



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

INSTITUTO DE HUMANIDADES

“LA VIEJA USANZA POLICIAL”

Alumna: Magda Ilse Escobar Haro

Profesor guía: Felipe Héctor Cisterna Chávez

PERIODISTA, LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Santiago, 2022.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 3 |
| 1.2 Descripción del Problema | 3 |
| 1.3 Fundamentación y Relevancia Periodística | 4 |
| 1.4 Pregunta Problemática | 6 |
| 1.5 Hipótesis | 6 |
| Objetivos | 6 |
| La Institucionalidad de Carabineros | 7 |
| Carabineros y Derechos Humanos | 12 |
| Diseño Metodológico | 21 |
| Estructura del Reportaje: Capítulos | 21 |
| Conclusiones | 22 |
| Bibliografía | 23 |

Introducción

Carabineros de Chile ya no es la institución respetada y creíble con la que muchas generaciones crecieron, esa institución que era constantemente bien evaluada por las y los ciudadanos en distintas encuestas a lo largo de los años.

Escándalos económicos, vínculos con el narcotráfico, y las más de 8.800 de denuncias por violaciones a los Derechos Humanos que la revuelta de 2019 dejó, han enviado a Carabineros a un lugar estáticamente bajo en apreciación y respeto dentro de la sociedad.

En este contexto, son variadas las noticias reportadas por distintos medios – con mayor frecuencia durante y posterior al denominado estallido social de 2019 – que informan de graves faltas a los protocolos internos e internacionales en materia de derechos humanos, a la probidad, normas internas, etc. Algunos ejemplos son: abusos sexuales (de parte de funcionarios, tanto a ciudadanas como a carabineras), desnudamientos en comisarías, incumplimiento de protocolos de detenciones, entre otros.

1.2 Descripción del Problema

La situación de incumplimientos normativos dentro de la institución no deja de ser llamativo. Es problemático observar que la institución chilena que tiene en sus manos no solo la misión de proteger y resguardar a la ciudadanía, sino que además el monopolio de las armas, incurre en faltas de las dimensiones de las anteriormente descritas.

Cifras como las reportadas por el INHD en 2020 proponen una multiplicidad de preguntas que nos invitan a aventurarnos en la aclaración de la cultura interna de Carabineros -aquella que permite que actos delictuales como los desnudamientos

se sigan realizando- en descubrir el motivo por el cual esta práctica es dirigida a mujeres en su mayoría, o vislumbrar el funcionamiento de los procesos de detenciones.

El escenario de estas denuncias es altamente problemático en materia de vulneraciones a los Derechos Humanos, incumplimiento de protocolos y, derechamente, comisión de un delito que es incluso considerado como tortura en distintos convenios internacionales.

El problema radica en que, a pesar de normativas internacionales y protocolos internos, los y las funcionarios de Carabineros de Chile siguen llevando a cabo vulneraciones a los derechos fundamentales de las personas y faltas graves a la probidad. Es por ello que cabe preguntarse ¿Qué lleva realmente a los funcionarios a alejarse de los estándares correctos de actuación de las policías, qué ocurre dentro de la institución y qué influencia tiene en el comportamiento de sus miembros?, por otro lado, cabe cuestionarse si existen patrones que faciliten la ocurrencia de estos hechos.

1.3 Fundamentación y Relevancia Periodística

Pertinencia

Las organizaciones civiles, los medios y la opinión pública, requieren que se indague en el porqué de la violación a los protocolos internos en Carabineros, y que no solo implican un incumplimiento de normas internas, sino que además una vulneración de los Derechos Humanos de las y los detenidos.

Es por ello que en la coyuntura actual de proceso constituyente y proposición de refundación de Carabineros, esta investigación cuenta con un alto nivel de pertinencia.

Utilidad

El actualmente delgado tejido de la democracia, y el alto cuestionamiento a las policías chilenas no solo hace útil este tipo de reportaje, sino que imprescindible para cimentar la recuperación de la confianza en las instituciones, promoviendo la transparencia; y en un escenario ideal, la modificación de protocolos, supervisión, procesamiento y garantía de no repetición de acciones como las anteriormente descritas.

Por su lado, el ejercicio del periodismo no se queda atrás en cuanto a pérdida de credibilidad y en niveles de servilismo que han llevado a la sociedad a desconfiar de los medios tradicionales, y a tomar distancia de los periodistas en general.

