

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Ineficaz Sistema de Inteligencia Policial, para contrarrestar
las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a
nivel nacional, periodo 2020 y 2021

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de
Maestro en Gobierno y Políticas Públicas
que presentan:

Luis Alberto Lira Limo

Gastón Alzamora Solorzano

Fernando Enrique Mego Avellaneda

Asesor:

Magister Jorge Luis Yrivarren Lazo

Lima, 2022

Informe de Similitud

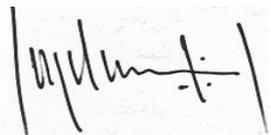
Yo, **Jorge Luis Yrivarren Lazo**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Investigación: **“Ineficaz Sistema de Inteligencia Policial, para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, periodo 2020 y 2021”** de los autores: **Luis Alberto Lira Limo, Gastón Alzamora Solorzano y Fernando Enrique Mego Avellaneda**; dejo constancia de lo siguiente:

-El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **20 %**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el **13SET2023**.

-He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de Investigación y no se advierte indicios de plagio.

-Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Pueblo Libre, 21 de setiembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: <u>Yrivarren Lazo, Jorge Luis</u>	
DNI: 07936507	Firma: 
ORCID: 0000-0003-1556-2543	

Resumen

Inteligencia representa un rol protagónico para un Estado en la lucha contra el crimen a nivel nacional y transnacional; esta técnica que se desarrolla en los campos estratégico, operacional y táctico, es necesario para las actividades que se ejecutan en el Frente Interno y Externo; de acuerdo a lo descrito en el DL N° 1141 - Ley del Sistema de Inteligencia Nacional y las normativas internas que manejan el sistema de inteligencia policial. En este escenario, se identificó la existencia de amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional como: el crimen organizado y la delincuencia común, corrupción y actores extranjeros que afectan la gobernabilidad y desarrollo nacional, entre otras. En merito a ello, se planteó como problema inicial de investigación la ineficacia del Sistema de Inteligencia Policial, para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, periodo 2020 y 2021; asimismo se planteó como causa fundamental el deficiente diseño organizacional; efectuándonos la pregunta ¿Cómo podemos mejorar el diseño organizacional para alcanzar eficacia del Sistema de Inteligencia Policial que contribuya a mitigar de manera efectiva las amenazas generadoras de riesgo para el Estado a nivel nacional?

Luego de realizar las etapas del prototipado y testeó se mejoró el proyecto de innovación logrando un proyecto de alta resolución, concluyendo que, El problema inicial planteado ha sido el “Ineficaz Sistema de Inteligencia Policial, para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, periodo 2020 y 2021”; mientras que, como prototipo final de innovación se ha propuesto la sistematización del Sistema de Inteligencia Policial con cinco componentes: i) optimización de la gestión de Inteligencia; ii) Unidad de comando y monitoreo; iii) Redistribución del personal, iv) Consolidación del presupuesto y v) Coordinación entre las unidades operativas y de investigación.

Palabras claves: Sistema de Inteligencia policial, amenazas, riesgos, sistematización.

Abstract

Intelligence represents a leading role for a State in the fight against crime at a national and transnational level; This technique that is developed in the strategic, operational and tactical fields, is necessary for the activities that are carried out on the Internal and External Front; according to what is described in DL N° 1141 - Law of the National Intelligence System and the internal regulations that manage the police intelligence system. In this scenario, the existence of threats generating risk scenarios at the national level was identified, such as: organized crime and common delinquency, corruption and foreign actors that affect governance and national development, among others. In merit of this, the ineffectiveness of the Police Intelligence System was raised as an initial research problem, to counteract the threats that generate risk scenarios at the national level, period 2020 and 2021; likewise, the deficient organizational design was raised as a fundamental cause; asking ourselves the question: How can we improve the organizational design to achieve the effectiveness of the Police Intelligence System that contributes to effectively mitigate the threats that generate risk for the State at the national level?

After carrying out the prototyping and testing stages, the innovation project was improved, achieving a high-resolution project, concluding that, The initial problem raised has been the "Ineffective Police Intelligence System, to counteract the threats that generate risk scenarios at the national level. national, period 2020 and 2021"; while, as a final prototype of innovation, the systematization of the Police Intelligence System with five components has been proposed: i) optimization of intelligence management; ii) Command and monitoring unit; iii) Redistribution of personnel, iv) Consolidation of the budget and v) Coordination between the operational and research units.

Keywords: Police Intelligence System, threats, risks, systematization.

