

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



“Rediseño operacional para combatir la criminalidad organizada y fortalecer la acción penal del Ministerio Público, frente a la reducida coordinación entre los órganos de inteligencia de la PNP y el MININTER, con los efectivos policiales de investigación criminal en el marco de las investigaciones desarrolladas bajo la conducción jurídica de la Fiscalía Organizada contra el Crimen Organizado – **FECOR, en el ámbito de Lima, hacia el 2021”**

Trabajo de Investigación para optar el grado de
Magíster en Gobierno y Políticas Públicas

AUTOR

Marcos Martín Del Águila Del Águila

ASESOR

Leonidas Lucas Ramos Morales

LIMA – PERÚ

OCTUBRE, 2019

RESUMEN

El crimen organizado a nivel mundial es un flagelo que afecta las diversas esferas de un Estado y el Perú no está ajeno a esta calamidad delictiva. Durante los últimos años de auge económico, las ganancias han sido importantes para grandes y pequeños empresarios, formales e informales, la cual se ve afectada ante la aparición de organizaciones criminales, cuyo modus operandi violento es preocupante y con una tendencia a elevarse, que es necesario neutralizar. Esta situación se agrava cuando los operadores de justicia (Policía, Ministerio Público y Poder Judicial) no son eficientes en sus operaciones, ya sea debido a una reducida o nula coordinación, falta de sinergia, o cuando han sido contaminados por actos de corrupción generando una sensación de inseguridad y carencia de justicia.

El presente proyecto atribuye como principales causas del problema, la débil interacción entre los órganos de inteligencia policial y la DIGIMIN con los efectivos de investigación criminal, la práctica de paradigmas desfasados y la falta de una decisión del Comando Policial para definir equipos especiales integrados. Frente a ello, se propone la aplicación de la Inteligencia Operativa Policial (IOP), que empezará desde la etapa de la búsqueda de información, seguido de procedimientos operativos y la reunión de los elementos de convicción a cargo de los agentes de inteligencia aplicando técnicas y habilidades, con una labor horizontal, coordinada y en equipo con el investigador para fortalecer la acción penal del Fiscal y lograrse un trinomio efectivo (Inteligencia – Investigación Criminal – Fiscalía), como resultado de una coordinación e interacción mutua y oportuna, necesaria hoy para contrarrestar el crimen organizado.

Palabras clave: Crimen Organizado, Coordinación, Inteligencia, Investigación Criminal, Acción Penal

ABSTRACT

Organized crime worldwide is a scourge that affects the various spheres of a State and Peru is no stranger to this criminal calamity. During the last years of economic boom, the number of criminal organizations has been increasing. This situation is aggravated when the justice operators (Police, Public Ministry and Judicial Power) are not efficient in their operations, either due to reduced or no coordination, lack of synergy, or when they have been contaminated by acts of corruption generating a sense of insecurity and lack of justice.

The present project attributes as main causes of the problem identified the weak interaction between the police intelligence bodies and the DIGIMIN with the criminal investigation forces, the practice of outdated paradigms and the lack of a decision of the Police Command to define integrated special teams. Against this, the application of Police Operational Intelligence is proposed, which will begin from the stage of information search and gathering of the elements of conviction by intelligence agents, through techniques and skills, as well as horizontal and complementary work. that the investigator carries out, strengthening the prosecutor's criminal action, achieving an effective trinomial (Intelligence - Criminal Investigation - Prosecutor's Office), by mutual and timely coordination and interaction.

Key words: Organized Crime, Coordination, Intelligence, Criminal Investigation, Penalty action

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	i
Índice	iii
Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	vi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	5
1. Identificación del problema.....	5
1.1. Definición del problema	5
1.1.1. Marco Teórico	5
1.1.2. La Coordinación	6
1.1.3. La Inteligencia Policial	7
1.1.4. Diferencia entre inteligencia operativa y estratégica	7
1.1.5. La investigación criminal	8
1.1.6. La Criminalidad organizada	9
1.1.7. La Administración de justicia penal	10
1.2. Descripción de los actores relacionados al problema	11
1.2.1. Dirección General de Inteligencia del Ministerio del Interior (DIGIMIN)	11
1.2.2. Dirección de Inteligencia PNP (DIRIN PNP)	15
1.2.3. División de Inteligencia contra la criminalidad de la DIRNCRI PNP (DIVICC – DIRINCRI PNP)	17
1.2.4. Fiscalía Especializada contra la criminalidad organizada – FECOR	18
1.3. Descripción del proceso de la investigación fiscal – policial según el nuevo modelo procesal penal vigente.	26
1.4. Evidencia del problema	29
1.4.1. Casos generados desde los órganos de inteligencia – PNP / MININTER	29
1.4.2. Descripción de la falta de coordinación entre los órganos de inteligencia con los pesquisas y la Fiscalía	31
1.5. Afectación del problema al ciudadano	39

2.	Estado de cuestión	40
2.1.	Identificación de medidas adoptadas hasta el momento por entidades del Estado Peruano frente al problema	40
2.2.	Normas vinculadas al problema	41
CAPÍTULO II: LA PROPUESTA DE MEJORA.....		44
3.	Causas del problema.....	44
3.1.	Causa 1	44
3.2.	Causa 2	45
3.3.	Causa 3	46
4.	Transformación del árbol de problemas a medios.....	47
4.1.	Medio 1	47
4.2.	Medio 2	48
4.3.	Medio 3	48
5.	Estructura de la solución	49
5.1.	Solución de medios	49
5.2.	Cambio innovador	49
5.3.	Definición de innovación en el sector público	54
5.4.	Tipos de innovación en el sector público	56
5.5.	Prototipo de solución	64
5.5.1.	Interacción entre los órganos de inteligencia policial y la DIGIMIN con los efectivos de investigación criminal para fortalecer la acción penal del Ministerio Público.	64
5.5.2.	La práctica de nuevos paradigmas para una labor en equipo y potenciar el trabajo policial – fiscal, en el combate contra la criminalidad organizada.	65
5.5.3.	Decisión del Comando Policial para definir equipos especiales integrados de inteligencia operativa e investigación criminal en los casos de criminalidad organizada	66
5.6.	Selección de indicador para la reducción del problema	67
CAPÍTULO III: LA VIABILIDAD DE LA MEJORA.....		69
6.	Matriz de costeo e indicadores	69
7.	Viabilidad	70

Conclusiones.....	72
Recomendaciones	77
Referencias Bibliográficas.....	78
Apéndices	81



Lista de Tablas

Tabla 1. Casos FECOR – 2016	30
Tabla 2. Casos FECOR – 2017	31
Tabla 3. Cuadro Innovador	69

Lista de Figuras

Figura 1. Marco Teórico	5
Figura 2. Estructura Orgánica de la Dirección General de Inteligencia - DIGIMIN	13
Figura 3. Estructura Orgánica de la Dirección de Inteligencia – PNP	16
Figura 4. Estructura Orgánica de la División de Inteligencia contra la Criminalidad – DIRINCRI PNP	18
Figura 5. Estructura Organizacional Fiscalía Especializada contra la Criminalidad Organizada	20
Figura 6. Estructura Organizacional - Personal de la Fiscalía Especializada contra la Criminalidad Organizada	21
Figura 7. Órganos de Apoyo – Personal de la FECOR	22
Figura 8. Estructura Organizacional - Personal FECOR – Provincias (1)	23
Figura 9. Estructura Organizacional – Personal FECOR – Provincias (2)	24
Figura 10. Estructura Organizacional – Personal FECOR – Provincias (3)	25
Figura 11. Proceso de la investigación fiscal – policial	28
Figura 12. Caso 1: "Los Rucos"	37
Figura 13. Caso 2: "San Juan"	38
Figura 14. Descripción del árbol de problemas y sus causas	46
Figura 15. Descripción del árbol de medios	49
Figura 16. Marco Conceptual – Innovación	54
Figura 17. Descripción del proceso de la falta de coordinación	60
Figura 18. Descripción del proceso de coordinación efectiva	63

INTRODUCCIÓN

Con la globalización y la tendencia del neoliberalismo económico a nivel mundial, las fronteras abiertas al comercio y el intercambio cultural entre los países, propició un auge económico en el país y con ello ganancias a pequeños y grandes inversionistas, internos y externos (Loayza 2008). La ciudad de Lima, donde se concentran las mayores empresas y negocios comerciales en sus diferentes distritos, tanto formales como informales, genera ganancias económicas que son la atracción de la delincuencia común y organizada en sus diversas modalidades. Ante esto, la policía tiene estrategias definidas de prevención e investigación para contrarrestar este delito en todas sus formas, siendo su principal fuerza, la inteligencia (MININTER 2017).

Las organizaciones criminales, considerado un azote universal, por penetrar estamentos públicos y privados del Estado, cuyos integrantes son seleccionados, con una función individual en el nivel que le corresponde, con un liderazgo establecido, con niveles definidos, entre otros; cumplen una determinada labor delictiva, con fines netamente pecuniarios obtenidos a través de la impunidad de sus actos, por la corrupción de los operadores de justicia, los asesinatos por encargo, la usurpación de terrenos, el lavado de activos y otras acciones delictivas que resquebrajan la tranquilidad y la paz social creando un clima de inseguridad y desconfianza hacia las autoridades, situación que se viene agravando por su evolución en recursos humanos, logísticos y tecnológicos, así como en sus nuevas o innovadoras formas delictivas para no ser descubiertos, siendo necesario nuevas estrategias o el rediseño de las mismas; estando entre las más efectivas, la inteligencia operativa, consistente en la combinación de la inteligencia clásica con la investigación criminal, que permite conocer al enemigo y recopilar información sobre él, antes de golpear (Jiménez 2002: 111).

La Policía Nacional del Perú a través de sus Unidades Especializadas de Investigación y de apoyo, vienen ejecutando diversas estrategias para contrarrestar el auge y avance de las organizaciones criminales en el territorio nacional. Juegan un papel importante, la inteligencia policial y la investigación criminal. La primera, busca y procesa la información, la segunda, investiga y

pone a disposición del Ministerio Público los instrumentos necesarios para que elabore su teoría y ejercite la acción penal. La participación del Ministerio Público durante la acusación en el juzgamiento será efectiva dependiendo como haya presentado los elementos de convicción ante el juez competente y demostrado la culpabilidad de los inculcados en un determinado delito, principalmente cuando se trata de hechos de criminalidad organizada. Pero esta efectividad dependerá de la calidad del trabajo policial por ser el que provee de los insumos probatorios al fiscal para su acusación correspondiente.

Sin embargo, en los últimos dos años (2016 – 2017), se ha evidenciado un problema que viene debilitando el ejercicio de la acción penal del fiscal en los casos de criminalidad organizada, resultante de una reducida coordinación entre los órganos de inteligencia de la PNP y el MININTER, con los efectivos policiales de investigación criminal, generado por la desconfianza, el recelo profesional, la reserva innecesaria y la falta de comunicación en el intercambio de información, lo cual es necesario revertir a través de un rediseño operacional, para lograr una sinergia perfecta y el trabajo en equipo desde el inicio hasta el final del caso, entre el agente de inteligencia y el investigador, fortaleciendo al Ministerio Público y así lograr la sentencia y condena de los inculcados.

Este problema ha sido evidenciado mediante la observación y las entrevistas a los diferentes actores, según su campo ocupacional (Fiscales, Agentes de Inteligencia e Investigadores criminales), buscándose y recabándose la información, que ha permitido identificar las principales causas y la forma de como rediseñar los procedimientos operativos para resolver el problema y desterrar falsos paradigmas que perjudican el trabajo fiscal – policía.

La observación nos ha permitido identificar y describir las causas del problema, que se reflejan en los operativos y donde la actuación del investigador y el agente de inteligencia, si bien, siguen el mismo camino, estos van en paralelo y no se conectan entre sí, generándose una débil interacción y una carente conectividad, derivado de paradigmas erróneos, que perjudican el trabajo, más la falta de decisión del Comando Policial para integrar grupos de inteligencia e investigación criminal para que operen como un solo equipo en los hechos de criminalidad organizada.

Esta percepción se afianzó con las entrevistas a los principales actores (Fiscales, Oficiales Operativos de Investigación Criminal y Oficiales de Inteligencia Operativa), quienes han explicado en detalle las dificultades y fracasos que se dan ante la falta de una coordinación mutua y oportuna entre el investigador y el agente de inteligencia, y por ende con el Fiscal. Caso contrario, cuando el trabajo se hace en equipo desde el principio, como sucede en otras unidades especializadas de la policía, como la DIRCOTE PNP o la DIRANDRO PNP, al final, los resultados son exitosos.

Ante este problema, el presente proyecto de innovación busca demostrar que la estrategia más eficaz para combatir la criminalidad organizada es la Inteligencia Operativa Policial – IOP, la cual, fue empleada por el Grupo de Especial de Inteligencia – GEIN de la DIRCOTE PNP para combatir y desbaratar las organizaciones criminales de Sendero Luminoso – SL y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru – MRTA, capturando a sus líderes e integrantes de sus diferentes estamentos. Esta metodología operativa consistía en una labor investigativa en conjunto entre la inteligencia policial y la investigación criminal, donde el agente de inteligencia y el investigador hacían una labor articulada, coordinada, en equipo, oportuna, abierta y de confianza plena, lo que fortalecería al Ministerio Público (FECOR) en la lucha contra el crimen organizado, principalmente en Lima. De esta manera se rompe la débil interacción, la comunicación es fluida entre los actores, las estrategias se definen en equipo, la sinergia quiebra los viejos y obsoletos paradigmas y se genera la confianza y la credibilidad.

La aplicación de la Inteligencia Operativa Policial, coloca a cada quien en el rol que le corresponde, así, la investigación se inicia después del trabajo de inteligencia, mediante la ejecución de las detenciones, registros, análisis de la documentación incautada, interrogatorios, verificaciones y comprobaciones, pericias, entre otros actos. Al estar interconectados como un solo equipo, los agentes de inteligencia realizan las actividades encubiertas y los insumos que aportan son afianzados, corroborados o descartados por los investigadores; parafraseando a Benedicto Jiménez Baca (2013): *“en la inteligencia se conoce como piensa el enemigo y obtenido los elementos de convicción en forma*

oportuna mediante la investigación, golpeamos al enemigo” – Sin perder la sorpresa y la oportunidad, claves de toda lucha.

Esta innovación nos lleva a conocer y aplicar una nueva inteligencia operativa, rediseñada en la parte operativa para su efectividad frente a la lucha contra la criminalidad organizada, derivada de un proceso de instrucción, previa selección e identificación de los perfiles de los recursos humanos adecuados para esta labor, contándose con actividades programadas y metas trazadas, las cuales podrán ser medidas a través de cuadros estadísticos o demostrativos.

Los indicadores innovadores se detallan en cada una de las metas trazadas, con un tiempo de plazo establecido, que serán reflejados en los equipos especiales conformados, los casos investigados, detenciones y/o capturas realizadas, la acción penal, juzgamiento y sentencia, lo cual nos permitirá valorar el trabajo y hacer los cambios correspondientes del personal que no esté a la par de las exigencias, así como, hacer implementaciones para un trinomio (Fiscalía, Inteligencia, Investigador) eficaz en la lucha contra la criminalidad organizada.

Para una mejor ilustración del proyecto, explicaremos en el Capítulo I, el problema sustentado en su identificación, el marco teórico, los actores relacionados con el problema, la descripción del proceso de la investigación fiscal – policial, según el nuevo modelo procesal vigente, la evidencia, la afectación del problema al ciudadano y el estado de cuestión. En el Capítulo II, se precisa la propuesta de mejora, se identifican las causas del problema, la transformación del árbol de problemas a medios y la estructura de la solución. El Capítulo III, define la viabilidad de la mejora, a través de una Matriz de costeo e indicadores y su viabilidad. Finalmente se explican y detallan las conclusiones y recomendaciones sobre la innovación planteada.

I. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1. Identificación del problema

1.1. Definición del problema

Reducida coordinación entre los órganos de inteligencia de la PNP y el MININTER, con los efectivos policiales de investigación criminal en el marco de las investigaciones desarrolladas bajo la conducción jurídica de la Fiscalía Especializada contra el Crimen Organizado – FECOR, para combatir la criminalidad organizada en la ciudad de Lima en el periodo 2016 – 2017.

1.1.1. Marco Teórico

De los conceptos revisados, antes de pasar a su conceptualización, presentamos el marco conceptual que explica de manera práctica la bibliografía encontrada:



Figura 1. Marco Teórico
Fuente: Elaboración propia.

1.1.2. La Coordinación

La coordinación es aquel estado de armonía y de coincidencia tanto en los resultados del actuar de diferentes unidades administrativas como en las metas intermedias a lo largo del proceso para alcanzar tales resultados. La coincidencia y la armonía se dan cuando hay identidad de objetivos y de prioridades, sin que sea necesaria esta identidad en cuanto al modo (técnicas, instrumentos, procedimientos, etc.) que cada una de aquellas unidades administrativas aplicó para alcanzarlos. El resultado de una acción coordinada es mérito, a veces, de intervenciones ajenas —y por tanto externas— a los propios entes u órganos coordinados. En otros casos, tales agentes administrativos «se coordinan» entre sí, sin acción externa alguna; es decir, son protagonistas tanto de la acción coordinada como de las acciones para coordinar. Cuando la acción coordinadora es externa a los entes coordinados, quien puede o debe intervenir desde fuera se dice que ostenta facultades de coordinación; tales facultades, sin embargo, no siempre suponen el ejercicio de poderes superiores o jerárquicos, de tal manera que —como enseguida veremos— la coordinación externa de la acción de entes autónomos no tiene por qué significar una limitación insoportable de su autonomía (Fajardo 1992).

De acuerdo con Miguel Galindo (2000) la coordinación, tanto en la administración pública como privada, se considera como un proceso por medio del cual se integran todas las partes de la organización dando a cada sector o grupo las facultades para que las cumplan armónicamente con las demás partes o sectores de la empresa, con la finalidad de realizar los objetivos de la misma (p. 139).

Fajardo asegura que la coordinación evita la duplicidad de funciones y el gasto inútil de las capacidades de los funcionarios y los recursos de una entidad. He ahí la importancia de la coordinación, partiendo siempre del entendido que las unidades u órganos superiores dentro de una organización son quienes deben dirigir y monitorear este proceso, y esto se repite a lo largo del escalafón institucional (2000: 139).

Una organización, entonces, tiene como proceso central el de coordinación por la serie de ventajas que le otorga a la primera. Algunos de los

elementos a considerar en la implementación de este proceso son la capacidad del personal que interviene en la coordinación, así como la importancia que se le asigna a los medios de comunicación, pues estos desempeñan un papel trascendente (Galindo 2000: 140).

1.1.3. La Inteligencia Policial

Es la información metodológicamente procesada y lista para ser utilizada. También, se le considera como el conocimiento resultante de someter la información disponible a un proceso analítico y de especulación mental, que se emplea para decidir. Técnicamente, la Inteligencia es el conocimiento o la información evaluada e interpretada en términos de posibilidades, vulnerabilidades, probables formas de acción e intenciones de un enemigo, oponente o adversarios reales o potenciales, y es utilizada para el planeamiento, preparación y conducción de las acciones de una organización (Doctrina de Inteligencia, Fundamentos Doctrinarios – Archivo PNP). Esta metodología de trabajo se utiliza en diversos aspectos de la realidad social, entre los que se cuenta a los conflictos sociales, la criminalidad común y organizada, la seguridad ciudadana, entre otros.

El personal comprometido es preparado y sigue una secuencia rigurosa de acción, en razón de que muchas veces pone en riesgo su integridad física por las infiltraciones en el ámbito donde debe obtener la información, mimetizándose, adoptando otras identidades, compenetrándose con las actividades diarias de las personas y otras habilidades para no ser descubierto. Estas actividades son perennizadas en grabaciones de vídeo, fotografías, planos, etc., sustentado en un Informe de Inteligencia derivado a la autoridad competente para su valoración y decisión correspondiente. En casos de criminalidad, son derivados al Ministerio Público, emitiéndose la resolución respectiva formalizándose la actuación de la inteligencia y que servirá para demostrar la comisión de un determinado delito.

1.1.4. Diferencia entre inteligencia operativa y estratégica

La inteligencia operativa u operacional es el conocimiento que requieren los comandos de las unidades ejecutivas de la PNP, sobre las posibilidades, vulnerabilidades y probables formas de acción del oponente, real o potencia,

para el planeamiento y ejecución de las operaciones policiales, necesarias para el cumplimiento de la misión, mientras que la inteligencia estratégica es de importancia para la adopción de decisiones en la determinación de nuestra política de seguridad y en el planeamiento, preparación y ejecución de la defensa nacional en sus altos niveles.

1.1.5. La investigación criminal

En un proceso metodológico, continuo, organizado, especializado y analítico que el pesquia policial desarrolla para explicar la perpetración de un delito y su esclarecimiento. Este proceso se sustenta en la metodología de la investigación policial, que sigue el pesquia / investigador, empleando técnicas, habilidades y destrezas, basado en su conocimiento y experiencia para obtener los elementos convincentes y demostrar la culpabilidad incriminatoria en un determinado delito. El cumplimiento meticulouso y ordenado de las fases que comprende el método de la investigación policial, permitirá alcanzar el éxito en la investigación policial cualquiera sea el tipo de delito que investigue.

