de la ciudad, con pasajes angostos, de ripio y numerosos lomos de toro. En ese caso es necesario agregar, que tal situación impide el uso de buses, carros lanza agua y vehículos de grandes dimensiones, así como automóviles RP tradicionales, resultando necesario el empleo de Jeep y camionetas con tracción en las cuatro ruedas.

Los rubros que a lo menos debe contener una Apreciación de Inteligencia son los siguientes:

- Características del área de operaciones
- Condiciones atmosféricas
- Situación del terreno

(3) Como Anexo 5, se adjunta "Pauta para la Confección de una Apreciación de Inteligencia".

- Población
- Tipo de viviendas del sector
- Efectos que sobre el servicio policial pueden producir las características del área de operaciones.
- Efectos que sobre las acciones de los oponentes, pueden generar las características del área de operaciones.
- Identificación de los oponentes y sus capacidades.
- Posibilidades de los oponentes
- Necesidad de contar con apoyo externo

El sentido y alcance de cada uno de los rubros enumerados, se encuentran descritos en forma detallada en la **Apreciación de Situación, capítulo III, Título I**, del presente Manual.

No obstante, es necesario señalar que el último punto relacionado con la **necesidad de contar con apoyo externo**, está referido a la conveniencia de realizar acciones de coordinación, con otros organismos e instituciones, como es el caso de Bomberos, Fuerzas Armadas, Policía de Investigaciones y otros.

2.2.- **Apreciación de Personal**⁴

Conforme las características del tipo de servicio que se va a desarrollar y a los organismos comprometidos en su ejecución, corresponde que el Jefe del Departamento Personal (C 1), proceda a cuantificar el personal operativo, especializado y de apoyo, en condiciones de ser comprometido en el desarrollo de las actividades, considerando el porcentaje establecido para el cumplimiento del Plan cuadrante de Seguridad Preventiva u otros similares, debiendo incorporar, a lo menos, la siguiente información:

2.2.1.- **Personal de Reparticiones y Unidades Territoriales**

Se deben identificar, cada Repartición y Unidad Territorial, que aportará con personal al servicio, indicando las cantidades en cada grado, que estarán disponibles y en condiciones de ser asignados a las diferentes tareas que contemple la planificación.

2.2.2.- **Personal de Reparticiones, Unidades y Servicios Especializados**

Al igual que en el caso anterior, atendiendo a las características específicas del servicio que se debe desarrollar, es importante determinar e identificar los Servicios, Reparticiones y/o Unidades Especializados que participarán, así como las cantidades de personal, por grado de cada una de ellos.

Conforme a lo anterior, se debe considerar la conveniencia de contar, entre otros, con personal de:

- Planteles de Educación
- Prefectura de Fuerzas Especiales
- Prefectura de Operaciones Policiales Especiales

(4) Como Anexo 6, se adjunta "Pauta para la Confección de una Evaluación de Personal".

- Personal de servicios especializados
- Prefectura Aérea
- Equipos de manejo de crisis.
- Guías con perros policiales.
- Personal servicios montados

2.2.3.- Personal de Servicios de Apoyo

Del mismo modo, considerando las diversas situaciones que se pueden presentar en el desarrollo del servicio, será necesario definir el personal de apoyo que se tendrá disponible, para prestar servicios en sus respectivas áreas de responsabilidad, debiendo considerar, entre otras:

- Asesor jurídico;
- Personal médico y paramédico;
- Servicio religioso, en caso de servicios prolongados a desarrollar en guarniciones distintas a aquellas donde se encuentra destinado el personal.
- Personal encargado de preparar y ejecutar la función logística.

2.2.4.- Grado de preparación y aptitudes del personal

Es necesario disponer de información sobre el grado de preparación que posee el personal para enfrentar el tipo de servicio que se debe implementar, considerando las tareas específicas que les corresponda desarrollar, así como la experiencia y grado de participación que han tenido en situaciones similares.

De acuerdo al análisis anterior, será necesario proponer las actividades de instrucción previa a que debe ser sometido el personal, con la finalidad de obtener el mayor rendimiento en el cumplimiento de las tareas que se les asignará. En este sentido, es necesario destacar la importancia de la motivación y compromiso de cada Carabinero.

2.2.5.- Bienestar del Personal

Se deben considerar todas aquellas acciones y medidas que estarán disponibles para contribuir al bienestar del personal, especialmente mientras mayores sean las exigencias de tiempo y espacio que contempla la misión asignada, en donde se tendrá en consideración:

- Relevos.
- Lugar, tiempo y sistema de descanso.
- Acceso a servicios higiénicos.
- Lugar destinado a alojamiento y consumo de alimentación.
- Atención médica.

2.2.6.- Responsables de la distribución y mantención del personal.

Se deben determinar los responsables de la administración de personal, en cuanto a su distribución para presentarse a las diferentes actividades que les han sido encomendadas y el acceso a las condiciones de bienestar asignadas.

2.3.- Apreciación de Logística⁵

Es responsabilidad del Jefe del Departamento Logística (C 4), detallar los medios logísticos y de mantención que se dispone para la ejecución del servicio y los organismos institucionales encargados de proveerlos al personal involucrado. Especial consideración debe tener con aquello relacionado con:

2.3.1.- Armamento.

Se debe cuantificar sus diferentes tipos (armamento automático, pistolas, revólveres, lanza gases, granadas lacrimógenas y otros), conforme a las características del servicio a realizar y a la disponibilidad de personal que ha determinado el C 1 en su propia Apreciación.

Es necesario determinar las cantidades munición, disuasivos químicos y la forma de distribución y reaprovisionamiento.

Describir los organismos institucionales que aportarán las distintas cantidades de los recursos antes señalados.

2.3.2.- Alimentación.

Detallar el tipo y cantidad de alimentación que se dispone para atender las necesidades del personal, como asimismo los canales de distribución que se utilizarán.

2.3.3.- Servicios de apoyo

Establecer la disponibilidad de equipos médicos para prestar los primeros auxilios en el lugar de los hechos, así como su posterior traslado a centros asistenciales, para el tratamiento de casos de mayor gravedad.

Determinar la existencia de apoyo en distribución de elementos de contención, como barreras, rejas, cordeles y similares.

2.3.4.- Tecnología en información y comunicaciones

Indicar disponibilidad de equipos de radio, teléfonos móviles y fijos, con sus respectivas baterías de reemplazo, equipamiento informático, entre otros, determinando si los cargos existentes son suficientes para satisfacer las necesidades o es necesario incrementarlos con apoyo de otros estamentos Institucionales, especificar necesidades de arriendo o compra.

2.3.5.- Vestuario

Determinar las características de las tenidas de uniforme y de civil a utilizar, de acuerdo a las condiciones climáticas existentes y a las características del servicio que se debe desarrollar.

Conforme a la apreciación de inteligencia, sobre las posibles capacidades de los oponentes, se debe definir la disponibilidad de elementos de protección adecuados para neutralizar las acciones violentas que se puedan desarrollar contra el personal.

(5) Como Anexo 7, se adjunta "Pauta para la Confección de una Apreciación de Logística".

2.3.6.- Vehículos

En este rubro, corresponde la determinación de los diferentes tipos y cantidades disponibles para el desarrollo del servicio, resultando necesario considerar, entre otros:

- Móviles operativos: Furgones, radiopatrullas, motos todo terreno y de tránsito.
- Control del orden público: Lanza agua, buses tácticos, carros blindados y jeep.
- Transporte: Buses y camiones celulares.
- Ambulancias.
- Determinar mecanismo de abastecimiento, mantención y reposición de los recursos.

2.3.7.- Responsables de la administración de logística.

Se deben identificar los encargados de desarrollar las actividades de administración de los recursos logísticos comprometidos, especialmente en lo relativo a la oportuna distribución y adecuadas condiciones de mantención.

2.4.- Apreciación de Comunicaciones Sociales⁶

Corresponde al Jefe del Departamento Comunicaciones Sociales de la Plana Mayor (C 5), analizar los efectos que puede generar el servicio a desarrollar, desde el punto de vista de la información periódica y que puedan constituir actitudes de respaldo o rechazo a la gestión de Carabineros, debiendo considerar, al menos:

2.4.1.- Análisis del entorno comunicacional externo e interno

Identificar los efectos que puede generar el desarrollo de las actividades del servicio, en las actividades cotidianas de las personas y la actitud que ellas podrían adoptar en apoyo u oposición a la gestión institucional.

Asimismo, sobre la base del conocimiento de la línea editorial de los diferentes medios de comunicación social, visualizar los posibles enfoques que pueden otorgar al tratamiento de la noticia de las diferentes actividades que generen las tareas que se deben ejecutar.

Además, debe considerar las situaciones especiales de orden interno de Carabineros, que al trascender a la opinión pública, pueden afectar la imagen de la institución.

Todo lo anterior, lo elaborará utilizando la información incorporada en la Apreciación de Inteligencia, en especial aquello relativo a las POSIBILIDADES DE LOS Oponentes, sin embargo, su orientación deberá estar centrada en el enfoque COMUNICACIONAL.

2.4.2.- Descripción de posibles escenarios

Considerar las posibles reacciones que puede generar la ejecución del servicio policial, en autoridades nacionales, representantes de los poderes del Estado, grupos de interés y comunidad en general, definiendo líneas de acción para contrarrestar efectos negativos para la institución.

(6) Como Anexo 8, se adjunta "Pauta para la Confeción de una Apreciación de Comunicaciones Sociales".

2.4.3.- Definir acciones de coordinación

Establecer claramente las acciones de coordinación para la entrega de información oficial, tanto con las instancias gubernamentales encargadas del evento, como con los distintos niveles institucionales que tendrán participación en el mismo. El grado de relación con el Departamento de Comunicaciones Sociales de Carabineros es fundamental, para seguir fielmente las políticas institucionales relativas a esta área de gestión.

2.5.- Apreciación de Finanzas⁷

Corresponde al Jefe del Departamento Finanzas (C 6), cuantificar los recursos financieros para el desarrollo del servicio policial, en todo aquello que resulte necesario de financiar económicamente, como es el caso de viáticos, pasajes, alimentación, combustible, material de difusión, impresiones publicitarias y otros gastos administrativos extraordinarios no considerados en el presupuesto anual.

En este rubro, se deben detallar las fuentes de obtención de los recursos financieros, indicando si existen disponibilidades institucionales o se debe requerir asignaciones extraordinarias al gobierno.

2.6.- Aprobación de las Apreciaciones por el Jefe de la Plana Mayor

Realizadas las apreciaciones sectoriales de inteligencia, personal, logística, comunicaciones sociales y finanzas, el Jefe de la Plana Mayor debe comprobar que se hayan analizado todos los aspectos relevantes y reunida la información pertinente y necesaria se dará a conocer al Mando, a fin que este emita el concepto de la operación genérico para que el Jefe de Operaciones (C 3), elabore su apreciación y desarrolle todo lo relacionado con los cursos de acción.

Establecido lo anterior, el referido Jefe procede a aprobar las Apreciaciones y otorga su autorización para que el Jefe del área de operaciones proceda con su trabajo.

Conforme a lo explicado, la Apreciación de Situación General queda compuesta por el conjunto de documentos que genera cada representante de área.

2.7. Concepto de la Operación por el Mando

El Mando, habiendo escuchado y analizado las apreciaciones sectoriales de situación, que le permiten disponer de una información completa de la situación que se enfrentará Carabineros al implementar los servicios policiales, procede a elaborar **EL CONCEPTO DE LA OPERACIÓN, el cual consiste en la expresión del objetivo que se debe alcanzar mediante la formulación e implementación de los cursos de acción y aquel que será llevado a la práctica mediante la ejecución del Plan General de Operaciones.**

De modo tal que el Departamento de Operaciones pueda disponer de una orientación clara del objetivo que debe alcanzar, mediante la formulación de los cursos de acción y la posterior selección del que se considere el mejor.

Lo anterior, no implica proceder a detallar el **COMO** es decir, la estrategia traducida en la implementación de los distintos tipos de servicios policiales, sino que el resultado que se pretende lograr a través de estos.

A modo de ejemplo: En el caso del desarrollo de una CUMBRE de Jefes de Estados en la ciudad de Santiago, el Concepto de la Operación puede ser: NEUTRALIZAR EL ACCIONAR DE Oponentes que BUSCAN

(7) Como Anexo 9, se adjunta "Pauta para la confección de una Apreciación de Finanzas".

INTERRUMPIR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS. Lo anterior, puede tener como fundamento el hecho que la Apreciación de Inteligencia generó información que grupos fundamentalistas desarrollan actos preparatorios para hacer fracasar las actividades de la Cumbre.

2.8.- Apreciación de Operaciones⁸

Corresponde desarrollar esta actividad al responsable del **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES (C 3)**, con la información generada y procesada en forma conjunta por el Mando y los integrantes de la plana mayor señalados en los numerales anteriores, donde se establece las características del área de operaciones, identificación de los oponentes y sus capacidades, posibilidades del oponente y análisis de la situación propia.

De esta información nace el concepto de identificación y análisis de los cursos de acción iniciales, los cuales a través de un proceso metódico pasarán por una etapa de evaluación y confrontación para determinar el mejor curso de acción, el que será propuesto al Mando para la toma de decisión. El fin de este proceso, es que en el trabajo analítico se vayan incorporando las mejoras necesarias para llegar a la formulación final del curso de acción más apropiado, con el que se desarrollarán las operaciones destinadas al cumplimiento de la misión.

2.8.1. Formulación de los Cursos de Acción:

Su desarrollo se hará en base a lo consignado en el numeral 1.3.1. del Capítulo III del Título I. "Identificación y Análisis de los Cursos de Acción"

C 2

C 3

2.8.2. EVALUACION DE LOS CURSOS DE ACCIÓN:

Su desarrollo se hará en base a lo consignado en el numeral 1.3.1 del Capítulo III del Título I. "Evaluación de los Cursos de Acción".

2.8.3. CONFRONTACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCION:

La planificación del sistema de Plana Mayor por sus características propias y la importancia de su funcionamiento, incorpora en esta metodología una nueva etapa en el proceso de definición del curso de acción. Esta etapa se denomina CONFRONTACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN.

La finalidad de esta etapa será confrontar cada uno de los cursos de acción evaluados con todas las capacidades enunciadas de los oponentes, para determinar las fortalezas y debilidades de las propias fuerzas en el cumplimiento de la misión.

Al definir el Departamento de Operaciones los cursos de acción evaluados, se procede a la confrontación de éstos conforme a las directrices que se señalan, dirigidos por el Jefe de la Plana Mayor y se desarrolla principalmente con las ponencias de:

Jefe del Departamento de Inteligencia (C 2), asume el rol de los oponentes, que conforme a sus capacidades y posibilidades, señala sus tácticas y acciones a ejecutar en contra del desarrollo del Plan y del personal operativo, explotando principalmente las posibles debilidades que éste presenta, y

Jefe del Departamento de Operaciones (C 3), identifica las oportunidades y ventajas, así como las fortalezas y debilidades que presentan las fuerzas operativas y recursos definidos en el curso de acción e indica las medidas que adoptará para neutralizar las acciones de los oponentes.

(8) Como Anexo 10 se adjunta "Pauta para la Confección de una Apreciación de Operaciones".

Ejemplo de Confrontación: Curso de Acción Nº 1

Describe la primera acción que puede desarrollar el oponente.	Señala la forma cómo neutralizará la acción con los recursos del curso de acción.
Neutralizada la primera acción, indica la nueva acción que pueden emprender los oponentes, en reemplazo de la primera o en forma paralela.	Ante el nuevo escenario, indica las medidas que adoptará para neutralizar las acciones opositoras y los recursos que comprometerá en ello.
Rechazadas las acciones oponentes, señala las nuevas actividades que están en capacidad de desarrollar.	Si dispone de recursos, indica la forma de enfrentar las nuevas acciones de los oponentes.
Si el oponente no tiene capacidad para desarrollar nuevas actividades, significa que el curso de acción es factible de implementar.	Si el curso de acción no tiene recursos para enfrentar las nuevas posibilidades de los oponentes, significa que no reúne las condiciones para ser implementado.

En resumen, se trata de un trabajo interactivo entre el **Jefe de Inteligencia y el Jefe de Operaciones**, en donde el primero describe las posibles acciones que desarrollarán los oponentes y el segundo la forma como las neutralizará, empleando el personal y recursos logísticos que se han definido en el curso de acción que se está confrontando.

La confrontación continúa con la descripción de las posibles actividades del oponente y las medidas con que se neutralizarán, hasta que uno de los dos participantes agota sus recursos para accionar o reaccionar, situación que va a determinar **si el curso de acción es viable, cuando logra neutralizar al oponente, o no lo es, cuando llega el momento en que no posee personal ni recursos logísticos para cumplir con la misión**, es decir, existen posibilidades de que el servicio policial sea sobrepasado.

Se procede de la misma forma con cada uno de los cursos de acción que han sido seleccionados, lo que permite descartar aquellos que no son capaces de neutralizar el accionar del oponente.

Los demás componentes de la Plana Mayor, también asisten y participan en la confrontación y cumplen un rol esencialmente de apoyo al trabajo del **C 2 y C 3**, verificando que el personal y recursos que va empleando el **C 3** para enfrentar las acciones del oponente, son los disponibles en el curso de acción que se encuentra en estudio, en sus respectivas áreas de responsabilidad, conforme al siguiente detalle:

Jefe del Departamento de Personal (C 1), determinará el apoyo del personal en las operaciones policiales y considerará los riesgos asociados en su despliegue, conforme a la información sobre los oponentes.

Jefe del Departamento de Logística (C 4), considerará los requerimientos indispensables en la función de apoyo logístico y señalará los problemas o dificultades en relación a las exigencias indicadas en el curso de acción.

Jefe del Departamento de Comunicaciones Sociales (C 5), establecerá los alcances del manejo con los medios de comunicaciones social respecto del impacto que se generará en su área de gestión conforme al curso de acción confrontado.

Jefe del Departamento de Finanzas (C 6), determinará si los requerimientos solicitados y contemplados en el despliegue del procedimiento operativo se encuentran acorde a las asignaciones presupuestarias asignadas al desarrollo de la planificación planteada.

En general los oficiales que componen la Plana Mayor y de aquellos que por su especificidad deban concurrir a emitir su opinión, lo hacen sobre la base de aportar desde sus propias áreas de gestión la mejor condición para dar cumplimiento de la misión, considerando en todo momento la factibilidad real del uso de los medios a su disposición, de acuerdo a las circunstancias y características donde se desarrollarán los servicios policiales en proceso de planificación.

De esta manera, es posible concentrarse sólo en aquellos que presentan **mayor viabilidad**. Al terminar el proceso, se deben consignar sus conclusiones y señalar cuáles son los cursos de acción que en definitiva se propondrán para la etapa de la comparación.

2.8.4.- Proposición del mejor Curso de Acción

Efectuada la evaluación y confrontación de los cursos de acción, el Jefe de la Plana Mayor deberá definir el mejor curso de acción elegido por cada actividad o evento analizado y que resuelva el problema operativo presente o futuro del servicio policial en planificación.

Es importante acotar que durante el estudio de los cursos de acción, empleando lo mejor de cada uno de los analizados se formule uno nuevo y mejor que los anteriores. En este caso, corresponderá al Jefe de la Plana Mayor considerando la experiencia y experticia que posea, definir el **mejor curso de acción elegido**, que propondrá al Mando para su ulterior resolución.

