



POLÍTICA DE SEGURIDAD Y CRIMEN ORGANIZADO: DESAFÍOS Y PROPUESTAS PARA CHILE

JULIO 2025

SERIE
INFORME
SOCIEDAD
Y POLÍTICA

202

AUTOR: FRANCISCO ALCORTA

0718-4093



AUTOR:
FRANCISCO ALCORTA

Cientista Político de la Universidad Diego Portales y Master en Políticas Públicas en London School of Economics and Political Science. En octubre del 2023 se integró al Programa Político de Libertad y Desarrollo.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	4
II. POLÍTICA DE SEGURIDAD Y CRIMEN ORGANIZADO EN CHILE	6
III. EXPERIENCIAS COMPARADAS Y MARCOS DE ACCIÓN	10
IV. REFLEXIONES Y PROYECCIONES ESTRATÉGICAS PARA CHILE	22
BIBLIOGRAFÍA	25

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Chile ha experimentado una transformación en la naturaleza del delito, marcada por un incremento de los crímenes violentos¹, una mayor presencia de nuevas formas delictuales, como los secuestros extorsivos², la expansión territorial del crimen organizado en las ciudades y la zona norte del país³, lo que ha impactado directamente en la sensación de temor de la ciudadanía⁴. Si bien el país presenta niveles de victimización inferiores a otros países de América Latina, el fenómeno criminal se ha complejizado⁵, poniendo en tensión las capacidades del Estado en materia de prevención, persecución y control de la delincuencia.

En relación a lo anterior, durante el año 2024, el número de delitos violentos -como homicidios, robos con violencia, violaciones y lesiones- alcanzó su punto más alto en una década, con más de 196 mil ca-

sos reportados por Carabineros. A esto se suma una preocupante caída en la efectividad policial, medida como proporción de detenciones respecto del total de casos conocidos, la cual descendió a un 13% a nivel nacional⁶. En paralelo, el sistema penitenciario, elemento central para el combate al crimen organizado, enfrenta una crisis estructural derivada del hacinamiento extremo y la lentitud para la construcción de establecimientos carcelarios, con una sobrepoblación del 140% al cierre de 2024, proyectándose un 168% al 2030 pese a los planes de ampliación de plazas anunciados por el Gobierno⁷.

A este escenario se suma una amenaza estratégica, el uso creciente de los puertos chilenos como plataforma logística del narcotráfico internacional. Según la Oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), el puerto de San Antonio ha sido

1. Ministerio Público (2024). Informe Crimen Organizado en Chile.

2. Ministerio Público (2024). Reporte N° 2. Fenómenos Criminales: Secuestro.

3. Universidad San Sebastián (2025). Índice de Crimen Organizado.

4. Fundación Paz Ciudadana (2024). Índice Paz Ciudadana 2024.

5. Ministerio Público (2024). Informe Crimen Organizado en Chile.

6. Libertad y Desarrollo (2024). Tema Público. Mal balance 2024 en seguridad: Récord de crímenes violentos, baja prioridad presupuestaria y pendientes legislativos.

7. Libertad y Desarrollo (2024). Tema Público. Anuncios carcelarios no son suficientes: Hacinamiento crecerá al 2030.

identificado como una “ruta no tradicional” crítica para el tráfico de drogas, particularmente clorhidrato de cocaína, hacia Europa y Estados Unidos⁸. En este contexto, la labor del Servicio Nacional de Aduanas y la estrategia de revisión de carga se vuelve crítica, donde la inteligencia y la focalización efectiva de las inspecciones físicas es clave para prevenir que organizaciones criminales contaminen contenedores mediante métodos sofisticados o la modificación estructural de naves⁹.

La expansión del crimen organizado en el país responde a múltiples factores que han debilitado la capacidad de control del Estado en zonas como la frontera o asentamientos ilegales, e incluso, las cárceles¹⁰. Entre los factores se destacan la fragmentación institucional en la implementación de estrategias y la escasa coordinación, la baja presencia del Estado en ciertos sectores, la precariedad del control estatal sobre flujos portuarios y logísticos, una limitada capacidad de generación y uso de inteligencia estratégica, junto con una capacidad penitenciaria ineficaz, que no logra desarticular las redes ni impedir la reproducción del delito desde las cárceles.

Si bien se han implementado iniciativas como el Plan Calle Sin Violencia y la Política Nacional contra el Crimen Organizado (PNCO), su impacto ha sido bajo frente al avance sostenido de la violencia¹¹. Esta situación pone de relieve la necesidad de rediseñar el modelo de política pública en seguridad desde una lógica integral, preventiva, basada en evidencia y con

liderazgo institucional robusto. Así, en 2025 fue promulgada la Ley 21.730 que crea un nuevo ministerio encargado de la seguridad pública, el que tendrá como una de sus principales tareas la formulación e implementación de la nueva Política Nacional de Seguridad Pública (PNSP).

Frente a este escenario, el presente documento examina un conjunto de experiencias internacionales relevantes junto con recomendaciones de organismos regionales e internacionales en la materia. Concretamente se abordarán las experiencias y lecciones de política pública contra el crimen organizado de Reino Unido, España y Estados Unidos. Además, se revisan las recomendaciones de organismos internacionales, como la UNODC y el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) con el propósito de extraer aprendizajes útiles para fortalecer el diseño e implementación de políticas de seguridad en Chile. Se pone especial énfasis en aquellos componentes estratégicos de formulación que han demostrado efectividad en el combate al crimen organizado, como también las lecciones de las experiencias de implementación de los casos presentados.

Finalmente, y a modo de conclusión, se presentan propuestas orientadas a consolidar una nueva generación de políticas públicas de seguridad en Chile, basadas en las lecciones analizadas y las oportunidades que abre el nuevo Ministerio de Seguridad Pública y la nueva PNSP.

8. UNODC (2023). Informe Mundial de Drogas 2023.

9. Libertad y Desarrollo (2024). Tema Público. Seguridad en puertos: el eslabón olvidado del combate al crimen organizado.

10. Libertad y Desarrollo (2023). Tema Público. Las razones de la expansión del crimen organizado transnacional en Chile.

11. Libertad y Desarrollo (2024). Tema Público. Mal balance 2024 en seguridad: Récord de crímenes violentos, baja prioridad presupuestaria y pendientes legislativos.

II. POLÍTICA DE SEGURIDAD Y CRIMEN ORGANIZADO EN CHILE

Desde 2006, Chile ha recorrido un largo camino en la formulación de políticas públicas en materia de seguridad, enfrentando desafíos cambiantes y complejizando progresivamente su respuesta institucional. En el primer gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, la Estrategia Nacional de Seguridad Pública inauguró una concepción integral del fenómeno delictual, con énfasis en la prevención social y situacional, la participación ciudadana y el fortalecimiento institucional. Se sentaron así las bases de una política de seguridad con enfoque intersectorial, planificación estratégica y expansión gradual de capacidades policiales, incorporando mecanismos de monitoreo y evaluación¹². Sin embargo, no existía una institucionalidad que, al menos en la norma, buscara darle continuidad a las políticas públicas de seguridad.

Durante la primera administración del Presidente Sebastián Piñera, el Plan Chile Seguro profundizó este

enfoque, otorgando un carácter sistémico a la política de seguridad, buscando mayor coordinación intersectorial. Se incorporó de forma explícita la gestión basada en evidencia y el acompañamiento a las víctimas del delito como elementos estructurantes, así como principios rectores a toda la estrategia. En este período se amplió la dotación de las policías y se impulsó la modernización tecnológica para fortalecer las capacidades investigativas del Estado¹³. Uno de los hitos más relevantes fue la creación del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y la Subsecretaría de Prevención del Delito, lo que representó una transformación institucional sustantiva, con una nueva arquitectura de gobernanza en la seguridad pública¹⁴.

En su segundo mandato, la Presidenta Bachelet dio continuidad a una perspectiva de seguridad con enfoque de derechos, reforzando el protagonismo de los gobiernos locales y de la ciudadanía en la prevención

12. Gobierno de Chile. Estrategia Nacional de Seguridad Pública (2006-2010).

13. Gobierno de Chile. Plan Chile Seguro (2010-2014).

14. Ley 20.502.

del delito. A través del Plan Seguridad para Todos y el Plan Nacional contra el Narcotráfico, se consolidaron mecanismos de planificación comunal, se fortalecieron los servicios especializados de atención a víctimas y reinserción, y se abordaron fenómenos emergentes como el narcotráfico, la violencia y criminalidad compleja, desde una lógica intersectorial, con un fuerte componente de coordinación territorial¹⁵.