Los reportajes que cumplen con la, “máxima” de Reportear la verdad y cuestionar al poderoso, son el suero vital que el rubro y la sociedad ansían recibir.

Factibilidad

Considerando factores como un plazo total de un año para llevar a cabo las entrevistas (considerando denunciantes, ex Carabineros, instituciones relacionadas, expertos y expertas) y las sensibilidades del tema, se puede evaluar el proyecto con una factibilidad media, donde las dificultades se presentan a la hora de acceder a información más interna y en la situación en que las o los denunciantes no quisieran participar.

Adicionalmente, el escenario actual presenta una gran apertura para discutir y dialogar en relación al tema, lo que permite acceso a más expertos y más puntos de vista.

1.4 Pregunta Problemática

Pregunta Problemática

¿Por qué, a pesar de los protocolos y capacitaciones, Carabineros de Chile sigue llevando a cabo prácticas, acciones u omisiones que constituyen ilegalidades, faltas protocolares o a la probidad?

1.5 Hipótesis

Existen patrones culturales en la cultura interna de Carabineros que facilitan la comisión de actos ilegales, inciden en el no cumplimiento de protocolos y afectan el normal desarrollo de las interacciones entre las y los funcionarios, y la sociedad civil., aun cuando existen protocolos que regulan dichos aspectos dentro de la institución.

Objetivos

Objetivo General

Conocer cuáles son los patrones culturales en la institución de Carabineros que influyen en el comportamiento de sus miembros al momento de llevar a cabo procedimientos policiales o relacionarse con la sociedad civil, que evidencian el incumplimiento de protocolos en materia de derechos humanos.

Objetivos Operacionales

- Revisar los antecedentes y estadísticas sobre violaciones a los DDHH por parte de Carabineros.
- Contrastar los testimonios de ex funcionarios con lo declarado por la institución respecto al desempeño y funcionamiento de Carabineros en las comunidades.
- Indagar en las experiencias institucionales de ex funcionarios de la institución en relación a la cultura organizacional de Carabineros.
- Identificar los patrones internos que caracterizan la cultura organizacional de la institución.
- Determinar si existen patrones de comportamiento en la formación de las y los funcionarios de Carabineros, (ejercidos por quienes forman) que incidan directamente en su comportamiento con la sociedad civil.
- Conocer las posturas de exfuncionarios, expertas y expertos en materia de modernización y transformación de las policías.

La Institucionalidad de Carabineros

La institución de Carabineros de Chile cumplió 94 años de existencia el pasado 27 de abril del 2021. Desde su fundación en el año 1927ⁱ por parte del entonces vicepresidente del país, Carlos Ibáñez del Campo, la institución ha transitado por diferentes periodos y cambios. El periodo más reciente de la historia policial se encuentra marcado por el desfalco “Pago Gate” del año 2016, y el actuar de los planteles en la revuelta social de octubre de 2019.

La función de Carabineros es asegurar el orden público en todo el territorio chileno, dar eficacia al derecho – es decir, cumplir y hacer cumplir la ley – y apearse a las funciones que se les encomienden a través de la Constitución de Chile. Si bien su consolidación se produjo en la fecha ya mencionada, los orígenes de las labores policiales y de control civil se remontan al periodo inicial de la conquista española en nuestro territorio, cuando Pedro de Valdivia nombró al Capitán Juan Gómez de Almagro como Alguacil Mayor, en el año 1541, sumando así casi 500 años de historia en total.