3.- DECISIÓN DEL MANDO

Consiste en la determinación del curso de acción elegido para el cumplimiento de la misión, el que se traducirá en el respectivo Plan de Servicios Policiales. Ello se concreta mediante la incorporación de un párrafo final en la Apreciación de Situación de Operaciones, en donde el Mando respectivo describe su determinación, procediendo a estampar su firma, lo que permitirá iniciar la elaboración del plan.



2

MODELO DE
PLANIFICACIÓN
DE PLANA MAYOR

IV UNIDAD:

Confección del Plan General de Operaciones

Conforme a lo descrito en el capítulo anterior, una vez que el Mando respectivo ha tomado su decisión sobre el curso de acción a implementar, corresponde que el Jefe del Departamento Operaciones C 3, con el aporte de los demás integrantes de la Plana Mayor, proceda a confeccionar el Plan de Operaciones, en donde se detalla cada una de las actividades y tareas necesarias para el cumplimiento de la misión que ha sido encomendada.

Asimismo, como complemento necesario al Plan General de Operaciones, cada uno de los demás miembros de la Plana Mayor (C 1, C 2, C 4, C 5 y C 6) procede a la confección de sus Planes Derivados, específicos en lo relativo a cada una de sus áreas de responsabilidad, que se verá en detalle en el próximo capítulo.

En el presente capítulo, se procederá a describir cada una de las actividades que implica la confección del Plan General de Operaciones, el cual se desarrollará considerando al menos los siguientes aspectos⁹:

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PLAN DE OPERACIONES

Se debe señalar el tipo de la actividad que origina el Plan de Operaciones, por ejemplo: **PLAN DE OPERACIONES CON MOTIVO DEL DESARROLLO DE LA XXIII CUMBRE IBEROAMERICANA DE JEFES DE ESTADO Y DE GOBIERNO**. No obstante, también se puede emplear este método de trabajo para planificar otra clase de servicios, como cambios de mando presidencial, procesos electorarios, planes de catástrofes y toda otra situación que requiera ser tratada mediante el sistema de planificación de Plana Mayor.

2.- MISIÓN

Describir la que ha sido dispuesta por el nivel superior o identificada por la Plana Mayor y que constituye la base de todo el proceso de planificación.

3.- CURSO DE ACCIÓN A DESARROLLAR

Enunciar el curso de acción que se debe implementar, conforme a la resolución adoptada por el Mando del Servicio.

(9) Como Anexo 11 se adjunta Pauta para la confección del Plan General de Operaciones-

4.- TAREAS GENERALES

Describir las principales tareas que se deben ejecutar, para materializar el curso de acción.

Las referidas tareas, pueden ser explícitas, si se encuentran claramente determinadas en él o deducidas, cuando sin estar específicamente enunciadas, es necesario ejecutarlas para lograr la finalidad que se persigue.

El enunciado de estas tareas debe hacerse de manera general, sin describir en detalle la forma como se implementará cada una ni el personal o recursos que es necesario emplear, pues tiene por finalidad principal entregar una orientación de todo aquello que es necesario realizar, para lograr el pleno cumplimiento de la misión que ha sido asignada.

Normalmente, en este tipo de planificación, las grandes tareas comprenderán Servicios Preventivos de Orden y Seguridad, de Tránsito, de Control del Orden Público, de Protección de Personas Importantes, Seguridad de Instalaciones, de Manejo Policial de Crisis, instrucción y alistamiento del personal, reconocimiento de áreas de responsabilidad, medidas de coordinación y toda otra actividad que resulte necesaria para el buen logro del cometido encomendado.

No obstante, lo anterior, **las tareas específicas** serán definidas en el desarrollo de cada uno de los servicios definidos.

5.- ORGANIZACIÓN DEL PLAN

Consiste en señalar, en forma detallada, cada una de las fases o etapas que es necesario realizar para transformar en realidad la resolución del Mando, lo que se inicia con el enunciado del tipo de servicio a cumplir, hasta el despacho del personal a sus unidades de origen, una vez finalizada la actividad planificada.

En este contexto, un método para definir la organización del plan consiste en dividirlo, en forma cronológica, determinando lo que se debe hacer **antes, durante y después** del servicio. Esto da origen a tres fases o etapas que comprenden los actos preparatorios, el desarrollo mismo del plan y finalmente las de normalización de las actividades.

Este esquema, que permite organizar la programación de plan mediante pasos que se deben ir cumpliendo, considera los siguientes aspectos:

5.1.- Primera Fase: Preparación del Servicio

Es la etapa previa, de alistamiento, en la que, en primer lugar, corresponde definir el espacio de tiempo durante el cual se desarrollará la fase, la cual normalmente se inicia al momento de la aprobación del plan por el Mando correspondiente y finaliza, con el inicio de la segunda fase.

Definido lo anterior, se procede a señalar todas las actividades que se deben ejecutar, se asigna el personal, los recursos logísticos y medios de apoyo necesarios, los Jefes encargados de cada una de ellas, para posteriormente ejecutar todos los actos preparatorios que se consideren necesarios.

En este contexto, la primera fase debe considerar al menos:

5.1.1.- Fecha que comprende

Desde: Hora, día, mes, año. **Hasta:** Hora, día, mes, año.

5.1.2.- Actividades a realizar

Conforme a lo que se establezca en los servicios definidos en el **Nº 6, Desarrollo del Plan**, se procede a la asignación de personal, recursos logísticos y medios de apoyo; proceso de instrucción y capacitación específica del personal; actividades de coordinación; visitas e inspecciones de terreno; reconocimiento de recorridos y desplazamientos; prácticas de servicios preventivos y especiales y todo otro acto de preparación que las características específicas del servicio hagan recomendable.

En cada actividad específica, se debe señalar en forma general, sin individualizar, al personal que participará y los responsables de ejecutarla.

5.2.- Segunda Fase: Desarrollo del Servicio

Corresponde al desarrollo o ejecución del plan, en donde se programa cada uno de los servicios necesarios para cumplir en forma plena y eficiente con la misión asignada, la cual sólo debe considerar, en este rubro, la fecha que comprende, desde y hasta, ya que el detalle será descrito en forma específica en el punto 6 del presente capítulo.

5.3.- Tercera Fase: Término del Servicio

Es la última etapa del plan, que comienza con el término de la última actividad de la fase de desarrollo e implica la ejecución de todas aquellas tareas posteriores que permitirán normalizar la situación y generar la información y antecedentes necesarios para la evaluación final del plan ejecutado.

Esta fase, debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

5.3.1.- Fecha que comprende

Desde: Hora, día, mes, año. **Hasta:** Hora, día, mes, año.

5.3.2.- Actividades a realizar

Reunir al personal, solicitar novedades y despacharlos a sus respectivas Reparticiones o Unidades; restituir los recursos logísticos y medios de apoyo a sus lugares de origen; reunir información sobre los resultados obtenidos (denuncias, detenidos, reclamos; lesiones o situaciones similares que afecten al personal, daños a los recursos o medios de apoyo y otra información similar); confeccionando la documentación que resulte de los mismos.

Indicar en forma general, los responsables de ejecutar las actividades que comprenderá esta fase.

6.- DESARROLLO DEL PLAN

La etapa de ejecución o desarrollo del plan corresponde a las actividades necesarias para dar cumplimiento a todas las tareas generales que se identificaron en el curso de acción, que constituye la resolución del Mando del Servicio.

De esta forma, para el desarrollo de cada Plan, se debe contemplar aquellas actividades que corresponden, conforme a las características propias de la misión encomendada y que variarán según el tipo de servicio y las circunstancias especiales que se presentan en cada situación específica.

Conforme a lo señalado, los aspectos que se describen a continuación, deben ser considerados como una orientación para el trabajo que debe realizar la Plana Mayor, que requiere ser adecuada conforme a la situación puntual que se deba enfrentar y en ningún caso asumida como una situación rígida, donde necesariamente deba contemplarse cada uno de ellos.

El método a seguir, **definida una actividad o evento**, se debe describir los distintos tipos de servicios policiales que corresponde ejecutar en cada una de ellas, atendiendo la naturaleza del mismo, donde es posible identificar:

6.1.- Servicios Preventivos de Orden y Seguridad

Corresponde en esta clase de servicios, identificar todas aquellas actividades que se van a ejecutar, reuniendo el máximo de información pertinente, para determinar la forma cómo ejecutará su tarea específica.

En este tipo de situaciones, es necesario programar el servicio conforme a los siguientes pasos:

6.1.1.- Identificación de la actividad:

Señalar en forma específica el **tipo de actividad**, como, por ejemplo, reuniones de trabajo de mandatarios o representantes extranjeros; indicando el espacio de tiempo que comprende, **Desde y Hasta**, con indicación de hora, día y mes, y **el lugar** donde se llevará a efecto la misma.

6.1.2.- Identificación del área general de responsabilidad, modalidad de servicio y encargado del mismo:

Describir el área general que comprenderá el servicio preventivo, con indicación de los límites definidos para tal efecto, así como la modalidad de servicio que se desarrollará, señalando si se implementarán facciones de recorrido, puntos fijos, una combinación de ambos u otra modalidad de vigilancia. Se debe enunciar la Misión específica del servicio, conforme a su naturaleza y características, así como la identificación de su Jefe o responsable.

6.1.3.- Determinación de las áreas específicas de responsabilidad y encargados de ellas:

Determinar los subsectores de vigilancia, asignando los responsables de cada uno de ellos, la tarea específica que le corresponde desarrollar, las facciones que deberá implementar y la necesidad de incorporar servicios de apoyo o de determinadas especialidades si es necesario.

6.1.4.- Determinación de personal y recursos logísticos

Cuantificar en forma general la cantidad de personal, vestuario, elementos de protección, armamento, munición, comunicaciones, vehículos y demás recursos logísticos y de apoyo necesarios para implementar el servicio, en cada uno de los Sectores y Subsectores determinados.

6.2.- Servicios de Tránsito

En este tipo de servicios, corresponde identificar las actividades que se desarrollarán, señalando si se concretarán en lugares públicos o cerrados, con especial énfasis en los eventuales desplazamientos de los visitantes, en forma individual o en conjunto, utilizando las vías públicas y los perímetros de las instalaciones involucradas.

Para la planificación de esta clase de servicios, es necesario el desarrollo de los siguientes aspectos:

6.2.1.- Identificación de la actividad:

Identificar en forma clara el **tipo de actividad**, como, por ejemplo, reuniones de trabajo de mandatarios o representantes extranjeros; indicar el espacio de tiempo que comprende, **Desde y Hasta**, con indicación de hora, día y mes, y **el lugar o lugares** donde se llevará a efecto la misma.

6.2.2.- Identificación del área general de responsabilidad:

De acuerdo a la identificación de la actividad, se deben tener en consideración dos situaciones de interés general: las vías de desplazamiento a utilizar, sus alternativas y el lugar donde se concentrarán las actividades programadas para el servicio.

Con respecto a las vías de desplazamientos, es necesario considerar los lugares de origen y destino, de cada una de las autoridades o personalidades que participarán de la actividad y los recorridos que realizarán para llegar al lugar donde se ejecutará lo programado.

En relación con el lugar donde se va a desarrollar el servicio, es necesario conocer el área que comprende, con las respectivas calles y avenidas adyacentes, tanto en sus límites como el espacio mismo a utilizar.

6.2.3.- Determinación de la modalidad de servicio a implementar:

Es necesario considerar detalladamente las modalidades de servicio que se ejecutarán. Con respecto a las vías de desplazamientos, se debe prever vías seleccionadas, alternativas y de aproximación; resolver si se utilizarán motos de tránsito para facilitar los desplazamientos de la autoridad o personalidad; si se realizarán contenciones para facilitar los desplazamientos; si será un servicio combinado con motos y personal de tránsito de infantería, para realizar las contenciones o se recurrirá sólo al empleo de personal de infantería para facilitar la movilidad en las vías, entre otros aspectos. Tales situaciones se deben resolver atendiendo a las características del servicio y a la cantidad de personal y recursos disponibles.

En lo referido al lugar donde se realizará la actividad, se debe resolver la modalidad de servicio con que se enfrentará la situación, si se realizarán sólo contenciones momentáneas de tránsito o se aislará el sector, mediante cortes de la circulación o desvío de los flujos vehiculares. En estas circunstancias, se debe definir en forma categórica el horario en el cual se ejecutarán tales intervenciones, inicio y término de la contención o desvío, de manera de informar oportunamente a los residentes del sector y usuarios de las vías.

6.2.4.- Identificación de las facciones, encargados y responsables de cada tarea:

Definido lo señalado en el punto anterior, se individualiza al personal motorista que se destinará a cada desplazamiento, personal responsable de las contenciones de tránsito y lugares donde lo efectuarán, su oportunidad y responsables de la coordinación y el control.

Con respecto a los desvíos, señalar los lugares donde se implementarán, las avenidas y calles que se utilizarán para ello, las facciones que ocuparán el personal, tareas específicas, inicio y término del desvío, así como responsables de la coordinación y control.

En esta actividad, resulta indispensable realizar el reconocimiento previo de las vías de desplazamiento, del sector de la actividad y de las calles y avenidas a utilizar para los desvíos de tránsito.

6.2.5.- Determinación de personal y recursos logísticos:

Es importante cuantificar en forma general la cantidad de personal, vestuario, elementos de protección, armamento, munición, comunicaciones, vehículos y demás recursos logísticos y de apoyo que son necesarios para implementar el servicio.

6.3.- Servicio Protección de Personas Importantes (PPI)

Es el servicio orientado a entregar protección directa a mandatarios, autoridades o personalidades, principalmente extranjeras, durante su permanencia en el territorio nacional, situación que se enfrenta normalmente mediante la integración de las cápsulas de seguridad.

La planificación del Servicio de Protección de Personas Importantes, debe considerar en forma detallada la programación de la totalidad de las actividades que realizará la persona motivo del servicio, sean éstas oficiales o particulares y las tareas que se definirán deben responder a las características específicas de cada caso en particular.

No obstante, al menos, es necesario tener en consideración lo siguiente:

6.3.1.- Identificación del tipo de visita y programa a desarrollar:

Señalar el nombre y características curriculares básicas del visitante, describir su perfil de seguridad, si se trata de una visita oficial o privada y descripción de cada una de las actividades que desarrollará durante su permanencia en el país.

6.3.2.- Composición de la cápsula de seguridad:

Definir si estará integrada sólo por personal de seguridad (PPI) o por recursos mixtos; con desplazamientos sólo en automóviles o con escolta motorizada; con escolta de honor, en los casos de mandatarios y Jefe de Estado extranjeros, conformada por motocicletas de tránsito y todo terreno para facilitar el desplazamiento; con vehículo radiopatrullas de avanzada y motos o cualquier otra modalidad que permita incrementar la seguridad.

6.3.3.- Tareas específicas:

Indicar las tareas específicas asignadas a cada uno de los componentes de la capsula de seguridad, así como los responsables de las tareas de coordinación y control, propias del equipo de trabajo.

6.3.4.- Acciones de reconocimiento y coordinación:

Describir todas las actividades de reconocimiento de los lugares donde se desarrollarán las actividades que se encuentran programadas, así como las vías de desplazamiento de origen y destino, para establecer los puntos vulnerables o de riesgo, que requieren de medidas preventivas especiales, así como los factores favorables y de apoyo a la misión particular.

Del mismo modo, es fundamental desarrollar acciones de coordinación con los jefes de los demás servicios donde se desarrollarán las distintas actividades y además, conocer a los respectivos jefes y las misiones que les corresponde desarrollar.

6.3.5.- Determinación de personal y recursos logísticos:

Cuantificar en forma general la cantidad de personal, vestuario, elementos de protección, armamento, munición, comunicaciones, vehículos y demás recursos logísticos y de apoyo que son necesarios para implementar el servicio.

6.4.- Servicio de Control del Orden Público

Consiste en la programación de aquellos servicios orientados a prevenir posibles alteraciones al orden público y disponer de los medios necesarios para contrarrestarlo, en caso que éste sea alterado por personas o grupos organizados, interesados en impedir o alterar la normalidad de las actividades establecidas.

Esta misión normalmente se encuentra encomendada a personal de la Prefectura de Fuerzas Especiales, que en determinados casos, pueden ser apoyados por dispositivos de las Prefecturas territoriales o con personal proveniente de la Escuela de Suboficiales.

Para la planificación de este tipo de servicios, se debe tener en consideración, preferentemente, el desarrollo de los siguientes aspectos:

6.4.1.- Identificación de las diferentes actividades que se desarrollarán:

Describir las diferentes actividades que contempla la programación que se desarrollará y que genera el trabajo de planificación de la Plana Mayor, considerando los lugares, fechas y horario contemplados.

6.4.2.- Descripción de las personas y/o grupos de presión interesados en generar alteraciones al orden público:

Conforme a la información de inteligencia existente, se debe determinar las personas y grupos de presión que se oponen al desarrollo de las actividades programadas y que ejecutarán acciones orientadas a impedir o entorpecer su desarrollo, considerando cantidad, comportamiento que han generado en situaciones similares, recursos y capacidad que poseen para actuar contra los dispositivos de Carabineros.

6.4.3.- Lugares en donde se considera que se pueden generar este tipo de alteraciones:

De acuerdo al programa de actividades señalado en el primer punto de este tipo de servicio, detallar aquellos lugares más vulnerables y que pueden ser utilizados por los grupos de presión y por lo tanto, es necesario desarrollar acciones preventivas.

6.4.4.- Dispositivos de prevención y control del orden público que se implementarán:

Identificados los lugares de riesgo, es necesario definir los tipos de dispositivos que se adoptarán atendiendo, las características específicas de cada área, señalando si se aislará completamente el sector, cuál será el perímetro comprometido o sólo se procederá a mantener los dispositivos en apresto. Tales situaciones se deben definir, de acuerdo a la naturaleza de la actividad que se realizará y al comportamiento de los grupos de presión.

6.4.5.- Recursos de personal y logísticos:

Establecer en forma general la cantidad de personal necesario para cumplir con la misión específica del servicio, así como los recursos logísticos y especialmente los medios de control de muchedumbre que se dispondrá.

6.5.- Servicio de Protección de Instalaciones

En caso de corresponder, se programarán medidas especiales de seguridad tanto en el interior como exterior de las instalaciones donde se hospedarán los visitantes, normalmente hoteles, así como en sus inmediaciones, para el debido resguardo de su tranquilidad e integridad física. También se debe contemplar bajo estos parámetros, el o los lugares donde se concentrarán las reuniones programadas.

Es necesario considerar, que cuando el plan diga relación con un proceso electoral, la situación deberá adecuarse a las instalaciones que corresponde ser resguardadas por Carabineros, así como para enfrentar otro tipo de misión.

Sin embargo, siguiendo con el caso de visitas de mandatarios y/o personalidades extranjeras, se deben definir las siguientes tareas:

6.5.1.- Identificar las instalaciones donde se hospedarán los mandatarios o autoridades y donde se desarrollará el evento:

Confeccionar una relación con los Hoteles o lugares con la identificación de cada mandatario, autoridad o personalidad que se hospedará en el mismo, consignando datos de interés para el servicio, como integrantes de la comitiva, instalaciones específicas que utilizarán, sus lugares de acceso o cualquier otro aporte que permita optimizar los niveles de seguridad. Lo propio se hará en las instalaciones donde se concretarán las reuniones del evento.

6.5.2.- Designar a los responsables del servicio:

Designar el Jefe del servicio y responsable general del mismo, así como aquellos que cumplirán similar actividad, pero limitada sólo al hotel u otra instalación específica, quienes además serán los responsables de realizar las acciones de coordinación con la comitiva de seguridad del visitante extranjero y con los directivos o administradores del hotel, así como con los responsables de los diferentes sectores comprometidos.