La segunda administración del Presidente Piñera marcó un punto de inflexión hacia la configuración de una institucionalidad más orientada al enfrentamiento del crimen organizado. Con el Plan Calle Segura y la creación de la Política Nacional contra el Crimen Organizado, se impulsó una modernización profunda de las policías, integrando nuevas tecnologías de vigilancia, inteligencia y análisis criminal. Se consolidaron capacidades especializadas en persecución penal, control fronterizo y gestión de información. Además, se promovió el fortalecimiento del control civil sobre las policías, se instauraron las Unidades de Coordinación Estratégica¹⁶, y se articuló una agenda legislativa centrada en delitos de alta complejidad.

Finalmente, el actual gobierno ha propuesto un enfoque en la política de seguridad, centrada en la equidad territorial, la intersectorialidad y los derechos humanos. Asimismo, ha buscado detener la violencia en las calles a través de planes específicos, como el Plan Calle Sin Violencia, e implementando la Política Nacional contra el Crimen Organizado.

• El nuevo rol de la Política de Seguridad Pública de Chile

La creación del Ministerio de Seguridad Pública mediante la Ley N° 21.730, publicada en febrero de 2025,

representa un cambio estructural en la gobernanza de la seguridad en Chile, pero también desafíos sustantivos con relación a la coordinación e implementación de la Política Nacional de Seguridad Pública (PNSP) y sus correspondientes estrategias, las que materializan las acciones de seguridad y los programas asociados.

El Ministerio de Seguridad Pública tiene como función central coordinar el conjunto de políticas, planes y programas del Estado en materia de seguridad, orden público, prevención del delito, atención a víctimas, crimen organizado y terrorismo¹⁷. Lo anterior lo diferencia al Ministerio del Interior y Seguridad Pública vigente hasta entonces, ya que esta nueva función se traduce en una posición de conducción estratégica sobre los distintos órganos involucrados en seguridad pública, así como de los planes sectoriales asociados.

Concretamente, el artículo 3° de la ley faculta al Ministerio a planificar, diseñar, monitorear y evaluar políticas públicas, y a solicitar -información incluso reservada- a otros órganos del Estado para el cumplimiento de sus fines, dotándolo de un mayor liderazgo estratégico a la hora de realizar los distintos análisis, evaluaciones de riesgo y planes en torno a la seguridad. En este contexto, adquiere relevancia la PNSP, la que es el principal instrumento de política pública de seguridad, teniendo que ser aprobada cada seis años por el Presidente de la República vía Decreto Supremo. Este instrumento tiene como fin establecer las orientaciones, directrices y objetivos estratégicos del Estado en seguridad pública¹⁸. Su carácter es vinculante e implica que todas las estrategias sectoriales, regionales y comunales deben ajustarse a su contenido, dotando, en teoría, a todo el Estado de coherencia programática en relación con la seguridad. En otras palabras, la PNSP se transformará en el instrumento rector de

15. Gobierno de Chile. Plan Nacional contra el Narcotráfico (2014-2020).

16. Subsecretaría del Interior (2018). Res Ex N° 4959-2018.

17. Ley 21730. Artículo 1.

18. Ley 21730. Artículo 27.

todas las demás estrategias sectoriales que tengan que ver con la seguridad en todo el nivel administrativo del Estado, dándole una mayor coherencia a las acciones, programas e iniciativas que tengan que ver con la seguridad pública.

De igual forma, la ley es clara en torno a qué elementos deberá contener la PNSP, haciendo alusión a que esta política debe contar con, al menos, cinco estrategias en las que participa activamente el Ministerio, tanto en su elaboración, como en su sanción con otras carteras: la Estrategia Nacional contra el Crimen Organizado y Narcotráfico¹⁹, la Estrategia Nacional contra el Te-

rorismo²⁰, Estrategia Nacional de Ciberseguridad²¹, Plan de Control Fronterizo²², Plan de Fiscalización de Armas²³, Estrategia de Protección y Atención a Víctimas²⁴ y Estrategia de Prevención del Delito. Esta segmentación de las acciones y programas de seguridad presenta un avance en materia de claridad de los ámbitos de acción del Ministerio, aunque también levanta una serie de desafíos técnicos de elaboración, coordinación e implementación. Tanto la política, como las estrategias deben constituir propuestas de acción orientadas a trascender una administración específica y proyectarlas como marcos orientadores de mediano y largo plazo.

Propuesta Gobierno Presidente Boric de Política Nacional de Seguridad Pública



Fuente: elaboración propia a partir de propuesta presentada por Ministro Cordero en CLAPES UC el 10 de junio de 2025.

19. Ley 21730. Artículo 4, d).
 20. Ley 21730. Artículo 4, c).
 21. Ley 21730. Artículo 4, f).
 22. Ley 21730. Artículo 4, e).
 23. Ley 21730. Artículo 4, n).
 24. Ley 21730. Artículo 5, b).

De acuerdo con información del propio Ministro de Seguridad Pública, se está trabajando en la elaboración de la PNSP, la que, si bien no ha sido terminada, entrega algunas luces de la dirección que tomará esta, la que, de acuerdo con las propias autoridades, apuntará a la consolidación e implementación del Sistema de Seguridad.

Con todo, una política pública de esta envergadura, y que será implementada en su mayoría por una nueva administración, debería considerar un componente colaborativo en su elaboración, incorporando la mirada de todos los actores que tendrán algún grado de participación en su ejecución, más allá de las policías, como, por ejemplo, los gremios o sector privado. Así, un primer paso debe abordar la articulación de todos los actores para la elaboración de principios rectores y estratégicos, elementos que, a la luz de la evidencia comparada analizada, resultan fundamentales para encuadrar y elaborar las estrategias de seguridad asociadas a la PNSP, especialmente las ligadas a la delincuencia organizada.

Desde el año 2006, las políticas de seguridad en Chile han transitado desde enfoques preventivos de carácter social y comunitario, hacia una creciente especialización institucional orientada al combate del crimen organizado y delincuencia transnacional. Esta trayectoria refleja una maduración progresiva del sistema y se hace cargo de los cambios cualitativos de la delincuencia en el país. Asi-

mismo, se revelan los desafíos en materia de continuidad estratégica, coherencia territorial y articulación efectiva entre todos los niveles del Estado. La reciente creación del Ministerio de Seguridad Pública y la pronta formulación de una Política Nacional de Seguridad Pública constituyen una oportunidad clave para consolidar un enfoque estatal integral, sustentado en principios rectores claros, objetivos bien definidos, gobernanza interagencial y evaluación basada en evidencia.

III. EXPERIENCIAS COMPARADAS Y MARCOS DE ACCIÓN

Ante la oportunidad de la nueva PNSP y en un contexto de creciente complejidad criminal y transformación del crimen organizado a nivel global, diversos países han impulsado estrategias para enfrentar esta amenaza desde un enfoque estatal coordinado, adaptativo y sostenido en el tiempo. A continuación, se abordan experiencias comparadas internacionales de Reino Unido, España y Estados Unidos, así como también los lineamientos de acción de la UNODC y el reciente marco estratégico de la CAF, con el objetivo de identificar principios rectores, arquitecturas institucionales, mecanismos operativos y prácticas innovadoras que puedan servir como insumos valiosos para el diseño y consolidación de la política de seguridad pública en Chile.

• Reino Unido

El Reino Unido ha desarrollado una estrategia para enfrentar el crimen organizado basada en un enfoque de política pública de “whole of government” (todo el Estado) que integra recursos y capacidades institucionales bajo un modelo de acción común²⁵. Los principales principios y

marcos de referencia de las estrategias o planes sectoriales de seguridad y crimen organizado se encuadran dentro de una política de seguridad nacional, la que sirve como eje rector de los subsecuentes planes.