Todo empieza desde el conocimiento del hecho a través de una denuncia u otro medio formal o informal, cuya comisión delictiva es comprobado objetivamente, realizándose diligencias investigativas preliminares en la escena del delito, el tratamiento de una escena es importante y primordial, sobre todo en casos de muertes violentas. El trabajo de inspección a cargo de los peritos de criminalística constituye un soporte especial para la pesquia por el tratamiento de los indicios que posteriormente se convierten en elementos probatorios. El trabajo de investigación se basa en el planeamiento de las actividades para alcanzar el fin de esclarecer un delito, se formulan hipótesis y se comprueban las mismas. Las informaciones son obtenidas con técnicas y habilidades, como la captación y manejo de informantes y confidentes, posteriormente se ejecutan las vigilancias (fijas, móviles, combinada, filmaciones, seguimientos, etc.), infiltraciones, mimetismos, entre otros. Con la acumulación de los elementos de convicción bajo la conducción jurídica del Ministerio Público se procede a las detenciones obtenidas en flagrancia delictiva o por disposición judicial, las cuales se efectúan previa apreciación e incursiones sorpresivas realizándose los registros necesarios (personales, domiciliarios, vehiculares, aeronaves, etc.), incautándose o comisándose los instrumentos delictivos, documentos y especies

que demuestren la culpabilidad de una persona inculpada. Finalmente se expide un Informe Policial de sustento dirigido al Ministerio Público, a donde son puestos a disposición los detenidos e implicados para el ejercicio de la acción penal y el juzgamiento correspondiente a cargo del Juez Penal competente (Policía de Investigaciones del Perú 1988). Es un trabajo que requiere esfuerzo, compenetración, compromiso, conocimiento, experiencia, interés y principalmente – según mi criterio – voluntad consciente, caso contrario solo habrá fracaso.

1.1.6. La Criminalidad organizada

El Dr. Víctor Roberto PRADO SALDARRIAGA (2008), da un concepto operativo de criminalidad organizada, señalando que, “*son actividades colectivas que se desarrollan a través de estructuras organizacionales complejas, las que se ejecutan aplicando procesos de planeamiento que les permiten construir mercados y ofertar en ellos bienes, medios y servicios que están legalmente restringidos, que tienen un expendio fiscalizado o que se encuentran totalmente prohibidos, pero para los cuales se registra una alta demanda social activa o potencial*”.

Sus características son de: *Continuidad Operativa, Estructura Orgánica, Oferta de bienes y servicios, Ilegales, Poder, Internacionalidad y Soporte Social*; teniendo como principales manifestaciones delictivas las siguientes: *Delitos Financieros, Lavado de Dinero, Trata de Personas, Inmigración Ilegal, Contrabando, TID e insumos químicos, Tráfico de armas, Tráfico de Bienes Robados (vehículos, obras de arte, etc.), Corrupción administrativa y privada, Delitos de alta tecnología (delincuencia informática), Delitos contra el medio ambiente (tala forestal ilegal, caza furtiva, minería ilegal, etc.), financiación al terrorismo*. Señala que, el Terrorismo no es calificado como modalidad de criminalidad organizada por carecer de finalidad lucrativa. Asimismo, indica la presencia activa de dos modalidades de criminalidad organizada en la actualidad: *Violenta* (Robos, Secuestros, Sicariato y Extorsiones) y *No Convencional* (Tráfico ilícito de drogas, Lavado de activos, Trata de personas, Minería ilegal, etc.). Hay una combinación de estructuras de tipo jerarquía estándar (*Bandas*) y de *Grupo Central* (Empresa criminal flexible), con un *Modus*

Operandi altamente empírico y artesanal en la delincuencia violencia y sofisticado en la no convencional.

El 20 de agosto de 2013 se publicó en el Diario El Peruano la promulgación de la Ley N° 30077 – Ley contra el crimen organizado, en cuyo artículo 2, 1.2 se conceptualiza una organización criminal a cualquier agrupación de tres o más personas que se reparten diversas tareas o funciones, cualquiera sea su estructura y ámbito de acción, que, con carácter de estable o por tiempo indefinido, se crea, existe o funciona, inequívoca y directamente, de manera concertada y coordinada, con la finalidad de cometer uno o más delitos graves señalados en el artículo 3 de la presente ley (Homicidios agravados, Sicariato, Extorsiones, Secuestros, etc.), también se considera a los integrantes de una organización criminal, a las personas vinculadas a ella o que actúan por encargo de la misma y puede ser temporal, ocasional o aislada, debiendo orientarse a la consecución de los objetivos de la organización criminal.

1.1.7. La Administración de justicia penal

El juicio público es el paradigma formal sintético del Estado de Derecho en la administración de justicia penal. Implica, sintéticamente, un debate cumplido con la presencia ininterrumpida del imputado, su defensor, el acusador y los jueces que van a dictar sentencia (eventualmente las partes civiles, cuando se discute la cuestión reparatoria o restitutoria emergente del delito), debate que incorpora los únicos elementos en los cuales se puede fundar la decisión (inmediación). Ello implica que ese debate se lleve a cabo en forma oral, para posibilitar su continuidad (concentración de los actos que en él son cumplidos), tanto interna como en la deliberación y la votación de la sentencia, y su desarrollo en un lapso breve, cuyos actos que lo integran sean los únicos idóneos para fundar la decisión, y por último, que los jueces que presencian ininterrumpidamente ese debate sean los únicos habilitados para dictar la sentencia (identidad entre los jueces que presencian el debate y los que deciden). La publicidad del juicio, así concebido, representa la transparencia republicana a los procedimientos y decisiones de la administración de justicia (Maier 2018).

1.2. Descripción de los actores relacionados al problema

El presente acápite describe la actuación de los partícipes en el tema, así tenemos las misiones, funciones y estructuras de la Dirección General de Inteligencia del Ministerio del Interior (DIGIMIN), la Dirección de Inteligencia de la PNP (DIRIN) y la División de Inteligencia contra la criminalidad organizada de la DIRINCRI PNP (DICC – DIRINCRI PNP). Asimismo, de la Fiscalía Especializada en criminalidad organizada del Ministerio Público (FECOR), de tal forma, podrá entenderse los procedimientos que se realizan para combatirse el crimen organizado en sus diferentes modalidades.

1.2.1. Dirección General de Inteligencia del Ministerio del Interior (DIGIMIN)

1.2.1.1. Misión

La Dirección de General de Inteligencia es el órgano responsable en materia de inteligencia del Ministerio del Interior, encargado de dirigir, coordinar, centralizar, producir y difundir la inteligencia estratégica y táctica, relacionada con el orden interno, seguridad pública, seguridad ciudadana, crimen organizado y nuevas amenazas de carácter internacional y realizar acciones de contrainteligencia en el marco del Sistema de Inteligencia Nacional, para la toma de decisiones de la Alta Dirección y demás órganos del Ministerio del Interior.

1.2.1.2. Estructura orgánica

***Dirección General de Inteligencia - MININTER**

- **Escuela de Inteligencia.**

- Unidad de Planeamiento Académico.
- Unidad de Evaluación y Supervisión Académica.
- Unidad de Registros.

- **Oficina de Tecnología de la Información y Ciberinteligencia.**

- Unidad de Soporte Técnico.
- Unidad de Ciberinteligencia.

- **Dirección de Inteligencia**

- División de Inteligencia contra la Corrupción y su afectación a las instituciones del Estado.

- División de Inteligencia contra el TID.
- División de Inteligencia contra el Crimen Organizado y Delincuencia Común.
- División de Inteligencia de la Conflictividad Social.
- División de Inteligencia contra el Terrorismo.
- División de Informaciones.
- División de Búsqueda.
- Programa Antidrogas.

- **Dirección de Contrainteligencia**

- División de Seguridad.
- División Institucional.
- Oficina de Activos Críticos.
- Oficina de Credibilidad y Confianza.

- **Dirección de Operaciones Estratégicas de Recursos**

- Oficina de Control Interno.
- Oficina de Coordinación Nacional e Internacional.
 - Unidad de intercambio de información internacional.
- Oficina de Administración.
 - Unidad de Administración de Recursos Especiales.
 - Unidad de Planificación y Presupuesto.
 - Unidad de Personal.
 - Unidad de Bienestar.
 - Unidad de Trámite Documentario.
 - Unidad de Asesoría Jurídica.
 - Unidad de Logística.
 - Unidad de Seguridad (sede).

Fuente: DIGIMIN 2018



Figura 2. Estructura Orgánica de la Dirección General de Inteligencia - DIGIMIN

Fuente: DIGIMIN 2018

1.2.1.3. Funciones

- Planear, dirigir, controlar y coordinar las acciones de inteligencia estratégica y táctica, como de contrainteligencia dentro del ámbito de su competencia.
- Producir inteligencia en materia de orden interno, seguridad pública, seguridad ciudadana y crimen organizado para la Alta Dirección del Ministerio del Interior y el Sistema de Inteligencia Nacional en el marco de la legislación especial sobre la materia

- Dirigir y supervisar las operaciones de inteligencia en la lucha contra la criminalidad, tráfico ilícito de drogas, terrorismo, corrupción y lavado de activos, así como, en la materia de conflictividad social.
- Dirigir y supervisar las acciones de contrainteligencia en el ámbito de su competencia, a fin de proteger sus activos críticos y los de la alta dirección del sector.
- Centralizar y proponer mecanismos de articulación entre los órganos y organismos del Ministerio del Interior para la obtención de información.
- Proporcionar a los órganos y organismos del Sector y otras entidades del Estado la información de inteligencia que éstos requieran para el cumplimiento de sus respectivas funciones.
- Promover, conducir y desarrollar programas y actividades para la capacitación, perfeccionamiento permanente y especialización del personal de inteligencia del Ministerio del Interior, en el país y en el extranjero, así como del personal del Sector Interior y de otras entidades del Estado que lo requieran en la materia.
- Establecer y fortalecer las relaciones de cooperación con organismos similares de otros países, así como, con entidades públicas y privadas nacionales.
- Formular y aprobar lineamientos técnicos, planes, resoluciones directorales, directivas e instrumentos en el ámbito de su competencia.
- Las demás funciones que le corresponda de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y otras que el viceministro del Orden Interno le asigne.

Si bien la DIGIMIN tiene la misión de producir y difundir la inteligencia estratégica y táctica, y no estaría dentro de la inteligencia operativa sobre acciones delictivas concretas, sino para la producción de políticas públicas; es

menester indicarse que, tiene participación en las actuaciones policiales contra la criminalidad organizada, a través de equipos definidos e insertados con los pesquisas de investigación. Esta labor no lo hace el ente administrativo, sino el policial destacado a esa Dirección, considerado en los cuadros como personal extra institucional. Como ejemplo, su participación en el Caso “NOLASCO”, que permitió la captura del Gobernador Regional de Ancash en el 2014, implicado en acciones de criminalidad organizada.

1.2.2. Dirección de Inteligencia PNP (DIRIN PNP)

1.2.2.1. Misión

El Decreto Supremo N° 026-2017-IN, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267 – Ley PNP, establece en su estructura orgánica dentro de los Órganos de Administración Interna (Título II, Cap. I, Art. N° 6, Num. 6).6.3.4.) a la Dirección de Inteligencia. El Artículo 24 del citado reglamento señala que, “la Dirección de Inteligencia es el órgano de *apoyo policial de carácter técnico, operativo y sistémico, normativo y especializado en inteligencia; responsable de desarrollar actividades técnicas, administrativas y operativas para la producción de inteligencia y contrainteligencia policial para el Sistema de Inteligencia Nacional – SINA y la Policía Nacional del Perú, en el marco del cumplimiento de la finalidad fundamental de la Institución Policial. Asimismo, en el ámbito de su competencia representa a la Policía Nacional del Perú en el Sistema de Inteligencia Nacional – SINA. Depende de la Sub Dirección General*”.

1.2.2.2. Funciones

Dentro de las principales funciones destacan la coordinación del proceso lógico racional, planeamiento y búsqueda de la información sobre el Orden Interno, Orden Público, Seguridad Ciudadana y Seguridad Gubernamental que servirá de insumo para la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección de la PNP, el Mininter y el gobierno nacional. Asimismo, la Dirección de Inteligencia se encarga de generar estrategias sobre las amenazas a la seguridad nacional, ya sea dirigiendo actividades de contrainteligencia u operaciones especiales de inteligencia (Poder Ejecutivo 2017: art. 24).

Esta dirección se encarga también de dirigir y coordinar actividades del Sistema de Inteligencia Policial (SIPOL) en el marco del Sistema Nacional de Inteligencia. Trabaja también con otras unidades orgánicas operativas de la PNP apoyando funcional, operativa y técnicamente. Asimismo, se encuentra en sus funciones la promoción de acuerdos bilaterales o multilaterales que faciliten la cooperación con los servicios de inteligencia y organismos de seguridad de otros países (Poder Ejecutivo 2017: art. 24).

Otro aspecto clave de sus funciones es la constante capacitación, especialización y actualización de su personal mediante la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial, acerca de materias relacionadas al campo funcional de la Dirección (Poder Ejecutivo 2017: art. 24).

1.2.2.3. Estructura orgánica

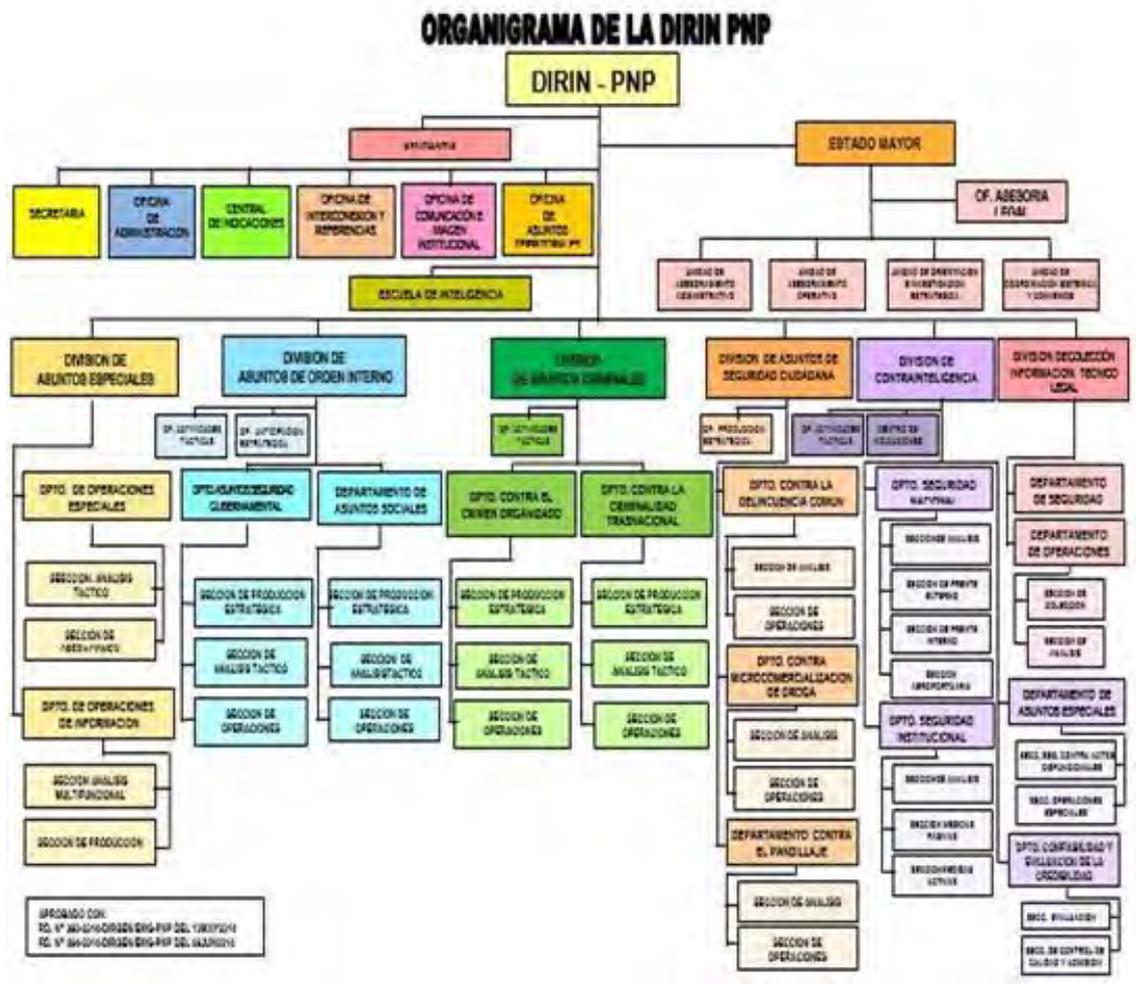


Figura 3. Estructura Orgánica de la Dirección de Inteligencia – PNP
Fuente: DIVICC – DIRINCRIPNP 2018

1.2.3. División de Inteligencia contra la criminalidad de la DIRNCRI PNP (DIVICC – DIRINCRI PNP)

1.2.3.1. Misión

La DIVICC-DIRINCRI PNP es la unidad orgánica responsable de generar inteligencia y contrainteligencia policial en materia de delincuencia común y criminalidad organizada a nivel nacional. Cabe resaltar, que esta unidad orgánica puede solicitar apoyo internacional para la realización de sus actividades, de acuerdo a lo estipulado por los lineamientos de la Dirección de Inteligencia. Asimismo, forma parte del Sistema de Inteligencia Policial (SIPOL) (Poder Ejecutivo 2017: art. 132).

1.2.3.2. Funciones

Algunas de las funciones que lleva a cabo esta Dirección son la ejecución de operaciones especiales de inteligencia, la obtención de información vinculada a sus funciones. Además, esta Dirección se encarga de asesorar al Director de Investigación Criminal de la PNP en asuntos de su competencia (Poder Ejecutivo 2017: art. 132).

Para el cumplimiento de su misión y funciones cuenta en su estructura con órganos de ejecución divididos en:

- Departamento de Búsqueda con sus secciones de coordinación, Secciones de búsqueda en Lima (norte, sur, este, centro) y Recompensas;
- Departamento de Análisis, con sus secciones de procesadores, analistas y estadística criminal.

- Departamento de contrainteligencia, con sus secciones: Institucional, Seguridad, Apoyo Técnico y Coordinación y Archivo Central DIRINCRI PNP.

1.2.3.3. Estructura orgánica



Figura 4. Estructura Orgánica de la División de Inteligencia contra la Criminalidad – DIRINCRI PNP
Fuente: DIVICC – DIRINCRI PNP 2018

1.2.4. Fiscalía Especializada contra la criminalidad organizada – FECOR

1.2.4.1. Misión

Tener mucha flexibilidad para formar equipos de trabajo (Task-force) para acometer mega - investigaciones. La flexibilidad permite en tiempo récord efectuar coordinaciones para lograr el objetivo de desarticular organizaciones criminales y capturar a los cabecillas o líderes de la organización. La fortaleza

está en la probidad y mística de sus integrantes, dado el secreto y reserva de las investigaciones.

Las Fiscalías Especializadas en Criminalidad Organizada son competentes para dirigir y conducir la investigación de los delitos previstos en el artículo 3 de la Ley No. 3077 - Ley contra el Crimen Organizado-, excepto lo establecido en el numeral 19 y 21 de dicha norma, por criterio de especialidad. En cuanto a las competencias especiales, las fiscalías superiores nacionales especializadas y las supraprovinciales corporativas especializadas en este delito son competentes para conocer las investigaciones que revistan los siguientes supuestos: organización criminal, gravedad, complejidad, repercusión nacional y/o internacional, que el delito sea cometido en más de un distrito fiscal o que sus efectos superen dicho ámbito. Estas fiscalías conocerán las investigaciones correspondientes a su competencia preservando el principio de unidad de la investigación. Tiene competencia a nivel nacional.

1.2.4.2. Funciones

El fiscal dirige la investigación, reúne las pruebas que acreditan el delito y acusa ante el juez. Su actuación se basa en la Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica del Ministerio Público, las Resoluciones emitidas por la Fiscalía de la Nación y demás normatividad vigente.

Las funciones desarrolladas por la FECOR, implicando la ejecución de medidas limitativa de derechos, detención preliminar (de integrantes de una bien montada organización criminal), allanamiento, descerraje e incautación de bienes, dentro del desarrollo de las investigaciones, conllevan al desplazamiento de gran número de fiscales de la FECOR autorizados por el Fiscal de la Nación. Estas acciones permiten identificar a los integrantes de una organización criminal, y establecer su funcionamiento para desarticularlas, menguarlas o detener a sus miembros. También permite averiguar el destino de los instrumentos, bienes, efectos y ganancias del delito, así como indicar las fuentes de financiamiento de las diversas organizaciones delictivas.