6.5.3.- Determinar la modalidad de vigilancia que se implementará:

Describir el tipo de vigilancia, tanto interior como exterior, facciones que se cubrirán, responsables de las mismas, perímetro que comprenderá y tareas específicas de cada integrante del servicio, fijando los horarios de relevo para los distintos turnos.

6.5.4.- Determinación del personal y recursos logísticos:

Cuantificar la cantidad general de personal que se requiere y los medios de apoyo y logísticos que serán necesarios.

6.6.- Servicios Especializados de Apoyo

Son servicios especializados de apoyo, las tareas específicas que se le asignan a equipos del Grupo de Operaciones Especiales (GOPE), Prefectura Aeropolicial, Departamento de Drogas O. S. 7 y otros que se consideren necesarios para desarrollar acciones complementarias de seguridad.

Al igual que en lo señalado en párrafos anteriores, la determinación de este tipo de apoyo, deberá estar en directa relación con las características específicas de la misión que ha sido asignada.

No obstante lo anterior, existen tareas de aplicación general y que es posible incorporar como orientación a este tipo de servicio y que se detallan:

6.6.1.- Programa de actividades en que participarán los servicios especializados:

Identificar las actividades específicas en donde participarán los equipos de apoyo, señalando tipo de actividad; lugar donde se desarrollará; hora y fecha en que se ejecutará; equipos especializados que participarán, entre otros.

6.6.2.- Tareas específicas que se deben ejecutar:

Conforme a las diferentes actividades que contemple el programa de la visita y a los servicios a desarrollar, se deben definir en forma específica, el tipo de tarea que le corresponde al servicio especializado, el lugar, hora y fecha en que se debe ejecutar.

6.6.3.- Identificación de los responsables de las tareas:

Definido lo señalado en el número anterior, corresponde la designación de los responsables de cada uno de los equipos que integrarán los servicios especializados, las acciones de coordinación que deben ejecutar y los dispositivos que adoptarán.

6.6.4.- Cantidad de personal y recursos:

Indicar en forma numérica la cantidad de personal que conforma cada equipo, así como los recursos logísticos, de protección y apoyo que son necesarios de emplear por cada uno de aquellos.

6.6.5.- Apoyo de los recursos de salud:

Se debe tener en consideración, que dado la magnitud del tipo de servicio a realizar, es necesario disponer de recursos asistenciales de salud en condiciones de actuar con eficiencia y oportunidad, para enfrentar una situación de emergencia, lo cual debe ser atendido con los recursos que el Ministerio de Salud dispone para tal efecto, conforme a las coordinaciones que en su momento se realizarán.

En este sentido, el planificador debe tener claro que no procede destinar recursos del Sistema de Salud de Carabineros, para enfrentar estas eventualidades, salvo para la propia atención del personal de Carabineros de Chile.

6.7.- Servicio Policial de Manejo de Crisis¹⁰

Se encontrará conformado por un equipo especial, dispuesto para atender situaciones de gravedad y/o trascendencia que puedan ser calificadas en el contexto de una crisis durante el desarrollo del servicio policial, los que tendrán la responsabilidad de asumir el control y la coordinación de la situación específica y evitar su progresivo incremento o escalada.

No obstante las especiales características de este servicio, orientado a enfrentar cualquier tipo de contingencia grave producida, se puede considerar algunos aspectos comunes como los siguientes:

6.7.1.- Jefe del Equipo:

Señalar, grado y nombre del responsable del equipo.

6.7.2.- Integrantes del Equipo:

Se deben individualizar cada uno de los componentes, señalando su grado, nombre y apellidos, especialidad que posee y las tareas específicas que les corresponde desarrollar a cada uno de ellos.

6.7.3.- Recursos logísticos:

Conforme a las especialidades de cada integrante del equipo de crisis y las tareas específicas a desarrollar, se deben definir los recursos logísticos necesarios para el cumplimiento de las mismas, especialmente lo relativo a comunicaciones, apoyo informático y demás tecnologías de punta e implementos de protección que resulten necesarios.

(10) Ver Cartilla Sobre Manejo de Crisis, O/G Digcar (S) 1.681, del 24.01.2006, B/O 4103, del 04.02.2006

6.7.4.- Medidas de coordinación:

Establecer los mecanismos de coordinación con los estamentos gubernamentales e institucionales, identificando los interlocutores autorizados, en cada caso, los canales que se emplearán y demás acciones que faciliten el desarrollo de las acciones, en caso de producirse una crisis.

7.- REQUERIMIENTOS GENERALES DE PERSONAL

Conforme a los diferentes tipos de servicios con que se enfrentará el cumplimiento de la misión y la ejecución del curso de acción seleccionado, corresponde determinar los requerimientos generales de personal, según las cuantificaciones definidas en cada caso.

En este orden de ideas, corresponde señalar el grado y dotación del Jefe de cada servicio definido, la cantidad de oficiales, suboficiales, cabos y carabineros que tendrá a su disposición, indicando la fecha y lugar en que serán puestos a su disposición, así como las Altas Reparticiones o Reparticiones que los proveerán.

8.- REQUERIMIENTOS GENERALES DE LOGÍSTICA

Siguiendo el mismo esquema, se procederá a determinar por cada servicio, en forma numérica, los recursos de armamento y munición, vestuario, elementos de protección, de control de muchedumbre, de comunicaciones, vehículos y demás recursos logísticos que resulten necesarios para la implementación de cada uno de los servicios que se desarrollarán.

También, será necesario determinar los organismos que los proporcionarán, la hora, fecha y lugar que los pondrá a su disposición.

9.- RECURSOS FINANCIEROS

Conforme a los diversos tipos de servicios que se desarrollarán, a sus características específicas, el tiempo de extensión de los mismos, las necesidades de empleo de recursos que no se encuentran disponibles, así como el incremento de los gastos de operaciones por las actividades extraordinarias que se han planificado, corresponde que se proceda a cuantificar, el monto de los recursos extraordinarios que es necesario requerir para el financiamiento las actividades programadas.

Especial consideración se debe tener con la alimentación, vestuario y viáticos, si procede, para el personal que desarrollará los servicios establecidos en el plan.



2

MODELO DE
PLANIFICACIÓN
DE PLANA MAYOR

V UNIDAD: Desarrollo de la Planificación Sectorial

1.- ASPECTOS A CONSIDERAR

A partir de la selección del mejor curso de acción por parte de quien ejerce el Mando del Servicio, determinación que es privativa de su potestad directiva, se procede a la confección del Plan de Operaciones para hacer frente al servicio policial, el que ha sido tratado detalladamente en el Capítulo anterior y los correspondientes Planes Derivados, uno por cada área funcional del grupo asesor, los que se describen en los numerales siguientes.

Esta separación del proceso de planificación bajo el sistema de Plana Mayor, obedece a una perspectiva metodológica, pues en la práctica debe ser un trabajo mancomunado, de equipo, en que la información fluya naturalmente entre los integrantes de la misma, intercambiando datos, retroalimentándose de manera mutua, sin perder nunca de vista que la sumatoria de esfuerzos permitirá asegurar de manera más efectiva el cumplimiento de la misión.

2.- PLAN DERIVADO DE PERSONAL¹¹

Debe contener todos aquellos aspectos referidos a la organización, obtención, coordinación, distribución y reservas de recursos humanos para enfrentar el servicio. Asimismo, debe considerar las necesidades de entrenamiento individual y colectivo; lo relativo al bienestar del personal; los aspectos sanitarios; la asistencia social y espiritual, si procediere y todos los medios que sea menester contemplar, de acuerdo a las características del servicio, teniendo en cuenta la necesidad de brindar un apoyo constante al principal recurso institucional, para el mejor cometido.

En esta etapa de estructuración de planes, al Jefe del Departamento Personal C 1 le corresponde consignar claramente el origen del recurso humano y su distribución a los distintos sectores y subsectores que considere el Plan de Operaciones, así como también las instrucciones de coordinación necesarias, en el ámbito de su competencia.

Es fundamental en esta modalidad de servicios de gran envergadura, contemplar y cuantificar los relevos y refuerzos, razón por la cual siempre se debe contar con una reserva estratégica o un plan especial para atender con prontitud necesidades de urgencia.

(11) Como Anexo12 se acompaña formato para la Confección del Plan Derivado de Personal.

3.- PLAN DERIVADO DE INTELIGENCIA¹²

La información de inteligencia es un continuo, que debe estar presente en todas las etapas del proceso de planificación. De su Apreciación fluyen los aspectos principales a considerar en el respectivo Plan General de Operaciones, que es el factor esencial para el desarrollo del servicio.

No obstante, una vez definido el curso de acción a seguir y dispuesto el Plan General de Operaciones, la función inteligencia debe continuar proporcionando su información, básicamente en aquellos aspectos que pudieran tener influencia en las actividades de planificación y ejecución, como también respecto de antecedentes de situaciones en curso y no definidas en forma previa o para atender los requerimientos formulados por el Mando o determinado Departamento de la Plana Mayor. En consecuencia, es necesario el desarrollo de un Plan específico para esta función asesora.

El Plan Derivado de Inteligencia debe considerar un proceso de difusión de aquella información relevante y pertinente que guarde relación con la misión a cumplir, definiendo los distintos niveles, gradualidad y forma de entrega y, en segundo lugar, el diseño de un sistema para continuar el proceso de búsqueda (PBI), procesamiento, evaluación, análisis y difusión de la nueva información obtenida. La actualización constante de los nuevos antecedentes que pudieren ser obtenidos en este proceso e inclusive durante la ejecución de la operación policial, puede ser fundamental para la función de Mando, ya que de acuerdo a ello, podría llevarlo a modificar sustantivamente lo planeado o a reorientar sus decisiones previas, si las nuevas circunstancias así lo aconsejan.

4.- PLAN DERIVADO DE LOGÍSTICA¹³

El Plan Derivado de Logística debe considerar que la Institución cuenta con un proceso permanente de cuantificación de necesidades, obtención y distribución, como así también la existencia de almacenamiento y medios de reserva. Para enfrentar un servicio de estas características, se debe recurrir a todos los elementos en existencia, de manera que se asegure una implementación logística adecuada.

Definido el curso de acción y estructurado el Plan de Operaciones, corresponde su implementación logística, razón por la que el Plan respectivo debe contemplar la obtención y distribución de los medios necesarios para el cumplimiento de la misión; la organización logística para el desarrollo de las operaciones policiales; la coordinación del apoyo logístico y las instrucciones de coordinación que sean pertinentes.

También es relevante en esta etapa de la planificación, contemplar la posibilidad de necesidades adicionales y su eventual fuente de obtención, de manera que se asegure una reacción oportuna, frente a la posibilidad de mayores demandas del área operaciones. En este ámbito debe tener especial consideración el ajustar el proceso de adquisición de los nuevos recursos, conforme a la modalidad definida para la Administración Pública y las condiciones de excepcionalidad que se deben aplicar para la expedición de la adquisición de los elementos.

5.- PLAN DERIVADO DE COMUNICACIONES SOCIALES¹⁴

El Departamento Comunicaciones Sociales de la Plana Mayor, debe elaborar un Plan específico de su área de responsabilidad, destinado a difundir aquellos aspectos relevantes del servicio a ejecutar, que

(12) Como Anexo 13 se adjunta Formato para la confección de un Plan Derivado de Inteligencia.

(13) Como Anexo 14 se adjunta Formato para la Confección de un Plan Derivado de Logística.

(14) Como Anexo 15 se adjunta Formato para la Confección de un Plan Derivado de Comunicaciones Sociales.

destaque ante la opinión pública el profesionalismo institucional, demuestre el trabajo previo de planificación del evento y contrarreste la mirada crítica de sectores interesados.

Del mismo modo, debe considerar una programación periódica de entrega de información, útil para la comunidad, en lo que guarde relación con la actividad en desarrollo, como por ejemplo, cierres perimetrales de sectores, desvíos de tránsito, vías que se utilizarán para desplazamientos de comitivas y otras medidas policiales que de alguna manera alteran la vida cotidiana de la ciudad.

También es importante, la definición de estrategias comunicacionales, ante situaciones críticas o sensibles, que puedan poner en cuestionamiento el procedimiento policial y con ello la imagen corporativa de Carabineros de Chile.

Por último, debe contemplar una adecuada coordinación con los organismos gubernamentales para la entrega de información, como también la oportuna asesoría comunicacional, especialmente para los distintos niveles de Mando durante la ejecución del servicio.

Tal planificación debe considerar las tres fases del servicio.

6.- PLAN DERIVADO DE FINANZAS¹⁵

La función financiera, debe contemplar la responsabilidad de planificar, organizar, ejecutar y evaluar los distintos aspectos económicos derivados del servicio, antes, durante y después de las diferentes actividades que se programen.

El Oficial que integre la Plana Mayor para cumplir este rol, será el encargado de asesorar al Mando del Servicio en los aspectos legales y reglamentarios relacionados con materias financieras y contables.

En lo relativo a su área de responsabilidad, el Plan de Finanzas debe contener la cuantificación monetaria originada en los requerimientos de los demás integrantes de la Plana Mayor; efectuar las clasificaciones por Subtítulos e Ítems; informar al Jefe del Servicio los montos que deberán ser solicitados a la Dirección de Finanzas; efectuar los requerimientos económicos necesarios para contar con los recursos en forma oportuna; coordinar y controlar los recursos solicitados y ejecutados de modo permanente durante el servicio; estimar y mantener un Ítem para IMPREVISTOS, dado los eventuales cambios en el servicio planificado, lo que hace necesaria una interacción permanente con los demás integrantes de la Plana Mayor.

Asimismo, deberá considerar una evaluación de los recursos solicitados y su ejecución.

7.- OTROS PLANES DERIVADOS

En determinados servicios policiales desarrollados bajo el Sistema de Plana Mayor, puede existir la necesidad de incorporar otras funciones específicas de manera independiente, atendiendo a las características del mismo.

En estos casos, cada una de dichas funciones adicionales a la estructura regular de una Plana Mayor, deberá confeccionar el Plan Derivado correspondiente, en los términos y contenidos que sean procedentes.

(15) Como Anexo 16 se adjunta Formato para la confección de un Plan Derivado de Finanzas.



2 MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PLANA MAYOR

VI UNIDAD:

Actividades complementarias del proceso de planificación

1.- APROBACIÓN DE LOS PLANES

Una vez confeccionados tanto el Plan General de Operaciones como los Planes Derivados Sectoriales, corresponde su aprobación por parte de quien ejerce el Mando del Servicio, en una primera instancia y luego deben ser sometidos a similar trámite ante la autoridad institucional que dispuso la conformación de la Plana Mayor Especial, regularmente, la Dirección Nacional de Seguridad y Orden Público.

Obtenida la conformidad de lo obrado por parte del Alto Mando de la Institución, procede continuar con el desarrollo del proceso.

2.- DIFUSIÓN DE LOS PLANES

Tal como se describiera latamente en el Capítulo III Título I del presente Manual, el proceso de difusión debe considerar tanto el frente interno como externo de la Institución.

La regla general es difundir aquellos aspectos que necesariamente deban ser conocidos por el personal que ejecutará los servicios, sus misiones particulares, facciones y finalidad que persigue cada tarea específica. La oportunidad y amplitud de la entrega de información, dependerá de los criterios adoptados, de acuerdo al tipo de servicio de que se trate.

Lo propio corresponde respecto a la ciudadanía. Existen situaciones que es conveniente dar a conocer con oportunidad y de manera masiva, sobre todo si éstas afectan la vida normal de la ciudad. No obstante, en materia de difusión pública debe existir una estrecha coordinación con las autoridades de gobierno, dada la sensibilidad que puede generar cualquier comunicación impropia, sobre todo tratándose de materias relacionadas con visitas de Estado.

3.- ORDEN DE EJECUCIÓN

Luego de obtener la aprobación de los planes, el Mando del Servicio procederá a dictar la Orden de Ejecución de los mismos, la que puede ser gradual, de acuerdo al tipo de evento de que se trate y a los tiempos disponibles, así como también por prioridad sectorial, si alguna de las áreas de gestión requiere iniciar antes el proceso de desarrollo de sus actividades.

4.- IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Corresponde a la ejecución misma de aquello que ha sido planificado, vale decir, disponer el despliegue de los medios en el área de operaciones.

A partir del inicio de esta etapa de implementación, los encargados de cada sector deben ceñirse a las pautas de trabajo asignadas, siendo de vital importancia ejercer las tareas de control en terreno, para verificar que no existan distorsiones con aquello previamente establecido. Del mismo modo, es relevante detectar oportunamente aquellas falencias que pudiera presentar alguna de las áreas de gestión, de manera de poder corregir con oportunidad y que ello no genere dificultades mayores en el servicio.

5.- CONTROL¹⁶

Es una actividad permanente, que debe ser ejercida durante las distintas etapas del proceso, por quienes tienen asignadas responsabilidades de mando, con el sentido y alcance que se ha desarrollado el tema en el Título I del presente Manual.

6.- EVALUACIÓN SECTORIAL Y GENERAL DEL PLAN¹⁷

Finalizada la actividad planificada, corresponde concretar las tareas de evaluación, tanto de lo realizado por los respectivos Departamentos de la Plana Mayor, como del Plan General establecido.

Cada una de las áreas de gestión debe confeccionar su propia evaluación y será tarea del Jefe de la Plana Mayor la evaluación general del servicio. En ambos casos, se utilizarán los mismos parámetros, los que se mencionan a continuación:

6.1.- Tareas Generales y Específicas

6.2.- Actividades Realizadas

6.3.- Resultados Obtenidos

6.4.- Problemas o Inconvenientes Detectados

6.5.- Medidas Adoptadas para Neutralizarlos

6.6.- Sugerencias

El proceso de evaluación tiene por finalidad retroalimentar el sistema y generar información valiosa para la Institución para enfrentar servicios similares a futuro. Por tales razones, es importante consignar la mayor cantidad de información posible, de manera objetiva y veraz, con sentido crítico, única manera de lograr el mejoramiento continuo.

La evaluación no persigue buscar responsabilidades por eventuales falencias detectadas, ya que se supone que las distorsiones fueron corregidas en forma oportuna. Tampoco es un buen indicador ocultar la realidad a los Mandos, pues si hubo errores y éstos no se hacen presentes, lo más probable es que a futuro vuelvan a suceder. De allí entonces la necesidad de asumir una actitud profesional, que constituya un aporte y que permita a Carabineros de Chile optimizar día a día su trabajo operativo.