La Estrategia Nacional de Seguridad y Crimen Organizado se estructuró inicialmente en torno al modelo 4P el que ha servido como base para las actualizaciones posteriores. Este modelo consta de los siguientes objetivos: perseguir a los miembros de organizaciones criminales, prevenir el involucramiento en actividades ilícitas, proteger a víctimas y poblaciones vulnerables y prepararse para mitigar los efectos de acciones delictivas del crimen organizado²⁶.

Un componente central de la implementación de la estrategia es la National Crime Agency (NCA), encargada de elaborar evaluaciones estratégicas anuales²⁷ y coordinar operativamente con agencias policiales, fiscales y de inteligencia²⁸. Esta agencia con características operativas y capacidades de articulación táctica fue creada en 2013, de la mano de la primera estrategia contra el crimen organizado de Reino Unido.

25. Home Office (2013). Estrategia de Delitos Serios y Crimen Organizado https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7c448b40f0b62d-fde0f40/Serious_and_Organised_Crime_Strategy.pdf

26. Home Office (2018). Estrategia de Delitos Serios y Crimen Organizado 2018 <https://www.gov.uk/government/publications/serious-and-organised-crime-strategy-2018>

27. National Crime Agency (2025). <https://www.nationalcrimeagency.gov.uk/nsa-2025>

28. National Crime Agency (2025). <https://www.nationalcrimeagency.gov.uk/nsa-tackling-the-threat-2025>

Marco Estratégico de Acción: Estrategia de Seguridad y Crimen Organizado 2013- 2018 -Reino Unido



Fuente: elaboración propia a partir de Estrategia de Seguridad y Crimen Organizado del Reino Unido.

El objetivo principal de esta estrategia es reducir el impacto del crimen organizado en la sociedad británica, a través de la disrupción, persecución y desmantelamiento de redes delictivas que operan tanto a nivel nacional, como transnacional²⁹. En este marco, el crimen organizado es comprendido como la acción coordinada de individuos que planifican y ejecutan delitos graves de forma estructurada y persistente, muchas veces con carácter transfronterizo y alto grado de sofisticación, lo que representa una amenaza directa a la seguridad, la institucionalidad y el Estado de derecho.

Según la actualización para el período 2023–2028, las principales manifestaciones del crimen organizado incluyen el tráfico de drogas, armas y personas, la trata con fines de explotación sexual, el contrabando de residuos peligrosos, el fraude económico y el crecimiento acelerado del ciberdelito³⁰. Estas actividades tienen una motivación esencialmente económica y se desarrollan a través de redes con grandes capacidades de adaptación, las que emplean tecnologías avanzadas como criptomonedas e inteligencia artificial para ocultar operaciones, mover capitales y reclutar nuevos integrantes.

29. Home Office (2023). Estrategia de Delitos Serios y Crimen Organizado 2023-2028 <https://www.gov.uk/government/publications/serious-and-organised-crime-strategy-2023-to-2028>

30. Estas amenazas fueron identificadas a través del análisis realizado por la NCA <https://www.gov.uk/government/publications/serious-and-organised-crime-strategy-2023-to-2028>

Marco Estratégico de Acción: Estrategia de Seguridad y Crimen Organizado 2023- 2028 -Reino Unido

La misión de esta estrategia es reducir el crimen grave y organizado en el Reino Unido. Lo haremos mediante la disrupción y el desmantelamiento de los grupos de crimen organizado que operan en y contra el país.

En el país	En la frontera	Internacional
Desarticular y desmantelar los grupos de crimen organizado que operan en y contra el Reino Unido.	Fortalecer la frontera del Reino Unido en respuesta directa a los grupos criminales dedicados a la inmigración ilegal.	Realizar una disrupción constante, basada en inteligencia, de los grupos de crimen organizado con redes internacionales
Fortalecer la resiliencia en las comunidades locales, disuadir y a las personas en riesgo, diseñar entornos seguros y elevar barreras en el entorno digital	Enfrentar a los criminales organizados que buscan explotar vulnerabilidades en los sistemas fronterizos.	Mejorar el intercambio internacional de información e inteligencia y reducir los factores globales que impulsan el crimen grave y organizado.
Implementar estrategias gubernamentales para abordar amenazas específicas del crimen organizado, incluyendo: drogas, fraude, delitos económicos y abuso sexual infantil		

Tecnología y capacidades

Asegurar las mejores capacidades de recopilación de inteligencia y datos, análisis e investigación, para identificar y desarticular a los criminales organizados.

Respuesta multi agencial

Garantizar que todos los socios del sector público, privado y tercer sector trabajen juntos de la manera más eficaz posible, con la capacidad, competencias, estructuras y procesos de asignación de tareas adecuados.

Fuente: elaboración propia a partir de Estrategia de Seguridad y Crimen Organizado del Reino Unido.

La estrategia se enmarca en un contexto internacional volátil, marcado por conflictos regionales, inestabilidad política en Estados frágiles, incremento de la migración irregular y el impacto de la pandemia de COVID-19 sobre las dinámicas criminales. A su vez, reconoce la creciente convergencia entre el crimen organizado y amenazas híbridas, incluyendo su potencial vinculación con actores estatales o paraestatales, lo que complejiza su abordaje³¹. En este sentido, la estrategia se articula con los lineamientos, riesgos y amenazas detectadas en el marco de la Política de Seguridad Nacional, que actúa como referencia superior para orientar los focos de acción y actualizar el análisis de amenazas vinculadas a la criminalidad organizada³².

El plan de acción se organiza en cinco ejes estratégicos que combinan prevención, inteligencia y respuesta operativa. En el plano interno, se prioriza la desarticulación de redes activas, la protección de comunidades vulnerables, la disuasión de nuevos ingresos al crimen organizado, reducción de delitos de alto impacto como el fraude financiero y el ciberdelito. A nivel fronterizo, se propone transformar las fronteras en puntos estratégicos de control mediante interdicción de flujos ilícitos, vigilancia avanzada y control del personal susceptible de corrupción. En su dimensión internacional, la estrategia promueve una acción preventiva en países de origen y tránsito del crimen, fomentando la cooperación institucional y el intercambio de inteligencia.

31. Ibid.

32. HM Government (2023). https://assets.publishing.service.gov.uk/media/641d72f45155a2000c6ad5d5/11857435_NS_IR_Refresh_2023_Supply_AllPages_Revision_7_WEB_PDF.pdf

Paralelamente, se refuerza la inversión en innovación tecnológica del Estado, mediante sistemas de análisis de datos, monitoreo financiero y resiliencia cibernética³³. Finalmente, se consolida una respuesta de carácter interinstitucional y multinivel, que involucra a todo el aparato estatal, desde el gobierno central hasta actores locales, sector privado y sociedad civil.

La autoridad responsable de liderar esta estrategia es la *Home Secretary*, quien preside una Junta Nacional contra el Crimen Organizado que articula los esfuerzos de la NCA, las Unidades Regionales contra el Crimen Organizado (ROCUs), fuerzas policiales, la administración aduanera (HM Revenue & Customs), el sistema judicial y los servicios de inteligencia. Ante una demora en la actualización de la estrategia de 2018, en un contexto de creciente complejidad criminal, se le sumaron capacidades adaptativas y sistemas de retroalimentación continua en la política de seguridad³⁴.

La experiencia del Reino Unido entrega lecciones relevantes sobre cómo abordar el crimen organizado desde un enfoque estatal moderno, integral y sostenido en el tiempo. Su fortaleza radica en la claridad estratégica de su formulación, la continuidad institucional de sus principios rectores y una coordinación efectiva entre agencias especializadas como la NCA, el poder judicial y las fuerzas policiales. De igual forma, destaca la labor de monitoreo constante de los avances que realiza la NCA y la estrategia, la que se expresa en una serie de indicadores como, por ejemplo, la cantidad de dinero incautado de organizaciones criminales, indicadores de proceso judicial, u organizaciones criminales operando en el país intervenidas.

La implementación de la estrategia británica, particularmente en sus inicios, revela aprendizajes críticos que pueden contribuir al caso chileno. En materia de resiliencia institucional y adaptabilidad ante amenazas emergentes, la estrategia mostró en sus inicios limitaciones asociadas a una tradición de planificación rígida, basada en modelos de fines y medios, con escasa capacidad de ajustes ante un panorama criminal cambiante, por lo que en sus versiones posteriores se flexibilizó e incorporó fuertes mecanismos de seguimiento de indicadores³⁵. De igual forma, la ausencia de una autoridad con atribuciones transversales dificultó en sus inicios la consolidación operativa de los objetivos estratégicos, particularmente los que iban más allá de las intervenciones criminales³⁶.