Fuente: FECCOR 2018

1.2.4.3. Estructura orgánica



Figura 5. Estructura Organizacional Fiscalía Especializada contra la Criminalidad Organizada
Fuente: FECOR 2018

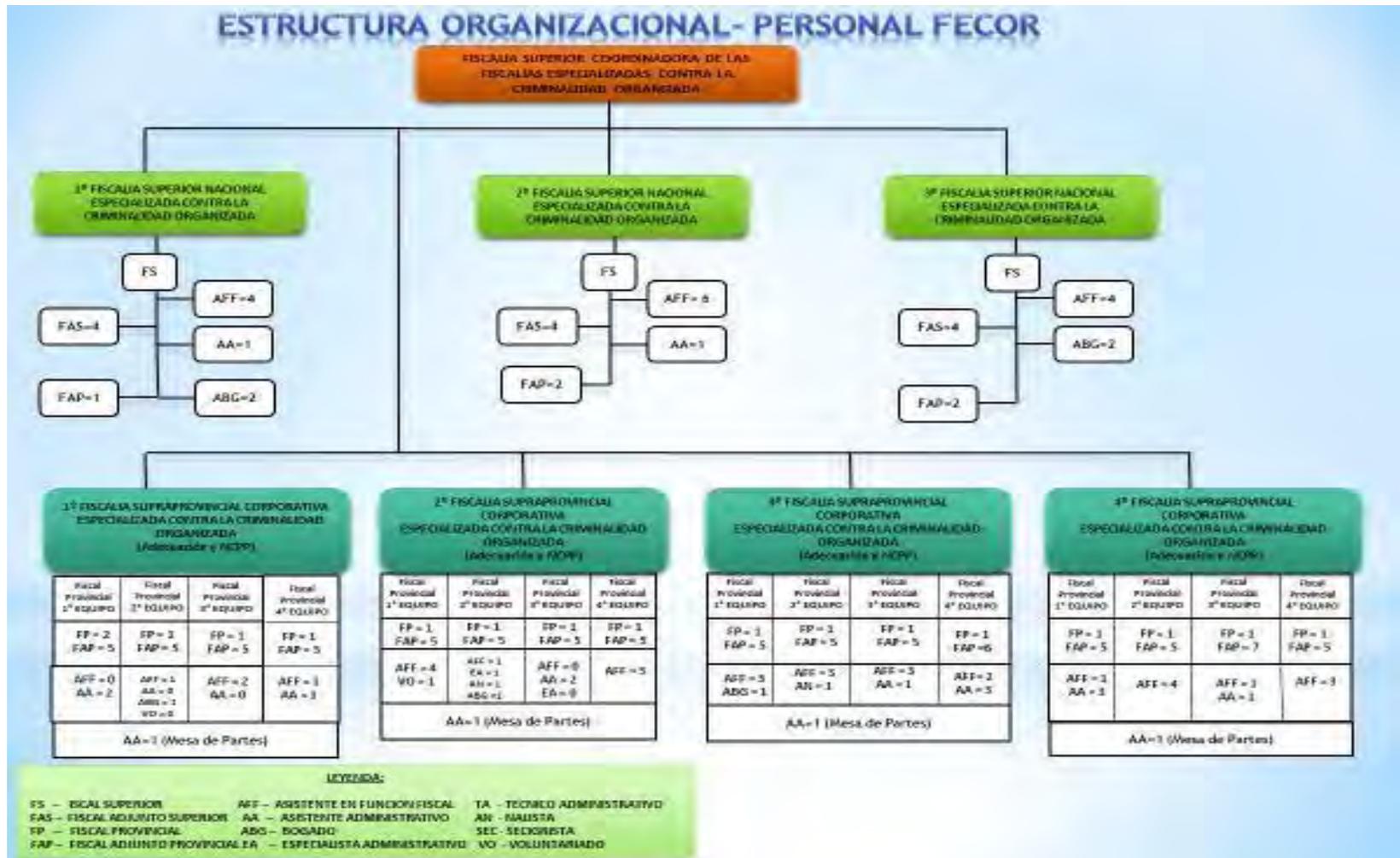


Figura 6. Estructura Organizacional - Personal de la Fiscalía Especializada contra la Criminalidad Organizada
Fuente: FECOR 2018

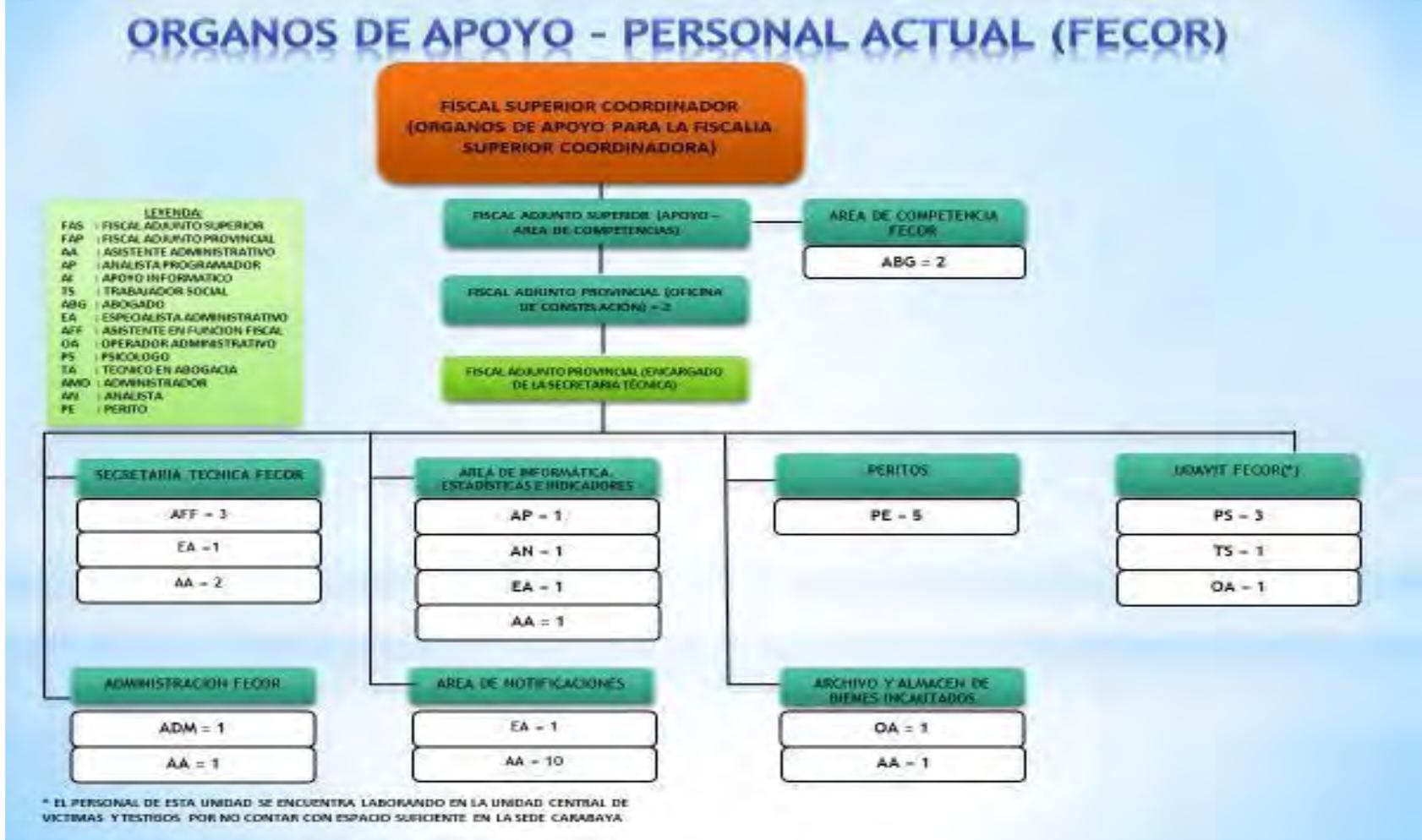


Figura 7. Órganos de Apoyo – Personal de la FECOR
Fuente: FECOR 2018



Figura 8. Estructura Organizacional - Personal FECOR – Provincias (1)
 Fuente: FECOR 2018



Figura 9. Estructura Organizacional – Personal FECOR – Provincias (2)
Fuente: FECOR, 2018.



Figura 10. Estructura Organizacional – Personal FECOR – Provincias (3)
 Fuente: FECOR 2018

1.3. Descripción del proceso de la investigación fiscal – policial según el nuevo modelo procesal penal vigente.

El Fiscal conduce desde su inicio la investigación del delito, con tal propósito, la Policía Nacional está obligada a cumplir los mandatos del Ministerio Público en el ámbito de su función. El fiscal promueve de oficio, o a petición de parte, la acción judicial en defensa de la legalidad y de los intereses públicos tutelados por el derecho (Art. 159° de la Constitución Política del Perú). La Policía Nacional del Perú está facultada para la prevención, la investigación y el combate contra la delincuencia, entendiéndose esto a la común y organizada (Art. 166° de la Constitución Política del Perú)

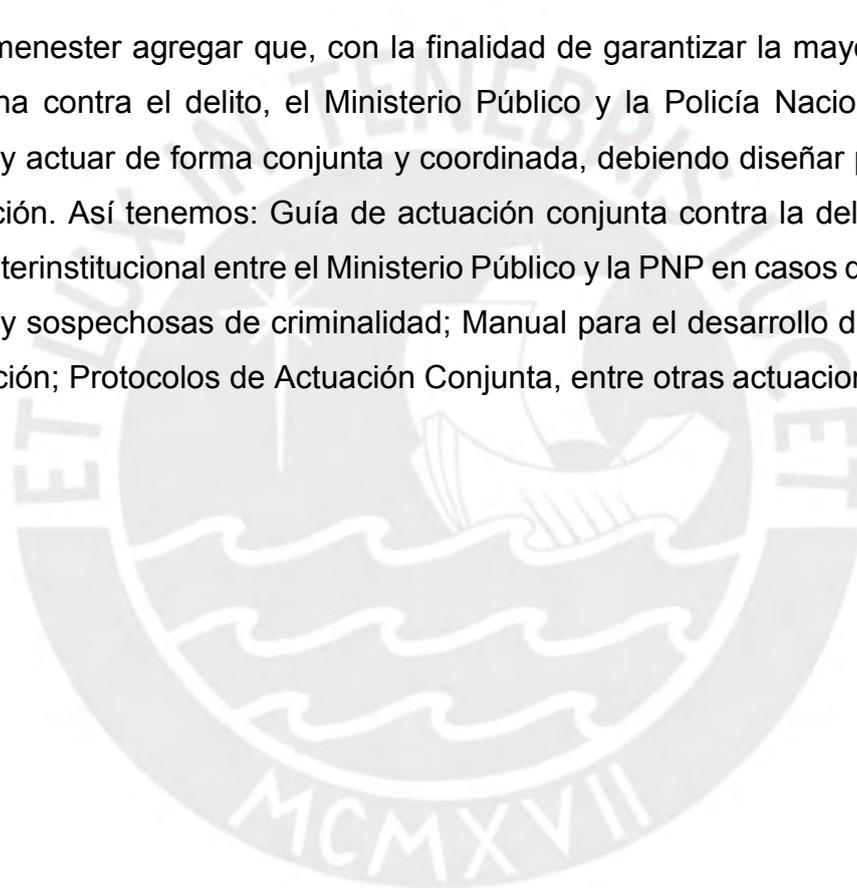
El Código Procesal Penal, vigente a la fecha en casi todo el territorio nacional, precisa que el Ministerio Público es el titular del ejercicio público de la acción penal en los delitos y tiene el deber de la carga de la prueba, asumiendo la conducción y control jurídico de la investigación policial desde su inicio, actuando con objetividad, indagando los hechos constitutivos de delito, determinando y acreditando la responsabilidad o inocencia del imputado. En ese sentido la Policía Nacional está obligada a cumplir los mandatos del fiscal en el ámbito de su función (Art. 65°). Tanto el Ministerio Público como la Policía Nacional deben cooperar y actuar de forma conjunta y coordinada diseñando protocolos de actuación conjunta, estableciendo el fiscal la estrategia de la investigación recibiendo las recomendaciones de la policía.

La Policía Nacional en el cumplimiento de sus funciones, al tener conocimiento de un hecho delictivo, así sea por propia iniciativa, debe informar inmediatamente al fiscal, sin perjuicio de realizar las diligencias de urgencia e imprescindibles para impedir sus consecuencias, individualizando a los autores y partícipes, reuniendo y asegurando los elementos probatorios para la aplicación de la ley penal (Art. 67°).

Las actuaciones que realiza la policía bajo la conducción del fiscal durante la investigación preparatoria tienen por finalidad reunir los elementos de convicción, de cargo y descargo, que permitan decidir al fiscal si formula o no acusación, y en su caso, al imputado preparar su defensa, estableciendo si la

conducta incriminada es delictuosa, las circunstancias o móviles de la perpetración, la identidad del autor o partícipe y de la víctima, así como la existencia del daño causado. En virtud a ello, pueden darse detenciones en flagrancia delictiva o por disposición judicial (Art. 259°). Durante este lapso, el auxilio de la criminalística y otras especialidades son de vital importancia para la investigación fiscal – policial. Culminado las investigaciones, la policía remite a la fiscalía un Informe Policial, conteniendo detalladamente las pesquisas realizadas, medios y técnicas empleadas, sustentado con actas y otros instrumentos probatorios.

Es menester agregar que, con la finalidad de garantizar la mayor eficacia en la lucha contra el delito, el Ministerio Público y la Policía Nacional deben cooperar y actuar de forma conjunta y coordinada, debiendo diseñar protocolos de actuación. Así tenemos: Guía de actuación conjunta contra la delincuencia; Manual interinstitucional entre el Ministerio Público y la PNP en casos de muertes violentas y sospechosas de criminalidad; Manual para el desarrollo del Plan de Investigación; Protocolos de Actuación Conjunta, entre otras actuaciones.



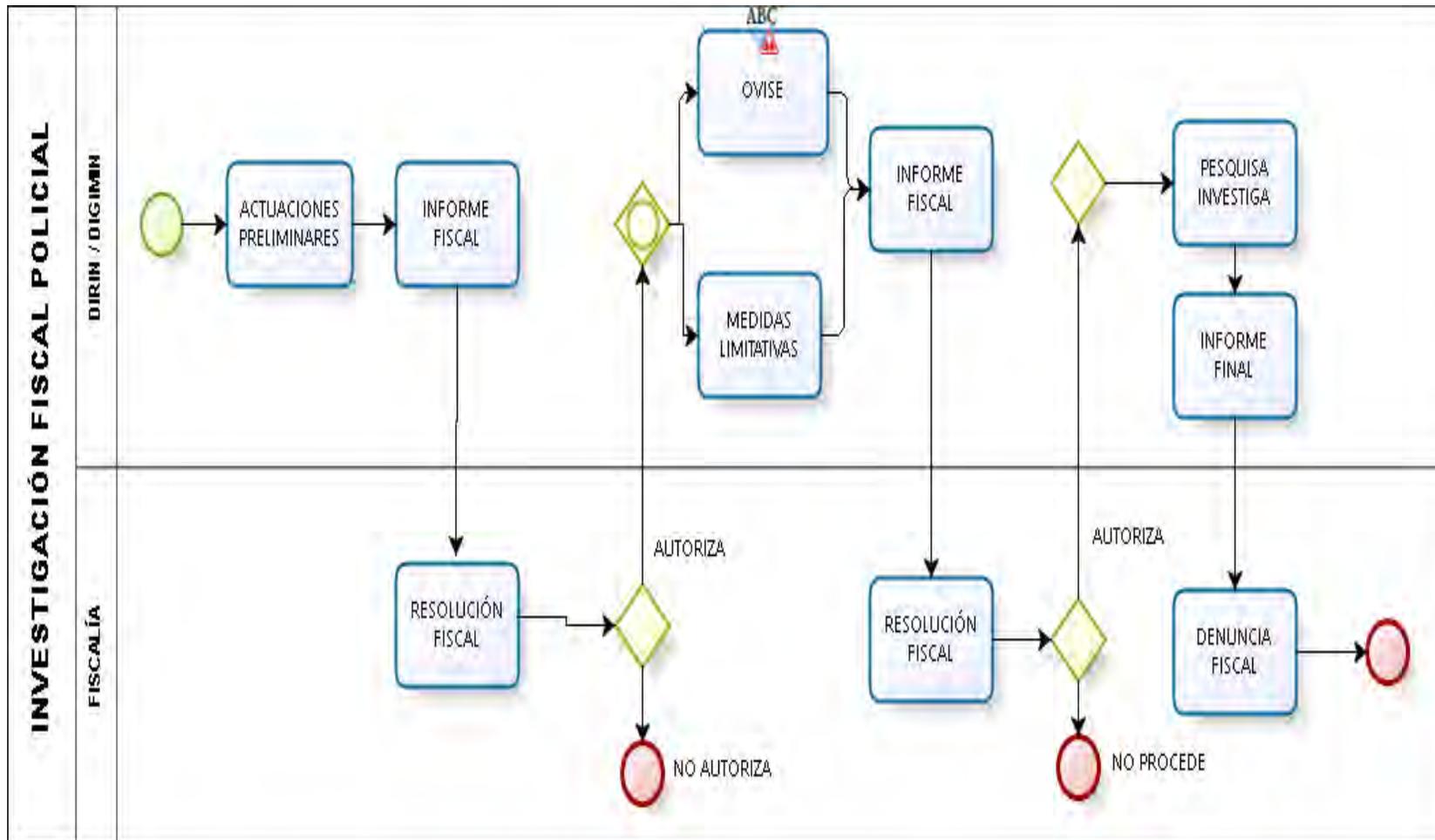


Figura 11. Proceso de la investigación fiscal – policial
 Fuente: Elaboración propia

Este proceso investigativo tiene su fundamento en la Constitución Política del Perú (*Artículo 159° - Atribuciones del Ministerio Público y Artículo 166° - Facultad de la Policía Nacional*); el Nuevo Código Procesal Penal, Decreto Legislativo N° 957, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 29 de julio de 2004 – Libro Primero, Disposiciones Generales, Sección IV, el Ministerio Público y los demás sujetos procesales. Título I. El Ministerio Público y la Policía Nacional. Capítulo I. El Ministerio Público. Artículos 60°, 61° y 65°. Capítulo II. La Policía. Artículos 67°, 68° y 70°. Asimismo, se fundamenta en la Ley de la Policía Nacional del Perú (*Decreto Legislativo N° 1267 modificado por el Decreto Legislativo N° 1318, artículos 2° – Funciones y 3° - Atribuciones, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 4 de enero de 2017*) y Decreto Supremo N° 026-2017-IN. Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Artículo 4° - Funciones, numeral 8 y 14; Artículo 5° - Atribuciones y Artículo 24°- Dirección de Inteligencia.

1.4. Evidencia del problema

1.4.1. Casos generados desde los órganos de inteligencia – PNP / MININTER

A continuación, las tablas nos explican los casos asumidos por la Fiscalía Especializada de Crimen Organizado – FECOR durante los años 2016 y 2017, en el ámbito de Lima, derivados desde las unidades operativas de investigación criminal de la Policía Nacional que ahí se detallan. Estas unidades operativas de investigación criminal, a excepción de la DIRANDRO PNP y las sub unidades que la componen; iniciaron sus investigaciones al recibimiento de la carpeta fiscal conteniendo el trabajo de los órganos de inteligencia (PNP o DIGIMIN - MININTER) realizado bajo la conducción jurídica del fiscal competente de la FECOR, sin que, estas unidades investigativas participaran desde su inicio en el caso.

Tabla 1. Casos FECOR – 2016

FISCALÍA ESPECIALIZADA CRIMEN ORGANIZADO			
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN			
CASOS 2016			
DIBUS			2
DIVOEAD			1
DIVINHOM			5
DIVINESP			3
DIVINCRI ROBOS			1
DIRANDRO			2
DEPINCO			3
DIRANDRO			2
DIVICDIQ			1
DIVICAJ SIRIUS			4
DIVIAC			5
SIRIOS			1
DIVITID			1
DIVIBUS DIREJANDRO			2
DEPINCRI			2
DIGEMIN			2
DIVILA			1
DIVINCRI SIRIUS			2
DIRINCRI ROBOS GENESIS			1
DIRIAD DIRIJANDRO			1
DIRINCRI			2
DIRECAJ			1
OF. REGIONAL			1
DEPINTRAP			1

Fuente: FECOR - 2018.

Tabla 2. Casos FECOR – 2017

FISCALÍA ESPECIALIZADA CRIMEN ORGANIZADO			
		UNIDAD DE INVESTIGACIÓN	
		CASOS 2017	
ORION			1
DIVINESP			9
DEPINCO			6
DIV. HOMICIDIOS			1
DIVIAC			25
DIRANDRO			4
DIVIAC			2
DIRANDRO			4
DIVICAJ			2
DIGEMIN			2
DEPINCRI			1
DIVILA			2
AIR HUANTA DIRANDRO			1
OFIECCO			1
DIRINCRI HOMICIDIOS			1
DIVITID			1
DEPIAC			1
DIVISIÓN CONTRA LA CORRUPCIÓN			1
DIVINROB			1

Fuente: FECOR – 2018

1.4.2. Descripción de la falta de coordinación entre los órganos de inteligencia con los pesquisas y la Fiscalía

Las tablas explican la producción operativa de los casos realizados entre la Fiscalía y los órganos de inteligencia de la DIGIMIN y la PNP, así como, los órganos de investigación criminal. Es lógico que estas tablas no explican las dificultades en el desarrollo de la investigación, ya que solo son los resultados; sin embargo, es menester indicar que las falencias son desde el inicio del trabajo de investigación, cuando los órganos de inteligencia no coordinan con los pesquisas de investigación criminal y viceversa, ni estos, conocen el caso, tampoco están en contacto con el fiscal y después los resultados negativos se reflejan durante el proceso cuando los inculcados logran su libertad por falta o una mala actuación de la prueba.

Para un mejor entendimiento, debemos saber que la Fiscalía Especializada contra la Criminalidad Organizada, los órganos de inteligencia y los pesquisas para combatir el crimen organizado tienen como ley marco la 30077 y demás normas afines, donde se dan los mecanismos y las técnicas especiales de investigación, que cada quien ejecuta en el ámbito de su competencia y misión funcional. Los casos, en su mayoría, se inician con un Parte o un Informe de Inteligencia Operativa, explicando un hecho determinado de criminalidad organizada, dando los indicativos iniciales. Esta información es derivada a la fiscalía donde es sometido a un proceso evaluativo y de reunir los presupuestos de criminalidad se abre una carpeta a cargo de la fiscalía competente. Es así, que se inicia el proceso de recopilación de información y procedimientos a cargo del órgano de inteligencia, pero aquí, no interviene el investigador, ni tampoco se coordina con éste para su participación desde su inicio en el caso. Las carpetas que se abren en la FECOR en virtud a los órganos de inteligencia, proceden de la DIGIMIN, la DIRIN PNP u otra unidad policial que haga estas acciones, así como, de las unidades especializadas de investigación de la PNP. Podría ser de mayor efectividad que el fiscal actúe con el agente de inteligencia desde el inicio, pero esto no se da, porque el Ministerio Público participa recién desde el conocimiento de una noticia criminal. Igual circunstancia se da, cuando el hecho delictivo es comunicado por las unidades de investigación criminal.