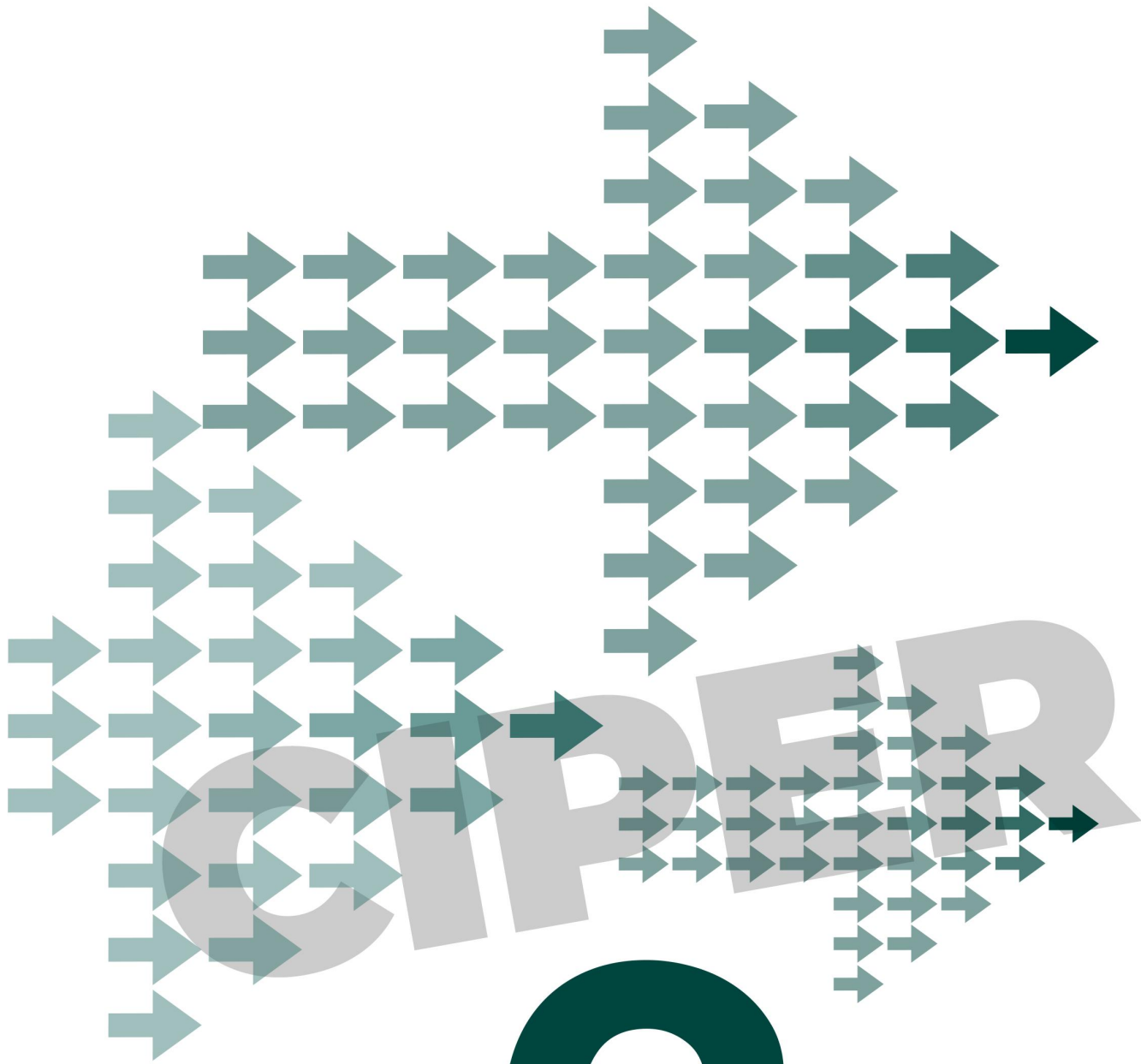
(16) Como Anexo 17 se adjunta Matriz de Control de Actividades

(17) Como Anexo 18 se adjunta Pauta para la Confección de la Evaluación Sectorial y General del Plan

RESUMEN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PLANA MAYOR

ETAPA	RESPONSABLE EJECUCIÓN	TAREAS
Misión	DIGCAR (Dioscar) Jefes de Zona	<ul style="list-style-type: none"> Emitir documento señale la misión
Apreciación Preliminar del Mando	Mando responsable de implementar la misión	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de la misión Análisis de la misión Orientación del Mando indicando directrices operativas preliminares
Enunciado Plan de Trabajo	Jefe Plana Mayor	<ul style="list-style-type: none"> Determinación del programa de planificación Emite plan de acción de tareas a desarrollar, responsables a ejecutar y tiempos a definir.
Apreciación Sectorial de Situación	Coordina Jefe PM C 2/C 3 Apoyo C 1, C 4, C 5, C 6	Comprende: <ul style="list-style-type: none"> Apreciación de Inteligencia Apreciación de Personal Apreciación de Logística Apreciación de Comunicaciones Sociales Apreciación de Finanzas Aprobación de las Apreciaciones por el Jefe de la Plana Mayor
Concepto de la Operación	Mando	<ul style="list-style-type: none"> Establece los grandes lineamientos operativos para que C 3 efectúe la Apreciación de Operaciones
Apreciación de Operaciones	Jefe PM / C 3	Considera los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> Formulación de los Cursos de Acción Evaluación de los Cursos de Acción Confrontación de los Cursos de Acción Proposición del mejor Curso de Acción
Decisión del Jefe	Mando Plana Mayor	<ul style="list-style-type: none"> Emite su resolución
Confección del Plan	C 3 C 1, C 2, C 4, C 5 Y C 6	Confección del Plan Operativo <ul style="list-style-type: none"> Identificación del Plan de Operaciones Misión Curso de Acción a desarrollar Tareas a desarrollar Organización del Plan Ejecución del Plan <ul style="list-style-type: none"> Servicios Preventivos de Orden y Seguridad Servicios de Tránsito Servicio de Protección de Personas Importantes (PPI) Servicios de Control del Orden Público Servicios de Protección de Instalaciones Servicios Especializados de Apoyo Servicio Policial para el Manejo de Crisis Requerimientos generales de personal Requerimientos generales de logística Recursos financieros Confección Planes Derivados <ul style="list-style-type: none"> Plan Derivado de Personal Plan Derivado de Inteligencia Plan Derivado de Logística Plan Derivado de Comunicaciones Sociales Plan Derivado de Finan
Aprobación y Difusión del Plan	Mando	<ul style="list-style-type: none"> Emite orden de aprobación Difusión del Plan
Orden de Ejecución	Mando	<ul style="list-style-type: none"> Emite orden de ejecución
Implementación del Plan	Jefe del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar lo planificado
Evaluación	Jefe del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Tareas generales y específicas Actividades realizadas. Resultados obtenidos Problemas o inconvenientes detectados. Medida adoptada para neutralizarlo. Sugerencias





3

CONSIDERACIONES
FINALES

3

CONSIDERACIONES FINALES

1.- PROYECCIONES DE LA PLANIFICACIÓN EN EL TRABAJO POLICIAL

Durante el desarrollo de la actualización del presente Manual, se ha puesto énfasis en la necesidad de comprender y asumir que el trabajo policial es una actividad de alta complejidad, que debe generar en los mandos de Altas Reparticiones, Reparticiones y Unidades la voluntad de enfrentar sus problemas cotidianos sin la incertidumbre propia de quien improvisa. Es cierto que en muchas oportunidades la vorágine de los acontecimientos nos lleva a reaccionar, al no contar con espacio de tiempo para prever situaciones de hecho; no obstante, tal realidad debería constituir la excepción.

La improvisación se combate con información, con análisis del entorno interno y externo, con la determinación de objetivos claros y alcanzables, con tareas generales y específicas, con fines precisos, en suma, con un proceso de planificación completo y oportuno, que permita la mejor e informada toma de decisiones. Ese es el desafío permanente de quienes tienen responsabilidades de mando.

Por lo tanto, habiendo asumido que la responsabilidad es indelegable, el trabajo de planificación y toma de decisiones también lo es. No se concibe entregar en niveles subalternos todo aquel trabajo que es propio de quienes conducen los destinos de una Prefectura o una Comisaría. El análisis de una misión determinada, las orientaciones para el trabajo de planificación, el análisis y evaluación de los mejores cursos de acción, la selección del mismo, así como las etapas de ejecución de los planes, requieren del trabajo comprometido y profesional de los conductores, de aquellos que han sido formados y perfeccionados en el ejercicio del mando, actividad que no es propia de elementos subordinados, quienes no poseen las aptitudes ni las competencias para determinar soluciones para enfrentar el problema policial.

Estas reflexiones finales, surgen de la necesidad de entender a cabalidad la importancia de la planificación en el trabajo policial. Cada día las exigencias del cuerpo social son mayores y estos nuevos desafíos deben ser entendidos como una oportunidad para mejorar de manera continua en el ejercicio de nuestra labor profesional. Las perspectivas de desarrollo institucional no sólo se fundan en la necesidad de allegar mayores recursos; también se basan en la necesidad de entregar a la comunidad servicios policiales basados en su efectividad, oportunidad, eficiencia y eficacia y ello no es posible de alcanzar con una improvisación sistemática. Los problemas de gestión tienen un responsable indiscutido: aquellos que han sido destinados para ejercer mando operativo.

Con esos fines se ha diseñado el presente Manual, para poner a disposición de los distintos niveles de mando un instrumento de ayuda para el trabajo operativo. El Manual, por lo tanto, no es un fin en sí mismo, es un medio para mejorar los procesos, una guía, un elemento más, flexible, adaptable a las distintas necesidades. Son los usuarios del mismo, quienes orientados por su experiencia, su talento individual e interés por desarrollar su gestión de manera eficiente, quienes plasmarán en resultados la filosofía expresada a través de estas páginas.

2.- NECESIDAD DE DIFUSIÓN Y ENSEÑANZA DEL MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE CARABINEROS DE CHILE

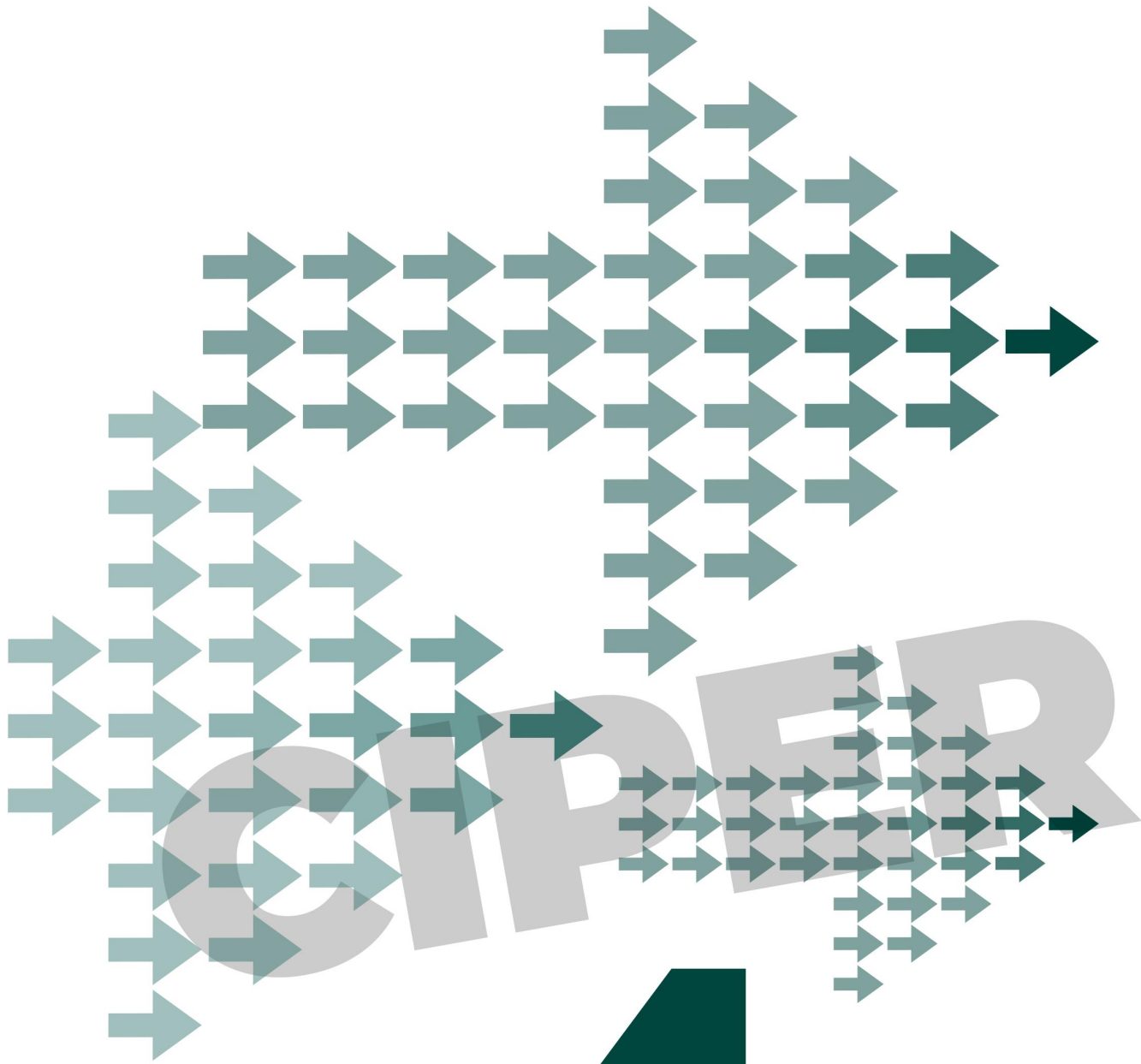
Como toda herramienta de trabajo, el presente Manual requiere de su difusión y enseñanza en los distintos niveles del quehacer operativo de la Institución. Nada se lograría si los mandos optasen por continuar realizando sus tareas profesionales de la misma forma y con las mismas falencias, sin detenerse a pensar que siempre existe la posibilidad de mejorar los procesos.

La enseñanza es propia de los planteles institucionales, por cierto; pero ello no obsta para que su difusión se amplíe a los distintos estamentos operativos, fundamentalmente a nivel de Oficiales, quienes son los encargados naturales de la toma de decisiones. En este sentido, la capacitación complementaria debe estar radicada fundamentalmente en Prefecturas y Comisarías y sus mandos, están llamados a cumplir un rol esencial en este desafío. El mejoramiento sostenido y la optimización de la gestión operativa futura, funda sus bases, precisamente, en el compromiso de todos sus integrantes.

3.- DOCUMENTACIÓN ACCESORIA

- 3.1.** Cartilla sobre Manejo de Crisis, O/G DIGCAR (S) N° 1.681, del 24.01.2006, B/O 4103, del 04.02.06
- 3.2.** Manual del Sistema Integrado de Actuación ante Situaciones de Emergencias (MSIASE), O/G DIGCAR N° 2.247, del 31.01.14, B/O 4529, del 10.02.14
- 3.3.** Plana Mayor Especial, Res. Ex. SUBDIGCAR N° 42, del 09.04.14.





4

ANEXOS

4

ANEXOS

CIPER

ANEXO 1

PAUTA PARA ELABORAR UNA APRECIACIÓN DE SITUACIÓN

**MEMBRETE DE
LA REPARTICIÓN
O UNIDAD**

EJEMPLAR N° ____/ HOJA N° ____/

APRECIACIÓN DE SITUACIÓN

N° ____/

SANTIAGO, 12 de agosto de 2007

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN.

Se consigna la misión asignada en forma textual.

Ejemplo: “La Prefectura Santiago Sur, con apoyo de personal del GOPE y de la Prefectura de Fuerzas Especiales, procederá a allanar las viviendas ubicadas en la Población “La Legua” que se señalan en Orden Judicial adjunta, el día martes 15 de agosto a partir de las 04.00 horas y hasta el logro de dicho cometido, para detener a los propietarios de dichas moradas, con el fin de ponerlos a disposición de la Fiscalía Regional Sur”.

2.- CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE OPERACIONES.

2.1.- Condiciones atmosféricas: Describirlas y señalar **en qué medida pueden afectar el desarrollo del servicio policial**, para considerar el equipo necesario, vestuario adecuado y otros. Se debe consignar aquello que sea pertinente, no incluir este rubro por rutina.

2.2.- Situación del terreno: Del mismo modo que el numeral anterior, se mencionan aquí **aquellas particularidades del área de operaciones que afecten la misión**, no es una mera descripción geográfica. Así por ejemplo si los caminos son asfaltados o de tierra, si existen calles o pasajes sin salida, si existen obstáculos naturales o artificiales, vías de acceso y de escape, si la altura afectará al personal y todo aquella información necesaria, pero en directa relación con el servicio específico.

2.3.- Población: Indicar sus características, posible actitud respecto al servicio a desarrollar y qué medidas sería conveniente adoptar para contrarrestarlas.

2.4.- Tipo de Viviendas: Describir las características de éstas, si corresponde, de acuerdo con el tipo de servicio asignado, si se trata de conjuntos de departamentos o casas, si son sólidas o de material ligero, consignando más o menos detalles dependiendo siempre de la misión a cumplir.

2.5.- Efecto de las características del área de operaciones en el servicio policial: Indicar los posibles efectos, tanto favorables, como negativos, que generarán las características antes señaladas, en el desarrollo de los servicios policiales y consideraciones que se deben tener presente.

Para analizar las características del área de operaciones, se debe ilustrar el trabajo con mapas, cartografía, croquis, fotografías, filmaciones y todos aquellos elementos que permitan visualizar con mayor certeza el lugar donde se concretará la operación policial.

3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS Oponentes

3.1.- IDENTIFICACIÓN DEL Oponente Y SUS CAPACIDADES:

En este rubro se consigna quiénes podrían oponerse al accionar policial y qué capacidades poseen.

Ejemplo: “Los habitantes del sector a allanar en la población “La Legua” están fuertemente influidos por grupos dedicados al tráfico de drogas. Durante el presente año, todas las actuaciones policiales han sido resistidas por los vecinos, quienes utilizando preferentemente menores de edad y mujeres, han entorpecido el despliegue operativo, con lanzamiento de piedras y obstaculizando las vías. Asimismo, al intervenir la policía, se han escuchado disparos en las inmediaciones, con el fin de amedrentar al personal. En dicho sector operan las bandas xx y zz, cuyos máximos líderes se encuentran actualmente reclusos, sin embargo, su estructura organizada les permite reunir fácilmente alrededor de 200 personas”. Etc.

Toda la información recopilada por fuentes abiertas o por trabajo de inteligencia policial, debe ser consignada en este acápite, de manera tal que no se generen sorpresas durante las operaciones.

Se debe señalar la capacidad de convocatoria estimada (cuántas personas pueden reunir) y el tipo de elementos que pueden disponer para afectar el desarrollo del servicio policial (armas, explosivos, elementos incendiarios, material para construcción de barricadas, maquinaria de construcción, agrícola y otro tipo de vehículos)

3.2.- POSIBILIDADES DEL Oponente:

Una posibilidad es aquello que podría ocurrir, de acuerdo con los antecedentes recopilados. Si bien no existe certeza absoluta, la información reunida nos hace presumir con algún fundamento que podrían ocurrir ciertos actos o hechos por parte de quienes se opondrían al personal policial, que pondría en riesgo el cumplimiento de la misión.

Ejemplo:

3.2.1.- Que los sujetos sobre los cuales pesa la orden de detención se resistan haciendo uso de armas de fuego.

3.2.2.- Que grupos de vecinos del sector, debidamente organizados, se enfrenten a Carabineros utilizando elementos contundentes.

3.2.3.- Que grupos de jóvenes del sector, muchos de ellos menores de edad, obstaculicen el accionar policial, arrojando piedras, teniendo como blanco preferido los vehículos institucionales, etc.

Es importante no dejar de consignar todas aquellas posibilidades que se consideren factibles de realizar por los oponentes, basados en la información de inteligencia policial o en experiencias anteriores.

En el rubro anterior, se detallan la disponibilidad de individuos y recursos, en este se debe definir la VOLUNTAD de utilizarlos contra el personal de Carabineros y el normal desarrollo del servicio que se realiza.

3.3.- EFECTOS SOBRE LAS ACCIONES DE LOS Oponentes, QUE PODRÍAN GENERAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE OPERACIONES:

Describir cómo los oponentes podrían utilizar en su favor las características del área de operaciones, para generar acciones que afecten a los servicios policiales o también, en qué medidas las mismas les podrían ser negativas y favorecer el desarrollo de las actividades de Carabineros.