• España

La Estrategia Nacional contra el Crimen Organizado y la Delincuencia Grave 2019-2023³⁷ de España busca ser un modelo integral de política pública orientado a minimizar los impactos de estas amenazas sobre la convivencia, el bienestar y los intereses nacionales³⁸. Su objetivo principal es reducir la capacidad operativa de los grupos delictivos organizados, llevar a sus integrantes ante la justicia y prevenir el surgimiento o consolidación de nuevas organizaciones criminales en el país, fortaleciendo la seguridad ciudadana y la resiliencia institucional del Estado ante esta amenaza³⁹.

La estrategia española presenta de manera clara un modelo multinivel donde las acciones contra el crimen organizado, no solo recogiendo directrices de la Estrategia de Seguridad Nacional, sino que se articulan

33. Home Office (2023). Estrategia de Delitos Serios y Crimen Organizado 2023-2028 <https://www.gov.uk/government/publications/serious-and-organised-crime-strategy-2023-to-2028>

34. <https://committees.parliament.uk/writtenevidence/125430/pdf/#:~:text=13,a%20consequence%2C%20some%20academics%20and>

35. <https://committees.parliament.uk/writtenevidence/125430/pdf/#:~:text=13,a%20consequence%2C%20some%20academics%20and>

36. Royal United Services Institute (2023).

<https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/has-government-forgotten-about-serious-and-organised-crime>

37. Actualmente se encuentra en discusión su actualización.

38. <https://www.dsn.gob.es/es/publicaciones/estrategias-sectoriales/ENCODG2019-2023>

39. Ibid.

como un segundo nivel jerárquico, alineándose con los objetivos planteados en la primera. En particular, las acciones contra el crimen organizado están inspirados por los principios rectores de la estrategia de seguridad nacional, los que son unidad de acción, anticipación, eficiencia y resiliencia ante el fenómeno.

Esta estrategia se sustenta en una definición precisa de las amenazas y una diferenciación entre criminalidad grave y organizada, entendiendo como *delincuencia grave* aquella que afecta derechos fundamentales, pone en riesgo valores sociales esenciales y genera alta alarma pública, como sucede con delitos sexuales o los cometidos contra personas vulnerables. Por su parte, el *crimen organizado*, es concebido como una forma avanzada de delincuencia grave desarrollada por múltiples personas coordinadas, que operan bajo una estructura, la que es sostenida en el tiempo. Para la estrategia española, estas estructuras criminales tienen fines esencialmente lucrativos y emplean métodos de seguridad, adaptabilidad, foco transnacional y corrupción para asegurar su continuidad⁴⁰. Además, la estrategia española reconoce la capacidad del crimen organizado de desestabilizar la economía formal, socavar instituciones, influir en la política y asociarse con otras amenazas como el terrorismo, el espionaje y los ciberdelitos.

En ese sentido, se promueve una visión integral para hacer frente al fenómeno criminal, lo que exige coordinación entre todos los niveles del Estado, junto con la incorporación de actores del sector privado. Asimismo, esta estrategia se sustenta en las funciones de prevención anticipativa, reacción eficaz y asistencia y sensibilización social, con un fuerte énfasis en el uso estratégico de la inteligencia del Estado. A lo anterior se le agregan principios inspiradores que permiten ar-

ticular las bajadas estratégicas dentro de un marco de referencia para todas las instituciones. Estos principios son, visión integral de la criminalidad organizada y grave, actuación multidisciplinar, transparencia de los resultados y permanente adaptación⁴¹.

Para su materialización, se establecen diez ejes de actuación: siete troncales y tres transversales. Entre las acciones de los ejes troncales destaca el fortalecimiento de la inteligencia preventiva, la neutralización de la economía criminal, incluyendo medidas de recuperación de activos y cooperación financiera, la lucha focalizada contra los mercados ilícitos, como el narcotráfico, la trata de personas, el cibercrimen, los delitos ambientales y la corrupción. Se incorpora también una visión integral de la relación entre crimen organizado y terrorismo, y se refuerza la cooperación internacional. En paralelo, los ejes transversales, que abarcan a toda la institucionalidad del Estado, abordan la formación y capacitación especializada, el uso sistemático de tecnologías emergentes en investigación y prevención, y el impulso de una prevención estructural, basada en inteligencia estratégica, coordinación interinstitucional y vínculos efectivos entre unidades policiales, instituciones penitenciarias y comunidades⁴².

De igual forma, la estrategia implica que los organismos, como las policías o cuerpos de inteligencia, elaboren planes operativos anuales, buscando operacionalizar a nivel institucional los ejes de trabajo. Esto permite contar con indicadores operativos, como número de bandas desarticuladas u operativos conjuntos con otros Estados, que otorgan una mayor flexibilidad para enfrentar un entorno cambiante en relación con la criminalidad organizada, pero manteniendo un foco estratégico en el largo plazo. El seguimiento de los avances de esta estrategia y sus correspondientes pla-

40. Ibid.

41. Guardia Civil (2019). Estrategia Nacional Contra el Crimen Organizado y la Delincuencia Grave.

42. Ibid.

nes está a cargo de la Secretaría de Estado a cargo de la seguridad, la que deberá reportar oportunamente a través de balances anuales, los avances de la estrategia.

Recientemente España creó un comité especializado contra el crimen organizado y la delincuencia grave, el que está adscrito al Consejo de Seguridad Nacional, teniendo la función de apoyar a este último en relación con la planificación, coordinación y supervisión de políticas de seguridad, junto con el trabajo para su posterior actualización⁴³. A partir de este comité, la estrategia contra el crimen organizado puede contar con un proceso de coordinación y seguimiento permanente, otorgándole una mayor flexibilidad y capacidad para actuar antes nuevas amenazas. Asimismo, este comité evaluará la efectividad de la estrategia a través del seguimiento de indicadores asociados a las operaciones de organizaciones criminales en España.

Debido a su posición geográfica y su proximidad con el norte de África, España se ha convertido en un punto estratégico para el narcotráfico, el tráfico ilícito de migrantes y el contrabando. En este contexto, su política contra el crimen organizado ofrece lecciones valiosas para Chile. La primera es la capacidad de articular una política sectorial dentro de un marco estratégico superior, lo que otorga coherencia y dirección a la acción del Estado. Asimismo, una definición clara en torno a qué se entenderá como criminalidad organizada y un diagnóstico de la amenaza para la seguridad nacional y bienestar de sus ciudadanos. La existencia de órganos colegiados de alto nivel político encargados de monitorear la implementación y actualización de la estrategia permite una mayor flexibilidad ante un fenómeno dinámico y en constante evolución. Final-

mente, el reconocimiento de que la delincuencia grave y el crimen organizado deben abordarse de manera integral por parte de todo el Estado, lo que se refleja en sus ejes transversales de acción, constituye una buena práctica institucional que Chile podría adoptar.

• Estados Unidos

En la última década, Estados Unidos ha avanzado significativamente en la consolidación de una estrategia nacional articulada para enfrentar el crimen organizado transnacional. Hasta el año 2011, el país carecía de un marco estratégico unificado en esta materia. Fue entonces cuando la administración Obama presentó la primera Estrategia de la Casa Blanca para Combatir el Crimen Organizado Transnacional, que marcó un hito al declarar formalmente esta amenaza como un asunto de seguridad nacional⁴⁴. En dicho documento se estableció una definición clara del fenómeno, entendiéndolo como asociaciones de individuos que operan a través de fronteras con fines de lucro o poder, utilizando medios ilícitos como la corrupción y la violencia para proteger sus operaciones⁴⁵. Desde entonces, el enfoque estratégico ha evolucionado a través de la facultad del presidente de emitir Ordenes Ejecutivas, las que fortalecieron las herramientas legales y financieras para desarticular estas redes criminales.