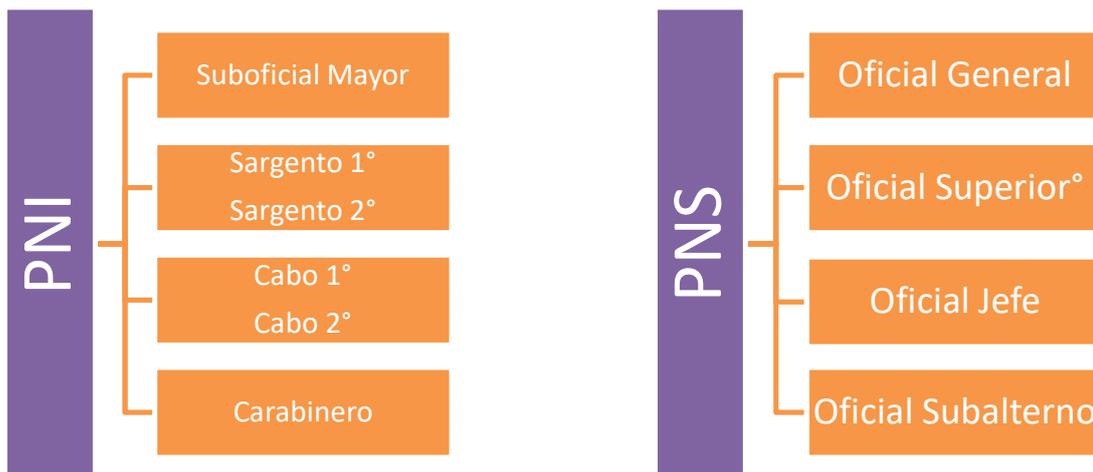
Con siglos de historia y sucesos a su haber, actualmente la institución transita un camino de reformas y cambios, la llamada “Modernización de las Policías” que incluso forma parte del programa de gobierno del actual presidente, Sebastián Piñera. Si bien hasta ahora dichas transformaciones no han pasado de cambios a la vestimenta, el proceso genera altas expectativas y también muchas críticas.

La institución cuenta con un carácter militar, es un órgano esencialmente obediente, no deliberante y jerarquizado, características que entregan luces de cómo se desenvuelve su cultura organizacional y que nos adentra a hipótesis preliminares en relación a factores como el temor a superiores, o los pactos de silencio de “cofradías” que se desarrollan al interior de Carabineros.

La estructura orgánica de Carabineros nos muestra dos grandes grupos de funcionarios claramente diferenciados: El Personal de Nombramiento Institucional (PNI), corresponde a los suboficiales egresados de la Escuela de Formación de Carabineros, y los grupos de formación que existen a lo largo del país. Sus destinaciones, ascensos y retiros son atribución legal de General Director de Carabineros. Por otro lado, existen el Personal de Nombramiento Supremo (PNS), que corresponde a los oficiales egresados de la Escuela de Carabineros y

nombrados, ascendidos o retirados mediante Decreto Supremo firmado por el o la Presidenta de la República, y el Ministro o Ministra del Interior y Seguridad Pública. Los escalafones de PNI y PNS se muestran en la figura 1:ⁱⁱ

Figura 1, obtenida de www.carabineros.cl:



Quienes pueden pagar el acceso a la Escuela de Suboficiales de Carabineros, pueden evidentemente acceder a cargos de mayor altura jerárquica, y por el contrario, quienes ingresan a la Escuela de Formación, tienen un tope máximo de crecimiento dentro de la institución.

La diferencia entre ambos grupos es clara, y de acuerdo con los petitorios que ex funcionarios de la institución han manifestado, el requerimiento de que exista un escalafón único es clave para evitar que dentro de Carabineros se produzcan

discriminaciones o diferenciaciones entre quienes están más arriba en el organigrama, y quienes están más abajo.

De este requerimiento podemos desprender que dicha diferenciación juega un rol relevante en cómo se desarrolla de vida funcionaria dentro de Carabineros.

Respecto a Carabineros en la opinión pública, la encuesta CEP de diciembre de 2019ⁱⁱⁱ muestra un descenso mantenido de la confianza en la institución por parte de la ciudadanía, variando de la siguiente forma y donde el “%” representa la sensación de confianza:



La misma encuesta entrega un dato relevador respecto de la percepción ciudadana de Carabineros y violaciones a los derechos humanos desde el estallido social: un 64% de las y los consultados consideró que Carabineros sí violó los derechos humanos de los y las manifestantes.

Adicionalmente y con una variedad de posibles explicaciones, las postulaciones a la Escuela de Formación de Carabineros ha disminuido en un 86% respecto de los años anteriores. Esto se traduce en 3.400 postulantes menos que en 2020.

Cabe mencionar que tanto la escuela de formación como la de suboficiales presentan estos déficit.

Si hablamos de probidad, la institución policial chilena enfrenta hoy un gran desafío a la ética. Su historia contemporánea se encuentra marcada por sucesos de enormes faltas a la probidad que llevaron al descrédito por parte de la opinión pública, las cuales se exponen en la siguiente cronología:



2017: **fraude institucional** que a la fecha suma de mas 35.000 millones de pesos.