4.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPIA:

Este rubro guarda relación con los recursos propios necesarios para dar cumplimiento a la misión:

4.1.- Personal: Consignar la cantidad de oficiales y personal necesarios para cumplir la misión, tanto los de la propia dotación como aquellos que se requieren de otras Reparticiones.

4.2.- Recursos Logísticos: Se debe señalar aquellos que se precisan para cumplir el cometido y si no se poseen, indicar la fuente de obtención, los que deben estar en relación con la envergadura del servicio, peligrosidad y riesgo del personal.

4.3.- Recursos Financieros: Señalar los montos para viáticos, alimentación fiscal, combustible extraordinario u otros, para efectuar los trámites de obtención. Si no se requieren, este rubro simplemente se omite.

5.- FORMULACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN:

Son las posibles alternativas de solución para enfrentar una misión. Corresponde describirlos siguiendo la metodología explicada en el Manual.

5.1. CONFECCIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN:

Ejemplo:

Curso de Acción Nº 1: Realizar un allanamiento de las viviendas señaladas en la Orden Judicial adjunta, el día martes 15 de agosto del año en curso, a partir de las 04.00 horas y hasta el término de dicho cometido, al interior de la población "La Legua", con apoyo de dos equipos GOPE y personal de las Secciones SIP de la 51ª Comisaría "San Joaquín" y 12ª Comisaría "San Miguel", los que actuarán en forma simultánea en los citados inmuebles, conformando un anillo perimetral con personal de la Fuerza de Tarea de esta Prefectura y el apoyo de los medios blindados del servicio permanente en dicho sector, con el propósito de detener a sus moradores y ponerlos a disposición de la Fiscalía Regional Sur". Etc.

Curso de Acción N° 2: “ Allanar las viviendas señaladas en la Orden Judicial adjunta, el día martes 15 de agosto del año en curso, a contar de las 04.00 horas y hasta el término de dicho cometido, al interior de la población “La Legua”, con personal de la SIP de la 51ª Comisaría “San Joaquín” y el apoyo de dos equipos GOPE, que actuarán de cobertura, debiendo permanecer el dispositivo Fuerza de Tarea de esta Prefectura en apresto a una distancia prudente y contacto visual, para intervenir si es necesario, con el propósito de no alertar a los vecinos con un despliegue masivo, con la finalidad de detener a los moradores de dichos domicilios y ponerlos a disposición de la Fiscalía Regional Sur”

5.2.- EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN:

Una vez analizados los cursos de acción propuestos, corresponde evaluarlos en su mérito, considerando los principios de oportunidad, economía de recursos, seguridad para el personal y flexibilidad para su ejecución, en contribución al éxito de la misión.

El Jefe llamado a resolver por cual camino seguirá las acciones, revisa la propuesta, verifica el resultado de cada parámetro y selecciona, en uso de su potestad de mando, aquel que él considera como mejor curso de acción.

Ejemplo: En este caso se propone el Curso de Acción N°1.

CURSOS DE ACCION	EVALUACION				
	OPORTUNIDAD	ECONOMIA DE RECURSOS	SEGURIDAD DE PERSONAL	FLEXIBILIDAD	PROMEDIO
CA1	3	2	3	3	2,8
CA2	2	3	2	3	2,5
CA3	3	2	1	2	2,0

6.- DECISIÓN DEL JEFE:

Por último, se adopta la decisión del curso de acción a seguir, el que se transforma en el correspondiente Plan para materializar el servicio. Para ello, se deja constancia escrita de la determinación, con la correspondiente rúbrica, en la parte final del documento.

Ejemplo:

6.- DECISIÓN DEL SR. PREFECTO:

“Decido la adopción del Curso de Acción N° 1, por considerarlo más apto para el cumplimiento de la misión, ya que ofrece las mayores ventajas y menor riesgo para el personal”

(Pie de firma y firma)

ANEXO 2

FORMATO PARA LA CONFECCIÓN DE UN PLAN OPERATIVO DE SERVICIOS POLICIALES

Conforme a lo descrito en el presente Manual, para la elaboración de un plan operativo de servicios policiales, se acompaña el siguiente esquema:

MEMBRETE DE LA UNIDAD O REPARTICIÓN

PLAN OPERATIVO CON MOTIVO DE:
Señalar la circunstancia que genera el
Servicio Policial.-

Nº _____/

FECHA, _____

1.- MISIÓN:

Enunciar aquella que ha sido dispuesta ejecutar.

2.- CURSO DE ACCIÓN:

Describir aquel que ha sido seleccionado y que corresponde a decisión del Jefe.

3.- FASES QUE COMPRENDE EL SERVICIO.

Se deben señalar las fases y subfases, conforme a las características propias del servicio:

3.1.- I Fase: Preparación del servicio

Describir cada actividad, conforme a lo detallado en el manual.

3.2.- II Fase: Ejecución del servicio

Instalación del Servicio: Fecha, hora y Lugar.

Señalar las subfases que procedan.

Relevos en caso de proceder: Personal que lo realiza y oportunidad de ejecutarlos

3.3.- III Fase: Finalización del servicio

Lugar de reunión del personal finalizado el servicio: _____

Elaboración de cuentas e informes: _____

Evaluación será confeccionada por: _____

CIPER

Vº Bº
PREFECTO O COMISARIO

FIRMA SUBPREFECTO O SUBCOMISARIO
DE LOS SERVICIOS

ANEXO 3

FORMATO PARA LA CONFECCIÓN DE UN PLAN ABREVIADO

MEMBRETE DE LA UNIDAD O REPARTICIÓN

PLAN ABREVIADO CON MOTIVO DE:
Señalar la circunstancia por la que se
desarrollará el servicio.

Nº _____/

FECHA, _____

1.- MISIÓN:

Enunciar aquella que ha sido dispuesta por el mando respectivo.

2.- CURSO DE ACCIÓN:

Describir aquel que ha sido seleccionado para cumplir con el servicio y que se debe poner en ejecución.

3.- FASES QUE COMPRENDE EL SERVICIO:

Señalar las fases y subfases en que se dividirá la operación policial, de acuerdo a las características propias de cada servicio.

4.- TAREAS A DESARROLLAR:

Indicar las distintas tareas que serán necesarias para cumplir la misión, las que deben ser asignadas a determinado personal de manera específica, así como también los responsables de cada una de ellas.

5.- MANDO Y CONTROL:

Especificar quién asumirá el mando del servicio, el que tendrá a su cargo las tareas de control.

(PIE DE FIRMA Y FIRMA)
SUBPREFECTO O
SUBCOMISARIO DE LOS SERVICIOS

Vº Bº
PREFECTO O COMISARIO

EVALUACIÓN

Finalizado el servicio, el Jefe del mismo confecciona la evaluación final de lo realizado, en forma manuscrita y en el mismo documento, considerando los siguientes aspectos:

Actividades realizadas _____

Resultados obtenidos _____

Problemas o inconvenientes detectados _____

Medidas adoptadas para neutralizarlos _____

Sugerencias _____

(PIE DE FIRMA Y FIRMA)
JEFE DEL SERVICIO

ANEXO 4

PAUTA DE TRABAJO PARA UNA PLANA MAYOR

FASE I: PLAN DE TRABAJO PLANA MAYOR

Habiéndose efectuado la reunión inicial, con fecha: _____, en la sala de reuniones de la Zona, donde el Mando ha transmitido su apreciación preliminar de la misión, se procede a efectuar la pauta de trabajo de la Plana Mayor.

REUNIÓN 1: TRABAJO INICIAL DE PLANA MAYOR

LUGAR _____ / FECHA _____ / HORA _____ /

El Jefe de la Plana Mayor expone su plan de trabajo, en el cual le asigna responsabilidades específicas a cada integrante de la plana mayor, estableciendo los tiempos y plazos para reunir la información necesaria para la elaboración de sus respectivas apreciaciones de situación y finalmente les dispone la oportunidad, día y hora, en que desarrollarán sus exposiciones. En suma, en esta reunión se considera:

- 1.- Dar a conocer el cronograma de trabajo
- 2.- Determinar los plazos para la reunión de información
- 3.- Disponer la fecha y hora en que cada integrante de la Plana Mayor realizará sus exposiciones
- 4.- Orientar a cada integrante de la Plana Mayor acerca de los puntos de interés que deben tener presente en su trabajo.
- 5.- Recibir las opiniones y consultas que formulen los integrantes del equipo de trabajo.
- 6.- Entregar nuevas orientaciones, si el Jefe de la Plana Mayor así lo estima pertinente.

REUNIÓN 2: DESARROLLO DE APRECIACIONES SECTORIALES

LUGAR _____ / FECHA _____ / HORA _____ /

- 1.- Disponer desarrollo de las Apreciaciones Sectoriales de la Situación (JPM)
- 2.- Exponer la Apreciación de Inteligencia (C 2)
- 3.- Exponer la Apreciación de Personal (C 1)
- 4.- Exponer la Apreciación de Logística (C 4)
- 5.- Exponer la Apreciación de Comunicaciones Sociales (C 5)
- 6.- Exponer la Apreciación de Finanzas (C 6)
- 7.- Aprobar las Apreciaciones Sectoriales por el Jefe de la Plana Mayor

REUNIÓN 3: CONCEPTO DE LA OPERACIÓN

LUGAR _____ / FECHA _____ / HORA _____ /

- 1.- El Mando expone a la Plana Mayor su concepto de la operación general de las actividades operativas a realizar para enfrentar y dar cumplimiento a la misión

REUNIÓN 4: DESARROLLO DE LA APRECIACIÓN DE OPERACIONES

LUGAR _____ / FECHA _____ / HORA _____ /

- 1.- Exponer la Apreciación de Operaciones (C 3)
- 2.- Confrontar los Cursos de Acción (C 2 y C 3)
- 3.- Exponer el curso de acción que desde el punto de vista de Personal representa las mayores ventajas. (C 1)
- 4.- Exponer el mejor curso de acción desde la perspectiva Logística (C 4)
- 5.- Exponer el mejor curso de acción desde la mirada Comunicacional (C 5)
- 6.- Exponer el mejor curso de acción desde el prisma de Finanzas (C 6)
- 7.- Comparar los cursos de acción seleccionados (JPM y C 3)
- 6.- Proponer el mejor curso de acción al Mando (JPM)
- 7.- Resolver el curso de acción a seguir (Mando)

FASE II: CONFECCIÓN DE LOS PLANES

REUNIÓN 5: COMUNICAR DECISIÓN DEL MANDO

LUGAR _____ / FECHA _____ / HORA _____ /

- 1.- Dar a conocer la resolución adoptada e impartir sus instrucciones complementarias. (Mando)
- 2.- Entregar pautas de trabajo sectoriales a los integrantes de la Plana Mayor acerca de las futuras actividades y plazos. (JPM)

REUNIÓN 6: EXPOSICIÓN DEL PLAN GENERAL DE OPERACIONES

LUGAR _____ / FECHA _____ / HORA _____ /

- 1.- Exponer cómo se desarrollará el Plan General de Operaciones, las fases que comprenderá, los servicios que se deberá implementar, las distintas actividades a cumplir y los recursos involucrados (C 3)
- 2.- Complementar las instrucciones particulares a cada uno de los integrantes de la Plana Mayor (JPM)
- 3.- Disponer la confección de los planes derivados (JPM)

REUNIÓN 7: EXPOSICIÓN DE LOS PLANES DERIVADOS

LUGAR _____ / FECHA _____ / HORA _____ /

- 1.- Exponer el Plan Derivado de Personal (C 1)
- 2.- Exponer el Plan Derivado de Inteligencia (C 2)
- 3.- Exponer el Plan Derivado de Logística (C 4)
- 4.- Exponer el Plan Derivado de Comunicaciones Sociales (C 5)
- 5.- Exponer el Plan Derivado de Finanzas (C 6)
- 6.- Aprobar o modificar lo planificado (Mando)

FASE III: DIFUSIÓN Y PRÁCTICA DE LOS PLANES

- 1.- Difundir los planes a los distintos niveles comprometidos (PM)
- 2.- Practicar, si corresponde, las distintas acciones a seguir (PM)
- 3.- Coordinar los aspectos de detalle (PM)

FASE IV: IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PLANES

- 1.- Dictar la Orden de Ejecución
- 2.- Poner los medios a disposición de los Jefes de Sectores y Subsectores
- 3.- Ejecutar lo planificado
- 4.- Disponer las medidas de supervisión y control

FASE V: EVALUACIÓN DE LO REALIZADO

- 1.- Efectuar las evaluaciones sectoriales por cada una de las áreas (PM)
- 2.- Confeccionar la evaluación general del Plan (JPM)
- 3.- Efectuar reunión para análisis de la evaluación, con la participación de TODOS LOS INVOLUCRADOS.

CIPER

(Pie de Firma y Firma)
JEFE DE LA PLANA MAYOR

ANEXO 5

PAUTA PARA LA CONFECCIÓN DE UNA APRECIACIÓN DE INTELIGENCIA

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____ / HOJA N° ____ /

APRECIACIÓN DE INTELIGENCIA

N° ____ /

LUGAR Y FECHA:

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN.

Se describe la misión que ha sido asignada a la Plana Mayor y que es el origen del trabajo que se debe desarrollar.

2.- CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE OPERACIONES.

Debe comprender el estudio de los siguientes factores:

2.1.- CONDICIONES ATMOSFÉRICAS:

Se deben describir todas aquellas situaciones, que **conforme a las características de la misión a desarrollar resultan adecuadas**. De acuerdo a la hora en que se desarrollarán las operaciones policiales se debe considerar: pronóstico del tiempo; temperaturas máximas y mínimas probables; horas de salida y puesta del sol; condiciones de visibilidad; tipo de luna que se presentará, si generará visibilidad o habrá sólo oscuridad.

2.2.- SITUACIÓN DEL TERRENO:

Detallar las particularidades que presenta el terreno, debiendo considerar, **en lo que resulte pertinente**: descripción geográfica del área donde se desarrollarán las actividades policiales; accidentes geográficos como cerros, quebradas, bosques, ríos, lagos y demás situaciones que puedan afectar al servicio; obras de artes, en especial puentes, represas, embalses y similares; caminos y carreteras: tipo de construcción, estado de transitabilidad, cantidad de pistas de circulación, vías de aproximación y escape del área de operaciones; altitud del sector y efectos sobre las personas.

2.3.- POBLACIÓN:

Indicar sus características: cantidad de habitantes, principal rango de edad, influencia que reciben de grupos delictuales, comportamiento histórico en relación a las acciones policiales y posible actitud respecto al servicio a desarrollar.

2.4.- TIPO DE VIVIENDAS:

Describir las características de las que se encuentran en el área de operaciones, si corresponde, de acuerdo con el tipo de servicio asignado, si se trata de conjuntos de departamentos, condominios, villas, casas

individuales, poblaciones de emergencia o campamentos, si las construcciones son sólidas o de material ligero y todo otro aspecto de interés para el servicio.

2.5.- EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE OPERACIONES EN EL SERVICIO POLICIAL:

Indicar los posibles efectos, tanto favorables, como negativos, que generarán las características de las condiciones atmosféricas, situación del terreno, la población y el tipo de viviendas sobre las operaciones policiales que se deben planificar.

Para describir las características del área de operaciones y sus posibles efectos sobre las operaciones policiales, se debe ilustrar el trabajo con mapas, cartografía, croquis, fotografías, filmaciones y todos aquellos elementos que permitan visualizar con mayor certeza el lugar donde se concretará la operación policial y los puntos críticos y situaciones de riesgo que es necesario considerar.

3.- IDENTIFICACIÓN DEL Oponente Y SUS CAPACIDADES:

Se trata de aportar la mayor cantidad de datos, sobre aquellos grupos o personas que se opondrán al desarrollo de lo planificado, para lo cual es necesario considerar:

3.1.- IDENTIFICACIÓN DE LOS Oponentes:

En este rubro se consigna la individualización de todos aquellos grupos, organizados o espontáneos y personas que podrían oponerse al accionar policial, en donde es posible identificar grupos de poder, movimientos sociales, organizaciones criminales, delincuentes comunes, contraventores y público en general que pueden considerar que sus intereses se verán afectados o deteriorados por el accionar de Carabineros.

3.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LOS Oponentes

Identificados los posibles oponentes que actuarán en el área de responsabilidad, corresponde describir sus **capacidades**, en donde se debe considerar cantidad de participantes, capacidad de congregarse y generar adhesión de otros grupos o público en general, factibilidad de acceder a medios de comunicación social, posibilidad de desarrollar acciones violentas, determinación para enfrentar mediante acciones de fuerza a Carabineros, detallando tipo y disponibilidad de armas, contundentes, incendiarias, químicas, de fuego u otro tipo, maquinarias, vehículos y todo tipo de elementos que pueda ser utilizado contra el personal o público.

3.3. - POSIBILIDADES DEL Oponente:

Identificados los oponentes y establecidas sus capacidades, procede determinar las **posibilidades** que puedan concretar determinadas acciones contra el servicio que se encuentra implementando Carabineros, lo cual dependerá de una serie de circunstancias que se pueden producir en el momento mismo, como por ejemplo la influencia o la irrupción en el escenario de grupos violentistas, originalmente no considerados, pero que pueden transformar las actitudes tradicionales de los oponentes.

En la descripción de las posibilidades, se debe recurrir a la mayor cantidad y calidad de fuentes de información, para tratar de construir un escenario lo más real posible.

3.4.- EFECTOS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE OPERACIONES EN EL ACCIONAR DE LOS Oponentes:

Así como en el rubro correspondiente al área de operaciones, se debe indicar los efectos que ella puede generar sobre los servicios policiales, al analizar la situación de los oponentes, también resulta necesario

determinar las condiciones favorables y desfavorables, que puede significar para los ponentes: Las condiciones atmosféricas, la situación del terreno, la población y el tipo de viviendas.

Lo anterior, permitirá generar antecedentes importantes que se deben tener en consideración al momento de formular, evaluar, confrontar y seleccionar los cursos de acción.-

3.5.- NECESIDAD DE CONTAR CON APOYO EXTERNO:

Se debe señalar la conveniencia de realizar acciones de coordinación, que permitan la posibilidad de recibir apoyo de otros organismos e instituciones ante situaciones de emergencia, tales como Bomberos, Centros Asistenciales, Fuerzas Armadas, Policía de Investigaciones y otros.

FIRMA DEL C 2

CIPER

ANEXO 6

PAUTA PARA LA CONFECCIÓN DE UNA APRECIACIÓN DE PERSONAL

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____/ HOJA N° ____/

APRECIACIÓN DE PERSONAL

N° ____/

LUGAR Y FECHA:

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN.

Se describe la misión que ha sido asignada a la Plana Mayor y que es el origen del trabajo que se debe desarrollar.

2.- IDENTIFICACION DE LAS TAREAS ESPECÍFICAS DE PERSONAL

Conforme al análisis de la misión realizada por el Mando de la Plana Mayor, el **C 1** describe sus tareas específicas que le corresponde desarrollar y las principales limitaciones que pueden afectar la disponibilidad de personal, como es el caso del promedio de personal ausente por distintos motivos, personal destinado al cumplimiento del Plan Cuadrante y de otro tipo de servicios simultáneos y que también requieran importantes cantidades de funcionarios, señalando el porcentaje de personal de las Unidades territoriales, del área comprometida, que serán destinados al servicio planificado.