La estrategia impulsada por la administración Biden en 2021 representó un nuevo impulso institucional para enfrentar al crimen organizado con una perspectiva integral, expresada en la firma de dos órdenes ejecutivas que establecieron, por un lado, una emergencia nacional en respuesta a la crisis generada por las drogas sintéticas⁴⁶ y la creación del Consejo de

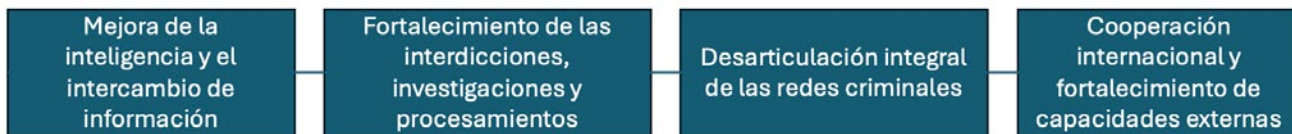
43. Consejo de Seguridad Nacional (2025). https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2025-10312

44. National Security Council (2011). Strategy to Combat Transnational Organized Crime. <https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/nsc/transnational-crime>

45. Ibid.

46. Executive Order (2021) N°14.059- Imposing Sanctions on Foreign Persons Involved in the Global Illicit Drug Trade. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/12/17/2021-27505/imposing-sanctions-on-foreign-persons-involved-in-the-global-illicit-drug-trade>

Pilares Estrategia contra el Crimen Organizado Transnacional 2023 -Estados Unidos



Fuente: elaboración propia a partir de la Estrategia para el combate del Crimen Organizado Transnacional.

EE. UU. sobre el Crimen Organizado Transnacional (USCTOC)⁴⁷. Este órgano de alto nivel político reúne a los principales departamentos del gabinete, Justicia, Seguridad Nacional, Estado, Tesoro, Defensa y la Dirección Nacional de Inteligencia, con el objetivo de coordinar las acciones del gobierno federal desde un enfoque interagencial contra el crimen organizado y sus manifestaciones.

La estrategia de Estados Unidos contra el crimen organizado transnacional se articula en torno a cuatro pilares fundamentales. El primero aborda la mejora de la inteligencia y el intercambio de información entre agencias y con actores no tradicionales (como el sector privado), para identificar amenazas emergentes y fomentar una cultura de colaboración interinstitucional. El segundo se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades operativas, a través de fuerzas de tarea conjuntas que integran fiscales y agentes de distintas agencias federales, estatales y locales para investigar y dismantelar redes criminales complejas. Tercero, la desarticulación de las organizaciones, incluyendo sus estructuras financieras, tecnológicas y vínculos corruptos, mediante sanciones, herramientas de rastreo patrimonial y capacidades cibernéticas avanzadas. El

cuarto pilar es la cooperación internacional, promoviendo alianzas, asistencia técnica y acciones conjuntas con otros países, reconociendo que la amenaza del crimen organizado es global y requiere una respuesta coordinada y sostenida a nivel multilateral.

Recientemente, el presidente Trump firmó una Orden Ejecutiva que endurecía la aproximación del gobierno federal ante las organizaciones criminales, catalogándolas como organizaciones de carácter terrorista⁴⁸.

La aproximación de Estados Unidos da cuenta de la necesidad de articular distintas agencias, en distintos niveles de gobierno ante un fenómeno complejo. En ese sentido, una lección de esta aproximación para Chile es el fuerte componente táctico y ejecutivo que tiene, materializado en las fuerzas de tareas y en los centros de fusión de información, facilitando la persecución e investigación de las organizaciones, así como su desarticulación. De igual forma, se resalta el rol y voluntad política de cada Presidente, lo que se materializa a través de los actos administrativos que buscan poner énfasis en los focos y lineamientos de las políticas o acciones de las agencias de seguridad.

47. Executive Order (2021) N°14.060- Establishing the United States Council on Transnational Organized Crime. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/12/20/2021-27605/establishing-the-united-states-council-on-transnational-organized-crime>

48. Executive Order (2025) N°14.157 - Designating Cartels And Other Organizations As Foreign Terrorist Organizations And Specially Designated Global Terrorists. <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/designating-cartels-and-other-organizations-as-foreign-terrorist-organizations-and-specially-designated-global-terrorists/>

• CAF- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe

El Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) ha impulsado durante el último año un marco estratégico regional orientado a enfrentar la inseguridad, el crimen organizado y la violencia como obstáculos estructurales al desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. Esta aproximación conceptual y teórica es el denominado Marco Estratégico de Seguridad y Justicia para el Desarrollo (MESJD).

Al igual que las experiencias nacionales revisadas, el MESJD propone una estrategia integral basada en principios, ejes y áreas de acción. En particular aborda tres principios rectores, dos ejes transversales y cinco áreas clave de intervención, configurando una arquitectura de seguridad pública centrada en la prevención, la resiliencia institucional y la cohesión social⁴⁹. Este modelo resulta particularmente pertinente para el contexto latinoamericano y chileno, pudiendo servir como guía para la elaboración de la Política Nacional de Seguridad Pública y, en particular, para la estrategia contra el crimen organizado en nuestro país.

En cuanto a los principios rectores que orientan el diseño e implementación de las estrategias de seguridad, el MESJD de CAF propone una aproximación basada en tres ejes fundamentales: multidimensionalidad, multinivelidad y trabajo en redes⁵⁰.

El principio de multidimensionalidad parte del reconocimiento de que la criminalidad es un fenómeno de origen estructural y multicausal, estrechamente vinculado a factores como la exclusión social, el debilitamiento institucional, la segregación urbana y la falta de oportunidades. En consecuencia, este enfoque exige el desarrollo de intervenciones articuladas en ámbitos

como la educación, la salud, el empleo juvenil, la planificación urbana segura y la retención escolar, con una mirada integral y preventiva.

El segundo principio, multinivel, enfatiza la necesidad de articular respuestas entre los distintos niveles del Estado para enfrentar eficazmente amenazas que trascienden las fronteras, como el crimen organizado y los flujos ilícitos transnacionales. Este principio también reconoce el valor de la participación de la sociedad civil en todas las fases del ciclo de la política de seguridad: desde el diagnóstico territorial hasta la formulación, ejecución y monitoreo de las estrategias, reforzando así su legitimidad y pertinencia contextual.

Por último, el principio de trabajo en redes propone una arquitectura colaborativa y flexible que vincule a actores estatales, organizaciones sociales comunitarias, sector privado, academia y ciudadanía en torno a redes funcionales orientadas a la prevención, la vigilancia, el intercambio de información y la respuesta coordinada frente a amenazas emergentes. Esta lógica en red busca dotar al sistema de mayor adaptabilidad, favoreciendo su capacidad de anticipación, aprendizaje institucional y resiliencia frente a escenarios cambiantes, característica esencial de la criminalidad.

Además de sus principios rectores, el enfoque estratégico de CAF se estructura sobre dos ejes transversales que permiten sostener y operacionalizar la intervención en materia de seguridad: la información y evidencia, y la buena gobernanza y ejecución. Ambos constituyen condiciones habilitantes para el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas eficaces y sostenibles contra la criminalidad.

El eje de información y evidencia plantea que toda estrategia de seguridad debe partir de un diagnóstico

49. CAF (2025). Marco Estratégico de Seguridad y Justicia para el Desarrollo.

50. Ibid.

riguroso, actualizado y territorializado del fenómeno delictivo. La recopilación sistemática de datos, el análisis de tendencias criminales y la evaluación continua de resultados son condiciones esenciales para orientar la toma de decisiones, priorizar intervenciones y ajustar políticas de forma oportuna. Asimismo, se releva la importancia de promover la transparencia y la rendición de cuentas mediante la disponibilidad pública de datos, fortaleciendo con ello la confianza ciudadana y la legitimidad institucional.

El segundo eje, buena gobernanza y ejecución, hace referencia a la capacidad del sistema institucional para coordinar de manera eficaz a los distintos actores involucrados en la seguridad pública, evitando superposiciones, vacíos o fragmentación de esfuerzos. Este eje supone establecer mecanismos de gobernanza interinstitucional con liderazgo claro, roles definidos, recursos suficientes y capacidad de evaluación permanente. Asimismo, promueve una lógica de gobernanza participativa, que integre al sector privado, la sociedad civil y los gobiernos locales en el ciclo de las políticas públicas. La gobernanza, entendida no solo como administración eficiente, sino como articulación legítima de intereses diversos en torno a un bien público común, que es la seguridad pública, se convierte así en un pilar fundamental de la estrategia.