Índice general

carátula	i
informe de similitud.....	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Siglas y acrónimos	ix
Introducción	x
Capítulo 1: Definición y descripción del problema	1
1.1. Redacción formal del problema	1
1.2. Marco conceptual del problema	6
1.2.1. Política pública	6
1.2.2. Amenaza	7
1.2.3. Riesgo	7
1.2.4. Sistema de Inteligencia Policial	7
1.2.5. Amenazas generadoras de escenarios de riesgos	8
1.2.6. Riesgo	8
1.3. Arquitectura del problema	8
1.3.1. Dimensión 1: Magnitud del problema en el sistema de Inteligencia Policial.	9
1.3.2. Dimensión 2: Proceso del sistema de inteligencia policial	12
1.3.3. Dimensión 3: Actores del Sistema de Inteligencia Policial	15
1.3.4. Dimensión 4: Características de las Unidades policiales que utilizan la Inteligencia policial.	16
1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema	18
1.4.1. Marco normativo	18
1.4.2. Marco institucional frente al problema publico identificado	19
1.4.3. Políticas públicas generales	20
1.4.4. Políticas públicas específicas	20
Capítulo II: Causas del problema público	23
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema	23
2.1.1. Gestión en la Inteligencia Policial	23
2.1.2. Selección de personal	26
2.1.3. Normas que regula el sistema de inteligencia policial	29
2.1.4. Recursos tecnológicos para la Inteligencia Policial	30
2.2. Causas del problema	32

Capítulo III: Diseño del prototipo	44
3.1. Desafío de innovación	44
3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	45
3.2.1. Experiencia en el país de Colombia hasta el año 2021	45
3.2.2. Experiencia en Colombia a partir del año 2022	46
3.2.3. Experiencia de Paraguay	47
3.2.4. Experiencia en el país de Chile	50
3.2.5. Experiencia en el país de Bolivia	51
3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado	52
3.3.1. Proceso de conceptualización	52
3.3.2. Proceso de prototipado	57
3.4. Concepto y prototipo final de la innovación	61
3.4.1. Concepto final de innovación	61
3.4.2. Prototipo de alta resolución	67
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.	72
4.1. Análisis de deseabilidad	72
4.2. Análisis de factibilidad	74
4.3. Análisis de viabilidad	77
Conclusiones	77
Referencias bibliográficas	81
Anexos	84
	98

Índice de tablas

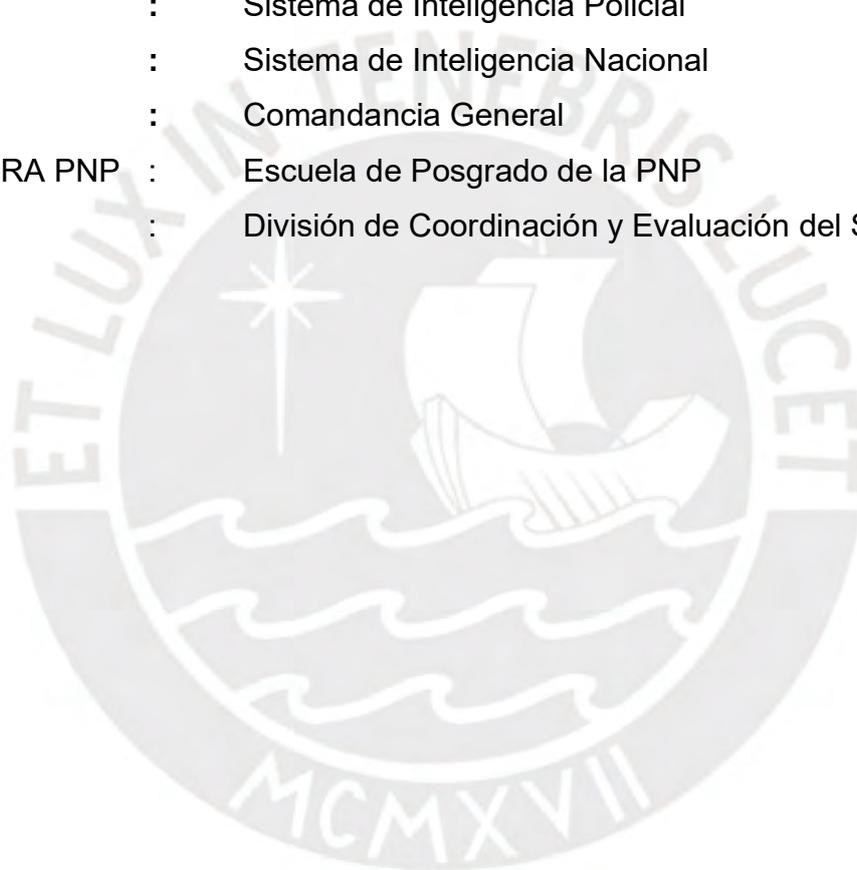
Tabla 1: Ineficaz Sistema de Inteligencia Policial, para contrarrestar amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, 2020-2021	1
Tabla 2: Taza de victimización por regiones Julio - diciembre 2020-2021	10
Tabla 3: Logros cuantificables de los órganos del SIPOL, año 2020 – 2021 (dirección de inteligencia PNP, direcciones especializadas, Macro regiones, Regiones y Frentes Policiales	
Tabla 4: Marco normativo	11
Tabla 5: Marco institucional	19
Tabla 6: Políticas públicas generales	21
Tabla 7: Políticas públicas específicas	21
Tabla 8: Resultados de incidencia de selección	30
Tabla 9: Sistema de información geográfica de Estados Unidos-Reino Unido	32
Tabla 10: Órganos que no registraron el resultado de sus actividades (logros) en el PI3- 2022	40
Tabla 11: Valoración de la causa de mayor impacto	45
Tabla 12: Agrupación de ideas	54
Tabla 13: Agrupación de las ideas específicas	57
Tabla 14: Priorización del grupo de ideas	58
Tabla 15: Descripción del bosquejo del concepto	58
Tabla 16: Descripción de conceptos	59
Tabla 17: Factores incluidos al prototipo de innovación	65
Tabla 18: Matriz del análisis de deseabilidad	74
Tabla 19: Capacidad necesaria en la institución policial	76
Tabla 20: Aliados estratégicos	77