3.- CUANTIFICACIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DE PERSONAL

Conforme a las características específicas del tipo de plan operativo que se debe implementar, el Oficial de Personal debe señalar las cantidades numéricas de carabineros en condiciones de ser empleados para ello, indicando cantidad de Jefes, Oficiales, Suboficiales, Cabos y Carabineros. También debe indicar cantidad por tipo de servicio: Orden y Seguridad; Tránsito; Fuerzas Especiales; Operaciones Policiales Especiales; Dirección de Inteligencia Policial; Aeropolicial; Servicios de Apoyo y otros que sean necesarios, como asimismo, personal especialista o poseedor de determinadas competencias específicas, tales como intérpretes de lenguas extranjeras, entre otros, conforme al siguiente esquema:

3.1.- DISPONIBILIDAD DE PERSONAL DE UNIDADES TERRITORIALES Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES:

Incorporar tablas que detallen las cantidades de personal disponible, por grado, para el servicio que será aportado por cada una de las Unidades y Servicios especializados del área de operaciones.

3.2.- PERSONAL AGREGADO DE OTRAS UNIDADES Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS AL SERVICIO PLANIFICADO

Previa las coordinaciones con los responsables de unidades de zonas no comprometidas en el servicio, así como de planteles de educación, FF.EE., GOPE, DIPOLCAR, OS.7, O.S.9, Prefectura Aérea, Escuela de Caballería, Escuela de Adiestramiento Canino y otras que sean necesarios, incorporar tablas con cantidades de personal, por grado, disponible para el servicio.

3.3.- PERSONAL DE SERVICIOS DE APOYO

Al igual que en el rubro anterior, se incorporarán tablas señalando según necesidad, del personal disponible por grado y especialidad, destinados a incorporarse al servicio policial, indicando sus organismos de origen.

4.- CONSIDERACIONES DE PERSONAL

El C.1 deberá exponer las situaciones que deberán considerar para el personal, conforme a los siguientes aspectos:

4.1.- GRADO DE PERPARACIÓN Y APTITUDES DEL PERSONAL

Considerando las características específicas del personal disponible para el desarrollo del servicio policial, se deberá detallar las acciones necesarias para el proceso de instrucción, motivación y compromiso que debe adquirir el personal para el adecuado cumplimiento de sus responsabilidades.

4.2.- BIENESTAR DEL PERSONAL

Detallar los requerimientos conforme a los siguientes aspectos:

- Tiempos máximos de duración de los servicios;
- Programación de relevos, conforme a la extensión del servicio;
- Lugar y tiempo para el descanso;
- Acceso a servicios higiénicos;
- Lugares destinados al alojamiento y consumo de alimentación.
- Acceso a la atención médica.

5.- RESPONSABLE DE PERSONAL

Indicar cargo, grado nombres y apellidos del responsable de la administración de personal para el servicio policial.

FIRMA DEL C 1

ANEXO 7

PAUTA PARA LA CONFECCIÓN DE UNA APRECIACIÓN DE LOGÍSTICA

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____ / HOJA N° ____ /

APRECIACIÓN DE LOGÍSTICA

N° ____ /

LUGAR Y FECHA:

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN.

Se describe la misión que ha sido asignada a la Plana Mayor y que es el origen del trabajo que se debe desarrollar.

2.- IDENTIFICACION DE LAS TAREAS ESPECÍFICAS DE LOGÍSTICA

Conforme al análisis de la misión realizada por el Mando de la Plana Mayor, el **C 4** describe la tarea específica que le corresponde desarrollar y las principales limitaciones que pueden afectar la disponibilidad de medios, por no haber existencia, estar comprometidos en otros servicios o no encontrarse en condiciones operativas.

3.- CUANTIFICACIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS LOGÍSTICOS

De acuerdo a las características específicas del tipo de plan operativo que se debe implementar, el Oficial de Logística, debe señalar los tipos de recursos disponibles y las cantidades numéricas de existencia, como: Cantidad y tipo de vehículos, elementos de comunicaciones, armamento y munición, vestuario y elementos de protección y demás que resulten necesarios, en relación a las cantidades de personal disponible que ha detallado la Apreciación de Personal.

Para lo anterior deberá considerar los siguientes aspectos, por cada tipo de recurso logístico a considerar:

3.1.- DISPONIBILIDAD DE RECURSOS LOGÍSTICOS DE CARGO DE UNIDADES TERRITORIALES Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES:

Incorporar tablas que detallen las cantidades disponibles de armamento, munición, disuasivos químicos, elementos de protección, equipos de comunicaciones, elementos tecnológicos y otros necesarios para el servicio que será aportado por cada una de las Unidades y Servicios especializados del área de operaciones, agregando el total por cada tipo de elemento.

3.2.- RECURSOS LOGÍSTICOS DISPONIBLES Y DE CARGO DE OTRAS UNIDADES Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS AL SERVICIO PLANIFICADO

Previa las coordinaciones con los responsables de unidades de altas reparticiones no comprometidas en el servicio, incorporar tablas que detallen las cantidades de armamento, munición, disuasivos químicos, elementos de protección, equipos de comunicaciones, elementos tecnológicos y otros necesarios para el servicio que será aportado por cada una de las Unidades y Servicios especializados de su dependencia, agregando el total por cada tipo de elemento.

3.3.- RECURSOS LOGÍSTICOS NO DISPONIBLES

Se deberán detallar las características y cantidades de aquellos elementos que será necesario arrendar o comprar.

3.3.- CONSIDERACIONES LOGÍSTICAS

El C.4 deberá especificar el mecanismo para la ejecución de las funciones logísticas para el apoyo de las operaciones, respecto al abastecimiento; mantenimiento; reparación y reposición de los recursos logísticos.

4.- RESPONSABLE DE LOGISTICA

Indicar cargo, grado nombres y apellidos del responsable de la administración de los recursos logísticos para el servicio policial.

CIPER

FIRMA DEL C 4

ANEXO 8

PAUTA PARA LA CONFECCIÓN DE UNA APRECIACIÓN DE COMUNICACIONES SOCIALES

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____ / HOJA N° ____ /

APRECIACIÓN DE COMUNICACIONES SOCIALES

N° ____ /

LUGAR Y FECHA:

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN.

Se describe la misión que ha sido asignada a la Plana Mayor y que es el origen del trabajo que se debe desarrollar.

2.- DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO COMUNICACIONAL EXTERNO E INTERNO

Conforme al análisis de la misión realizada por el Mando de la Plana Mayor, el **C5** debe identificar aquellas variables del entorno que podrían afectar al servicio desde el punto de vista de las comunicaciones, como asimismo, los aspectos internos que pudiesen generar connotación pública y que afectarían la imagen institucional.

3.- DESCRIPCIÓN DE POSIBLES ESCENARIOS

Identificar posibles escenarios a desarrollarse durante el servicio, especialmente en cuanto a la participación activa de actores interesados o grupos de presión, la posición que podrían adoptar en relación con los servicios policiales, los efectos que puede generar su participación ante la opinión pública y recomendaciones que sobre el particular es necesario tener en consideración.-

4.- ORIENTACIONES COMUNICACIONALES

Entregar sus recomendaciones específicas acerca del manejo comunicacional a seguir, tanto en la fase previa como durante la ejecución del servicio, como asimismo, pautas generales para evitar filtraciones de información interna a los medios y el uso adecuado de las instancias dispuestas para la difusión oficial. Estas orientaciones comunicacionales, deberán tener especial consideración las orientaciones comunicacionales específicas que se deben entregar, para enfrentar cada uno de los escenarios que han sido descritos en el punto anterior, para el debido resguardo de la imagen corporativa y la legitimidad del proceder de Carabineros de Chile.

FIRMA DEL C 5

ANEXO 9

PAUTA PARA LA CONFECCIÓN DE UNA APRECIACIÓN DE FINANZAS

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____ / HOJA N° ____ /

APRECIACIÓN DE FINANZAS

N° ____ /

LUGAR Y FECHA:

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN.

Se describe la misión que ha sido asignada a la Plana Mayor y que es el origen del trabajo que se debe desarrollar.

2.- IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES PRESUPUESTARIAS

Conforme al análisis de la misión realizada por el Mando de la Plana Mayor, el **C 6** debe identificar los posibles gastos en que se deberá incurrir para desarrollar las actividades programadas y atender los requerimientos específicos planteados por las distintas áreas de responsabilidad. Entre otros aspectos debe considerar la mayor cantidad de raciones fiscales, combustibles y lubricantes, vestuario de uniforme y de civil, material de escritorio, viáticos, asignaciones de vuelto y demás beneficios que se deberá cancelar al personal y todo otro gasto extraordinario, que no se encuentre incorporado en el presupuesto institucional por programas.

3.- DETERMINACION DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

De acuerdo a lo realizado en el número anterior, se debe determinar las cantidades aproximadas de cada tipo de necesidad, el valor que genera cada una de ella y las fuentes de financiamiento existentes para enfrentar los requerimientos económicos o la necesidad de recabar recursos extraordinarios, ya sean institucionales o gubernamentales.

4.- DETERMINACIÓN DE NECESIDADES CRÍTICAS

Identificar aquellas necesidades críticas para el servicio, al no contar con fuentes de financiamiento, sean éstas de gastos en personal o gastos operacionales. Para lo anterior, deberá tener en consideración la información entregada especialmente por las Apreciaciones de Personal y Logística, respecto de aquellos elementos que siendo necesarios, no hay disponibilidad y por lo tanto, deben ser adquiridos o arrendados.

FIRMA DEL C 6

ANEXO 10

PAUTA PARA LA CONFECCIÓN DE UNA APRECIACIÓN DE OPERACIONES

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____/ HOJA N° ____/

APRECIACIÓN DE OPERACIONES

N° ____/

LUGAR Y FECHA:

El **C 3**, es el último integrante de la Plana Mayor que confecciona su apreciación, pues requiere toda la información de los demás integrantes de la misma, para elaborar los **cursos de acción**, sobre los cuales estará centrado su trabajo, conforme a los siguientes pasos:

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN

Se describe la misión que ha sido asignada a la Plana Mayor y que es el origen del trabajo que se debe desarrollar.

2.- FORMULACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

Se procede a enunciar todos los cursos de acción posibles de dar solución a la misión encomendada, dando respuesta cada uno de ellos a las interrogantes básicas que se han establecido en el Capítulo III, Título I, "Formulación de los Cursos de Acción".

Considerando la magnitud de los servicios que se deben enfrentar, mediante el Modelo de Planificación de Plana Mayor, se ha estimado conveniente incorporar un ejemplo de un curso de acción con motivo de una eventual visita del Papa Francisco a la ciudad de Santiago, a contar de las 24.00 horas del día 12 de octubre de 2016, señalando algunas actividades referenciales, en los siguientes términos:

CURSO DE ACCIÓN N° 1

Actividad 1: Arribo de S.S. a Chile:

A contar de las 08,00 horas del día 11 de octubre del año 2016, se desarrollarán servicios preventivos de Orden y Seguridad, en los 12 cuadrantes de la Comuna de Pudahuel, empleando para ello 2 RP, con 2 PNI cada uno, apoyados por 2 motos TT por cuadrante, con la finalidad de mantener una vigilancia permanente, identificar y neutralizar hechos delictuales, deteniendo a los responsables, mientras que 6 motos de tránsito recorrerán el mismo sector para identificar vehículos abandonados, robados e información relativa al estado de las vías. Con respecto al cuadrante 42 del Aeropuerto Internacional, esta misión será desarrollada por 6 funcionarios de infantería, apoyados por 1 RP y 2 TT.

Desde las 20, horas del mismo día, el servicio será incrementado en 6 RP y 6 TT por cuadrantes, en cada turno, servicio que se mantendrá hasta la retirada de SS hacia la ciudad de Santiago.

A contar de las 14,00 horas del día 12 de octubre personal del GOPE procederá a realizar la revisión de las instalaciones del Aeropuerto Internacional y sus inmediaciones correspondientes al cuadrante 42, el cual será entregado a más tardar a las 18,00 horas debidamente chequeado, al Jefe del Servicio Aeropuerto. A las 18,00 horas, dl día 12 de octubre se instalará el servicio para la llegada del Papa el cual consistirá en servicio de Orden y Seguridad destinados a mantener la seguridad de la instalaciones exteriores del aeropuerto, mediante un Escuadrón de la Escuela de Suboficiales integrado por 350 Cabos y Suboficiales, para realizar la contención y ordenamiento del público que estará ubicado desde del peaje hasta frente a los estacionamiento y 50 funcionarios de tránsito para el desvío de los vehículos que traten de llegar al Aeropuerto.

Un ariete de FFEE se mantendrá en apresto en el cuartel de la 27 Comisaría.

Actividad 2: Traslado a la Nunciatura

La cápsula de seguridad estará integrada por un total de 6 automóviles incluido el del Sumo Pontífice, con una escoltada de honor compuesta por 12 motos de tránsito, 8 motos tránsito de desplazamiento, 4 RP y 10 motos TT de apoyo al desplazamiento.

La vía de desplazamiento, empleando la Ruta N°1 propuesta por el C.2, será patrullada por 18 motos TT que se desplazarán por las calles adyacentes a la ruta, 12 RP que se mantendrán ubicados en lugares equidistantes de la ruta, 2 funcionarios de tránsito en cada intersección, 4 funcionarios de Orden y Seguridad en cada pasarela y pasos bajo y sobre nivel.

Actividad 3: Servicios Nunciatura Apostólica

A contar de las 08.00 horas del día 12 de octubre del año 2016 y hasta la normalización de los servicios de arribo, el tramo comprendido entre la salida de la Autopista Costanera Norte y hasta la Nunciatura el trayecto se mantendrá enrejado, con personal para la contención y ordenamiento del público, con una distribución de 6 funcionarios por cuadra, considerando la hora de llegada, mientras que en la nunciatura se mantendrá un ariete de FFEE para eventuales actividades de control del orden público y 30 funcionarios de la Escuela de Suboficiales para seguridad de la Nunciatura por turno, más 4 RP y 8 Motos TT para recorrido de un perímetro de 2 y 4 manzanas respectivamente.

Actividad 4: Misa Parque O'Higgins

A contar de las 16,00 horas del día 12 de octubre personal del GOPE procederá a la revisión de las instalaciones del Parque O'Higgins y lo entregará al Jefe del Servicio responsable de ese sector, quien mantendrá una vigilancia a cargo de un equipo de trabajo integrado por 6 RP, 10 motos TT y 100 infantes para mantener la seguridad de las instalaciones, mientras que la ruta principal de desplazamiento será patrullada por 12 RP y 24 Motos TT.

A contar de las 06,00 horas del día 13 de octubre se dispondrá el servicio, por la ruta principal de desplazamiento que estará integrado por 2 PNI de tránsito en cada intersección, 36 motos TT de recorrido por las calles colaterales inmediatas a la vías principal de desplazamiento, 40 RP de recorrido por las avenidas paralelas a las vías de desplazamiento y similar dispositivos para el patrullaje de la vía alternativa, a la cual se deberán incorporar 10 motos de tránsito, para habilitar el desplazamiento en caso necesario.

Para la contención en el trayecto de la vía principal: por Avenida Andrés Bello al poniente, para luego tomar Av. Libertador Bernardo O'Higgins en la misma dirección, hasta calle Ejército a través de la cual se arribará hasta el Parque O'Higgins, se dispondrá de una Fuerza de Tarea de 40 funcionarios por cuadra, personal del GOPE ubicado en edificios de altura, conforme a las áreas críticas (LAS PUEDE DESCRIBIR), dos helicópteros para patrullaje aéreo de la ruta, Parque O'Higgins e inmediaciones para información de situaciones imprevistas, dos equipos de salud ubicados en la 19° y 14° Comisaría para atender problemas críticos del personal.

Para la seguridad del desarrollo del acto del parque O'Higgins, se dispondrá de una Fuerza de Tarea, que reemplazará al dispositivo que mantuvo la seguridad durante la noche, que tendrá la siguiente responsabilidad:

Tribuna de Honor, desde donde el Papa realizará su mensaje a la ciudadanía y se ubicarán las autoridades eclesiásticas, representantes extranjeros, diplomáticos y autoridades políticas, estará a cargo de un dispositivo del GOPE apoyado por 400 hombres de la Escuela de Suboficiales, guías con perros detectores de explosivos y otros servicios especializados que desee agregar.

El recinto comprendido por el Parque propiamente tal, su seguridad interior y vías de acceso, estará a cargo de 600 Cabos y Suboficiales de la Zona Metropolitana, mientras que el perímetro adyacente será patrullado por 80 RP, 60 motos TT, 90 funcionarios montados de la Escuela de Caballería y 3 Arietes de FF.EE.

Perímetro de influencia delimitado por Alameda B. O'Higgins, Av. Vic. Mackenna, Carlos Valdovinos y Las Rejas, se instalarán puestos de control a cargo de 1 RP apoyado por 2 motos TT en: Alameda – Las Rejas – General Velásquez – Bascuñán – Ejército – Santa Rosa y Vicuña Mackenna; En Vicuña Mackenna – Santa Isabel – Av. Matta – Ñuble y Carlos Valdovinos; En Carlos Valdovinos – Santa Rosa – El Llano. Club Hípico – Buzeta y Las Rejas, En Las Rejas – Ferrocarril y 5 de Abril. El sector será patrullado por un helicóptero y su perímetro por personal motorizado en un total de 60 RP y 50 Motos TT.

Finalizada la homilía, el Papa desde el helipuerto habilitado en el mismo Parque se traslada a la ciudad de Concepción para continuar con sus actividades, en helicóptero de la Fuerza Aérea de Chile.

OTRAS ACTIVIDADES

Posteriormente se enuncian los demás cursos de acción que se han formulado para este efecto, resultando recomendable que a lo menos sean TRES.

3.- EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN.

Siguiendo al Título I, se utiliza la siguiente tabla:

CURSOS DE ACCION	EVALUACION				
	OPORTUNIDAD	ECONOMIA DE RECURSOS	SEGURIDAD DE PERSONAL	FLEXIBILIDAD	PROMEDIO
CA1	3	2	3	3	2,8
CA2	2	3	2	3	2,5
CA3	3	2	1	2	2,0

4.- CONFRONTACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN.

Una vez realizado lo anterior, se procede a confrontar los cursos de acción que han sido seleccionados uno a uno, para establecer si se encuentran o no en condiciones de neutralizar el accionar de los oponentes y cumplir con éxito la misión encomendada, actividad que principalmente se desarrolla entre el **C 2** y el **C 3**, conforme a la siguiente tabla:

CURSO DE ACCIÓN Nº 1

C 2	C 3
DESCRIBE LA PRIMERA ACCIÓN QUE PUEDE DESARROLLAR EL Oponente	SEÑALA LA FORMA CÓMO NEUTRALIZARÁ LA ACCIÓN CON LOS RECURSOS DEL CURSO DE ACCIÓN.
NEUTRALIZADA LA PRIMERA ACCIÓN, INDICA LA NUEVA ACCIÓN QUE PUEDEN EMPRENDER LOS Oponentes, EN REEMPLAZO DE LA PRIMERA O EN FORMA PARALELA.	ANTE EL NUEVO ESCENARIO, INDICA LAS MEDIDAS QUE ADOPTARÁ PARA NEUTRALIZAR AS ACCIONES Opositoras Y LOS RECURSOS QUE COMPROMETERÁ EN ELLO.
RECHAZADAS LAS ACCIONES Oponentes, SEÑALA LAS NUEVAS ACTIVIDADES QUE ESTÁN EN CAPACIDAD DE DESARROLLAR	SI DISPONE DE RECURSOS, INDICA LA FORMA DE ENFRENTAR LAS NUEVAS ACCIONES DE OS Oponentes
SI EL Oponente NO TIENE CAPACIDAD PARA DESARROLLAR NUEVAS ACTIVIDADES, SIGNIFICA QUE EL CURSO DE ACCIÓN ES FACTIBLE DE IMPLEMENTAR.	SI EL CURSO DE ACCIÓN NO TIENE RECURSOS PARA ENFRENTAR LAS NUEVAS POSIBILIDADES DE LOS Oponentes, SIGNIFICA QUE NO REÚNE LAS CONDICIONES PARA SER IMPLEMENTADO

5.- PROPOSICIÓN DEL MEJOR CURSO DE ACCIÓN.