Finalmente, el Marco de la CAF identifica cinco áreas de intervención estratégica que estructuran el despliegue operativo de las políticas públicas de seguridad. Estas áreas cubren el ciclo completo de la acción estatal frente al crimen y la violencia, desde la prevención temprana hasta la rehabilitación, consolidando un enfoque integral y centrado en las personas⁵¹.

1. Prevención y protección: esta área constituye el primer eslabón en la cadena de seguridad y está orientada a reducir los factores de riesgo que predisponen a la violencia y el delito, mediante

intervenciones focalizadas en poblaciones vulnerables y territorios críticos. CAF promueve el desarrollo de programas de prevención secundaria, especialmente dirigidos a niños, adolescentes y jóvenes en riesgo, así como la mejora del entorno urbano mediante intervenciones situacionales (iluminación, espacios públicos seguros, equipamiento comunitario) que fortalezcan a las comunidades y reducen las oportunidades para la criminalidad.

2. Policías e investigación criminal: esta dimensión se orienta al fortalecimiento y modernización de las fuerzas policiales y los órganos encargados de la persecución penal, proponiendo avanzar hacia instituciones policiales más profesionales, capacitadas, tecnológicamente equipadas y socialmente legitimadas. Se promueve la adopción de tecnologías avanzadas (como inteligencia artificial, sistemas de videovigilancia, drones y análisis predictivo), la estandarización de protocolos operativos entre distintos cuerpos policiales, la cooperación internacional y la implementación de sistemas de control interno y rendición de cuentas que contribuyan a mejorar la confianza ciudadana y prevenir la corrupción o conductas indebidas.

3. Sistema de justicia: se enfatiza la necesidad de contar con sistemas judiciales eficientes, accesibles, imparciales y dotados de capacidades para responder a la complejidad del crimen organizado. Se plantea el fortalecimiento de fiscalías y tribunales especializados, la incorporación de tecnologías para la tramitación digital de causas, y el fomento de métodos alternativos de resolución de conflictos. A su vez, se reconoce la importancia de combatir la impunidad mediante el mejoramiento de la gestión judicial.

51. Ibid.

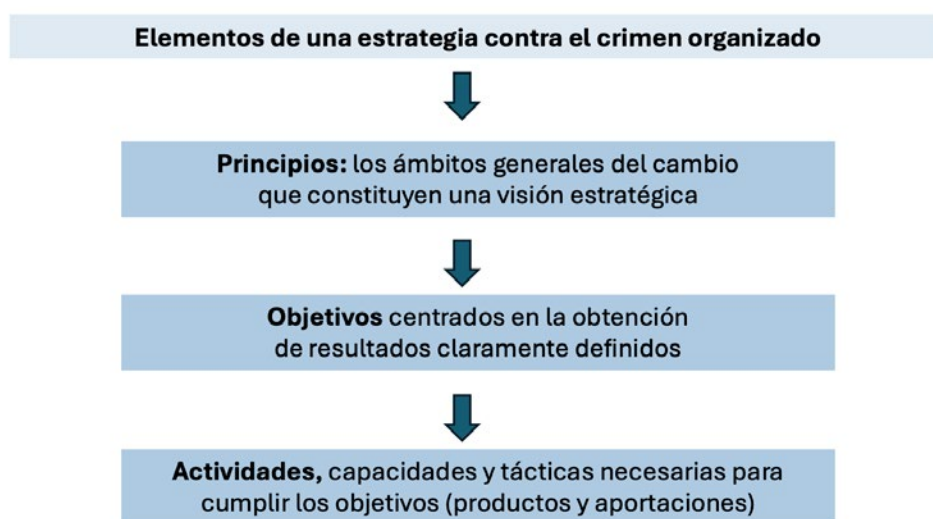
4. Sistema penitenciario: frente a una realidad regional caracterizada por el hacinamiento, la violencia intracarcelaria y la presencia de organizaciones criminales al interior de los establecimientos, se propone una transformación estructural del sistema penitenciario. Esta incluye la modernización de la infraestructura, la clasificación efectiva de la población penal según niveles de riesgo, la profesionalización del personal penitenciario, y la implementación de programas de rehabilitación, capacitación laboral y reinserción social.

5. Apoyo a víctimas y rehabilitación: esta área complementa el enfoque punitivo con una perspectiva centrada en las personas afectadas por la violencia. El marco de la CAF propone la provisión de servicios integrales para víctimas, incluyendo atención psicológica, acompañamiento legal y reparación integral, así como la implementación de programas de rehabilitación para infractores que busquen romper el ciclo de reincidencia. El organismo reconoce que una política de seguridad efectiva no solo debe perseguir y sancionar, sino también proteger, reparar y transformar.

Finalmente, el MESJD da cuenta de la necesidad de un desarrollo y consolidación de la inteligencia policial, permitiendo anticipar tendencias, detectar configuraciones delictuales emergentes y monitorear redes de crimen organizado en tiempo real. La generación de información confiable, complementada con sistemas avanzados de monitoreo y análisis, es esencial para garantizar que las intervenciones sean efectivas, adaptables y sostenibles.

• Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)

La UNODC publicó en 2022 una guía estratégica de alto impacto orientada a apoyar a los Estados en la formulación de políticas públicas sistémicas frente a la delincuencia organizada transnacional. Esta estrategia, enmarcada en la implementación de la Convención contra la Delincuencia Organizada, reconoce que este fenómeno no puede ser abordado de forma aislada y requiere, en cambio, respuestas inclusivas, intersectoriales y adaptativas⁵². Asimismo, da cuenta de la necesidad de contar con principios, objetivos y actividades como elementos mínimos de cualquier estrategia contra la delincuencia organizada.



Fuente: elaboración propia a partir UNODC (2022). Guía práctica para elaborar estrategias de alto impacto contra la delincuencia organizada.

52. UNODC (2022). Guía práctica para elaborar estrategias de alto impacto contra la delincuencia organizada.

La propuesta de elaboración de estrategia contra la criminalidad organizada de la UNODC se articula, de manera similar a la británica, en torno a cuatro pilares interdependientes: prevenir, perseguir, proteger y promover. Estos actúan como principios rectores de cualquier estrategia eficaz contra la delincuencia organizada.

Prevenir es entendido no solo como una barrera anticipatoria, sino como un proceso estructural que busca construir resiliencia social, institucional y territorial frente a las redes criminales. Esto incluye intervenir en los factores de riesgo estructurales (exclusión social, pobreza, falta de servicios), impedir la legitimación simbólica de las organizaciones delictivas en las comunidades y generar mecanismos de salida para quienes participan en actividades criminales. Entre las capacidades requeridas para concretar este principio, la UNODC destaca los programas educativos focalizados en jóvenes en riesgo o provisión de servicios públicos esenciales en barrios vulnerables.

El segundo eje de persecución busca degradar las capacidades financieras y operativas de las organizaciones criminales mediante un enfoque centrado en la disuasión. La estrategia se estructura en torno a tres objetivos tácticos detectar, desbaratar y denegar. Esto implica atacar elementos críticos del ecosistema delictual, como liderazgos, rutas logísticas, activos financieros, empresas fachada y aplicar presión simultánea en múltiples frentes para reducir su capacidad de adaptación. Las herramientas recomendadas incluyen legislación moderna contra el crimen organizado y lavado de activos, técnicas especiales de investigación, unidades de análisis financiero. También se destacan los riesgos de desplazamiento territorial y de resiliencia adaptativa de las organizaciones criminales, por lo que se enfatiza la necesidad de acciones articuladas y sostenidas.

La UNODC pone en el centro la protección de los derechos humanos de las víctimas reconociendo el daño

profundo que causa la delincuencia organizada sobre personas y comunidades. Este eje busca salvar a víctimas de nuevos abusos, garantizar su reparación y generar conciencia pública sobre los riesgos. Para ello, se recomiendan sistemas nacionales de atención integral a víctimas y testigos clave.

La promoción de asociaciones y cooperación efectiva entre actores estatales, privados y comunitarios es un principio transversal de la estrategia. La UNODC reconoce que la delincuencia organizada opera de forma transnacional y se adapta constantemente, por lo que requiere de una arquitectura de gobernanza flexible y coordinada. Este principio se materializa en acuerdos interinstitucionales e internacionales de cooperación judicial y policial, redes de intercambio de inteligencia, sistemas de evaluación compartida de amenazas, estructuras de coordinación nacional multisectorial y mecanismos permanentes de diálogo con la sociedad civil y el sector privado.