2018: falsificación de pruebas en contra de comuneros mapuche en el contexto de la “**Operación Huracán**”.



2019: represión policial en el marco del **estallido social**, dejando más de 350 personas con daño ocular y 6.369 denuncias de actuar violento.



2020: dos funcionarios de la institución disparan contra niños en un centro del **SENAME en Talcahuano**, resultando en la salida de General Mario Rozas.

Conclusión

Los hechos ocurridos han pavimentado el camino de la institución tanto hacia la desconfianza de la población, como al de necesitar una urgente reforma que abarque el incentivo a la probidad, el respeto irrestricto a los derechos humanos, y estrategias que permitan recuperar la confianza y transparencia de la cual gozaron hace décadas.

Los antecedentes de las marcadas jerarquías, los adoctrinamientos internos, y su percepción por parte de las chilenas y chilenos, entregan atisbos de cómo funciona y cómo se vive en la institución puertas adentro.

Una historia reciente definida por graves faltas a la probidad y un actual proceso de cambios que debiesen ser profundos, junto con la redacción de la nueva constitución chilena que comienza en julio de 2021, se mezclan en una receta cuyo producto final aún está por conocerse.

Carabineros y Derechos Humanos

Chile y los derechos humanos tienen una relación cruzada y marcada por terribles sucesos. Tanto los más históricamente notorios y crudos como el golpe militar del 11 de septiembre de 1973 o el denominado estallido social del 18 de octubre de 2019, como aquellos hechos de violencia y masacre que se han escondido de las páginas de los libros de historia: la masacre de Ránquil en 1934, o los hechos de violencia en la región de La Araucanía.

En el caso de la dictadura cívico militar que tuvo lugar en Chile entre 1973 y 1990, Carabineros participó de forma activa en la violación sistemática de los derechos humanos, junto con ser parte además del grupo armado de alzada que actuó en el ataque a La Moneda, hecho que marca el inicio de la dictadura.

Cuando los gobiernos de democracia retornaron al poder, se trabajó para intentar buscar verdad y reparación a los hechos ocurridos en el régimen dictatorial. Producto de ese trabajo se obtuvieron el Informe Rettig^{iv}, emanado por la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación, y los dos informes de la Comisión Valech^v. En base a estos informes, se conoce hoy que las cifras de violaciones a los derechos fundamentales durante el periodo más crudo para Chile en esa materia son de 3.197 asesinatos y más de 29.000 personas torturadas.

Respecto a legislación y tratados, actualmente la Constitución consagra los derechos fundamentales en su artículo N° 19, y Chile mantiene suscritos los siguientes tratados internacionales^{vi} relacionados a la materia: [Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de 1966. Ratificado por el Estado de Chile el 10 de febrero de 1972](#); Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes de 1984. Ratificada por el Estado de Chile el 30 de septiembre de 1988; Convención Internacional para la Protección de todas las

Personas contra las Desapariciones Forzadas de 2006. Ratificada por el Estado de Chile el 8 de diciembre de 2009.

Violación a DD.HH con Participación de Carabineros

Los siguientes son algunos de los hechos de violaciones a los derechos humanos en la historia de Chile donde Carabineros tuvo participación:

Privación arbitraria o ilegal de la vida: se tiene conocimiento del actuar de Carabineros en hechos de este tipo durante la dictadura. También se presenta el caso del asesinato de Manuel Gutiérrez en el contexto del movimiento estudiantil de 2011, donde tuvieron parte en detención, uso de fuerza y asesinato dos funcionarios de la institución.

Detenciones arbitrarias: ocurrieron intensamente durante el régimen dictatorial, y durante el estallido social de 2019, tanto Amnistía Internacional como Human Rights Watch determinaron que existieron detenciones arbitrarias en Chile.

Torturas y otros tratos degradantes o inhumanos: la oficina de la comisión para derechos humanos de la ONU, detectó que durante el estallido social se documentaron 113 casos de tortura y malos tratos, 24 casos de violencia policial sexual, y más de 350 mutilaciones o daños oculares perpetrados con armamento de carabineros^{vii}.

Durante el periodo de la dictadura fueron más de 29.000 las personas que recibieron torturas o tratos degradantes.