En este tipo de labor investigativa, uno es la actuación del órgano de inteligencia y otro es la del investigador. En ambos aspectos, no hay una coordinación efectiva entre los dos, salvo algunos grupos de inteligencia de ciertas unidades policiales, como la DIRANDRO PNP, cuyos agentes de inteligencia elaboran y firman su Informe hacia el fiscal, participan en las investigaciones desde su inicio, están presentes en las intervenciones y las capturas, estando juntos como equipo con el investigador. La deficiencia en las coordinaciones entre el agente de inteligencia y el investigador, está, en que, el primero hace todo el procedimiento con el fiscal y cuando el operativo se va a ejecutar (detenciones y otras medidas), recién busca al equipo de investigaciones para asumir las operaciones, quienes ante la falta de coordinación y comunicación no conocen los pormenores y detalles del proceso

de inteligencia operativa, tampoco conoce al fiscal que trabajó el caso, no hay empatía entre todos los actores y ninguno asume a plenitud su compromiso en el caso. Esto se pone más álgido, cuando el de inteligencia no firma la documentación que ha elaborado y por el contrario lo hace el investigador como si fuera suyo, cuyas repercusiones negativas recién resaltan en los juicios orales, cuando son interrogados por las partes y no saben sustentar lo escrito, porque nunca estuvieron en ese proceso, menos existió alguna coordinación previa. Lo ideal y para no exponer a los agentes de inteligencia, es que los Jefes de los Grupos de Inteligencia asuman íntegramente y conozcan a fondo los informes elaborados por sus subordinados, lo que coadyuvaría a que los investigadores sean expuestos innecesariamente y quedar ridiculizados en un debate judicial por su desconocimiento ante el embate de los abogados defensores y las partes en el proceso.

El trabajo de inteligencia cuando se realiza directamente con la fiscalía es positivo, igual sucede, cuando se hace directamente entre el fiscal y el efectivo de investigación criminal; pero cuando intervienen juntos el investigador y el agente de inteligencia y el caso es iniciado por este último, las coordinaciones son nulas o pobres, por cuanto el investigador, en casi todos los casos, recién entra en la etapa ejecutiva de la operación y no sabe nada del trabajo de inteligencia, más aún, el fiscal no cree en el trabajo del investigador porque nunca tuvo contacto con él y menos existe confianza y credibilidad con este. La fiscalía considera que esto repercute en el trabajo operativo, en razón de que, del 100% de efectividad que se debería tener, solo se llega a un 20%, debido a la falta de coordinación entre los operadores de justicia. El investigador al no conocer el caso, no tiene la pasión, la motivación, el compromiso y solo va a “*lo visto*”, más aún, el agente de inteligencia ante un celo profesional erróneo, la falta de confianza y credibilidad hacia el investigador, debido a que no se conocieron o actuaron juntos desde el principio, no le brinda la información completa sino sesgada o por partes. Al final, la acción penal del fiscal es débil y con poco o pobre fundamento de convicción, logrando los inculcados salir en libertad por falta de pruebas convincentes en su contra. Cuando los órganos de inteligencia y los investigadores hacen su labor independientemente no hay

problema alguno, pero, al estar juntos, aparecen los distanciamientos derivados de un celo profesional sin motivo o una reserva inadecuada.

Los órganos de inteligencia, los investigadores y los fiscales, como trinomio en la investigación de criminalidad organizada no tienen una comunicación fluida y no se reúnen para fijar las estrategias más efectivas; por el contrario, se aprecia, salvo las unidades especializadas, que al generarse el caso por el órgano de inteligencia, quienes reúnen los elementos de convicción con el fiscal, no convocan al investigador y recién lo hacen al final conforme se ha mencionado y este al desconocer los procedimientos actuados, no es oportuno en sus acciones, no tiene la fuerza combativa que se necesita y se desentiende del caso, perdiéndose tiempo que no se podrá recuperar. La falta de coordinación propicia, por ejemplo, que de 40 objetivos a capturar, solo, 15 son detenidos, y no se responde a las exigencias del hecho, perdiéndose recursos humanos, logísticos y tecnológicos innecesariamente.

Las coordinaciones que no se dan entre el investigador y el agente de inteligencia tiene su origen en los equivocados celos profesionales y paradigmas antiguos y negativos, situación que se refleja más al momento de los operativos de capturas y otras diligencias, donde ambos actores al no haber trabajado juntos, menos haber tenido una comunicación fluida, no se conocen y las fallas que se cometen se las atribuyen mutuamente y nadie asume responsabilidad, más aún, el fiscal no sabe con quién trabajar, con quien coordinar ni menos reclamar las fallas apreciadas, es más, el agente de inteligencia, cuando no es un caso mediático o termina su labor en el campo, se retira y el investigador ya no sabe qué hacer por desconocer los pormenores de las acciones de inteligencia. Todo lo contrario, el agente de inteligencia debe estar como asesor en todo el proceso principalmente en la escena. Un caso efectivo de coordinación plena desde el inicio entre el investigador, el fiscal y el órgano de inteligencia, es el caso “Los cuellos blancos del Callao”.

Para la fiscalía el trabajo de inteligencia es una riqueza de información, obtenida en virtud a seguimientos, vigilancias, cámaras, escuchas, entre otras, lo cual debe ser conocido y trabajar horizontalmente con el investigador, afianzando las actuaciones y no esperar a que este último entre en la etapa final,

conllevando a un caso sin fuerza en el ejercicio de la acción penal del fiscal. Es por eso, que las interactuaciones entre el investigador y el agente de inteligencia deben darse desde el inicio del trabajo y ambos deben alimentar al fiscal con los elementos de convicción para que pueda sustentar su teoría de caso y no caer en brechas antagónicas que solo lleva a la impunidad.

Los agentes de inteligencia y los investigadores concuerdan en que la principal debilidad es la falta de coordinación, con celos que solo propician la desconfianza y la falta de credibilidad entre ambos actores, que es necesario cerrar y cuya actuación debe ser articulada integralmente y unida a la acción del fiscal, más aún, hoy se cuenta con medios logísticos de buen nivel, alta tecnología y una informática moderna para una investigación eficaz y efectiva. Debe desterrarse la culpa mutua y asumir el verdadero rol que a cada quien le corresponde, pero juntos desde el inicio con una empatía sólida y de confianza plena.

Para ilustrar esta situación, presentamos dos casos diagramados, donde la falta de coordinación dio en el primer caso, que, de los 54 objetivos a detener, solo 21 recibieron prisión preventiva y 11 – los principales objetivos -, recibieron comparecencia restringida. Este caso denominado “Los Rucos”, una organización criminal que operaba en la localidad de Chilca, extendiéndose a Lima e Ica, teniendo como fachada un sindicato de trabajadores de construcción civil, estuvieron involucrados en delitos de usurpación agravada – tráfico de terrenos -, extorsiones, desvío ilegal de aguas, tenencia ilegal de armas, entre otros. El caso se inició con el órgano de inteligencia, en la fase ejecutiva de la operación se requirió al investigador, quien no estaba al tanto del detalle del trabajo de inteligencia y su actuación fue pobre y las pesquisas no fueron efectivas (Figura 12).

En el segundo caso, denominado “San Juan”, referido a una organización criminal dedicada al TID y delitos conexos, venía operando en el valle del Monzón y el Huallaga, procesando, acopiando y trasportando remesas de droga hacia Lima y de ahí enviarlas al extranjero en diferentes modalidades y rutas. La investigación comenzó con el órgano de investigación, quien de acuerdo a la disposición fiscal debería realizar procedimientos de vigilancia (OVISE),

fotografías, grabaciones en vídeo y otras actuaciones destinadas a conocer la estructura, identificar a los integrantes, establecer la modalidad operacional, conexiones con otras asociaciones delictivas y demás elementos probatorios para desarticularla. Sin embargo, al no hacer una coordinación con el órgano de inteligencia, especializado en este tipo de procedimientos, la operación fue deficiente y el fiscal tuvo que emitir una nueva resolución solicitando un trabajo conjunto de inteligencia e investigación criminal para una mejor efectividad operacional para desarticular esta organización criminal. Se perdió tiempo valioso y la oportunidad para el éxito, estando aún en proceso investigatorio (Figura 13).



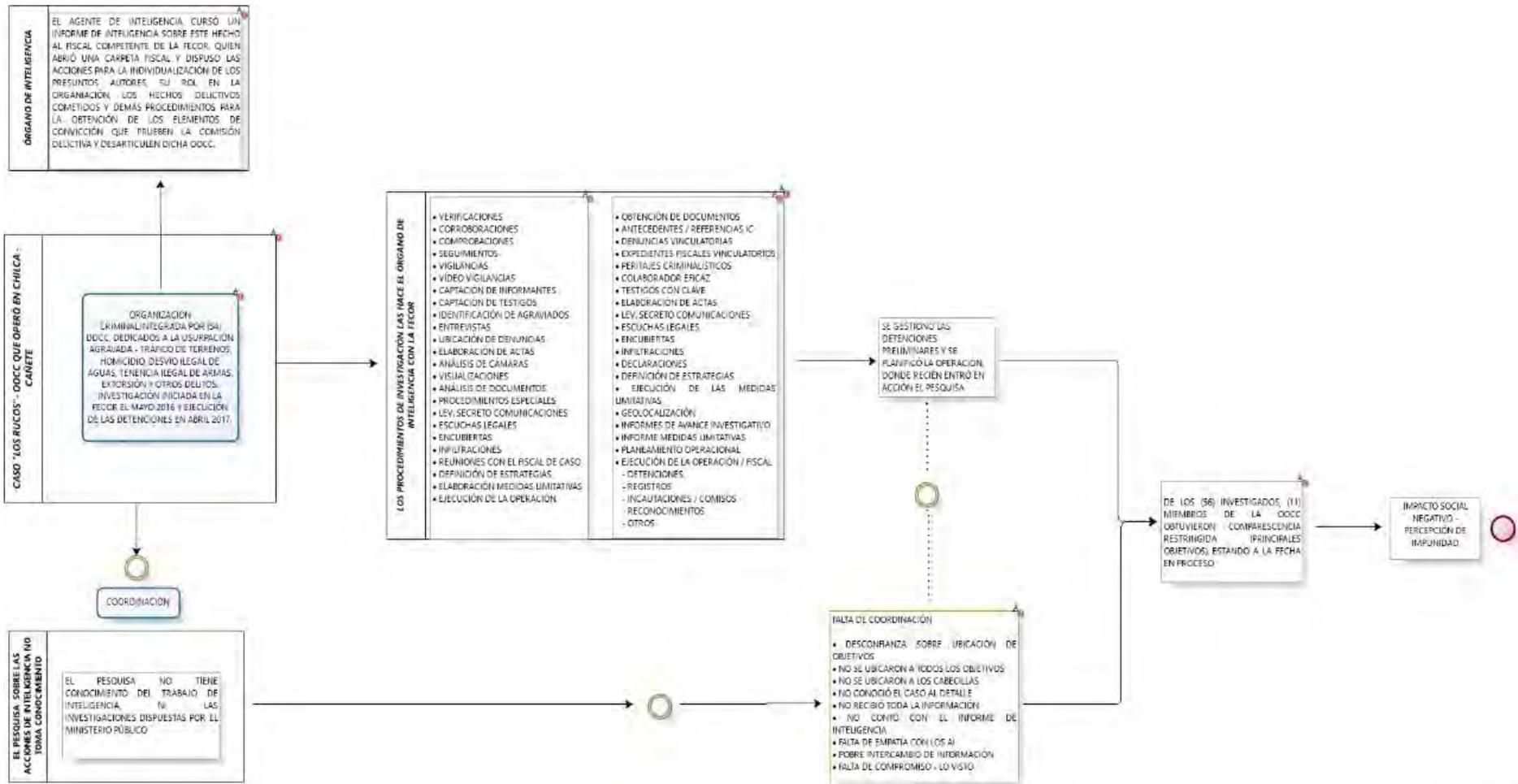


Figura 12. Caso 1: "Los Rucos"
 Fuente: Elaboración propia

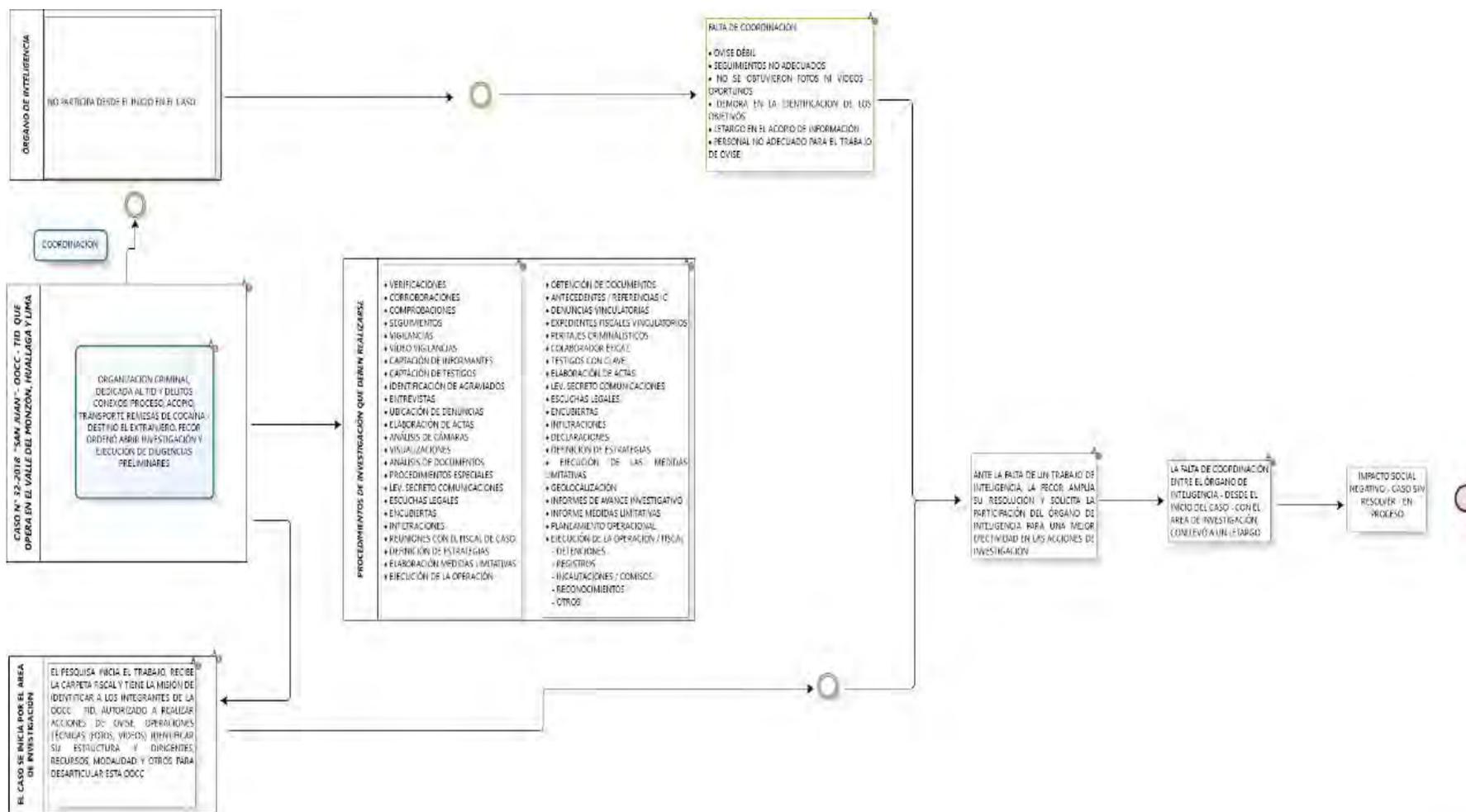


Figura 13. Caso 2: "San Juan"
Fuente: Elaboración propia

1.5. Afectación del problema al ciudadano

El ciudadano de la capital, en su mayoría migrantes de las diferentes provincias del país, son grupos humanos emprendedores - sea formal o informal, que han generado negocios de diversos rubros - formal o informal -, así como empresas de poco, mediano o gran nivel competitivo a nivel nacional e internacional, generándoles ganancias económicas que les permite ocupar un status social y vivir cómodamente, a la vez, que son – cuesta decirlo - objetivos apetecibles de la delincuencia común u organizada.

A través de los medios de comunicación o quizás de la propia percepción se puede tener una idea clara de cómo la delincuencia común y organizada viene afectando diversos estamentos del Estado, uno de los más graves, la corrupción en el sistema de justicia.

Estas organizaciones criminales, a través de una estructura bien definida, jerarquizada y con los roles establecidos, perpetran acciones delictivas graves en agravio de sus objetivos debidamente seleccionados, o en sitios donde la capacidad del Estado no llega a través de sus Gobiernos Regionales o Municipales y sus operadores de justicia (PNP, Ministerio Público, Poder Judicial). Las personas naturales o jurídicas empresariales se ven afectados por acciones delictivas como:

- Extorsiones
- Tráfico de terrenos
- Sicariato
- Homicidios y Lesiones graves.
- Entre otros.

Esta situación genera un clima de temor en los ciudadanos, principalmente en aquellos dedicados al negocio, sea formal o informal y ante la inoperancia de las autoridades competentes, muchos de ellos, ceden ante los requerimientos ilícitos de las organizaciones criminales, quienes engrandecen su patrimonio ilegal y lo insertan en la figura del lavado de dinero con perjuicios económicos para el Estado. Esto genera una gran desconfianza y lamentablemente son

explotados por los medios de comunicación creando más incertidumbre en la población.

2. Estado de cuestión

2.1. Identificación de medidas adoptadas hasta el momento por entidades del Estado Peruano frente al problema

En mención al problema, se hicieron las consultas y se revisaron archivos sobre disposiciones de comando u otras que pudieran estar vinculadas a la solución, sin embargo, no se han encontrado medidas al respecto; las actuaciones de los órganos de inteligencia de la policía y del MININTER, así como de las unidades de investigación están regidas por sus leyes y reglamentos propios. Existen algunas unidades especializadas – conforme se ha mencionado -, que vienen implementando la teoría de la inteligencia operativa policial (inteligencia ligada a la investigación criminal), que es la propuesta innovadora de este proyecto, pero es necesario que su aplicación llegue a todas unidades policiales que están en el campo de la investigación criminal.

Una medida que puede aproximarse al punto planteado, son los Megaoperativos, que tuvieron impacto social en su inicio, pero se fueron debilitando en razón a su connotación política – se dice era puerta de populismo del ministro de turno -, donde la inteligencia operativa tuvo un rol primordial, en coordinación directa con el investigador. Sin embargo, no se han encontrado archivos que hayan demostrado la efectividad de esta medida, perdiéndose en el tiempo, calificándosele como operaciones mediáticas.

Los Megaoperativos fueron insertados en el marco de los pilares fundamentales de la estrategia sectorial contra el crimen organizado: *“i) el uso intensivo de inteligencia humana y tecnológica; ii) la creación y fortalecimiento de cuerpos policiales de élite debidamente capacitados para la investigación operativa y sometidos regularmente a pruebas de polígrafo; iii) el trabajo conjunto con el Ministerio Público, principalmente con las fiscalías especializadas en criminalidad organizada; y iv) el respeto al debido proceso y a los derechos fundamentales de todos los implicados”*. Comprendieron fases

específicas, que se iniciaban con la recolección de la información y los esfuerzos de búsqueda acerca de la organización criminal. Luego se abrieron carpetas y se ejecutaron procedimientos especiales de investigación para finalizar con la ejecución del megaoperativo. Esta herramienta debía de intervenir de manera articulada y estratégica con la finalidad de desarticular las organizaciones criminales que ejercían control y generan temor en diversas zonas del país. En resumen, el Megaoperativo fue una operación policial de gran despliegue que comenzó con el trabajo de inteligencia policial, donde, durante varios meses, se investigaron actores, roles y modus operandi de las organizaciones criminales que operaban en las zonas de interés. Su objetivo específico fue perseguir los delitos de crimen organizado comprendidos en la Ley 30077 y contaron con un alto grado de participación de diversas unidades especializadas de la Policía Nacional y del Ministerio Público. El trabajo Fiscal – Policial fue vital y de trascendental importancia y se demostró que el éxito dependió de la estrecha coordinación entre la investigación criminal de la Policía Nacional del Perú y el Ministerio Público (MININTER 2017).