Para la formulación e implementación de políticas o estrategias nacionales contra el crimen organizado, la UNODC propone también el siguiente marco metodológico, señalando que los elementos claves para la efectividad es un buen diagnóstico, objetivos estratégicos claros, la coordinación de los actores y la medición constante de los avances.

El primer elemento de esta arquitectura metodológica es el diagnóstico del problema, el cual requiere una comprensión profunda de las causas estructurales que habilitan la criminalidad organizada. A ello se suma un análisis entre todos los actores intervinientes de la estrategia de los mercados ilícitos y las redes delictivas en operación.

Asimismo, se requiere una formulación estratégica que debe definir los resultados esperados a mediano y largo plazo, alineados con los cuatro principios estratégicos expuestos anteriormente. La estrategia debe sustentar-

se en una teoría del cambio robusta, realista y basada en evidencia empírica. Posteriormente, se requiere una definición de objetivos tácticos los que deben ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y acotados en el tiempo⁵³. Se promueve la validación participativa con actores clave para asegurar su pertinencia territorial y su alineación con las capacidades institucionales. A continuación, se seleccionan las herramientas y los medios, incluyendo la identificación de recursos humanos, tecnológicos, normativos y financieros necesarios para la implementación de la estrategia. La UNODC le otorga importancia a la incorporación de tecnologías, como inteligencia artificial, análisis predictivo y vigilancia electrónica, junto con el uso de enfoques innovadores adaptados a contextos locales⁵⁴.

Otro aspecto central de la formulación e implementación es el diseño institucional y gobernanza de ésta. Se recomienda establecer una arquitectura institucional clara, con instancias de coordinación intersectorial y liderazgo político efectivo. Esto contempla la creación de unidades técnicas de análisis estratégico, comités interagenciales y mecanismos de rendición de cuentas a distintos niveles de decisión.

Finalmente, se resalta la necesidad de contar con seguimiento, evaluación y retroalimentación de los avances de la estrategia, lo que conlleva contar con un sistema de monitoreo con indicadores diferenciados por niveles (resultados, productos e insumos), combinando herramientas cualitativas y cuantitativas. El seguimiento debe ser periódico, transparente y orientado a mejorar la calidad de las políticas públicas contra la delincuencia organizada.

Las experiencias revisadas evidencian la importancia de contar con una estrategia nacional contra la criminalidad clara, dotada de liderazgo político, capacidades

especializadas, junto con mecanismos de evaluación y monitoreo continuos. En todos los casos analizados, el abordaje del crimen organizado se articula desde un modelo de gobernanza multinivel, con fuerte énfasis en la inteligencia estratégica, la cooperación interinstitucional y la anticipación de amenazas. Asimismo, se reconoce el valor de la prevención estructural a través de un fortalecimiento de la resiliencia del Estado, la participación ciudadana y la articulación internacional como componentes centrales de una política efectiva.

53. LA UNODC propone que estos estén sujetos al enfoque SMART: Específicos, Medibles, Aceptados, Viables y con Plazos.

54. Ibid.

IV. REFLEXIONES Y PROYECCIONES ESTRATÉGICAS PARA CHILE

El avance del crimen organizado en Chile está poniendo en tensión la capacidad de respuesta del Estado. Si bien en las últimas dos décadas se han desarrollado planes y acciones relevantes contra la criminalidad común, aún persisten deficiencias estructurales que impiden una acción eficaz y coordinada frente a amenazas criminales complejas como la delincuencia organizada transnacional. La respuesta institucional ha sido fragmentada, reactiva y con una escasa orientación estratégica, lo que se demuestra cómo las organizaciones criminales transnacionales han incrementado su presencia en el país.

En otras palabras, a Chile le falta una brújula con dirección clara para combatir al crimen organizado y la violencia en las calles. Las recientes políticas de seguridad no han estado articuladas por principios estratégicos que orienten la acción estatal en el mediano y largo plazo. La gobernanza sigue siendo débil, lo que se expresa en descoordinación entre niveles de gobierno, lo que se traduce en ineficacia en su implementación, particularmente en zonas vulnerables donde el

crimen organizado gana terreno. De igual forma, la Política Nacional contra el Crimen Organizado no se ha posicionado como un elemento que logre impactar en detener el avance de este fenómeno en el país, teniendo objetivos e indicadores asociados a resultados de gestión y coordinación, más que de impacto. La inteligencia criminal, lejos de ser una herramienta integrada de anticipación y desarticulación, sigue funcionando de forma dispersa, con baja capacidad operativa y escasa interoperabilidad entre agencias. Por otro lado, las evaluaciones de las políticas tienden a centrarse en actividades y no en resultados, lo que dificulta aprender y ajustar.

Frente a lo anterior, la revisión de la evolución de la política de seguridad en Chile, así como el análisis comparado de experiencias internacionales y marcos estratégicos, permite identificar un conjunto de aprendizajes que contribuyen a la construcción de mejores políticas públicas de seguridad.

Este proceso adquiere especial relevancia y oportunidad en el contexto de implementación del Ministerio

de Seguridad Pública y la elaboración de la primera PNSP, con sus correspondientes estrategias, la que debiera consolidarse como el instrumento rector de la acción estatal en la materia. En este contexto, se proponen las siguientes orientaciones estratégicas ante un nuevo ciclo institucional de la política de seguridad:

- **Foco prioritario en el crimen organizado como amenaza al sistema e institucionalidad democrática del país.** Las experiencias internacionales analizadas permiten identificar un conjunto coherente de elementos estratégicos e institucionales que resultan fundamentales para el diseño de una política eficaz contra el crimen organizado. Más allá de las particularidades de cada país, existe un consenso transversal respecto de que el crimen organizado constituye una amenaza estructural a la seguridad nacional, la cohesión social y la legitimidad del Estado, y que su abordaje requiere una respuesta sistémica, adaptativa y sostenida en el tiempo.
- **Elementos estructurales de la PNSP.** Los casos analizados dan cuenta de que toda política de seguridad pública o crimen organizado está inserta en un marco superior, generalmente asociado a la Política de Seguridad Nacional, dándole orientación política y coherencia intersectorial. Esta política debe partir de un diagnóstico profundo de las amenazas, más allá de estadísticas, caracterizando cuantitativa y cualitativamente la criminalidad en el país, abarcando también redes criminales, mercados ilícitos, zonas y sectores productivos en riesgo e instituciones expuestas mayormente a estos fenómenos. De igual forma, se deben incorporar los principios rectores, los que servirán tanto como un marco de referencia para las estrategias, como también para las intervenciones multidimensionales. La definición de princi-

pios le otorga estructura y un espacio de flexibilidad para la actualización de los programas y estrategias operativas adjuntas a la PNSP.

- **Focalización y Segmentación.** La PNSP plantea una oportunidad para segmentar y focalizar la acción del Estado a través de sus distintas estrategias complementarias. En este contexto, dichas estrategias deben tener un tono operativo, pero articulado con los objetivos y el marco de acción definido. Por ejemplo, la Estrategia contra el Crimen Organizado debería contemplar acciones orientadas a la intervención de mercados criminales, la desarticulación de organizaciones vinculadas a estos, y la incapacitación efectiva de sus miembros en recintos penitenciarios. La Estrategia de Seguridad Fronteriza, por su parte, abordaría tanto el fortalecimiento de la infraestructura, como el desarrollo de indicadores operativos vinculados a la neutralización de redes dedicadas al tráfico ilícito de migrantes. En cuanto a la Estrategia de Ciberseguridad, además de fortalecer la resiliencia de la infraestructura digital del país, debería incluir la identificación de sectores altamente vulnerables y el trabajo colaborativo con el sector privado para robustecer sus sistemas. En definitiva, la segmentación y focalización deben traducirse concretamente en las estrategias contenidas en la PNSP, permitiendo a las instituciones diseñar y ejecutar acciones operativas alineadas con los objetivos estratégicos.
- **Definición de planes operativos anuales.** Las instituciones que participen de la PNSP deberán responder a través de planes operativos anuales, que busquen generar resultados e impacto en las áreas estratégicas definidas. Estos planes deben contar con objetivos e indicadores de seguimiento claros, estando alineados

con el marco superior de las estrategias y PNSP. De igual forma, deben considerar mecanismos de rendición de cuenta y seguimiento de la política, disponibles para todos los actores involucrados.