Así mismo, **entre octubre de 2019 y marzo de 2020, se registraron 2.109 casos de desnudamientos, golpizas, acoso, y abuso sexual dentro de las comisarías; siendo Punta Arenas, Talca y Santiago las ciudades con más denuncias^{viii}.**

Carabineros y Derechos Humanos

Desde el año 2011 la institución cuenta con un Departamento de Derechos Humanos, es decir, tras 84 años de existencia, recién se forma y activa un departamento en la materia, y desde 2019 el departamento adquiere la categoría de Dirección.

Según Carabineros indica en su página web, este órgano se encarga de “diseñar, ejecutar, supervisar y/o hacer seguimiento, en coordinación con los estamentos pertinentes, la implementación Institucional de las políticas, estrategias, planes, programas, normativas y otros instrumentos que establecen las obligaciones del Estado en materia de derechos humanos en la función policial, conforme se encuentran garantizadas en la Constitución Política de la República, las leyes y los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentran vigentes”.

Una nota de prensa realizada por el canal Chilevisión en noviembre de 2019^{ix}, expuso una clase de Derechos Humanos a un grupo de Carabineros y Carabineras, dictada por personal del INDH. En esta clase se presentaban distintos ejemplos de detenciones y procedimientos; uno de ellos, describía una detención en la que funcionarios de la institución le pedían a un grupo de detenidos y detenidas que se desnudaran e hicieran sentadillas, esto con el supuesto fin de determinar si las personas estaban ocultando algún elemento en sus partes íntimas.

Más del 50% de los participantes indicó que dicho procedimiento se ajustaba a los protocolos de Carabineros con perspectiva de Derechos Humanos. Esta percepción de que no se están violando los DD.HH, es preocupante.

Adicionalmente, el Instituto Nacional de Derechos Humanos llevó a cabo en 2011 una investigación sobre la integración de educación en derechos humanos en

Carabineros de Chile^x; sus principales hallazgos determinaron que formación relacionada a los derechos humanos que protegen a grupos determinados como mujeres, niños, pueblos originarios y población migrante es escasa y con un enfoque de vulnerabilidad. Además, esta formación se impartía principalmente a oficiales, no a los cuerpos en su totalidad.

Por otro lado, se identificó que en materia de prevención de la tortura y tratos degradantes e inhumanos, así como en las garantías de no repetición, la formación también es deficiente. La prevención de la tortura se trata solo en un curso dirigido a oficiales, y en este se da prioridad a contener situaciones como crimen organizado, terrorismo o narcotráfico.

Así mismo, el enfoque se identifica como insuficiente en vincular la protección de los derechos humanos a la acción policial misma.

En relación a la memoria, el Boletín señala lo siguiente: “es posible constatar que los temas de memoria de graves violaciones de derechos humanos se encuentran ausentes en la formación de todos los estamentos de Carabineros, no lográndose identificar acciones de reconocimiento ni de reflexión crítica sobre tales hechos, orientados a generar condiciones que den garantías de no repetición de tan graves vulneraciones (“nunca más”)”.

Finalmente, las recomendaciones que el INDH entregó en dicho momento a la institución son las siguientes:

Figura 2, obtenida de reporte INDH.

RECOMENDACIONES

Frente a las situaciones descritas, el Instituto Nacional de Derechos Humanos:

1. Insta a las autoridades educacionales de Carabineros de Chile, a actualizar su currículum de formación permanente, en función de los estándares internacionales y las observaciones concretas que se le ha hecho al Estado en estas materias.
2. Llama a desarrollar procesos formativos que atiendan más directamente a las dilemáticas que surgen entre las funciones de resguardo del orden público y el respeto de la integralidad del marco de derechos humanos.
3. Alienta a integrar más explícitamente los temas de no discriminación y de prevención de la tortura, en la formación de todos los escalafones.
4. Alienta a incorporar en el análisis de la formación institucional y desarrollo profesional los nuevos enfoques de la Educación en Derechos Humanos, que fortalecen la doble dimensión del personal uniformado: como garante de derechos, pero también como sujeto de derecho; dimensión que permite apropiarse de mejor manera del marco valórico de los derechos humanos.

Conclusión

Algunos autores establecen que los países donde han existido dictaduras, heredan ciertos patrones de violencia policial que marcan el actuar de sus cuerpos de seguridad u orden público, incluso en algunos países de la región las fuerzas policiales aun dependen (desde sus respectivas dictaduras) de los ministerios de defensa. Este planteamiento es clave al momento de intentar comprender y dimensionar el actuar de las policías en nuestro país.