2.2. Normas vinculadas al problema

a. Código Penal

Banda delictiva: El Decreto Legislativo 1244 —que modifica el artículo N° 317 del Código Penal— la define como la “unión de dos a más personas; que sin reunir alguna o algunas de las características de la organización criminal dispuestas en el artículo 317, tenga por finalidad o por objeto la comisión de delitos concertadamente; será reprimidos con una pena privativa de libertad de no menor de cuatro ni mayor de ocho años y con ciento ochenta a trescientos sesenta y cinco días multa.

b. Código Procesal Penal

En lo referente a la investigación de este tipo de delito (criminalidad organizada) se fundamenta en el Libro Segundo – La Actividad Procesal y Libro Tercero – El Proceso Común, en cuyos artículos se precisa la actuación del

Fiscal y del Policía, así como, todas las actuaciones y presupuestos especiales que se deben cumplir para el debido proceso.

c. Ley N° 30077 – Ley Contra el Crimen Organizado

Organización criminal: De acuerdo a la ley N° 30077, se trata de “cualquier agrupación de tres o más personas que se reparten diversas tareas o funciones, cualquiera sea su estructura y ámbito de acción de acción, que, con carácter estable o por tiempo indefinido, se crea, existe o funciona, inequívoca y directamente, de manera concertada y coordinada, con la finalidad de cometer uno o más delitos graves señalados en el art. 3 de la presente ley”. En ese sentido, el Poder Judicial —en su Res. Adm. N° 136-2012-CE_PJ— define organización delictiva como “todo grupo estructurado y permanente, jerarquizado o colegiado o desconcentrado, o en red criminal nacional o internacional, de tres o más personas, que actúen concertadamente con el propósito de cometer delitos graves”. Se entiende, por lo tanto, que el nivel de complejidad determina la identificación de un caso como crimen organizado. Además el Decreto Legislativo 1244 —que modifica el artículo N° 317 del Código Penal— señala que “el que promueva, organice, constituya, o integre una organización criminal de tres o más personas con carácter estable, permanente o por tiempo indefinido, que de manera organizada, concertada o coordinada, se reparten diversas tareas o funciones, destinada a cometer delitos será reprimido con pena privativa de libertad no menor de ocho ni mayor de quince años y con ciento ochenta a trescientos sesenta y cinco días, multa, e inhabilitación conforme al artículo 36°, incisos 1, 2, 4 y 8” (MININTER 2017).

d. Decreto Legislativo N° 1373 – Extinción de Dominio

Este Decreto Legislativo tiene por objetivo perseguir penalmente los bienes y la fortuna generada por criminales y corruptos. De este modo, da paso a la creación de juzgados, fiscalías y unidades policiales especializadas en materia de extinción de dominio para llevar a cabo estos procesos con rapidez y eficacia (El Peruano 2018).

Dicho decreto incluye en su margen de aplicación todo bien patrimonial que constituya objeto, efectos o ganancias vinculadas o derivadas de actividades

ilícitas contra la administración pública, contra el medioambiente, tráfico ilícito de drogas, terrorismo, secuestro, extorsión, trata de personas, lavado de activos, contrabando, defraudación aduanera, defraudación tributaria, minería ilegal y otras con capacidad de generar dinero, bienes, efectos o ganancias de origen ilícito o actividades vinculadas a la criminalidad organizada (El Peruano 2018).



II. CAPÍTULO II: LA PROPUESTA DE MEJORA

3. Causas del problema

Del análisis al problema presentado, se infiere que, se debe a una falta de sinergia entre los órganos de inteligencia y los pesquisas, reflejado en la falta de consenso que permitiría reducir la incertidumbre a la interacción entre los involucrados, lo que ayudaría a integrar los aportes especializados de cada uno de ellos (Cortázar 2003, citado en Reppeto 2010). La reducida coordinación no resta las contradicciones o redundancias para desarrollar actuaciones integrales. Por el contrario, una efectiva coordinación se constituye en un medio privilegiado para lograr sumar esfuerzos orientados al logro de los objetivos deseados, en este caso, realizar un trabajo integro de investigación articulado (asociación y colaboración) que fortalecerá la acción penal del Ministerio Público.

La sinergia de los actores comprometidos promoverá el intercambio de información y conocimiento entre las partes, con actividades concertadas y no se vean a sí mismos como partes aisladas sino ligadas a otros por algún nivel de interdependencia en torno a una materia o problemática en común. Echevarría, dice: “La necesidad de coordinación surge de la interdependencia, del hecho de que dos unidades de la misma o diferentes organizaciones compartan un entorno de trabajo. Esto ocurre por el hecho de actuar sobre la misma realidad externa (un sector de la población), porque intercambien recursos (coordinación con proveedores o clientes) o porque comparten objetivos generales (de la organización o del sistema de organizaciones al que pertenecen)” (2001: 8-9).

3.1. Causa 1

Débil interacción entre los órganos de inteligencia policial y la DIGIMIN con los efectivos de investigación criminal afectando la acción penal del Ministerio Público.

Los casos sobre criminalidad organizada tienen su inicio en el esfuerzo de los órganos de inteligencia en la búsqueda de información para su posterior verificación y de ello emitir un Informe preliminar de Inteligencia derivado al Fiscal competente de criminalidad organizada, abriéndose la carpeta fiscal que genera

las diversas diligencias para el acopio de indicios y evidencias que determinen la implicancia de un grupo humano en el hecho que se investiga. Sin embargo, esta labor es aislada y no se hace partícipe desde el inicio al pesquisa. Cuando el trabajo de inteligencia está en su fase final, es decir, la etapa de las operaciones de detención de los implicados, recién se traslada el expediente al pesquisa para que realice las investigaciones complementarias, quien al no tener conocimiento pleno de esta labor de inteligencia ante la falta de una coordinación mutua para el intercambio de informaciones y planificación de estrategias, no profundiza las pesquisas y se limita a lo que tiene a la vista, sumado a ello, no manejar la información relevante en poder del órgano de inteligencia, conllevando a una investigación dispersa y la producción de casos débiles que no pueden ser sustentados con efectividad por el fiscal, resultando la “caída” del proceso.

3.2. Causa 2

La práctica de paradigmas desfasados no permite una labor en equipo perjudicando el trabajo policial – fiscal, en el combate contra la criminalidad organizada.

A pesar de los cambios que se vienen realizando, aun se percibe la práctica de paradigmas antiguos que perjudican el proceso investigativo reflejados en los actos individuales entre el agente de inteligencia y el pesquisa, donde el primero por cuestiones de ego no cree en el investigador y viceversa. Ambos desconfían el uno del otro, ambos defienden su labor y no la comparten, con percepciones equivocadas por “celos profesionales” que no tienen por qué darse en virtud a que cada uno tiene una responsabilidad definida, por lo tanto, esa falta de consenso solo produce aberturas que no permiten una labor integra en equipo y esto debido a que desde el principio no lograron una empatía de converger con los mismos ideales por no haberse unido y dado una coordinación efectiva desde los inicios de la investigación.

3.3. Causa 3

Falta de una decisión del Comando Policial para definir equipos especiales integrados, de inteligencia operativa e investigación criminal en los casos de criminalidad organizada.

Los órganos de inteligencia de la PNP y del MININTER tienen diferentes comandos y direcciones, cada uno de ellos decide independientemente y de ahí que el trabajo no sea coordinado desde su inicio con la investigación, salvo algunas unidades especializadas, entre ellas, la DIRINCRI PNP, DIRCOTE PNP y la DIRANDRO PNP que realizan su trabajo en equipo, es decir inteligencia e investigación como equipos integrados. Asimismo, el trabajo en equipo se nota en hechos mediáticos (desarticulación de organizaciones donde estén implicados funcionarios públicos y personalidades de connotación social o política) pero después se disuelve actuando cada quien por su lado. La interacción y coordinación entre la inteligencia y la investigación está sesgada a hechos protagónicos, lo ideal es que sea continuo y esto parte de una decisión coordinada de los mandos y directivos correspondientes.

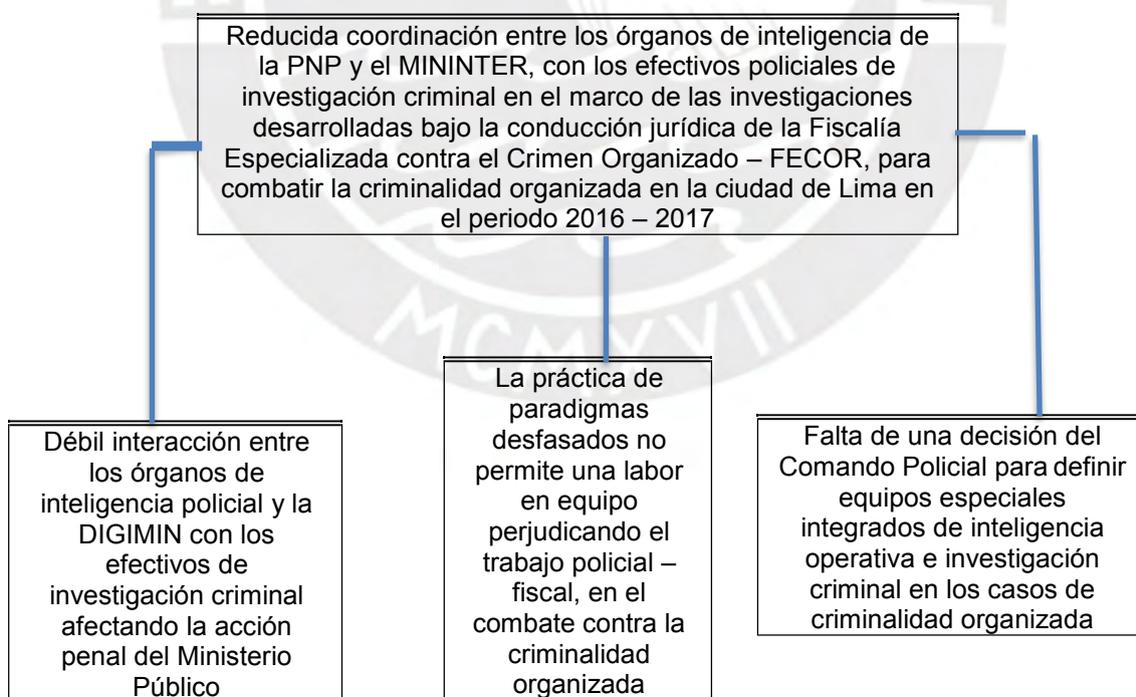


Figura 14. Descripción del árbol de problemas y sus causas.

Fuente: Elaboración propia

4. Transformación del árbol de problemas a medios

Referente a este aspecto, la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas a través de su guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel de perfil, precisa que “los medios deben reflejar los cambios específicos que se espera alcanzar con las intervenciones previstas para lograr el cumplimiento del objetivo central del proyecto. La forma más sencilla de definirlos es colocando en positivo las causas que originan el problema” (MEF 2014:90)

4.1. Medio 1

Interacción entre los órganos de inteligencia policial y la DIGIMIN con los efectivos de investigación criminal para fortalecer la acción penal del Ministerio Público.

El trabajo de investigación es complejo sobre todo cuando se trata de combatir el crimen organizado. Los actores (Los órganos de inteligencia policial y del MININTER, los pesquisas de investigación criminal y el Fiscal) cumplen un rol importante en esta lucha, cada uno en el ámbito funcional que les corresponde definen el éxito o el fracaso de la misión. La fortaleza de la acción penal dependerá de cómo el agente de inteligencia y el pesquisa se interrelacionen, desde el inicio del caso, en el intercambio de informaciones, en las verificaciones, en las estrategias mutuas que generen, en las coordinaciones que ambos realicen con el fiscal para la obtención de los elementos de convicción que demuestren la culpabilidad de los implicados en un determinado hecho de criminalidad organizada. De ahí la importancia de que el agente de inteligencia y el pesquisa realicen como un solo equipo, con una misma visión y un solo objetivo todo el proceso investigativo, con una convicción férrea y de confianza mutua en sus actos. Esto permitirá una trilogía compacta de acciones, precisas y efectivas que se reflejará en la contundencia de la acción penal y que debe concluir con una sentencia y condena firme para los inculcados.

4.2. Medio 2

La práctica de nuevos paradigmas para una labor en equipo y potenciar el trabajo policial – fiscal, en el combate contra la criminalidad organizada.

El conocimiento y la experiencia crean nuevos paradigmas y esto es lo relevante en esta interacción. La confianza, la credibilidad, el esfuerzo mutuo y el intercambio de ideas y estrategias entre los agentes de inteligencia y los pesquisas de investigación criminal producto de la sinergia positiva nos llevará a un trabajo profesional y competitivo. Esto dependerá de la persona y para ello, la coordinación es el camino a seguir para lograrlo. Rescatar el pasado sirve para fortalecer y cambiar el presente para un futuro mejor, dejando de lado individualismos, egoísmos y falsos preceptos, que solo causan perjuicios y no permiten un consenso integro para el tratamiento de estos hechos delictivos y cuyo fracaso iría en contra de la sociedad en general.

4.3. Medio 3

Decisión del Comando Policial para definir equipos especiales integrados de inteligencia operativa e investigación criminal en los casos de criminalidad organizada.

El trabajo en equipo, como doctrina, podrá lograrse a través de una decisión del Comando Policial de articular el trabajo de la inteligencia y la investigación a través de disposiciones hacia las unidades pertinentes de la Policía Nacional y las coordinaciones y los acuerdos definidos con el MININTER (DIGIMIN); de esta forma, se podrá ejecutar una labor investigativa completa con la mínima falencia posible, sin protagonismos mediáticos dando un soporte efectivo al Ministerio Público – Fiscalía Especializada de Criminalidad Organizada para una acción penal contundente que permita un juzgamiento asegurado y sin falencias.

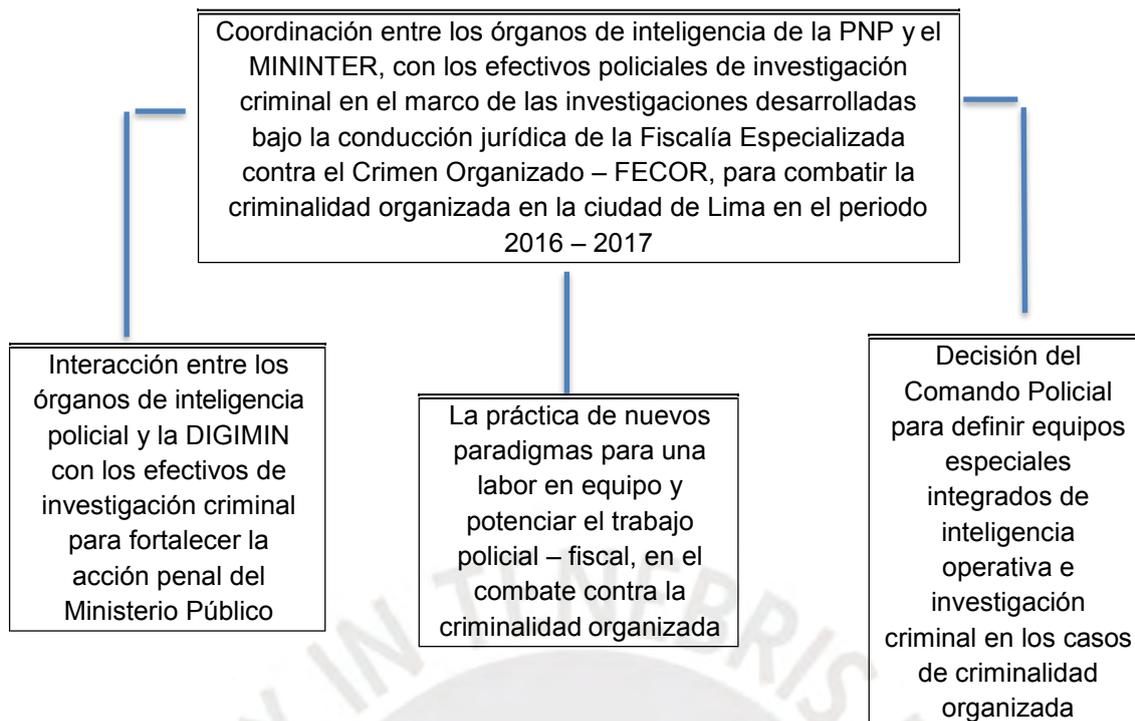


Figura 15. Descripción del árbol de medios
Fuente: Elaboración propia

5. Estructura de la solución

5.1. Solución de medios

La criminalidad organizada, es un flagelo universal que afecta las estructuras de un estado, sobre todo en el ámbito económico por la acción de organizaciones criminales que la penetran y corrompen generándose una percepción de inactividad de los operadores de justicia. Ante esta situación, es necesario recomponer o crear nuevas estrategias de trabajo para las operaciones que permitan desarticular las organizaciones criminales con eficacia y efectividad, a través de un trabajo en equipo y coordinado, siendo los principales actores, los pesquisas de investigación criminal, los agentes de inteligencia y los fiscales especializados en criminalidad organizada.

5.2. Cambio innovador

La inteligencia operativa policial, en el tiempo, desde los inicios de la Policía, entonces, integrado por las ex instituciones de la PIP, GC y GR, hoy Policía Nacional, ha cumplido un rol estratégico importante en los hechos de

connotación social referidos a la seguridad ciudadana, la lucha contrasubversiva, la delincuencia común y la criminalidad organizada. Las ex instituciones policiales, cada una con su misión y funciones, contaba con su órgano de inteligencia, mediante los cuales se buscaba, obtenía y procesaba las informaciones destinada a la prevención, investigación y la seguridad, con resultados óptimos; sin embargo, producto de los celos, rencillas, competencia desleal, protagonismos individualistas, descréditos mutuos y otros aspectos negativos propios de la profesión, estos órganos de inteligencia casi nunca coordinaron operaciones y menos actuaban en conjunto o como equipo, perdiéndose valiosos datos y actuaciones oportunas y efectivas.

Con la unificación de la Policía, los órganos de inteligencia se integran en una gran unidad, apareciendo lo que hoy conocemos como la Dirección de Inteligencia de la PNP – DIRIN PNP, responsable de desarrollar actividades técnicas, administrativas y operativas para la producción de inteligencia y contrainteligencia policial, estando entre sus funciones, la de proporcionar inteligencia policial a los órganos y unidades orgánicas operativas y especializadas de la PNP, para el desarrollo de sus operaciones policiales en el ámbito de sus funciones (D.S.N° 026-2017-IN – Reglamento de la Ley N° 1267 – Ley PNP, numeral 1.3.2.- 1.3.2.1.- Misión.- 1.3.2.2.- Funciones). Asimismo, se crea la Dirección General de Inteligencia del Ministerio del Interior (DIGIMIN), encargada entre otros aspectos, de la inteligencia estratégica y táctica sobre el orden interno, la seguridad pública, la seguridad ciudadana, el crimen organizado y las nuevas amenazas de carácter internacional. Tanto la DIRIN PNP como la DIGIMIN cuentan con grupos (Policiales) especializados para los hechos de crimen organizado y brindan información de inteligencia operativa a las unidades especializadas de investigación criminal de la PNP, cuyos resultados se reflejan en los operativos policiales y las detenciones que se hacen.

Excepto algunas unidades especializadas de investigación, como por ejemplo la DIRANDRO y la DIRCOTE PNP, cuentan con sus órganos de inteligencia que trabajan y coordinan mutuamente con sus equipos de investigación, logrando efectividad en su accionar contra la delincuencia según

su misión funcional. Caso contrario, sucede con otras unidades de investigación, donde los órganos de inteligencia de la Policía o del Ministerio del Interior no se articulan íntegramente con el pesquisa, lo que conlleva a un caso débil y sin fuerza para el Ministerio Público en el ejercicio de la acción penal. Al respecto la DIRINCRI PNP viene implementando esta nueva forma de acción operativa para combatir los delitos propios de su misión funcional.

Los casos de criminalidad organizada que se vienen ejecutando tienen su origen en los Informes de inteligencia operativa procedentes de los órganos de inteligencia de la Policía o del Ministerio del Interior, estos informes son evaluados y si reúnen las condiciones para abrir un caso, el fiscal especializado en crimen organizado emite una resolución con una carpeta fiscal y es así, como el grupo de inteligencia con el fiscal designado reúnen los elementos de convicción (en base a seguimientos, recopilación de información, escuchas, etc.) para incriminar a determinada agrupación en un hecho contemplado en la Ley N° 30077 – Ley de Criminalidad Organizada. Igual proceso se da cuando el caso se inicia con los pesquisas de investigación criminal. Cuando los expedientes fiscales se trabajan de manera independiente hasta el final con el agente de inteligencia o el pesquisa, los resultados son positivos y se logra el ejercicio penal del fiscal con efectividad.

El problema radica cuando ambos actores (inteligencia e investigación) se unen en un caso y el fiscal está en medio y los resultados no son los deseados, esto se da como consecuencia de los siguientes indicadores:

- Poca o nula coordinación entre el agente de inteligencia y el pesquisa.
- Ausencia de sinergia.
- Carencia de empatía.
- Falta de confianza y de credibilidad entre ambos actores.
- Descredito mutuo en el trabajo operativo.
- Falso compromiso por desconocimiento del caso.
- Protagonismos individuales y desleales.
- Celos profesionales errados.
- Pobre comunicación que involucra al fiscal del caso, conllevando a estrategias operacionales débiles o deficientes.

- Entre otras.

Esta situación se refleja después de que el agente de inteligencia ya tiene la autorización o disposición de la FECOR para iniciar el caso, este con la participación y conducción jurídica del fiscal comienzan a recolectar información, verificándola y corroborándola, para después ejecutar los procedimientos especiales de investigación; levantamientos del secreto de las comunicaciones, escuchas legales, seguimientos, vídeo vigilancias, sometimientos a testigos con clave o colaboradores eficaces, pericias, entre otros, obteniendo las medidas limitativas de derechos dispuestas por el juez competente para procederse a las detenciones y capturas de los inculcados en el hecho investigado. Es en esta etapa de la operación se presenta el abismo entre el pesquisa, el agente de inteligencia y el fiscal, debido a que, el primero nunca coordinó ni mucho menos tuvo conocimiento del trabajo de inteligencia operativa, menos una comunicación con el fiscal del caso. Al no darse una interacción y coordinación desde el inicio, el pesquisa no sabe los detalles de la operación, no conoce la identidad de los objetivos a detener, no tiene en claro cuáles son los elementos probatorios de inculcación y más aún y lo más álgido no confía en el trabajo de inteligencia y no le da credibilidad porque no tuvo actuación en esa labor y menos intercambiaron estrategias investigativas, sumado a la ausencia de comunicación con el fiscal.