- **Arquitectura institucional con liderazgo estratégico del más alto nivel.** Los países que han transitado hacia estrategias modernas logran mantener mecanismos institucionales del más alto nivel político para guiar la implementación de las acciones, teniendo una visión estratégica de cómo los objetivos y las políticas de seguridad y crimen organizado se articulan con otros marcos de acción del Estado, por ejemplo, la política nacional de seguridad. De esta forma, la nueva PNSP requiere una articulación no solo a nivel sectorial, sino que también a nivel del Estado en su conjunto, siendo un elemento más de la Política de Seguridad Nacional del Estado. Este modelo institucional permite combinar una continuidad de la política y sus objetivos en el largo plazo, pero también le otorga la suficiente flexibilidad para que cada gobierno determine los énfasis en seguridad.

- **Uso intensivo de datos e inteligencia conjunta para la definición de amenazas.** Todas las experiencias analizadas se basan en el uso intensivo de inteligencia estratégica para la elaboración de los planes, particularmente al momento de realizar una evaluación conjunta de las amenazas. De esta forma, la elaboración de la nueva PNSP y la Estrategia contra el crimen organizado requiere no solo un diagnóstico basado en datos, sino también una evaluación conjunta de las instituciones del Estado sobre las amenazas que presenta el crimen organizado a Chile. De igual forma, se debe considerar un proceso de revisión de la evaluación de amenazas de manera periódica, con el fin de actualizar las acciones ya en ejecución.

- **Sistema de evaluación y aprendizaje continuo.** Las experiencias revisadas, particularmente la británica y española, se han dado cuenta de la relevancia de contar con equipos ejecutivos que permitan monitorear la implementación de las acciones, permitiendo alertar y tomar acciones a tiempo a los niveles estratégicos. De esta forma, se debe contar con mecanismos y un equipo de seguimiento que vaya más allá de indicadores de cumplimiento de los planes, sino también que tenga la capacidad para identificar nudos críticos de implementación y mejorar la coordinación de todas las agencias para la ejecución de las acciones. Asimismo, este equipo es fundamental para la revisión y gestión de la política, sirviendo como una *delivery unit* especializada en la implementación de la Política Nacional de Seguridad Pública.

Estas orientaciones no solo contribuyen a superar las brechas actuales, sino que representan un aporte para la elaboración de una nueva hoja de ruta que permita transitar hacia un modelo de seguridad más eficaz, focalizado y sostenible. Chile no puede improvisar, requiere una PNSP con visión de Estado, evaluable en resultados, con objetivos e indicadores claros, alineada con estándares internacionales y dotada de herramientas tácticas y estratégicas para proteger a la ciudadanía y quitarle el control de las calles a las organizaciones criminales. Solo una política de seguridad con mirada a futuro, pero con mediciones periódicas, con principios firmes, claros y coherencia institucional, podrá contribuir a un combate efectivo contra este fenómeno.

BIBLIOGRAFÍA

- CAF (2025). *Marco Estratégico de Seguridad y Justicia para el Desarrollo*. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2423>
- Consejo de Seguridad Nacional – España (2025). *Orden PJC/519/2025*. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2025-10312
- Executive Order (2021). N°14.059 - *Imposing Sanctions on Foreign Persons Involved in the Global Illicit Drug Trade*. Disponible en: <https://www.federalregister.gov/documents/2021/12/17/2021-27505/imposing-sanctions-on-foreign-persons-involved-in-the-global-illicit-drug-trade>
- Executive Order (2021). N°14.060 - *Establishing the United States Council on Transnational Organized Crime*. Disponible en: <https://www.federalregister.gov/documents/2021/12/20/2021-27605/establishing-the-united-states-council-on-transnational-organized-crime>
- Executive Order (2025). N°14.157 - *Designating Cartels And Other Organizations As Foreign Terrorist Organizations And Specially Designated Global Terrorists*. Disponible en: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/designating-cartels-and-other-organizations-as-foreign-terrorist-organizations-and-specially-designated-global-terrorists/>
- Fundación Paz Ciudadana (2024). *Índice Paz Ciudadana - 2024*. Disponible en: <https://pazciudadana.cl/proyectos/documentos/resultados-indice-paz-ciudadana-2024/>
- Gobierno de Chile (2006). *Estrategia Nacional de Seguridad Pública (2006-2010)*. Disponible en: <https://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/chile/politicas/sumate.pdf>
- Gobierno de Chile (2010). *Plan Chile Seguro (2010-2014)*. Disponible en: https://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/chile/politicas/chile_seguro.pdf
- Gobierno de Chile (2015). *Plan Nacional contra el Narcotráfico (2014-2020)*. Disponible en: https://www.subinterior.gob.cl/media/2018/03/plan_narcotrafico_FINAL_23_11_15.pdf
- Gobierno de España (2019). *Estrategia Nacional contra el Crimen Organizado y la Delincuencia Grave 2019-2023*. Disponible en: <https://www.dsn.gob.es/es/publicaciones/estrategias-sectoriales/ENCODG2019-2023>
- Home Office (2013). *Estrategia de Delitos Serios y Crimen Organizado*. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7c448b40f0b62dffde0f40/Serious_and_Organised_Crime_Strategy.pdf

- Home Office (2018). *Estrategia de Delitos Serios y Crimen Organizado 2018*. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/serious-and-organised-crime-strategy-2018>
- Home Office (2023). *Estrategia de Delitos Serios y Crimen Organizado 2023-2028*. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/serious-and-organised-crime-strategy-2023-to-2028>
- Ley 20.502 (2025). *Crea el Ministerio del Interior y el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del consumo de drogas y alcohol, y modifica diversos cuerpos legales*.
- Ley 21.730 (2025). *Crea el Ministerio de Seguridad Pública*.
- Libertad y Desarrollo (2023). *Tema Público. Las razones de la expansión del crimen organizado transnacional en Chile*. Disponible en: <https://lyd.org/wp-content/uploads/2023/11/TP-1620-CRIMEN-ORGANIZADO.pdf>
- Libertad y Desarrollo (2024). *Tema Público. Anuncios carcelarios no son suficientes: Hacinamiento crecerá al 2030*. Disponible en: <https://lyd.org/wp-content/uploads/2024/12/TP-1669-CARCELES.pdf>
- Libertad y Desarrollo (2024). *Tema Público. Mal balance 2024 en seguridad: Récord de crímenes violentos, baja prioridad presupuestaria y pendientes legislativos*. Disponible en: <https://lyd.org/wp-content/uploads/2025/01/TP-1675-DELINCUENCIA-2024.pdf>
- Libertad y Desarrollo (2024). *Tema Público. Seguridad en puertos: El eslabón olvidado del combate al crimen organizado*. Disponible en: <https://lyd.org/wp-content/uploads/2024/08/TP-1651-SEGURIDAD-EN-PUERTOS.pdf>
- Ministerio Público (2024). *Informe Crimen Organizado en Chile*. Disponible en: <http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/archivo?id=54810&pid=329&tid=1&d=1>
- Ministerio Público (2024). *Reporte N° 2. Fenómenos Criminales: Secuestro*. Disponible en: <http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/archivo?id=53423&pid=324&tid=1&d=1>
- National Security Council (2011). *Strategy to Combat Transnational Organized Crime*. Disponible en: <https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/nsc/transnational-crime>
- Subsecretaría del Interior (2018). *Res Ex N° 4959-2018*.
- UNODC (2022). *Guía práctica para elaborar estrategias de alto impacto contra la delincuencia organizada*. Disponible en: https://sherloc.unodc.org/cld/uploads/pdf/Strategies/Strategy_Toolkit_SP.pdf
- UNODC (2023). *Informe Mundial de Drogas*. Disponible en: <https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/world-drug-report-2023.html>
- Universidad San Sebastián (2025). *Índice de Crimen Organizado*. Disponible en: <https://gcp.maps.arcgis.com/apps/dashboards/f801072672244f38a4655ac2b5b15ce4>