Sin dudas, la revuelta social de 2019 puso a prueba el tejido democrático del país. El actuar de las fuerzas policiales deja en evidencia una enorme tarea pendiente, donde, a pesar de la formación en derechos humanos, los carabineros no parecen incorporar el respeto a los derechos fundamentales en su labor diaria, y menos aun en condiciones críticas como manifestaciones sociales.

3. Cultura Organizacional: El Caso de Carabineros de Chile

La cultura organizacional es un aspecto que se encuentra presente en todas las empresas y organizaciones, sea que se trabaje en crearla o no.

Debido a que el concepto de cultura ha ido evolucionando y complementándose desde su primera definición, Jaime y Araujo (2007 pp 301). realizan una revisión bibliográfica de diferentes autores, enfoques y conceptos y resumen que la cultura organizacional se refiere a "*conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas*"^{xi}. Adicionalmente señalan que las culturas no son uniformes ni estáticas, ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo.

La definición entregada por Cameron y Quinn entrega un componente clave: "*las culturas corporativas moldean la manera en cómo las personas actúan y se relacionan, e influye fuertemente en las formas en la que se hacen las cosas*"^{xii}. Esta definición resulta clave si queremos ligar la forma en cómo se gestiona la cultura en Carabineros, y en dilucidar si aquello afecta el desarrollo de las funciones policiales.

La cultura organizacional no es algo concreto y para conocerla, es necesario ser parte de la institución o acceder a las personas que la conforman. Chiavenato (2009)^{xiii} la compara con un iceberg, ubicando en la parte superior los aspectos

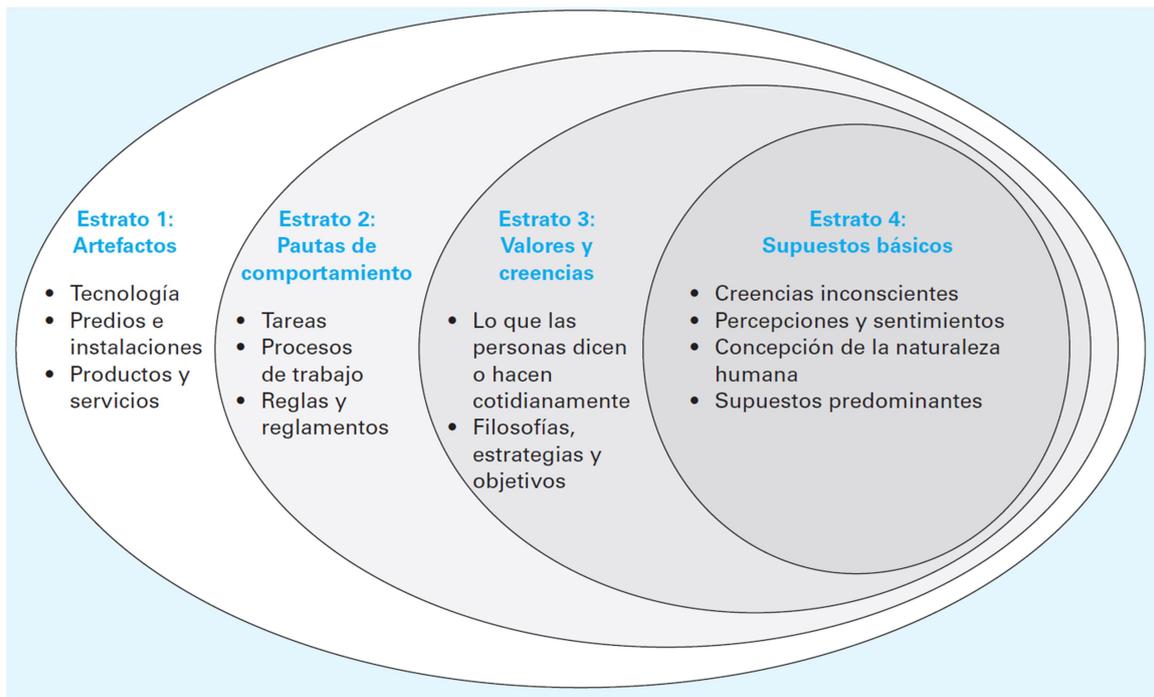
más visibles de la organización como la estructura de la organización, las instalaciones, los colores utilizados, uniformes, los objetivos y estrategias, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos, las políticas y directrices de personal. Conjuntamente, en la parte sumergida del iceberg estarían los aspectos más difíciles de observar o percibir que se traducen en manifestaciones psicológicas y sociales como son las relaciones de influencia y de poder, las percepciones y actitudes de las personas, los sentimientos, normas de interacción implícitas y los valores o creencias compartidos.