La situación empeora al momento del sustento del trabajo de inteligencia, el cual no es asumido por el agente, sino por el pesquisa, quien como se indicó no conoce nada o muy poco del trabajo realizado, entonces se da un abismo por la carencia de compromiso del pesquisa, quien al avalar hechos que no ha realizado solo actúa con “lo visto” y realiza una labor superflua y débil, no profundiza más de lo que tiene y más cuando el agente de inteligencia no le entrega toda la información o se la da por partes, por un criterio negativo de reserva o celo profesional, esto hace que a la postre el ejercicio de la acción penal a cargo del fiscal sea débil y los inculcados logran su libertad y el caso se cae.

Todo esto se deriva de la falta de coordinación desde sus inicios entre el agente de inteligencia y el pesquisa, conllevando durante la ejecución de la

operación se detecten fallas o se cometan errores o se pierdan a los objetivos o no se haga un buen análisis de los elementos obtenidos, culpándose mutuamente sin que nadie asuma la responsabilidad, así como, tampoco el fiscal pueda accionar porque no sabe con quién coordinar y esto nos lleva a una pobre investigación. Entonces de un 100% de efectividad solo se logra un 10%, lo que es considerado como un fracaso. Es por ello que los actores involucrados (Pesquisa, Agente de Inteligencia y Fiscal) concuerdan que esta debilidad operacional radica netamente en la persona, es decir en las influencias negativas reflejadas en erróneos celos profesionales, falta de confianza y credibilidad, que es necesario desterrar.

Teniéndose como paradigma la Inteligencia Operativa Policial ejecutada estratégicamente por el GEIN DIRCOTE para desarticular a SL y el MRTA, consistente en un trabajo coordinado, conjunto, en equipo entre los grupos de inteligencia y los de investigación; resulta necesario innovar el antiguo y actual procedimiento operativo y aplicarla en el lapso más corto para desmembrar a las cabezas de la organizaciones criminales que vienen operando en nuestro país y que tanto daño hacen a la economía y resquebrajan el poder del Estado por penetrar diversas esferas políticas y gubernamentales. Esta innovación permitirá actuar con efectividad para fortalecer al Ministerio Público en el ejercicio de la acción penal, cuyo cambio puede ejecutarse con el menor costo posible, a través del siguiente proceso:

- Identificar a los actores: Pesquisa, Agente de Inteligencia, Fiscal.
- Identificar la unidad donde se ejercitará el plan piloto, es decir el prototipo de la innovación a ejecutar.
- Seleccionar entre el personal componente de la unidad elegida, que reúna el perfil del agente de inteligencia y del pesquisa. Este grupo humano debe satisfacer las necesidades de los grupos operativos de la Unidad.
- Hacer un llamamiento a través de la Escuela de Investigación Criminal de la DIRINCRI PNP de los docentes o policías expertos en este tema, principalmente aquellos que pertenecieron al GEIN – DIRCOTE PNP.
- Instrucción intensiva con una duración máxima de un mes, dividido en teoría y práctica, en virtud al programa de instrucción autorizado.

- Comprometer a los órganos de inteligencia de la PNP y la DIGIMIN en la instrucción e internalizar el significado de la inteligencia operativa policial, interactuando con los nuevos agentes para trabajos mutuos con los pesquisas de las unidades especializadas de investigación criminal. Estos grupos de inteligencia están en la capacidad – por la instrucción recibida – de generar sus propios casos.
- Medir la efectividad de la innovación a través de los casos investigados y resueltos aplicando la inteligencia operativa policial, mediante cuadros estadísticos. Los cuadros de medición actuales no muestran este tipo de resultado.
- Otros que se den durante el proceso.

5.3. Definición de innovación en el sector público

Para comprender el concepto de innovación, cuya definición se explica en los siguientes párrafos, presentaremos un marco conceptual sobre el significado y la importancia que representa en el trabajo coordinado de inteligencia e investigación criminal y su impacto social:

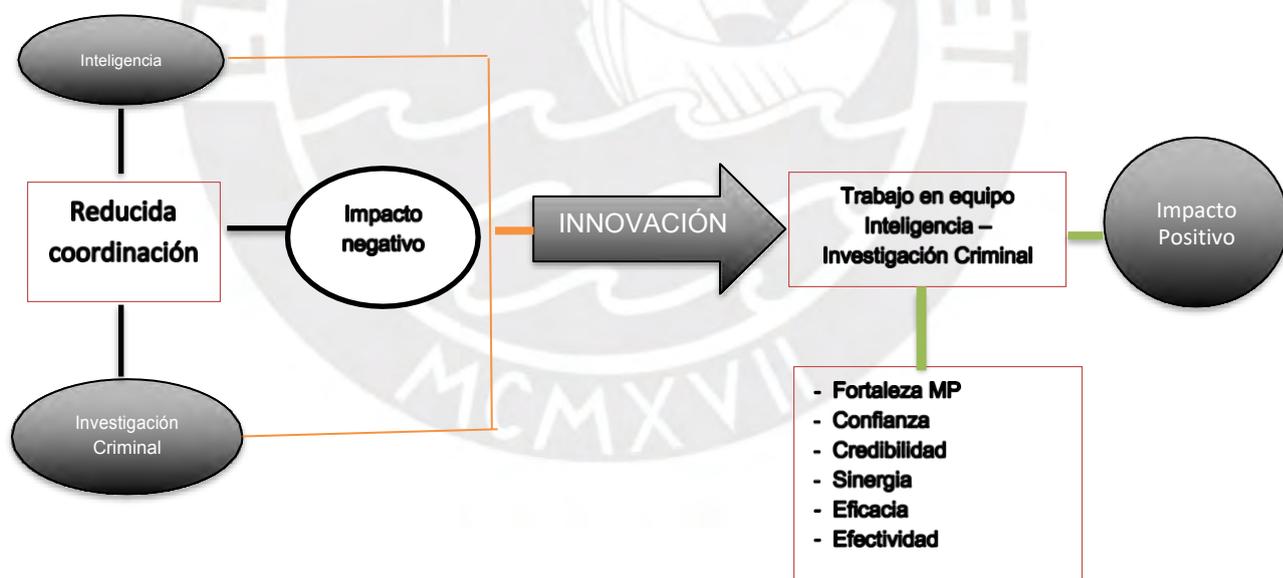


Figura 16. Marco Conceptual – Innovación
Fuente: Elaboración propia

En consideración a lo señalado en el Manual de Oslo (2006: 56-57), “La innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de

comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

La Policía Nacional como institución tutelar del Estado, encargada de combatir la delincuencia común y organizada, fundamenta su actuación en las acciones estratégicas de prevención para mantener la tranquilidad y la paz social y las de investigación e inteligencia operativa para contrarrestar los hechos dolosos que atenten contra el patrimonio público y privado, con consecuencias letales para la población. El producto que ofrece a la ciudadanía es: Paz, Tranquilidad y Seguridad Ciudadana. Para ello, adecua sus procesos operacionales para estar a la par de las nuevas tendencias delictivas y de esta manera obtener el reconocimiento y la confianza de la población.

Uno de los flagelos que viene golpeando a nuestro país y con vinculaciones externas, es el crimen organizado, el cual es globalizado y causa daños irreparables a la economía de una nación, por lo que las estrategias operacionales deben ser efectivas para contrarrestarla; sin embargo, se aprecia una debilidad en el trabajo que debe darse de manera horizontal entre la inteligencia operativa y la investigación criminal, situación que se da como consecuencia de una falta, pobre o nula coordinación entre estos dos actores; solo algunas unidades especializadas de la PNP lo tienen, siendo necesario que todas las dependencias que combaten la delincuencia en todas sus modalidades puedan aplicarla. Es aquí donde se hace imprescindible innovar la parte organizativa que permita un trabajo eficaz y único entre el investigador y el agente de inteligencia.

A la falta de coordinación debemos agregar el falso y erróneo sentimiento del celo profesional, ocasionado por aquellos que en el tiempo no han cambiado y no se arriesgan a ello, es por eso, que la innovación en este aspecto será primordial para lograr un trabajo horizontal, de empatía, confianza y credibilidad entre el investigador y el agente de inteligencia, y cuya alianza fortalecerá el trabajo fiscal en el combate contra la criminalidad organizada a nivel nacional.

5.4. Tipos de innovación en el sector público

Siguiendo el Manual de Oslo, distinguimos cuatro tipos de innovaciones: *de producto, de proceso, de mercadotecnia y las de organización*. Las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso están estrechamente vinculadas a los conceptos de innovación tecnológica de producto e innovación tecnológica de proceso.

“Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales”. “Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o programas informáticos”. “Una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos de diseño o el envasado de un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas” (OCDE y EUROSTAT 2006: 58)

En lo que respecta a nuestro tema, nuestra tendencia es la innovación organizacional, que acorde al Manual de Oslo, tiene la siguiente conceptualización:

“Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transición, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentar la productividad), facilitando el acceso a bienes no comercializados (como el conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros. En las prácticas empresariales

implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos. En la organización del lugar de trabajo implican la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división de trabajo en el seno de los servicios y entre los servicios (y las unidades organizativas) de la empresa, así como nuevos conceptos de estructuración, en particular, la integración de distintas actividades” (OCDE y EUROSTAT 2006: 62).

Este tipo de innovación está destinado a cambiar viejos paradigmas en el campo de la investigación criminal y la inteligencia operativa policial, con el objeto de lograr un trabajo en conjunto, con una coordinación fluida, de confianza y credibilidad plena, articulándose esto con el fiscal para los casos de criminalidad organizada. Esta interacción dará una fortaleza al trabajo contra la criminalidad organizada y permitirá al Ministerio Público ejercitar una acción penal efectiva y permitirá cuantificar el costo, evitando gastos innecesarios y el desgaste inadecuado de los recursos humanos, tecnológicos e informáticos.

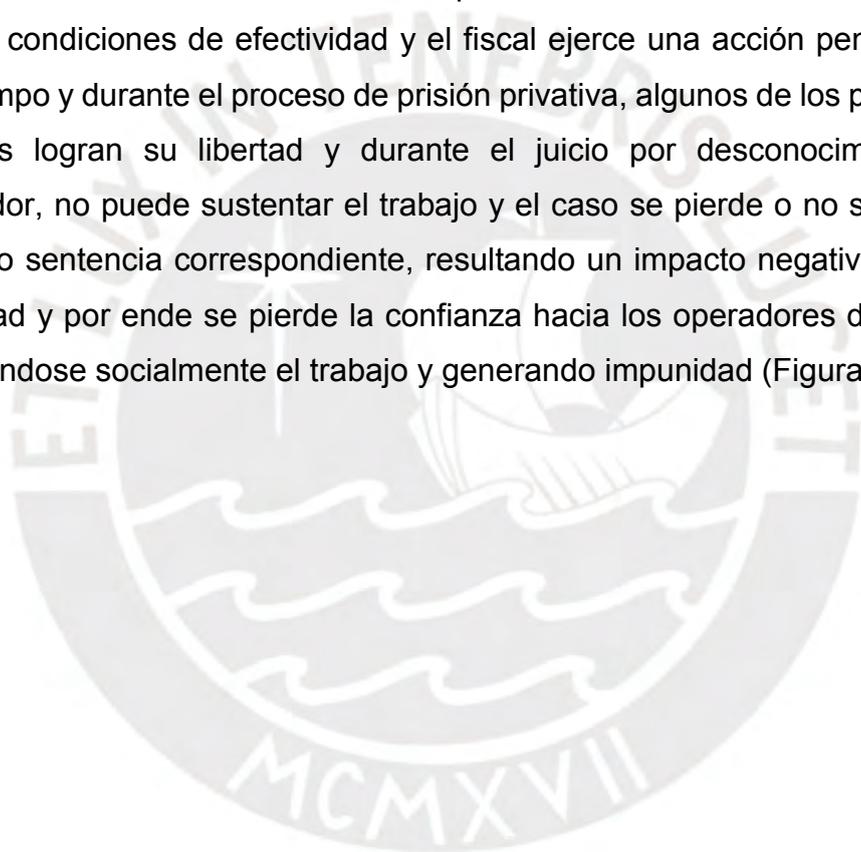
A excepción de algunas unidades especializadas como la Dirección Antidrogas y la Dirección contra el Terrorismo, en lo que respecta a su misión funcional, aplican la inteligencia operativa policial, contando con grupos de inteligencia e investigación que hacen un trabajo en conjunto, con una coordinación efectiva y que les ha venido dando resultados positivos en la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo. Sin embargo, esto no se aplica en todas las unidades de investigación, existiendo una brecha entre el pesquisista y el agente de inteligencia, por una falta de coordinación desde el inicio de un caso, que son ejecutados aisladamente y recién cuando se va a realizar la operación final, se unen ambos actores, lo cual, ya no es eficaz, por cuanto entre ambos existe la desconfianza y la falta de empatía, sumado a la carencia de credibilidad del trabajo de uno u otro, aunado a que ninguno quiere asumir la responsabilidad del mismo y repercute en las investigaciones por resultar una investigación débil que no permite al Ministerio Público ejercitar una acción penal efectiva, logrando los inculcados y el caso quedar en la impunidad, gastándose recursos humanos y logísticos de manera innecesaria.

Para lograr la innovación deseada, el éxito dependerá del compromiso y la voluntad de los involucrados en este proceso, para ello, se tendrá en cuenta el siguiente prototipo de solución:

- Se fijarán objetivos estratégicos a través de la Coordinación y la Interactuación; la Instrucción y la ejecución de la estrategia de Inteligencia Operativa Policial – Investigación Criminal.
- Se determinarán los actores para cada objetivo estratégico y demás acciones en el proceso.
- Se establecerán las acciones a realizar y se establecerán las metas a lograr.
- Cada acción del proceso será medida a través de indicadores, que nos permitirá determinar el éxito o el fracaso de la innovación.

Para entender la innovación que se desea alcanzar explicaremos las consecuencias de una falta de coordinación entre los principales actores (Inteligencia, Investigación, Fiscalía), el cual se inicia desde el conocimiento de un hecho de criminalidad organizada, donde el agente de inteligencia reúne la primera información y hace de conocimiento al Fiscal competente (FECOR), quien evalúa la información recibida y de considerar que existen los elementos para el inicio de un proceso investigatorio, abre una carpeta fiscal o la deniega pidiendo se afiance más la información. En caso resultar pertinente lo señalado por el órgano de inteligencia, se abre la carpeta fiscal y se disponen las acciones para la recolección de la información y los actúen los procedimientos operativos y especiales propios del caso para obtenerse los elementos de convicción que permitan identificar a los integrantes de la organización criminal, su estructura, delitos cometidos y otros indicativos probatorios para desarticularla. Estas acciones las hace el agente de inteligencia con el fiscal y sin coordinar con el investigador desde su inicio. Cuando se han reunido los elementos que motiven la detención preliminar de los inculcados y otras medidas coercitivas, recién se convoca al investigador, esto es, en la etapa de la ejecución operacional. Entonces ante la falta de coordinación, el investigador desconoce el trabajo del agente de inteligencia, no conoce el detalle del caso, no identifica a los objetivos,

desconoce aspectos importantes del proceso, no tiene toda la información y no existe empatía entre ambos, por el contrario, solo desconfianza y falta de credibilidad mutua. El investigador asume el caso, sin compromiso, ni convicción conllevando a un trabajo débil, que posteriormente trae consecuencias, en razón de que, se pierden a los objetivos principales, no se profundizan las investigaciones, se trabaja con “lo visto” y no se tiene una empatía con el Fiscal, quien no conoce al investigador y no tiene confianza en su labor. A esto se suma, que una vez hecho su trabajo, el agente de inteligencia abandona el caso – salvo sea mediático – aduciendo, no exponerse, llevándose sin compartir información complementaria o relevante. Al final del proceso, se emite un Informe que no reúne las condiciones de efectividad y el fiscal ejerce una acción penal débil y con el tiempo y durante el proceso de prisión privativa, algunos de los principales implicados logran su libertad y durante el juicio por desconocimiento del investigador, no puede sustentar el trabajo y el caso se pierde o no se logra la condena o sentencia correspondiente, resultando un impacto negativo frente a la sociedad y por ende se pierde la confianza hacia los operadores de justicia, cuestionándose socialmente el trabajo y generando impunidad (Figura 17).



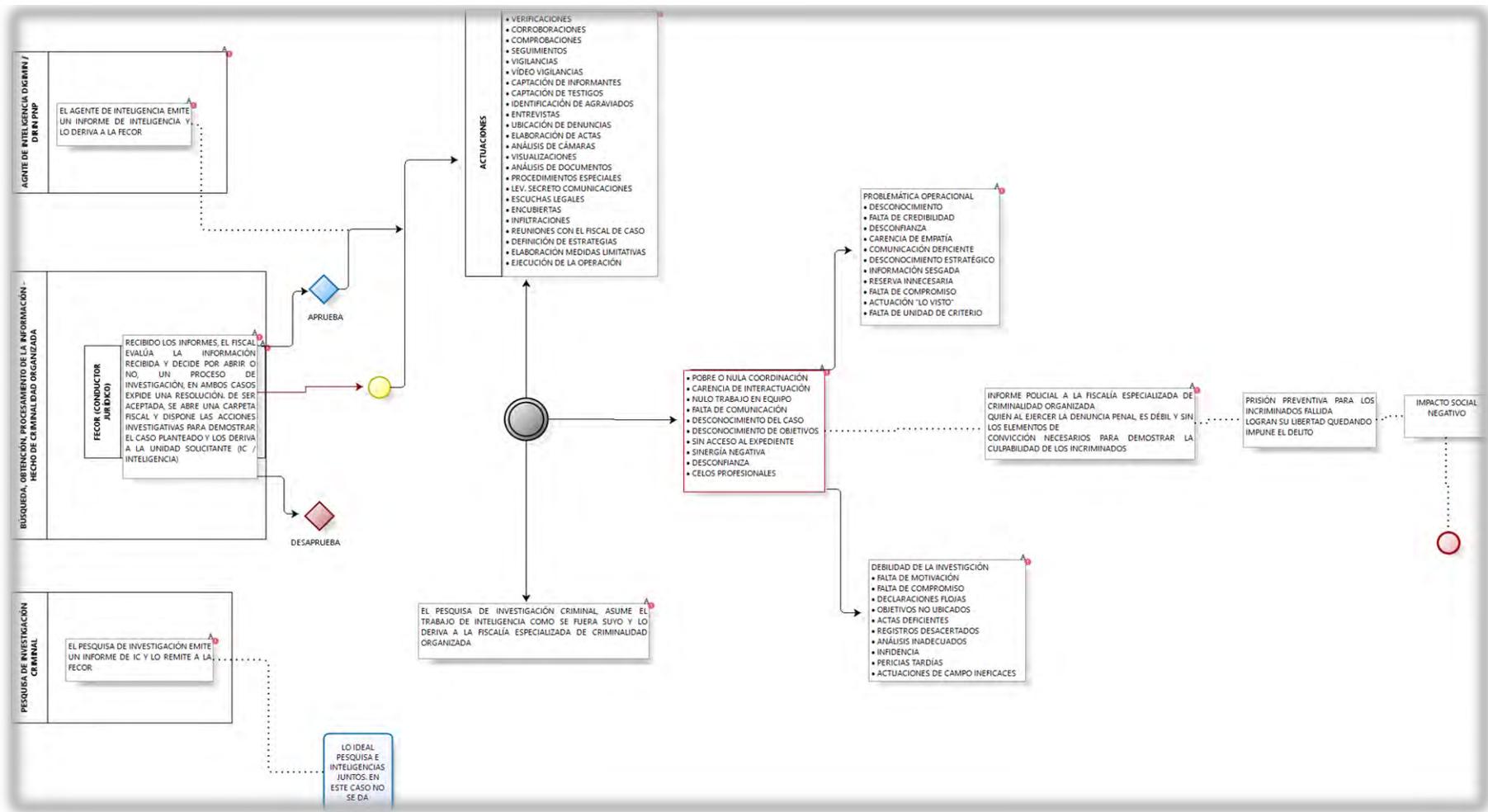


Figura 17. Descripción del proceso de la falta de coordinación
Fuente: Elaboración propia

El proceso de innovación en el proceso de investigación, donde el pesquisa y el agente de inteligencia realicen un trabajo en conjunto desde el conocimiento y el inicio de un caso de criminalidad organizada, permitirá acciones operacionales oportunas de confianza y de credibilidad, con una coordinación eficaz y una relación mutua de intercambio de ideas y sinergia con el fiscal a cargo del caso, logrando una estrategia sólida, sobre todo en la ejecución de las medidas limitativas y los procedimientos especiales de investigación, destinado a reunir los elementos de convicción más veraces, que conllevará al Ministerio Público a ejercitar una acción penal efectiva reflejada en las prisiones preventivas de los inculcados y posterior sentencia y condena durante el juicio correspondiente. A fin de demostrar la utilidad efectiva de este proceso, tenemos como Plan Piloto a las unidades de investigación criminal de la DIRINCRI PNP.