Producto del trabajo enunciado precedentemente, se describe el curso de acción seleccionado como más viable, por medio de la matriz de comparación, proponiéndolo al Mando para el desarrollo del servicio, pudiendo mantener el otro como una eventual alternativa o plan "B", por si las circunstancias de la operación en terreno así lo aconsejan.

FIRMA DEL C 3

Vº Bº
FIRMA DEL JEFE
DE LA PLANA MAYOR

ANEXO 11

PAUTA PARA LA CONFECCIÓN DE UN PLAN GENERAL DE OPERACIONES

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____ / HOJA N° ____ /

PLAN GENERAL DE OPERACIONES

N° ____ /

LUGAR Y FECHA:

1.- MISIÓN.

Se describe la misión que ha sido asignada a la Plana Mayor y que es el origen del trabajo que se debe desarrollar.

2.- CURSO DE ACCIÓN A DESARROLLAR.

Se procede a enunciar el curso de acción que constituye la resolución del Mando y que orientará el servicio policial.

3.- TAREAS GENERALES

Detallar las principales tareas y que darán origen a los diferentes servicios, por ejemplo: Servicios preventivos de Orden y Seguridad, de tránsito, PPI., protección de instalaciones y todo otro que se desprenda del curso de acción.

4.- ORGANIZACIÓN DEL PLAN

Corresponde describir lo que se hará antes, durante y después del servicio, conforme a las siguientes fases:

4.1.- PRIMERA FASE: PREPARACION DEL SERVICIO

Señalar fecha que comprende: **Desde:** Hora, día, mes, año. **Hasta:** Hora, día, mes, año.

Actividades: Detallar las que específicamente corresponde ejecutar y que normalmente corresponde a la preparación del servicio, acciones de coordinación, reconocimiento del terreno, asignación de personal y medios, actividades de instrucción, capacitación y otras de similar naturaleza.

4.2.- SEGUNDA FASE: DESARROLLO DEL SERVICIO

Señalar fecha que comprende: **Desde:** Hora, día, mes, año. **Hasta:** Hora, día, mes, año.

Actividades: Corresponde al Nº 5 Desarrollo del Plan.

4.3.- TERCERA FASE: FINALIZACIÓN DEL SERVICIO

Señalar fecha que comprende: **Desde:** Hora, día, mes, año. **Hasta:** Hora, día, mes, año.

Actividades: Se deben detallar aquellas que corresponde realizar una vez que ha finalizado el servicio y se normalizan las actividades. Por ejemplo, reunir la información sobre las novedades que se generaron, despachar al personal y recursos logísticos a sus lugares de origen.

5.- DESARROLLO DEL PLAN

Conforme a las características propias del plan y a las actividades generales descritas en el **Nº 3**, se procede a detallar los diferentes tipos de servicios que se deben desarrollar por cada una de las actividades o eventos a ejecutar, señalando el personal y recursos logísticos que se emplearán.

Por cada actividad se debe determinar los diferentes tipos de servicio que participarán, para luego señalar las tareas específicas que corresponde desarrollar, los responsables de las mismas, sectores o facciones, personal y recursos que se utilizarán. Para lo anterior se propone el siguiente esquema, para los servicios que se detallan y en forma sucesiva dependiendo de la cantidad de actividades o eventos:

5.1.- ACTIVIDAD Nº 1*: Descripción de la actividad o evento: Por ejemplo: Reunión de los Cancilleres en el Centro de Eventos “Casa Piedra”.

5.1.1. SERVICIOS PREVENTIVOS DE ORDEN Y SEGURIDAD

Fecha: Día, mes y año, desde las: Hora, hasta las: Hora.

Lugar: Centro de Eventos “Casa Piedra”, el servicio comprenderá el área comprendida por las calles: XX – XX- XX y XX.

Responsable del Servicio: Tte. Coronel XXX.

Personal: XX PNS y XX PNI, debiendo considerar los siguientes servicios especializados: XXX.

Recursos logísticos: Detallarlos, debiendo considera en caso necesario alimentación o colaciones.

Sectores o Facciones: Según el tipo de servicio detallar la modalidad, indicar las de recorrido, puntos fijos, responsables, personal asignado y misión a cumplir. Ante servicios prolongados, definir el sistema de relevos o tempo para descanso del personal.

*** Por cada una de las actividades, se repite el mismo esquema.**

5.1.2.- SERVICIOS DE TRÁNSITO

Fecha: Día, mes y año, desde las: Hora, hasta las: Hora.

Lugar: Debe considerar los servicios de tránsito de desplazamiento, desde los lugares de hospedaje de los Cancilleres, hasta el Centro de Eventos, indicando las distintas rutas que se utilizarán y aquellos que se deben realizar en torno al mismo.

Responsable del Servicio: Mayor XXX.

Personal: XX PNS y XX PNI, debiendo considerar al personal motorizado (RP y Motos de tránsito) y el de infantería, determinar el sistema de relevos o descanso, ante servicios prolongados.

Recursos logísticos: Detallar los elementos de seguridad, chalecos reflectantes y otros, conos, barreras y demás que resulten necesarios.

Sectores o Facciones: De deben describir las rutas de desplazamiento, el personal responsable de ejecutarla, así como los puntos de desvío o contención de vehículos, conforme a la modalidad de servicio que se va a implementar.

*** Por cada una de las actividades, se repite el mismo esquema.**

5.1.3.- SERVICIO PROTECCIÓN DE PERSONAS IMPORTANTES (PPI)

En este caso se debe definir el esquema de protección que se implementará, si se realizará sobre la base de cápsulas de seguridad, como tradicionalmente se hace para Presidentes o Mandatarios extranjeros u otro tipo de dispositivo. Se debe detallar cada uno, su responsable, integrantes y tareas específicas que deben cumplir.

Por cada tipo de dispositivo de seguridad, se programará la actividad que corresponde realizar, a las cuales se les asigna un número y se desarrolla el siguiente esquema:

Fecha: Día, mes y año, desde las: Hora, hasta las: Hora.

Vías de desplazamiento: Indicar origen, destino y las vías que se utilizarán para los desplazamientos. Señalar las acciones de reconocimiento que es necesario ejecutar.

Responsable del Dispositivo: Capitán o Teniente XXX.

Personal: Considerar los integrantes del dispositivo y los de los servicios especializados de apoyo, como escolta de honor y desplazamiento.

Recursos logísticos: Detallar armamento, munición, los elementos de seguridad y demás que resulten necesarios.

Sectores o puntos críticos: Identificar aquellos que puedan generar vulnerabilidades y considerar medidas para neutralizarlos.

*** Por cada una de las actividades, se repite el mismo esquema.**

5.1.4.- SERVICIO DE CONTROL DEL ORDEN PÚBLICO

Fecha: Día, mes y año, desde las: Hora, hasta las: Hora.

Lugar: Centro de Eventos “Casa Piedra”, el servicio comprenderá el área comprendida por las calles: XX – XX- XX y XX.

Responsable del Servicio: Coronel XXX.

Personal: XX PNS y XX PNI, debiendo considerar los siguientes servicios especializados: XXX.

Recursos logísticos: Detallarlos, dando especial atención a los medios necesarios para el control del orden público.

Área de operaciones: Conforme al programa que se pretende alterar, por los subversores del orden público, se debe señalar el área que comprenderá el servicio, indicando las calles o avenidas en donde estará comprendida.

Dispositivo a implementar: Describir el tipo de servicio, las facciones que se definirá, las tareas específicas que se ejecutarán, sistema de relevos en caso de proceder.

*** Por cada una de las actividades, se repite el mismo esquema.**

5.1.5.- SERVICIO DE PROTECCIÓN DE INSTALACIONES

Por tratarse de un tipo de vigilancia específica, se debe identificar cada una de las instalaciones donde se desarrollarán las actividades, no sólo las destinadas a hospedaje, sino que también las demás en donde se desarrollará la programación y de acuerdo a la naturaleza del servicio.

Sin embargo, es posible proponer las siguientes acciones, que se deben adaptar a cada realidad:

Identificación de la Instalación: Señalar su nombre según la naturaleza del mismo (Hotel XXX, Centro de Eventos XXX, Palacio XX, Colegio Electoral y demás instalaciones).

Identificación del responsable del servicio: Mayor XX, de dotación de XX, cuya misión será.....

Modalidad de vigilancia: Descripción de las medidas de vigilancia, lugares en que se ejecutarán e identificación del personal que la ejecutará, sistema de relevos en caso de servicios prolongados.

Recursos logísticos: Determinar su tipo y cantidad.

5.1. 6.- SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE APOYO.

Se deben identificar cada uno que actuarán en apoyo del servicio general y especificar el rol que cumplirá en cada caso, debiendo considerar los siguientes aspectos:

Identificar el servicio especializado de apoyo: GOPE., Aeropolicial, DIPOLCAR, OS.7, OS.9 u otro que sea necesario.

Detallar el personal: Grado, nombre y apellidos del más antiguo y cantidad de Oficiales, Suboficiales, Cabos y Carabineros designados al servicio.

Tareas específicas: Indicarlas conjuntamente con los responsables de ejecutarlas, definir la conveniencia de establecer relevos o períodos de descanso, según las características del servicio.

5.1. 7.- SERVICIO POLICIAL DE MANEJO DE CRISIS

En atención a las particulares características del equipo de trabajo, al menos se debe considerar:

Jefe del Equipo: Indicar grado, nombres y apellidos.

Integrantes del Equipo: Individualizar a cada uno, señalando su especialidad y tarea específica que le corresponde cumplir.

Recursos logísticos: Detallar los recursos que serán puestos a disposición del equipo de manejo de crisis, para el cumplimiento de su misión.

Coordinación: Definir las acciones de coordinación con autoridades gubernamentales e institucionales, señalar los medios y mecanismos para elementarlas.

6.- REQUERIMIENTOS GENERALES DE PERSONAL

En este rubro corresponde incorporar la información general, de las necesidades que se deben satisfacer, para lo cual se debe considerar los siguientes aspectos:

6.1.- SERVICIOS PREVENTIVOS DE ORDEN Y SEGURIDAD*

ACTIVIDAD Nº 1:

Oficial Superior:	X.
Oficiales Jefes:	X.
Oficiales Subalternos:	X.
Suboficiales:	X.
Cabos:	X.
Carabineros:	X.
TOTAL PNS	X
TOTAL PNI	X

Se repite por cada actividad del servicio, debiendo señalar el personal que es empleado en otras actividades, para finalmente cuantificar la cantidad total que se requiere para ese tipo de servicio.

*** Por cada tipo de servicio, se realiza el mismo cálculo, para finalmente cuantificar la cantidad total de personal que se necesita en el Plan Operativo.**

7.- REQUERIMIENTOS GENERALES DE LOGÍSTICA

En este rubro, se cuantifican los requerimientos totales de logística, empleando el mismo esquema del punto 6, es decir, se hace por cada tipo de actividad o evento y servicios que se tienen que cumplir.

Es importante determinar y cuantificar, aquellos recursos que la institución no posee o no existe la disponibilidad necesaria y por lo tanto, se deben adquirir, arrendar o solicitar en calidad de préstamo, en caso de ser posible.

8.- RECURSOS FINANCIEROS

Del mismo modo que o realizado en la situación de personal y logística, para determinar las necesidades de recursos financieros destinados a satisfacer los requerimientos de los servicios a desarrollar, se deben establecer los montos necesarios elaborando un esquema por cada uno de ellos, lo que permitirá cuantificar el monto general. Por Ejemplo:

8.1.- SERVICIOS PREVENTIVOS DE ORDEN Y SEGURIDAD*

ACTIVIDAD N° 1:

Combustible:	Litros XXXX	\$ XXX
Alimentación:	Raciones fiscales XXX	\$ XXX
Artículos de Oficina:	Resma papel XXX	\$ XXX

*** Se realiza similar cuantificación por cada servicio y atendido los gastos que generan las diferentes actividades.**

Los organismos que los proporcionarán los recursos financieros y logísticos, la hora, fecha y lugar que los pondrá a su disposición y también lo relativo a la asignación de personal, es detallado, en los respectivos planes específicos.-

FIRMA DEL C 3

Vº Bº

FIRMA DEL JEFE
DE LA PLANA MAYOR

ANEXO 12

FORMATO PARA LA CONFECCIÓN DE UN PLAN DERIVADO DE PERSONAL

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____/ HOJA N° ____/

PLAN DERIVADO DE PERSONAL

LUGAR Y FECHA:

1.- MISIÓN:

Consignar la que ha sido dispuesta.

2.- TAREAS GENERALES:

Identificar las tareas que le han sido asignadas por el Mando del Servicio, así como también aquellas de carácter auto impuestas, si las hubiere.

3.- DETERMINACIÓN DE TAREAS ESPECÍFICAS DE PERSONAL:

3.1. PRIMERA FASE: PREPARACIÓN DEL SERVICIO

3.1.1.- DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL: Determinar detalladamente las cantidades de personal que serán asignadas a cada servicio, de acuerdo a los requerimientos del área operativa y a las disponibilidades del mismo. En este acápite se debe considerar tanto el personal destinado a los servicios preventivos como aquellos que serán asignados a las especialidades que contemple el servicio, consignando en cada caso su procedencia. En aquellos casos que se deban contemplar relaciones nominales, se puede confeccionar los respectivos anexos que sean necesarios, para facilitar el control.

3.1.2.- PERSONAL DE RESERVA Y RELEVOS: Consignar la reserva estratégica de personal para atender eventuales demandas de refuerzos, identificando su procedencia y estado de alerta en que éstos se encuentran, así como aquellos necesarios para efectuar relevos, en el caso de servicios prolongados.

3.1.3.- NECESIDADES DE CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO: Indicar el grado de instrucción que posee el personal, consignando aquellas medidas que sean necesarias para la optimización de sus condiciones operativas.

3.1.4.- ASPECTOS SANITARIOS Y DE BIENESTAR: Considerar aquellas medidas que se dispondrán para atender las necesidades de salud del personal, así como también aquellas referidas a su bienestar, apoyo social o espiritual, si fuese necesario, dependiendo estos aspectos de la duración del servicio y acorde a la procedencia del personal, en especial, cuando éstos son de dotación de otras guarniciones.

3.1.5.- MEDIDAS DE COORDINACIÓN: Consignar los nombres y dotaciones de quienes estarán encargados de administrar y coordinar las diferentes actividades propias del Plan de Personal.

3.2. SEGUNDA FASE: EJECUCIÓN DEL SERVICIO

3.2.1.- GESTIÓN DE PERSONAL: Atender las necesidades propias del área de personal durante el servicio.

3.2.2.- SITUACIONES IMPREVISTAS: Resolver los requerimientos no previstos en la primera fase, si los hubiere.

3.3. TERCERA FASE: FINALIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO

3.3.1.- DEVOLUCIÓN DEL PERSONAL: Disponer la forma, tiempo y medios para devolver al personal a sus respectivas dotaciones

3.3.2.- EVALUACIÓN: Confeccionar la evaluación de lo realizado en el contexto del trabajo de Plana Mayor, de acuerdo al formato respectivo.

CIPER

FIRMA DEL C 1

V ° B °

FIRMA DEL JEFE
DE LA PLANA MAYOR

ANEXO 13

FORMATO PARA LA CONFECCIÓN DE UN PLAN DERIVADO DE INTELIGENCIA

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____/ HOJA N° ____/

PLAN DERIVADO DE INTELIGENCIA

N° ____/

LUGAR Y FECHA:

1.- MISIÓN:

Consignar aquella que ha sido dispuesta.

2.- TAREAS GENERALES:

Identificar las tareas generales que le han sido impuestas por el Mando del Servicio, como asimismo aquellas de carácter auto impuestas si las hubiere.

3.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS ESPECÍFICAS DE INTELIGENCIA:

3.1. PRIMERA FASE: PREPARACIÓN DEL SERVICIO

3.1.1. BUSQUEDA DE INFORMACIÓN: Determinar las necesidades de búsqueda de información o PBI

3.1.2. ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN: Actualizar permanentemente la información relativa a las Características del Área de Operaciones y Posibilidades del Oponente, no consideradas en la apreciación de Situación.

3.1.3. REQUERIMIENTOS DEL MANDO: Atender los requerimientos especiales de información planteados por los niveles superiores de Mando y por los demás integrantes de la Plana Mayor.

3.1.4. PERFILES DE SEGURIDAD: Confeccionar los perfiles de seguridad de los distintos visitantes o autoridades que es necesario proteger.

3.1.5. ESTUDIOS DE SEGURIDAD: Diseñar los estudios de seguridad de instalaciones que se dispongan.

3.1.6. INFORMACIÓN AL MANDO: Informar a los niveles de Mando cualquier cambio de situación.

3.1.7. TRABAJO DE ANÁLISIS: Analizar y evaluar el acopio de información relativa al servicio a ejecutar, tanto la proveniente de fuentes abiertas como cerradas.

3.1.8. TRABAJO DE DIFUSIÓN: Difundir la información evaluada y pertinente a los niveles y con la periodicidad que el Mando del servicio determine.

3.1.9. PRIORIDADES DE INTELIGENCIA: Determinar las necesidades prioritarias del área, para el personal que conformará los dispositivos de búsqueda, análisis, evaluación y difusión de la información obtenida.

3.1.10. REUNIONES DE TRABAJO: Materializar reuniones periódicas con los Oficiales asignados a las tareas de inteligencia.

3.1.11. COORDINADOR: Designar al Oficial encargado de los requerimientos de información a estamento extrainstitucionales.

3.1.12. Coordinar con la Dirección Nacional de Inteligencia de Carabineros.

3.1.13. TRABAJO DE COORDINACIÓN: Diseñar una metodología adecuada para mantener canales fluidos de información, tanto hacia los niveles de Mando, con los demás integrantes de la Plana Mayor, como hacia quienes tendrán la responsabilidad de comandar las operaciones policiales en terreno, con la periodicidad que el Mando del servicio determine.

3.1.14. PEDIDOS EXTERNOS: Consignar aquellos requerimientos que será necesario obtener de instituciones ajenas a Carabineros, ya sean éstos a instancias gubernamentales, policiales, de las Fuerzas Armadas o empresas privadas, entre otras.

3.2. SEGUNDA FASE: DESARROLLO DEL SERVICIO

3.2.1. COORDINACIÓN Y CONTROL: Monitorear el desarrollo de las actividades, para verificar que el servicio se ejecute de acuerdo a lo planificado, informando al Mando del mismo acerca de las desviaciones detectadas.

3.2.2. TRABAJO EN TERRENO: Participar con sus elementos propios en tareas de la especialidad en el área de operaciones.

3.2.3. SEGURIDAD INTERNA: Cumplir las tareas propias de contrainteligencia.

3.3. TERCERA FASE: EVALUACIÓN DEL SERVICIO

3.3.1 ANÁLISIS DEL TRABAJO REALIZADO: Evaluar en términos generales lo relativo al evento que motiva el servicio, su desarrollo, problemas detectados, comportamiento de los participantes, su impacto en el quehacer nacional e institucional y su opinión fundada acerca del mismo.