En el campo de las fuerzas de orden público, se puede establecer que todas sus ramas (aérea, marítima, policial o de investigaciones) cuentan con un elemento en común: la obediencia, no deliberancia, y la militarización. De distintos estudios se puede desprender que los cuerpos militares en la región latinoamericana se posicionan en lo que el modelo de Likert establece como un clima laboral autoritario y que se relaciona con un ambiente cerrado y rígido que promueve el temor y la confusión entre los subordinados, aquello también es cercano a lo que presumiblemente ocurre en la interna de Carabineros.

Para visualizar las posibilidades de influir o cambiar la cultura organizacional, Chiavenato (2009) señala que existen diferentes niveles de profundidad o estratos que componen la cultura organizacional, donde mientras más profundo sea el estrato más difícil sería influir o cambiar la cultura. En la figura N°1 se grafican estos estratos donde el primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros

estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento.

Figura N°3: Estratos de la cultura organizacional (Chiavenato, 2009).



Tipos de cultura

Con las características antes descritas, se pueden observar organizaciones con diferentes rasgos culturales propios, que considerarían sus atributos dándoles una identidad particular. Con todo, Likert (1980; en Chiavenato, 2009) en sus investigaciones pudo observar diferentes atributos definiendo cuatro perfiles organizacionales basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. De este modo, definió cuatro sistemas, los que se describen a continuación (Chiavenato, 2009, pp. 127):

Sistema 1. Autoritario coercitivo: un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva.

Sistema 2. Autoritario benevolente. Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.

Sistema 3. Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.

Sistema 4. Participativo. Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado.

Tomando este análisis, se puede establecer que Carabineros se sitúa en el sistema 1, Autoritario coercitivo, dado justamente por la herencia militar que aún habita en la institución.

Conclusión

La participación de Carabineros en la Junta de Gobierno durante la dictadura, y su subordinación a las Fuerzas Armadas e incluso a la DINA en lo que respecta a

orden público, implicó que la institución se empapara de una doctrina militar que hasta hoy en día es parte del perfil de Carabineros.

Su situación actual se inserta en un escenario coyuntural muy especial, puesto que la institución se encuentra en un largo y esperado proceso de modernización. No exento de polémicas y propuestas, sectores tanto políticos como de la sociedad civil en Chile proponen que el proceso sea más que una modernización o reforma, sino que una total refundación de las policías. Algo que permita, por ejemplo, indagar e influir positivamente en los componentes de su cultura organizacional, generando así un impacto en sus interacciones con la sociedad.

Diseño Metodológico

Para este reportaje se utilizará la herramienta de entrevista semi estructurada, ya que a través de ella se puede indagar con mayor profundidad en los aspectos que pretende indagar la investigación. Así mismo, los testimonios que se recojan pueden presentar información más rica y específica.

Adicionalmente, se hará uso de información de archivo y datos estadísticos; de esta manera, el reportaje puede aportar antecedentes cualitativos y cuantitativos.

Todo inserto en un reportaje digital multimedia

Estructura del Reportaje: Capítulos

El reportaje se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I: La promesa institucional

Capítulo II: ¿Del débil el protector?

Capítulo III: Del paco gate y otros delitos: la probidad ausente de Carabineros

Capítulo IV: La vieja usanza policial: el mundo interno de Carabineros

Capítulo V: El desafío de la transformación

Fuentes, extraído de www.laviejausanzapolicial.com

| | |
|--------------------|---|
| Gerhard Schrandt | Ex carabinero, estuvo 11 años en la institución. |
| Ángelo Sánchez | Ex carabinero, 25 años en la institución, abogado. |
| Marcelo Obando | Ex carabinero, 28 años en la institución, es parte de la agrupación por los derechos humanos de ex funcionarios policiales. |
| Lucía Dammert | Socióloga, Doctora en ciencia política, experta en seguridad pública con amplia experiencia en el caso latinoamericano. |
| Ignacia Gutiérrez | Observatorio de Prácticas e Instituciones Policiales, fundación dedica a observar, analizar y proponer soluciones para el desarrollo de las labores policiales en Chile |
| Fernando Contreras | Psicólogo experto en psicología laboral y organizacional |
| Baldo Violic | Encargado nacional de Modernización de las Policías, Ministerio del Interior |
| Daniel Soto | Abogado, ex profesor de Carabineros |
| Andrea Pizarro | Sargento Iero de Carabineros |
| Jorge Burgos | Exministro de Interior |