Esta innovación netamente consiste en que, el investigador y el agente de inteligencia, trabajen juntos desde la obtención de la primera información sobre un hecho de criminalidad organizada, ambos, presenten un solo informe, donde asumen mutuamente las acciones que realizaron y lo cursan al fiscal competente (FECOR), quien considera pertinente abrir la carpeta fiscal y se inicia el proceso de investigación. Como ambos actores conocen el caso, se reúnen con el fiscal y explican la estrategia a seguir, es así que, el agente de inteligencia busca la información y se la pasa al investigador quien la verifica de inmediato, ambos coordinan los actos de vigilancia y seguimientos, filmaciones y toda actuación que les permita demostrar el delito que investigan con conocimiento y participación del fiscal. El trabajo de inteligencia e investigación unidos, propician la obtención de los elementos de convicción y conllevan a las medidas coercitivas correspondientes (Levantamiento del secreto de las comunicaciones, Levantamiento del secreto Bancario, Vídeo vigilancias, detenciones preliminares, entre otros). Las operaciones son coordinadas, con estrategias mutuas y cada quien en el campo que le corresponde. Es así que, todos conocen los objetivos a detener, la estructura delincinencial, los delitos cometidos, el modus operandi, las ganancias ilícitas obtenidas, asumiendo cada quien la responsabilidad que le corresponde y participando en todas las actuaciones y firmando los documentos que le competen a cada uno, de tal forma, durante el proceso pueden sustentar y defender las investigaciones realizadas, reflejado en

una acción penal contundente, con prisiones preventivas efectivas y un juicio eficaz con la sentencia y condena de los implicados, generando un impacto positivo frente a la sociedad y rompiendo la impunidad delictiva. El intercambio de información y la comunicación es mutua, fluida y con sinergia, teniéndose como principal fortaleza la documentación de sustento, la reserva del caso y sobre todo la empatía, la confianza y la credibilidad entre los actores (Figura 18).



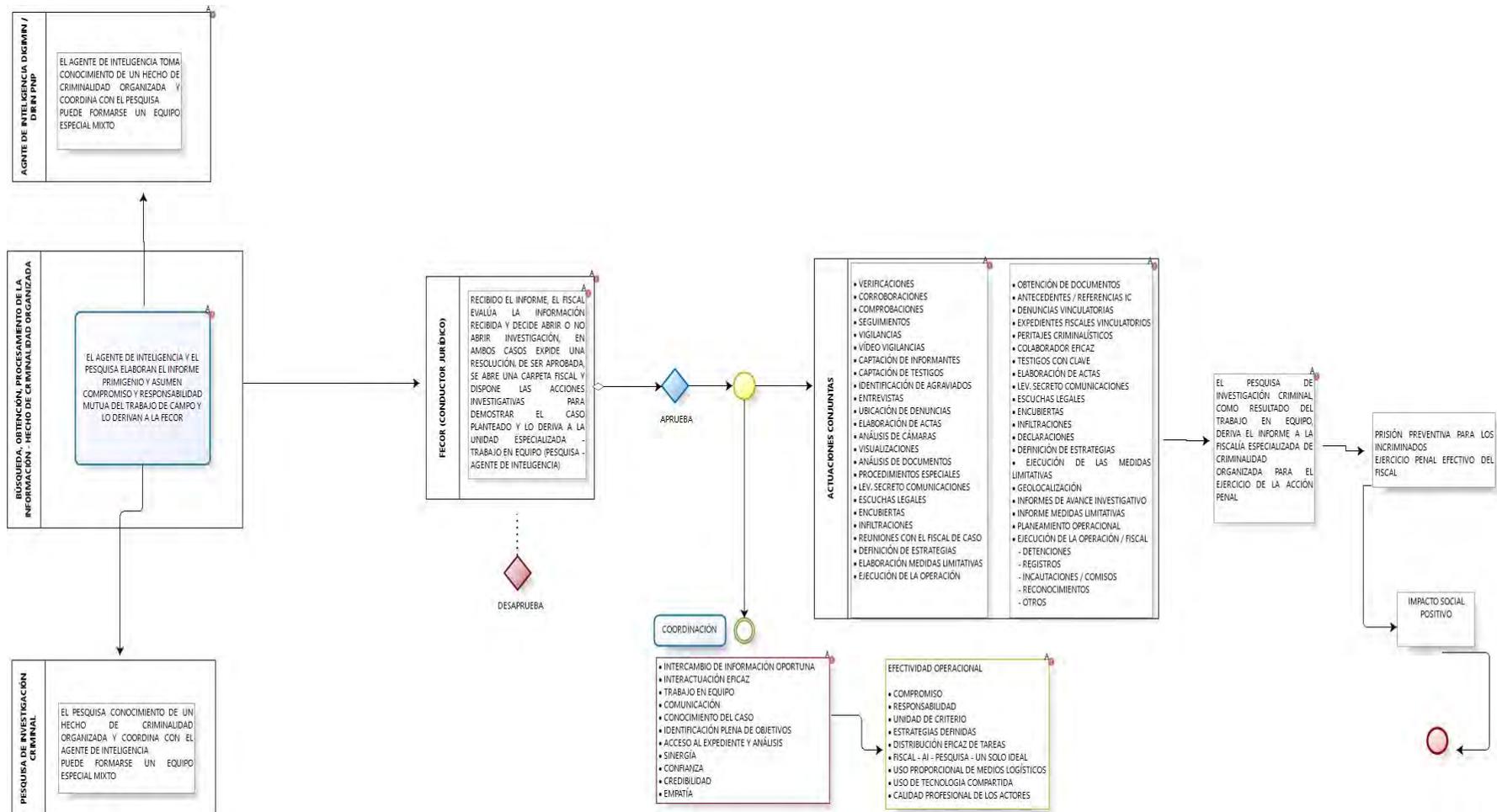


Figura 18. Descripción del proceso de coordinación efectiva
Fuente: Elaboración propia

5.5. Prototipo de solución

5.5.1. Interacción entre los órganos de inteligencia policial y la DIGIMIN con los efectivos de investigación criminal para fortalecer la acción penal del Ministerio Público.

- Objetivo Estratégico: Mejorar la Coordinación entre los órganos de inteligencia policial y la DIGIMIN MININTER, con los efectivos de investigación criminal.

Es el punto clave para el éxito. La interactuación / Sinergia entre los actores comprometidos, resulta necesario para romper la incertidumbre y nos ayudará a integrar los aportes especializados de cada uno de ellos (Cortazar, 2003). Una efectiva coordinación es un medio privilegiado para sumar esfuerzos orientados al logro de los objetivos deseados. La sinergia promoverá el intercambio de información y conocimiento entre las partes, con actividades concertadas y evitar que se vean como partes aisladas, sino ligadas a otros por algún nivel de interdependencia en torno a la materia en cuestión.

- Actores: Las Unidades de investigación criminal de la DIRINCRI PNP, la DIRIN PNP, la DIGIMIN MININTER y la Fiscalía Especializada en Criminalidad Organizada - FECOR

- Acciones: Para el desarrollo del trabajo se han fijado metas.

o Meta 1: Teniéndose la decisión positiva del Comando Policial y las Instituciones involucradas, se programarán reuniones de trabajo para el conocimiento de la estrategia y la aplicación de la teoría de la inteligencia operativa policial, planteada para obtener, procesar la información y luego “golpear” (detenciones y capturas, hasta poner a los detenidos a disposición del fiscal), sin perder la sorpresa y la oportunidad, claves en toda lucha (Jiménez 2013: 112).

o Meta 2: Entendido el tema por la partes, obtenerse la decisión de compromiso mutuo, para ejecutarse este tipo de labor estratégico en el menor tiempo posible,

comprendiendo el rol que a cada quien le corresponde y asumiendo el reto de lograrse el objetivo planteado.

- Indicador: Esto será medido por un Acta de Compromiso entre las partes comprometidas y un Informe que cada institución eleve a los escalones correspondientes para el conocimiento de esta estrategia investigativa para la lucha contra la criminalidad organizada y el fortalecimiento que dará al Ministerio Público (FECOR).

5.5.2. La práctica de nuevos paradigmas para una labor en equipo y potenciar el trabajo policial – fiscal, en el combate contra la criminalidad organizada.

- Objetivo Estratégico: Lograr a través de la instrucción la internalización y práctica de nuevos paradigmas de los pesquisas, para potenciar el trabajo policial – fiscal.

Los pesquisas son previamente seleccionados y son los que reúnan las condiciones y tengan el perfil para ejecutar las acciones de inteligencia policial, quienes después se unirán a la investigación, realizando actuaciones en conjunto, coordinadas, oportunas y de plena confianza. La participación de los órganos de inteligencia de la PNP y la DIGIMIN, en la enseñanza, será de carácter esencial y vital, mediante la motivación para el cambio a través de la teoría y la práctica de los nuevos paradigmas.

- Actores: Las Unidades de investigación criminal de la DIRINCRI PNP, la DIRIN PNP, la DIGIMIN MININTER y la Escuela de Investigación Criminal – DIRINCRI PNP.

- Acciones: Se fijan metas:

- o Meta 1: La DIRINCRI a través de la Escuela de Investigación Criminal en conjunto con la DIRIN PNP y la DIGIMIN, convocaran catedráticos o personal policial experimentado en inteligencia e investigación criminal, los mismos que presentaran su hoja de vida y los temas a disertar, sobre los procedimientos

operacionales, técnicas, casuísticas y documentación policial. Asimismo, citará conferencistas para asuntos de legislación policial y la normatividad vigente sobre el particular.

- Meta 2: Cada Jefe de División y en virtud a las investigaciones que sobre criminalidad organizada realicen acorde a su misión y funciones, seleccionaran entre los grupos operativos a uno o dos efectivos para que sean capacitados en el tema, con el perfil adecuado, preferentemente, entre los grados de S3 a S1 PNP, salvo otros, que consideren por su experiencia y conocimiento.
- Meta 3: La Escuela de Investigación Criminal programará el curso intensivo, con una duración de un mes, con 180 horas lectivas, definidas en horas teóricas y prácticas, de modo presencial, cada clase de 45” minutos – hora académica, impartándose clases de: Inteligencia Operativa, Documentación de inteligencia, análisis de la información, Técnicas operacionales, Legislación, con prácticas externas de Vigilancia, Seguimientos, filmaciones, fotografías y levantamiento de actas. Con evaluaciones periódicas para medir el rendimiento de los participantes. Al final del curso se tomará una evaluación práctica de campo, que les permitirá obtener el certificado de acreditación.
- Indicador: Cuadro de evaluaciones, Cuadro de mérito, Resolución y listado de los participantes que aprobaron el curso y fueron acreditados para tal fin.

5.5.3. Decisión del Comando Policial para definir equipos especiales integrados de inteligencia operativa e investigación criminal en los casos de criminalidad organizada

- Objetivo Estratégico: Obtener la decisión del Comando Policial, para disponer la actuación de los equipos integrados de inteligencia e investigación criminal en los casos de criminalidad organizada. Aplicación de la teoría de la inteligencia operativa policial – IOP.

- Actores: Alto Mando Policial. Los efectivos policiales (que fueron adiestrados en el campo de la IOP) y los investigadores de las Unidades de investigación criminal de la DIRINCRI PNP que tienen como misión y función el combatir la criminalidad organizada; los agentes de inteligencia de la DIRIN PNP y la DIGIMIN MININTER.

- Acciones: El Alto Mando Policial (Comandancia General de la PNP) recibirá el Cuadro de aprobados en el curso de capacitación de inteligencia mediante un Informe de la Escuela de Investigación Criminal de la DIRINCRI PNP, además del expediente con la Hoja de Recomendación conteniendo el proyecto de la Directiva instruida en dicha Gran Unidad PNP, para la aplicación de la teoría de la IOP. Paralelo a esto, el personal aprobado, son destinados a las unidades de investigación de donde fueron seleccionados y prestan servicios. El Alto Mando PNP, a través de su órgano de asesoramiento, revisa, evalúa y aprueba la Hoja de Recomendación convirtiendo el proyecto de la Directiva en una disposición en detalle, para el trabajo integrado de los equipos de los órganos de inteligencia con los efectivos de investigación criminal aplicándose la IOP. A partir de esta orden, se reflejará el trinomio: Inteligencia – Investigación Criminal – Fiscalía.

- Indicador: La medición será a través de las carpetas fiscales abiertas para la investigación, el trabajo coordinado entre los órganos de inteligencia con los efectivos de IC y los resultados obtenidos reflejados en las prisiones preventivas obtenidas y el impacto social, según las sentencias y condenas derivadas de la acción penal efectiva del Ministerio Público durante el proceso judicial.

5.6. Selección de indicador para la reducción del problema

Con la finalidad de medir la solución al problema planteado, se ha considerado la unidad de medida, sujeto y atributo a medir, conforme se explica a continuación:

- Número de equipos conformados y personal que lo integra,
- Los casos investigados, detenidos e incautaciones realizadas,

- Su puesta a disposición ante el Ministerio Público y resultado ante el proceso judicial.

Este indicador nos permitirá conocer como se hizo el trabajo en conjunto, la capacidad operativa y conocimiento de cada uno de los participantes, evaluándose la contundencia y efectividad de la investigación con el resultado de la acción penal ejercitada por el fiscal y la resolución final del juez competente. La valoración del trabajo nos llevará a los cambios en el personal, la implementación de los medios y otras innovaciones en el trabajo.



III. CAPÍTULO III: LA VIABILIDAD DE LA MEJORA

6. Matriz de costeo e indicadores

Tabla 3. Cuadro Innovador

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTORES	ACCIONES / PLAZOS	INDICADOR
COORDINACIÓN	Unidades de Investigación Criminal – DIRINCRI PNP	META 1.- Reunión de trabajo, presentación de la estrategia de la IOP para combatir la CCOO – (05 días hábiles)	Acta de Compromiso Informe
	DIRIN DIGIMIN FECOR	META 2.- Decisión y Compromiso del Comando Policial, DIGIMIN y FECOR para el desarrollo de la IOP - (05 días hábiles).	
INTERACTUACIÓN / SINERGIA	Unidades de Investigación Criminal – DIRINCRI PNP DIRIN DIGIMIN FECOR	META 1.- Identificación de las causas de la falta de coordinación – (05 días hábiles). META 2.- Determinar la estrategia de la IOP y la IC – Trabajo en Equipo – (05 días hábiles).	Informe
INSTRUCCIÓN	Unidades de Investigación Criminal – DIRINCRI PNP	META 1.- Convocatoria y Selección de expertos en Inteligencia e IC – (10 días hábiles).	Listado – Resolución.
	DIRIN DIGIMIN	META 2.- Selección las Sub. Unidades y del personal con perfil para la IOP e IC / Grupos Operativos – (10 días hábiles).	Listado – Resolución.
	ESCINCRI DIRINCRI	META 3.- Programación del Curso – Intensivo y definición de los temas, enfatizando el análisis, la legislación y la operatoria policial – (10 días hábiles).	Resolución aprobando la Capacitación – (01 Mes de duración – tiempo completo).

EJECUCIÓN Plan Piloto: DIRINCRI	Unidades de Investigación Criminal – DIRINCRI PNP	META 1.- Certificación de aprobación del Curso.	Inicio de casos autorizados por la FECOR.
	DIRIN	META 2.- Integración a los Grupos Operativos del personal capacitado pertenecientes a las Sub Unidades seleccionadas para el Plan Piloto – DIRINCRI PNP	Trabajo en equipo de los casos y su ejecución operativa.
	DIGIMIN	META 3.- Supervisión del rendimiento profesional.	Cuadros Estadísticos de Productividad (Prisiones preventivas).

Fuente: Elaboración propia

7. Viabilidad

a. Análisis de viabilidad del cambio 1

Interacción entre los órganos de inteligencia policial y la DIGIMIN con los efectivos de investigación criminal para fortalecer la acción penal del Ministerio Público

La coordinación es el punto principal para el éxito del proyecto, en tal sentido, el Comando Policial constantemente genera la participación activa de sus efectivos para un trabajo en conjunto, innovando sus procedimientos operativos a la par con la realidad que se vive y articula acciones con los operadores de justicia, de tal manera que, se cuenta con una decisión positiva para lograr una labor efectiva y sobre todo que permita al Ministerio Público actuar con firmeza, buscando en todo momento la calidad profesional. Actualmente el proceso de investigación criminal es sistémico a nivel nacional y tiene como ente rector a la DIRINCRI PNP.

b. Análisis de viabilidad del cambio 2

La práctica de nuevos paradigmas para una labor en equipo y potenciar el trabajo policial – fiscal, en el combate contra la criminalidad organizada

Las nuevas tendencias en el ámbito criminal generan cambios, es así que, las técnicas y los procedimientos de investigación criminal y la inteligencia

operativa policial se adecuan a estos cambios para combatirlos y desterrarlos, y por ello, se perfeccionan desterrándose viejos paradigmas que generaban la desconfianza y la falta de credibilidad reflejado en actuaciones divididas que se vienen superando para una labor en equipo, situación positiva que algunas unidades especializadas de investigación han tomado en cuenta y vienen ejerciendo las nuevas estrategias de la inteligencia operativa policial que tiene como principales actores al pesquisa y al agente de inteligencia trabajando de la mano, denotando, una sinergia positiva, estando la policía y las instituciones comprometidas en la capacidad de lograr el cambio deseado.

c. Análisis de viabilidad del cambio 3

Decisión del Comando Policial para definir equipos especiales integrados de inteligencia operativa e investigación criminal en los casos de criminalidad organizada

Es positiva, en razón de no emplearse recursos humanos externos, sino los propios de cada unidad de investigación que tenga como misión o este entre sus funciones el combatir la criminalidad organizada, empleándose recursos logísticos y tecnología de la misma unidad, por lo que, no demanda movimientos que generen gastos y perjudiquen el presupuesto asignado. Existiendo la predisposición de ejecutarse el proyecto puesto que servirá para fortalecer la acción penal del Ministerio Público y por cuanto la capacidad combativa estará fortalecida por el trabajo en equipo entre las instituciones comprometidas para este objetivo, que tendrá cobertura a nivel nacional. Se tendrá como Plan Piloto a la DIRINCRI PNP.

8. Conclusiones

- La criminalidad organizada es un delito complejo y trasciende las fronteras de un país, el Perú, no está exento; para lograr sus objetivos criminales recurre a la corrupción, los asesinatos, las extorsiones, entre otras modalidades delictivas, siendo su único afán, el lucro, obtener el poder a través de las ganancias económicas ilícitas; situación que lleva a los operadores de justicia a plantear nuevas o replantear estrategias para combatirla. Los órganos de inteligencia de la PNP y el MININTER con los pesquisas de investigación criminal son los responsables de combatir este tipo de delito bajo la conducción jurídica del Ministerio Público (FECOR) diseñando las mejores estrategias para desarticular estas organizaciones criminales, sin embargo, existe un problema, la reducida coordinación entre estos actores perjudicando la capacidad de ejercitarse una acción penal efectiva de la fiscalía y generando la impunidad, que lleva al impacto negativo ante la sociedad ante una supuesta inoperancia de la administración de justicia.
- Se han identificado tres causas de este problema:
 - o La débil interacción entre los órganos de inteligencia policial y la DIGIMIN con los efectivos de investigación criminal afectando la acción penal del Ministerio Público, que se origina desde el inicio de un caso de criminalidad organizada, donde los órganos de inteligencia buscan y obtienen la información que trasladan al fiscal mediante un Informe preliminar de Inteligencia, que motiva la apertura de una carpeta fiscal, con disposiciones para el acopio de indicios y evidencias que determinen la implicancia de un grupo humano en el hecho que se investiga y que se ejecutan sin la participación del investigador, quien es convocado en la etapa operacional, cuando se dan las detenciones preliminares y el investigador desconoce los detalles y la información relevante del trabajo de inteligencia por una falta de coordinación y trabajo en equipo, generándose la desconfianza y falta de credibilidad entre estos actores, conllevando a que las investigaciones no se profundicen y solo se trabaje

de manera superficial por una falta de compromiso, carencia de empatía y que dan como resultado una labor débil que no permite al fiscal ejercitar una acción penal efectiva y cuyos resultados se reflejan en el proceso al quedar impune el delito investigado o alargarse innecesariamente, logrando los inculpatos salir en libertad por exceso de carcería o simplemente ser exculpados por no existir pruebas contundentes en sus contra.

- o La práctica de paradigmas desfasados no permite una labor en equipo perjudicando el trabajo policial – fiscal, en el combate contra la criminalidad organizada, originado por la práctica de paradigmas antiguos que perjudican el proceso investigativo reflejados en los actos individuales entre el agente de inteligencia y el pesquisa, donde el primero por cuestiones de ego no cree en el investigador y viceversa. Ambos desconfían el uno del otro, ambos defienden su labor y no la comparten, por “celos profesionales” que no tienen por qué darse en virtud a que cada uno tiene una responsabilidad definida, por lo tanto, esa falta de consenso solo produce aberturas que no permiten una labor integra en equipo y esto debido a que desde el principio no lograron una empatía de converger con los mismos ideales por no haberse unido y dado una coordinación efectiva desde los inicios de la investigación.
- o La falta de una decisión del Comando Policial para definir equipos especiales integrados, de inteligencia operativa e investigación criminal en los casos de criminalidad organizada, esto en virtud, a que los órganos de inteligencia de la PNP y del MININTER tienen diferentes comandos y direcciones, cada uno de ellos decide independientemente y de ahí que el trabajo no sea coordinado desde su inicio con la investigación, salvo algunas unidades especializadas, que realizan su trabajo en equipo, es decir inteligencia e investigación como equipos integrados. A esto debemos agregar los hechos mediáticos (desarticulación de organizaciones donde están implicados funcionarios públicos y personalidades de connotación social o política), disolviéndose el equipo una vez pasado el impacto y cada quien va por

su lado, reflejándose un sesgo en la interacción y la coordinación entre la inteligencia y la investigación, siendo lo ideal un trabajo continuo y esto parte de una decisión coordinada de los mandos y directos participes correspondientes.