3.3.2 EVALUACIÓN: Evaluar al término del servicio, el trabajo ejecutado en el contexto de la Plana Mayor, de acuerdo al formato respectivo.

FIRMA DEL C 2

V ° B °
FIRMA DEL JEFE
DE LA PLANA MAYOR

ANEXO 14

FORMATO PARA LA CONFECCIÓN DE UN PLAN DERIVADO DE LOGISTICA

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____/ HOJA N° ____/

PLAN DERIVADO DE LOGÍSTICA

N° ____/

LUGAR Y FECHA:

1.- MISIÓN:

Consignar aquella que ha sido dispuesta.

2.- TAREAS GENERALES:

Identificar las tareas generales que le han sido impuestas por el Mando del Servicio, como asimismo aquellas de carácter auto impuestas si las hubiere.

3.- DETERMINACIÓN DE LAS TAREAS ESPECÍFICAS DE LOGÍSTICA:

Identificar cada una de las tareas específicas que le corresponde desarrollar, antes, durante y después del servicio, en cada una de las sub áreas en que se puede dividir esta función:

3.1. PRIMERA FASE: DE OBTENCIÓN Y DISTRIBUCIÓN LOGÍSTICA

3.1.1. INSTALACIONES: Determinar la ubicación de la infraestructura de Cuarteles para el funcionamiento de la Plana Mayor y del servicio en general

3.1.2. VESTUARIO Y EQUIPO: Disponer la distribución de vestuario y equipamiento para el servicio

3.1.3. TRANSPORTES: Reunir y asignar los respectivos vehículos y combustibles

3.1.4. ARAMAMENTO, MUNICIÓN Y ACCESORIOS: Reunir, asignar y distribuir el armamento, munición, accesorios y disuasivos químicos necesarios para el servicio

3.1.5. TECNOLOGÍAS: Recopilar, adquirir o arrendar el equipamiento de informática y telecomunicaciones y tecnologías necesarias para enfrentar el evento

3.1.6. ALIMENTACIÓN: Diseñar el sistema para la alimentación del personal

3.1.7. ARRIENDO DE EQUIPOS: Coordinar el arriendo de vehículos de transporte de personal u otros elementos indispensables para el servicio, que no existan en el cargo institucional.

3.1.8. DISTRIBUCIÓN DE MEDIOS: Determinar quién o quiénes serán los responsables de la distribución de los diferentes medios requeridos para el servicio policial, como asimismo, las cantidades asignadas a los diferentes servicios dispuestos en el Plan General de Operaciones, para cada una de las fases en que éste se haya dividido.

3.1.9. INSTRUCCIONES DE COORDINACIÓN: Describir todas aquellas instrucciones misceláneas propias del quehacer de apoyo logístico a las operaciones y que permita a los ejecutores del servicio contar en tiempo y oportunidad con los elementos necesarios para el desarrollo del mismo.

3.2. SEGUNDA FASE: DE APOYO LOGÍSTICO

3.2.1. APOYO LOGÍSTICO A LAS OPERACIONES: Designar a los responsables del apoyo permanente del área logística a las operaciones policiales en cada una de sus áreas y en todas las actividades a desarrollar.

3.2.2. NUEVAS NECESIDADES LOGÍSTICAS: Atender los requerimientos y nuevas necesidades que surjan en el trabajo operativo mismo y que no fueron consideradas al inicio del proceso.

3.3. TERCERA FASE: TÉRMINO DEL SERVICIO

3.3.1. DEVOLUCIÓN DE RECURSOS: Establecer las formalidades para la devolución de los medios asignados, indicando lugar, fechas y horas para cumplir con este cometido y los responsables de dicha tarea.

3.3.2. EVALUACIÓN: Evaluar al término del servicio, el trabajo ejecutado en el contexto de la Plana Mayor, de acuerdo al formato respectivo.

FIRMA DEL C 4

V ° B °

FIRMA DEL JEFE
DE LA PLANA MAYOR

ANEXO 15

FORMATO PARA LA CONFECCIÓN DE UN PLAN DERIVADO DE COMUNICACIONES SOCIALES

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____ / HOJA N° ____ /

PLAN DERIVADO DE COMUNICACIONES SOCIALES

N° ____ /

LUGAR Y FECHA:

1.- MISION:

Consignar aquella que ha sido dispuesta.

2.- TAREAS GENERALES:

Identificar las tareas generales que le han sido impuestas por el Mando del Servicio, como asimismo aquellas de carácter auto impuestas si las hubiere.

3.- DETERMINACIÓN DE LAS TAREAS ESPECÍFICAS DEL ÁREA DE COMUNICACIONES SOCIALES:

Describir las acciones que se desarrollarán en el servicio respectivo, de acuerdo a las fases establecidas:

3.1. PRIMERA FASE: DE PREPARACIÓN.

3.1.1. DETERMINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A DIFUNDIR: Luego de analizar el contenido del Plan General de Operaciones y siguiendo las instrucciones del Mando, elaborar un programa de difusión de las actividades más relevantes del servicio y que posean la condición de captar el interés periodístico y que al mismo tiempo sean de un elemento para optimizar la imagen institucional. Para cumplir con este objetivo se debe considerar entre otros aspectos:

- Elaboración anticipada de Comunicados de Prensa tentativos, para afrontar cualquier situación extraordinaria que pudiera presentarse durante el evento.
- Designación de voceros por cada área en que se ha dividido el servicio.

3.1.2. VINCULACIÓN CON LOS MEDIOS: El Oficial asignado a dirigir esta función, tomará contacto con los representantes de la prensa nacional y extranjera acreditada, para presentarse ante aquellos, iniciar

vínculos de confianza necesarios para su labor y coordinar cualquier requerimiento que éstos formulen. En esta materia deberá considerar:

- Generar u obtener credenciales especiales para cada evento que deba reportear la prensa, las que deberán ser reconocidas por el personal de servicio.
- Visualizar y determinar la ubicación de espacios para realizar los puntos de prensa.

3.1.3. DESARROLLO DE LA DIFUSIÓN PRIMARIA: Una vez diseñado el programa de difusión y luego de haber iniciado el contacto con los medios periodísticos, procederá a iniciar el trabajo de comunicación previo, orientado en esta fase a entregar aquella información básica del trabajo de planificación en desarrollo y de aquellas medidas policiales que afectarán a la comunidad. Para su concreción debe contemplar entre otros aspectos:

- Diseñar pendones e isotipos corporativos vinculados a las actividades, para ser utilizados en materias de difusión.
- Desarrollar redes de comunicación efectivas con la organización del evento y con los representantes de la prensa nacional e internacional.

3.1.4. SEGUIMIENTO INFORMATIVO: Iniciado el trabajo de Plana Mayor, deberá realizar una recopilación y análisis de toda la información publicada o difundida por los medios, manteniendo permanentemente informado al Mando acerca de la evolución y tratamiento dado por aquellos al evento que origina el servicio. Para tal fin debe considerar:

- Adquirir en forma diaria los medios de comunicación escritos y toda revista especializada que guarde relación con el evento.
- Contar con equipamiento informático y tecnológico adecuado, que permita una expedita obtención y difusión de las informaciones pertinentes.

3.1.5. CONTENIDOS INFORMATIVOS DESTINADOS AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN: Elaborar los contenidos que serán difundidos hacia el área de competencia "Carabineros", tanto el material que será considerado en la Revista institucional, como aquella información que deba ser transmitida de manera inmediata, si las circunstancias lo requieren.

3.1.6. RESPONSABLES DEL TRABAJO EN TERRENO: Designar y capacitar a los voceros sectoriales e impartir todas aquellas instrucciones necesarias para el logro de un mejor cometido, en aras de optimizar la imagen de Carabineros.

3.2. SEGUNDA FASE: DE EJECUCIÓN.

3.2.1. ASESORÍA AL MANDO: Considerar la asesoría del área en todas sus apariciones públicas o ante eventuales requerimientos de los medios.

3.2.2. TAREAS DE COORDINACIÓN: Facilitar el trabajo de los medios de comunicación, para lo cual son vitales los canales de confianza generados con los editores y periodistas del sector

3.2.3. TRABAJO EN TERRENO: Constituirse en todas aquellas actividades que pudiesen generar requerimientos informativos o situaciones de conflicto, especialmente cuando se trate de intervenciones de personal de Carabineros o procedimientos policiales que generen expectación periodística.

3.2.4. ANÁLISIS INFORMATIVO: Revisar periódica y constantemente las noticias publicadas por los medios en relación al tema de interés, tanto en diarios, televisión y radios, como en los diarios electrónicos, analizando y proyectando los posibles escenarios comunicacionales que pudieran sobrevenir, llevando un registro de la materia e informando permanentemente al Mando su evolución.

3.2.5. COORDINACIÓN INSTITUCIONAL: Mantener un estrecho vínculo con los demás integrantes de la Plana Mayor y con los Jefes de Sectores en el área de operaciones, para identificar oportunamente situaciones adversas o detectar oportunidades, adoptando en cada caso las medidas de rigor. Del mismo modo, mantendrá una estrecha vinculación con el Departamento de Comunicaciones Sociales de Carabineros, con el objeto de conocer en cada caso, la opinión de los expertos en esta materia.

3.2.4. TRABAJO DE DIFUSIÓN: Continuar desarrollando el programa de difusión definido en la fase anterior.

3.3. TERCERA FASE: DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.

3.3.1. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO: Analizar el servicio desarrollado desde la perspectiva comunicacional, describiendo el impacto ante la opinión pública, problemas detectados, conflictos acaecidos y su fundada opinión sobre la actividad concretada.

3.3.2. EVALUACIÓN: Evaluar el trabajo realizado en el contexto de la Plana Mayor, de acuerdo al formato respectivo.

FIRMA DEL C 5

Vº Bº
FIRMA DEL JEFE
DE LA PLANA MAYOR

ANEXO 16

FORMATO PARA LA CONFECCIÓN DE UN PLAN DERIVADO DE FINANZAS

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____ / HOJA N° ____ /

PLAN DERIVADO DE FINANZAS

N° ____ /

LUGAR Y FECHA:

1.- MISION:

Consignar aquella que ha sido dispuesta.

2.- TAREAS GENERALES:

Identificar las tareas generales que le han sido impuestas por el Mando del Servicio, como asimismo aquellas de carácter auto impuestas si las hubiere.

3.- DETERMINACIÓN DE LAS TAREAS ESPECÍFICAS DE FINANZAS:

Describir las actividades propias de su área de responsabilidad, para las tres fases del proceso:

3.1.- PRIMERA FASE: DETERMINACIÓN Y OBTENCIÓN DE RECURSOS

3.1.1. DETERMINACIÓN DE RECURSOS: Cuantificar los recursos financieros necesarios para cubrir las distintas necesidades del servicio, de acuerdo a los requerimientos.

3.1.2. CLASIFICACIÓN PRESUPUESTARIA: Efectuar las clasificaciones económicas en Subtítulos e Ítems, de acuerdo a las normas reglamentarias.

3.1.3. CUANTIFICACIÓN DE RECURSOS: Informar al Mando del Servicio los montos que será necesario recabar de la Dirección de Finanzas.

3.1.4. OBTENCIÓN DE RECURSOS: Confeccionar la documentación necesaria para la obtención de los recursos económicos.

3.2.- SEGUNDA FASE: DE EJECUCIÓN

3.2.1. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA: Administrar, coordinar y ejecutar los recursos asignados para la ejecución del servicio, siguiendo las directrices del Mando.

3.2.2. SUPERVISIÓN Y CONTROL: Supervisar y coordinar la correcta ejecución presupuestaria.

3.2.3. IMPREVISTOS: Atender y resolver requerimientos imprevistos, no considerados en la fase previa.

3.2.4. RECURSOS SUPLEMENTARIOS: Recabar los recursos suplementarios, si surgieran nuevas necesidades en la materialización del servicio.

3.2.5. TRABAJO DE COORDINACIÓN: Interactuar permanentemente con los demás integrantes de la Plana Mayor, para resolver las materias propias de su área de gestión.

3.2.6. ASESORÍA AL MANDO: Entregar asesoría permanente al Mando en los aspectos legales y reglamentarios relativos a la administración financiera.

3.3.- TERCERA FASE: DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

3.3.1. RENDICIÓN DE CUENTAS: Rendir cuenta de los recursos económicos puestos a disposición del servicio, con la aprobación del Mando del mismo.

3.3.2. EVALUACIÓN: Confeccionar la evaluación financiera, de acuerdo al formato establecido para ello, en el contexto del trabajo de Plana Mayor.

FIRMA DEL C 6

V ° B °
FIRMA DEL JEFE
DE LA PLANA MAYOR

ANEXO 17

MATRIZ DE CONTROL DE ACTIVIDADES

PLAN DE OPERACIONES : XVII CUMBRE IBEROAMERICANA

DIA 2 09.11.07

HORAS	Servicios Preventivos de Orden y Seguridad		Servicios de Tránsito		Servicio de Protección de Personas Importantes (PPI)	Servicios de Control del Orden Público	Servicios de Protección de Instalaciones	Servicios Especializados de Apoyo					
00:00 a 01:00													
01:00 a 02:00													
02:00 a 03:00	3er. Turno Hotel Hyatt 1 Of. Jefe, 2 SS.OO, 45 PNI		3er. Turno Espacio Riesco 2 SS.OO y 30 PNI				3er. Turno Hotel Hyatt 1 Of. Jefe, 2 SS.OO, 45 PNI						
03:00 a 04:00													
04:00 a 05:00													
05:00 a 06:00													
06:00 a 07:00													
07:00 a 08:00													
08:00 a 09:00					ACT 1 Traslado Vip a Espacio Riesco 22 Cápsulas								
09:00 a 10:00	1er. Turno Hotel Hyatt 1 Of. Jefe, 2 SS.OO, 45 PNI		Actividad 1 Espacio Riesco 1 Of. Jefe, 4 SS.OO 60 PNI	1er. Turno Hotel Hyatt 5 PNI		Actividad 1 Espacio Riesco 1 SS.OO 10 PNI	Actividad 1: Servicio Espacio Riesco 1 Of. Jefe 2 Arietes	1er. Turno Hotel Hyatt 1 Of. Jefe, 2 SS.OO, 45 PNI	Actividad 1: Espacio Riesco Prefectura Aereo Policial 2 Helicópteros				
10:00 a 11:00													
11:00 a 12:00													
13:00 a 14:00													
14:00 a 15:00													
15:00 a 16:00	2do. Turno Hotel Hyatt 1 Of. Jefe, 2 SS.OO, 45 PNI		Actividad 2 Espacio Riesco 1 Of. Jefe, 4 SS.OO 60 PNI	2do. Turno Hotel Hyatt 5 PNI	Actividad 2 Espacio Riesco 1 SS.OO 10 PNI	Actividad 2: Servicio Espacio Riesco 1 Of. Jefe 2 Arietes	2do. Turno Hotel Hyatt 1 Of. Jefe, 2 SS.OO, 45 PNI	Actividad 2: Espacio Riesco Prefectura Aérea 2 Helicópteros					
16:00 a 17:00													
17:00 a 18:00													
18:00 a 19:00			2do. Turno Espacio Riesco 2 SS.OO 30 PNI										
19:00 a 20:00													
20:00 a 21:00													
21:00 a 22:00		Actividad 3 Cena Palacio La Moneda 1 Of. Jefe, 2 SS.OO y 35 PNI			ACT 2 Traslado Vip a Hoteles 22 Cápsulas	Actividad 3: Cena Palacio de La Moneda 1 Of. Jefe 2 Arietes							
22:00 a 23:00	3er. Turno Hotel Hyatt 1 Of. Jefe, 2 SS.OO, 45 PNI			3er. Turno Espacio Riesco 2 SS.OO 30 PNI			Actividad 3 Cena Palacio La Moneda 1 Of. Jefe, 4 SS.OO y 80 PNI	ACT 3 Traslado Vip a La Moneda 22 Cápsulas		3er. Turno Hotel Hyatt 1 Of. Jefe, 2 SS.OO, 45 PNI			
23:00 a 24:00													

ANEXO 18

FORMATO PARA LA EVALUACIÓN SECTORIAL Y GENERAL DEL PLAN

Cada una de las funciones que conformen una Plana Mayor, dispuesta por la Dirección General de Carabineros para atender la planificación y ejecución de un determinado servicio, destinado a cubrir un evento de especial relevancia para nuestro país, al finalizar el mismo deberán confeccionar la correspondiente evaluación de lo realizado en su área de responsabilidad. Lo propio hará el Jefe de la Plana Mayor, en relación con la planificación global del servicio, refundiendo los aspectos más relevantes del trabajo realizado en el Sistema de Plana Mayor.

Para ambas evaluaciones se deberá seguir el siguiente formato:

MEMBRETE DE LA PLANA MAYOR

EJEMPLAR N° ____ / HOJA N° ____

NOMBRE DE LA EVALUACIÓN: (
Evaluación General del Servicio XXX o
Evaluación del Departamento XXX)

N° ____ /

LUGAR Y FECHA:

1.- TAREAS GENERALES Y ESPECÍFICAS ASIGNADAS

Enunciar aquellas tareas asignadas por la planificación.

2.- ACTIVIDADES REALIZADAS

Describir en términos generales el tipo de actividades que debió realizar en su área de gestión, de acuerdo a las tareas asignadas.

3.- RESULTADOS OBTENIDOS

Especificar lo logrado, desde el punto de vista de la misión general dispuesta para el servicio, señalando expresamente si ésta fue concretada en forma total o parcial en su área de responsabilidad.

4.- PROBLEMAS O INCONVENIENTES DETECTADOS

Señalar en detalle los problemas o inconvenientes que generaron obstáculos para la implementación de lo planificado, señalando las causas y efectos producidos en el servicio.

5.- MEDIDAS ADOPTADAS PARA NEUTRALIZARLOS

Mencionar las acciones que se adoptaron para eliminar o neutralizar los problemas que se presentaron para concretar lo planificado o si fue necesario introducir adecuaciones a la programación original y los resultados definitivos logrados.

6.- SUGERENCIAS

Describir aquellas propuestas que la experiencia del servicio ha dejado, lo que hace aconsejable tenerlas en consideración para enfrentar situaciones futuras de similares características, con el fin de optimizar los resultados.

7.- REUNION DE CONOCIMIENTO Y ANALISIS DE LA EVALUACIÓN

Elaborada las evaluaciones sectoriales y la evaluación general, se realiza la reunión final de la Plana Mayor y de los mandos involucrados en los distintos servicios para conocer, aprobar o modificar el contenido de la evaluación elaborada, conforme al aporte entregado por los participantes y a los consensos generados.

**FIRMA DEL RESPONSABLE
DE LA EVALUACIÓN**

OBSERVACIONES:

CIPER

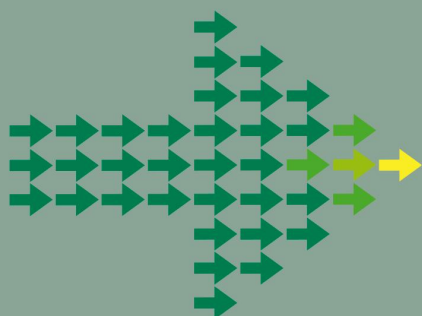
OBSERVACIONES:

CIPER



MANUAL PARA LA
**PLANIFICACIÓN
OPERATIVA**
DE CARABINEROS DE CHILE

CIPER



MANUAL PARA LA
**PLANIFICACIÓN
OPERATIVA**
DE CARABINEROS DE CHILE