Conclusiones

El desarrollo del reportaje permite obtener una visión no siempre considerada en la opinión pública tratándose de una institución tan hermética como lo es Carabineros de Chile: las voces de quienes están, o han estado dentro de ella.

Las experiencias recogidas y el registro de los sucesos de la historia reciente de la institución, muestran que sí existen patrones de comportamiento que definen el actuar de sus funcionarios y funcionarias; así mismo, existen temáticas como la equidad de género que representan una deuda en la institución.

El aporte de “La vieja usanza policial” al campo periodístico, consiste en poner antecedentes desde la interna de la institución, a disposición de la opinión pública

en medio de una discusión crucial para la sociedad chilena: la modernización de las policías. Gracias a estos testimonios, las personas que se informen a través del reportaje, pueden acceder a vivencias y relatos únicos.

Por otro lado, el sitio representa una compilación de la historia de la institución, hechos relevantes, opiniones expertas, etc.

Bibliografía

ⁱ Carabineros de Chile, Historia. (s. f.). www.archivonacional.gob.cl. Recuperado 1 de junio de 2021, de https://www.archivonacional.gob.cl/616/w3-article-37945.html?_noredirect=1

ⁱⁱ *Grados Institucionales*. (s. f.). www.carabineros.cl. Recuperado 1 de junio de 2021, de <https://www.carabineros.cl/secciones/gradosInstitucionales/>

ⁱⁱⁱ Centro de Estudios Públicos. (2019). Estudio Nacional de Opinión Pública N° 84. <https://www.cepchile.cl/cep/encuestas-cep/encuestas-2010-2019/estudio-nacional-de-opinion-publica-n-84-diciembre-2019>

^{iv} *Informe de Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación*. (1991). <https://bibliotecadigital.indh.cl/handle/123456789/170>

^v Informe de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura (Valech I). (2005). <https://bibliotecadigital.indh.cl/handle/123456789/455>

^{vi} *Tratados Universales Ratificados por Chile, Sistema Universal*. (s. f.). derechoshumanos.gob.cl. Recuperado 21 de junio de 2021, de <https://www.derechoshumanos.gob.cl/ddhh/sistema-universal-de-ddhh/tratados-internacionales-y-convenciones/tratados-internacionales>

^{vii} *Los Carabineros y militares en Chile cometieron graves violaciones de derechos humanos*. (2019, 13 diciembre). news.un.org. <https://news.un.org/es/story/2019/12/1466641>

^{viii} Sepúlveda, N., & Miranda, B. (2020, 12 marzo). El ranking de la represión en comisarías: Punta Arenas, Talca, Providencia y Santiago entre las más denunciadas.

CIPER Chile. <https://www.ciperchile.cl/2020/03/12/el-ranking-de-la-represion-en-comisarias-punta-arenas-talca-providencia-y-santiago-entre-las-mas-denunciadas/>

^{ix} Escalona, M. (2019, 27 noviembre). ¿Cómo se preparan y cuánto saben? Así es un taller de DD.HH. en Carabineros. *Chilevisión*. https://www.chvnoticias.cl/reportajes/como-es-taller-dd-hh-carabineros_20191127/

^x Instituto Nacional de Derechos Humanos. (2011, diciembre). *BOLETÍN INFORMATIVO INDH ESTUDIO SOBRE LA INTEGRACIÓN DE EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS EN LA FORMACIÓN DE CARABINEROS DE CHILE*.

<https://bibliotecadigital.indh.cl/bitstream/handle/123456789/252/Bolet%C3%ADn%20N1-Carabineros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

^{xi} Jaime, P & Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM. (pp. 296 - 324). España: AEDEM Eds.

^{xii} Cameron, K. & Quinn, R. (2011) *Diagnosing and changing organizational culture*. California. Jossey Bass.

^{xiii} Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.

Link del Sitio Web: <https://laviejausanzapolicial.com/>