- Las causas del problema antes detalladas, son las que mediante un proceso innovador han sido abordadas a efectos de afianzarlas y lograr una sinergia entre el agente de inteligencia y el investigador aplicando la Inteligencia Operativa Policial, a efectos de que el trabajo en equipo sirva como fortaleza al Ministerio Público para un ejercicio de la acción penal efectiva para combatir el crimen organizado en la ciudad de Lima, cuyos resultados se miden a través de indicadores definidos y con ello, demostrar el éxito del proyecto.
- La solución innovadora se basa en el paradigma de la Inteligencia Operativa Policial, que fue aplicada por el GEIN – DIRCOTE para desarticular a las organizaciones criminales de SL y el MRTA, cuyo gestor fue el Crnl. PNP ® Benedicto Jiménez Baca, basada en la obtención y el procesamiento de la información para luego “golpear” sin perder la sorpresa y la oportunidad, claves en toda lucha, derivado de la combinación de la inteligencia clásica con la investigación criminal, dos eslabones de una misma cadena, cada una con sus características propias pero ligadas entre sí que se retroalimentan en una especie de reciclaje.
- La solución innovadora se basa en el siguiente prototipo:
 - o Mejorar la Coordinación entre los órganos de inteligencia policial y la DIGIMIN MININTER, con los efectivos de investigación criminal, lo cual representa el punto clave para el éxito, a través de la interactuación / Sinergia entre los actores comprometidos, necesario para romper la incertidumbre, integrando los aportes especializados de cada uno de ellos. La efectiva coordinación es el medio para sumar los esfuerzos orientados al logro de los objetivos deseados, más la sinergia para promover el intercambio de la información y el conocimiento entre las

partes, con actividades concertadas para evitar el aislamiento entre las partes.

- Lograr a través de la instrucción, la internalización y la práctica de nuevos paradigmas de los pesquisas, para potenciar el trabajo policial – fiscal, donde estos serán previamente seleccionados, reúnan las condiciones y tengan el perfil para ejercer acciones de inteligencia policial, quienes después se unirán a la investigación, realizando actuaciones en conjunto / equipo, coordinadas, oportunas y de plena confianza, siendo la participación de los órganos de inteligencia de la PNP y la DIGIMIN, en la enseñanza, de carácter esencial y vital, quienes serán los motivadores del cambio mediante la teoría y la práctica.
- Obtener la decisión del Comando Policial, mediante la aprobación de una Directiva en detalle, disponiéndose el trabajo integrado de los equipos especiales de inteligencia operativa e investigación criminal, generándose el trinomio: Inteligencia – Investigación Criminal – Fiscalía, permitiendo una actuación oportuna y de fortalecimiento en la acción penal del Ministerio Público.
- Para determinarse la viabilidad del proyecto, el proceso se realizará en tiempos establecidos, con metas propuestas, con dinamismo y lo más practico posible, es decir, sea entendible por todos los partícipes, quienes deben estar concientizados de su aplicabilidad.
- Su éxito o fracaso podrá ser medido, a través de indicadores: cuadros estadísticos sobre la producción y productividad de los casos recibidos, investigados y resueltos, la efectividad del trabajo en equipo del agente de inteligencia con el investigador y el uso adecuado de los recursos humanos, logísticos y tecnológicos. Incluso el trabajo fiscal puede ser medido a través de las prisiones preventivas obtenidas, las condenas y sentencias derivados del proceso de juzgamiento, de tal forma, tengamos ante la sociedad el impacto positivo o negativo de este trinomio operacional en el combate contra la criminalidad organizada.

- En cuanto a la viabilidad organizativa, no existe mayor obstáculo en razón de que en virtud a la Coordinación efectiva entre la PNP (Inteligencia – Investigación Criminal), DIGIMIN -MININTER y la FECOR, cada una de estas instituciones están estructuradas de tal forma cumplan su misión en el ámbito que a cada quien le corresponda, contando con los recursos humanos, logístico y tecnológicos adecuados para el fin deseado.
- En relación a la viabilidad económica, es pertinente y no afecta los presupuestos de las instituciones comprometidas, puesto que los recursos humanos, logísticos y tecnológicos son propias de cada una y de la efectividad de las coordinaciones su empleo será el más adecuado y efectivo.
- En cuanto a la viabilidad normativa, está se ajusta al trabajo y al proceso innovador, las cuales están plenamente definidas y coadyuvan al éxito del trabajo planteado, estas explican claramente cómo debe actuarse estipulado por el código procesal en vigencia, los procedimientos especiales detallados en la Ley de criminalidad organizada y los lineamientos establecidos en la administración de justicia y leyes especiales sobre el particular.
- El desarrollo de la Inteligencia Operativo Policial, ha sido diseñado a través de objetivos estratégicos de coordinación, interacción / sinergia, instrucción y ejecución, mediante plazos y metas, con indicadores de evaluación en el plazo más próximo, con participación y compromiso de los actores comprometidos, de tal forma, los casos que se originen sean efectivos desde su inicio y los resultados obtenidos sean en beneficio de la sociedad. Lo significativo del trabajo es que los resultados pueden ser medidos estadísticamente, ser comparativos y medir la labor del personal.

9. Recomendaciones

Es necesario, obtenida la autorización y aprobación del proyecto, sea ejecutado en los plazos establecidos o en el tiempo más breve posible, el cual podrá ser medido por los resultados en el esclarecimiento y desarticulación de organizaciones criminales y sobre todo por una actuación fortalecida del Ministerio Público, el cual, no demanda costos gravosos para el Estado, por cuanto, las fuerzas y medios logísticos y tecnológicos empleados son de las propias unidades de inteligencia e investigación comprometidas en esta estrategia investigativa. Conforme se indica en el proyecto el Plan Piloto es la DIRINCRI PNP, donde ya se está impulsando la teoría de la Inteligencia Operativa Policial.

Asimismo, que esta nueva estrategia para combatir el crimen organizado sea derivado al Alto Mando Policial y la Fiscalía de la Nación y por ese conducto difundido a las Unidades Especializadas de Investigación Criminal y las Fiscalías Especializadas Contra la Criminalidad Organizada respectivamente, para su conocimiento, evaluación, aportes, cambios o innovaciones correspondientes, en consideración a ser una estrategia perfectible en aras del bienestar de la ciudadanía.

10. Referencias Bibliográficas

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2013 Ley N° 30077. Ley contra el crimen organizado. Lima, 9 de agosto de 2013

http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_32_ley_%2030077.pdf

CLAVIJO, Gerardo

2017 *Nueva Legislación Policial*. Lima: Instituto internacional de investigaciones empresa y cambio.

ECHEBARRÍA, Koldo

2001 Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública. Ponencia presentada en el *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Buenos Aires.

<http://siare.clad.org/fulltext/0042372.pdf>

EL PERUANO

2018 “Nueva estrategia contra el crimen”. *El Peruano*. Lima, 8 de agosto de 2018.

<https://elperuano.pe/noticia-nueva-estrategia-contra-crimen-69869.aspx>

FAJARDO, Luis

1992 La Coordinación de las Administraciones Públicas. *Revista de Estudios de la Administración Local*. Lima

<https://search.proquest.com/docview/2011750300/BA5F078314EE4EFB/PQ/15?accountid=28391>

GALINDO, Miguel

2000 *Teoría de la administración Pública*. México: Porrúa

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf?sequence=1>

JIMENEZ, Víctor

2013 "La captura del presidente Gonzalo". Segunda Edición. Lima

LOAYZA, Norman

2008 El crecimiento económico en el Perú. Economía. Vol. XXXI, 61, p 9-25

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/viewFile/477/468>

MAIER, Julio

s/f "Democracia y Administración de Justicia Penal en Iberoamerica: Los Proyectos para la Reforma del Sistema Penal. *Themis*. Lima, pp. 51-73
revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/download/11460/11979

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

2014 Guía general para identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2015/guia_general.pdf

MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS

2016 *Código Procesal Penal*. Cuarta Edición. Lima: AB Impresiones.

http://spij.minjus.gob.pe/content/publicaciones_oficiales/img/CODIGOPROCESALPENAL.pdf

MINISTERIO DEL INTERIOR

2017 Decreto Supremo N° 026-2017-IN. Reglamento del Decreto Legislativo N°1267, Ley de la Policía Nacional del Perú. Lima, 13 de octubre de 2017.

<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2017/10/15/1576324-1/1576324-1.htm>

MINISTERIO DEL INTERIOR

2017 *Megaoperativos contra el crimen organizado*. Lima

<https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/MININTER.%20Megaoperativos%20contra%20el%20CO.%20Primer%20a%C3%B1o%20de%20gestion.pdf>

OCDE Y EUROSTAT

2006 *Manual de Oslo*. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición.

<http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

POLICÍA DE INVESTIGACIÓN DEL PERÚ

1988 *Introducción a la investigación policial y Manual de procedimientos operativos de investigación criminal*. Volumen 1. Lima: Biblioteca del Policía de Investigaciones.

PRADO, Victor

2008 Sobre la criminalidad organizada en el Perú y el artículo N°317 del Código Penal

https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080526_65.pdf

REPPETO, Fabián

2010 “Coordinación de Políticas Sociales: Abordaje Conceptual y Revisión de Experiencias Latinoamericanas”

<http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/6.-repetto-2010-jgm>

RIVADENEYRA, E.

2018 *Constitución Política del Perú*. Lima: Ediciones Rivadeneyra.

11. Apéndices

Guía de Entrevista a Fiscales

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente estudio es conducido por Marcos Martín DEL AGUILA DEL AGUILA, identificado con DNI. N° 08691892, quien viene realizando la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es realizar el Trabajo Académico titulado: **“Inteligencia operativa policial, como fortaleza del Ministerio Público en el combate contra la criminalidad organizada en lima, hacia el 2021”**, teniéndose como problema público la **“Reducida coordinación entre los órganos de inteligencia de la PNP y el MININTER, con los efectivos policiales de investigación criminal en el marco de las investigaciones desarrolladas bajo la conducción jurídica de la Fiscalía Especializada contra el Crimen Organizado – FECOR, para combatir la criminalidad organizada en la ciudad de Lima en el periodo 2016 – 2017”**. Si usted accede a participar de este estudio, se le pedirá responder una entrevista, la que le tomará 40 minutos de su tiempo aproximadamente. La conversación será grabada en audio, a efectos de transcribirse las ideas que usted haya expresado. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio. Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incomodo, frente a alguna de las preguntas puede mencionarlo. En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación

GUIA DE PREGUNTAS PARA APLICAR EN LA ENTREVISTA

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador: Crnl. PNP Marcos Martín DEL AGUILA DEL AGUILA

Entrevistado:

I. TEMAS A TRATAR DURANTE LA ENTREVISTA

Introducción

- Presentación del entrevistador
- Solicitar conversar en un espacio en que el/la entrevistado/a se sienta cómodo/a e indicar el propósito del trabajo, identificar los procesos y procedimientos relacionados a la **“Reducida coordinación entre los órganos de inteligencia de la PNP y el MININTER, con los efectivos policiales de investigación criminal en el marco de las investigaciones desarrolladas bajo la conducción jurídica de la Fiscalía Especializada contra el Crimen Organizado – FECOR, para combatir la criminalidad organizada en la ciudad de Lima en el periodo 2016 – 2017”**. Asimismo, su impresión personal respecto al

tema presentado.
- Recordar que no es una evaluación ni un examen y que no hay respuestas correctas.
Características de la entrevista
- La entrevista es confidencial y netamente académica
- La entrevista no durara más de 40 minutos
Preguntas
Preguntas de confianza
1. ¿Cuándo ingresó al Ministerio Público, cómo inició sus funciones y el tiempo de servicios en la institución?
2. ¿Qué cargo ocupa actualmente en la Fiscalía Especializada Contra la Criminalidad Organizada – FECOR y desde cuándo lo ejerce?
Preguntas sobre el procedimiento y problema
1. ¿Podría explicar los procedimientos operacionales en la FECOR para combatir la criminalidad organizada y cómo se inician los casos de investigación?
2. ¿Qué participación tienen los órganos de inteligencia de la PNP y el MININTER en los casos de crimen organizado a cargo de la FECOR? ¿Cómo inician los casos y las coordinaciones que efectúan?
3. ¿Qué participación tienen los efectivos policiales de investigación criminal en los casos de criminalidad organizada a cargo de la FECOR?
4. ¿Podría señalar cuáles son las fortalezas y debilidades de los órganos de inteligencia (PNP – MININTER) y los pesquisas de investigación criminal?
5. ¿Qué problemática o deficiencia ha podido observar en la actuación de los órganos de inteligencia (PNP – MININTER) y los agentes de investigación en los diferentes hechos investigados en la FECOR?
6. Precise si durante las investigaciones se realizan coordinaciones mutuas entre los agentes de inteligencia y los pesquisas con el Fiscal a cargo del caso para esclarecer hechos de criminalidad organizada
7. Abierta la Carpeta Fiscal en virtud a la información de inteligencia recibida. Precise ¿Quién efectúa las diligencias de obtención de los elementos indiciarios y probatorios? ¿Lo hace el agente de inteligencia o el pesquisa o ambos como equipo integrado de investigación?
8. En relación a la pregunta precedente, de no darse la investigación en equipo, ¿En qué momento interviene el efectivo de investigación criminal?
9. En referencia a las preguntas 6, 7 y 8, ¿Qué situaciones favorables o desfavorables se presentan durante la investigación fiscal – policial ante la falta de un trabajo en equipo y coordinado entre el agente de inteligencia y el pesquisa?
10. En virtud a su experiencia en los casos de criminalidad organizada durante los años 2016 y 2017, la actuación del órgano de inteligencia como actor del inicio de una investigación, ha sido efectiva, o necesariamente debió contar con la participación del pesquisa para fortalecer la labor Fiscal en su teoría de caso.
Preguntas sobre las causas
1. A su criterio, ¿Cuáles son las causas por las cuales no se da un trabajo en equipo y coordinado entre los órganos de inteligencia (PNP –

MININTER) y los pesquisas con el fiscal a cargo del caso?
2. En virtud a la pregunta anterior, podría señalar si esta falta de coordinación es por cuestiones de reserva, disposiciones de comando, desconfianza, egoísmo profesional o falta de empatía u otras causas que podría haber identificado.
3. Señale si esta falta de coordinación se da por cuestiones de reserva en la investigación dispuesta por el fiscal a cargo del caso
4. Precise si la falta de coordinación es por cuestiones de confianza entre el fiscal, el agente de inteligencia y el pesquisa o está a nivel de estos dos últimos actores
Preguntas de salida o final
1. A su criterio, ¿cómo debería ser el trabajo entre los órganos de inteligencia e investigación para el fortalecimiento del Ministerio Público en la lucha contra la criminalidad organizada?
2. A su criterio ¿Cómo podría solucionarse este problema?
3. Considera Ud., que una estrategia efectiva sería la Inteligencia Operativa Policial que ejecutara el GEIN de la DIRCOTE PNP, para desarticular las organizaciones terroristas de SL y el MRTA
4. Tiene algo más que agregar o dar una opinión que permita dar una solución más efectiva al problema planteado.
<i>En las respuestas – según pregunta - se pueden considerar ejemplos o casos (No es necesario precisar detalles) de las causas de esta falta de coordinación y sus efectos.</i>
Señor muchas gracias.
Guía de entrevista a Policías
<u>CONSENTIMIENTO INFORMADO</u>
El presente estudio es conducido por Marcos Martín DEL AGUILA DEL AGUILA, identificado con DNI. N° 08691892, quien viene realizando la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es realizar el Trabajo Académico titulado: <i>“Inteligencia operativa policial, como fortaleza del Ministerio Público en el combate contra la criminalidad organizada en lima, hacia el 2021”</i> , teniéndose como problema público la <i>“Reducida coordinación entre los órganos de inteligencia de la PNP y el MININTER, con los efectivos policiales de investigación criminal en el marco de las investigaciones desarrolladas bajo la conducción jurídica de la Fiscalía Especializada contra el Crimen Organizado – FECOR, para combatir la criminalidad organizada en la ciudad de Lima en el periodo 2016 – 2017”</i> . Si usted accede a participar de este estudio, se le pedirá responder una entrevista, la que le tomará 40 minutos de su tiempo aproximadamente. La conversación será grabada en audio, a efectos de transcribirse las ideas que usted haya expresado. Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio. Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera

incomodo, frente a alguna de las preguntas puede mencionarlo. En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación

GUIA DE PREGUNTAS PARA APLICAR EN LA ENTREVISTA

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador: Crnl. PNP Marcos Martín DEL AGUILA DEL AGUILA

Entrevistado:

II. TEMAS A TRATAR DURANTE LA ENTREVISTA

Introducción

- Presentación del entrevistador

- Solicitar conversar en un espacio en que el/la entrevistado/a se sienta cómodo/a e indicar el propósito del trabajo, identificar los procesos y procedimientos relacionados a la **“Reducida coordinación entre los órganos de inteligencia de la PNP y el MININTER, con los efectivos policiales de investigación criminal en el marco de las investigaciones desarrolladas bajo la conducción jurídica de la Fiscalía Especializada contra el Crimen Organizado – FECOR, para combatir la criminalidad organizada en la ciudad de Lima en el periodo 2016 – 2017”**. Asimismo, su impresión personal respecto al tema presentado.

- Recordar que no es una evaluación ni un examen y que no hay respuestas correctas.

Características de la entrevista

- La entrevista es confidencial y netamente académica

- La entrevista no durara más de 40 minutos

Preguntas

Preguntas de confianza

3. ¿Cuándo ingresó a la Policía Nacional del Perú, cuál es su especialidad funcional y el tiempo de servicios en la institución?

4. ¿Qué cargo ocupa actualmente y desde cuándo lo ejerce?

Preguntas sobre el procedimiento y problema

11. ¿Podría explicar los procedimientos operacionales de su unidad para combatir la criminalidad organizada y cómo se inician los casos de investigación?

12. En relación a los casos de criminalidad organizada ¿Cómo presentan los casos de criminalidad organizada ante la FECOR? ¿Cómo son las coordinaciones con la fiscalía a cargo del caso?

13. ¿Qué participación tienen los efectivos policiales de investigación criminal en los casos de criminalidad organizada iniciados por acciones de inteligencia ante la fiscalía?

14. ¿Podría señalar cuáles son las fortalezas y debilidades de los órganos de inteligencia (PNP – MININTER) y los pesquisas de investigación criminal?

15. ¿Qué problemática o deficiencia ha podido observar en la actuación de los órganos de inteligencia (PNP – MININTER) y los agentes de investigación en los diferentes hechos de criminalidad

organizada?
16. Precise si durante las investigaciones se realizan coordinaciones mutuas entre los agentes de inteligencia y los pesquisas con el Fiscal a cargo del caso para esclarecer hechos de criminalidad organizada
17. Abierta la Carpeta Fiscal en virtud a la información de inteligencia recibida. Precise ¿Quién efectúa las diligencias de obtención de los elementos indiciarios y probatorios? ¿Lo hace el agente de inteligencia o el pesquisa o ambos como equipo integrado de investigación?
18. En relación a la pregunta precedente, de no darse la investigación en equipo, ¿En qué momento interviene el efectivo de investigación criminal?
19. En referencia a las preguntas 6, 7 y 8, ¿Qué situaciones favorables o desfavorables se presentan durante la investigación fiscal – policial ante la falta de un trabajo en equipo y coordinado entre el agente de inteligencia y el pesquisa?
20. En virtud a su experiencia en los casos de criminalidad organizada durante los años 2016 y 2017, la actuación del órgano de inteligencia como actor del inicio de una investigación, ha sido efectiva, o necesariamente debió contar con la participación del pesquisa para fortalecer la labor Fiscal en su teoría de caso.
Preguntas sobre las causas
5. A su criterio, ¿Cuáles son las causas por las cuales no se da un trabajo en equipo y coordinado entre los órganos de inteligencia (PNP – MININTER) y los pesquisas con el fiscal a cargo del caso?
6. En virtud a la pregunta anterior, podría señalar si esta falta de coordinación es por cuestiones de reserva, disposiciones de comando, desconfianza, egoísmo profesional o falta de empatía u otras causas que podría haber identificado.
7. Señale si esta falta de coordinación se da por cuestiones de reserva en la investigación dispuesta por el fiscal a cargo del caso
8. Precise si la falta de coordinación es por cuestiones de confianza entre el fiscal, el agente de inteligencia y el pesquisa o está a nivel de estos dos últimos actores
Preguntas de salida o final
5. A su criterio, ¿cómo debería ser el trabajo entre los órganos de inteligencia e investigación para el fortalecimiento del Ministerio Público en la lucha contra la criminalidad organizada?
6. A su criterio ¿Cómo podría solucionarse este problema?
7. Considera Ud., que una estrategia efectiva sería la Inteligencia Operativa Policial que ejecutara el GEIN de la DIRCOTE PNP, para desarticular las organizaciones terroristas de SL y el MRTA
8. Tiene algo más que agregar o dar una opinión que permita dar una solución mas efectiva al problema planteado.
<i>En las respuestas – según pregunta - se pueden considerar ejemplos o casos (No es necesario precisar detalles) de las causas de esta falta de coordinación y sus efectos.</i>
Señor muchas gracias.
Relación de Entrevistados

- Dr. Jorge Wagner CHAVEZ COTRINA, Coordinador Fiscalía Especializada Contra la Criminalidad Organizada – FECOR – Lima
- Cmdte. PNP Luis FLORES SOLIS, Jefe de Inteligencia DIRINCRI PNP
- Cmdte. PNP Jorge GRANDES DONGO, Jefe Equipo Especial DIH – DIRINCRI PNP.
- Fiscales, Oficiales y Sub. Oficiales Operativos de IC e Inteligencia.