Índice de figuras

Figura 1: Información cuantitativa sobre la designación de los 47 jefes de división de los órganos de inteligencia a nivel nacional, que no cuentan con la especialidad	1
Figura 2: Rotación del personal del SIPOL a otras unidades 2020-2021	2
Figura 3: Porcentaje de policías capacitados y no capacitados en Inteligencia policial	3
Figura 4: Incidencia delictiva por regiones enero-diciembre 2021	4
Figura 5: Evolución mensual de la incidencia nacional año 2020 y 2021	5
Figura 6: Índice de percepción de inseguridad ciudadana por regiones julio – diciembre 2020/2021	6
Figura 7: Flujograma del proceso del proceso de producción de Inteligencia	15
Figura 8: Ciclo de Inteligencia	25
Figura 9: Organigrama del SIPOL conforme a la Directiva N° 02-23-2018-COMGEN-PNP/DIRIN-B	35
Figura 10: Organigrama actual no aprobado de la Dirección de Inteligencia de la PNP	38
Figura 11: Organigrama de la Policía de Colombia	47
Figura 12: Organigrama de la Policía de Paraguay	50
Figura 13: Organigrama de la Policía de Chile	51
Figura 15: Organigrama de la Policía de Bolivia	52
Figura 16: Proyecto del nuevo diseño organizacional	69
Figura 17: Proyecto: flujo de información de los órganos desconcentrados del SIPOL	71

Siglas y acrónimos

CPP	:	Constitución Política del Perú
CONINPOL	:	Consejo de Inteligencia Policial
DIRIN	:	Dirección de Inteligencia Policial
OEA	:	Organización de los Estados Americanos
PIN	:	Plan de Inteligencia Nacional
PNP	:	Policía Nacional del Perú
PUCP	:	Pontificia Universidad Católica del Perú
SIPOL	:	Sistema de Inteligencia Policial
SINA	:	Sistema de Inteligencia Nacional
CG	:	Comandancia General
ESCPOGRA PNP	:	Escuela de Posgrado de la PNP
DIVCES	:	División de Coordinación y Evaluación del SIPOL



Introducción

La Policía Nacional del Perú en concordancia con la Constitución del Perú, investiga el delito; para ello, es necesario e importante la Inteligencia policial la que coadyuva de forma efectiva a la administración de justicia.

La Inteligencia Policial, se desarrolla aplicando las cuatro fases que conforman el ciclo de producción de Inteligencia: La orientación del Esfuerzo de búsqueda de información (OEBI), la búsqueda de información (BI), el procesamiento y análisis e la información y la difusión de la inteligencia hacia los usuarios correspondiente para la toma de decisiones a nivel estratégico, operacional y táctico.

En este contexto y de la experiencia en el campo de la inteligencia por parte de los autores, se observaron diferentes dificultades en el sistema de producción de inteligencia, en mérito a ello, se identificó como problema primordial y como motivo de investigación: Ineficaz Sistema de Inteligencia Policial (SIPOL), para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, periodo 2020 y 2021”; asumiendo como causa elemental, la falta de un diseño organizacional; para tal efecto nos hicimos la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos mejorar el diseño organizacional para alcanzar eficacia del Sistema de Inteligencia Policial que contribuya a mitigar de manera efectiva las amenazas generadoras de riesgo para el Estado a nivel nacional?

Cabe precisar que, para el logro del desafío de innovación se tuvo que entrevistar a expertos en el tema de estudio, prosiguiendo con el manual de proyecto de innovación de la PUCP; realizando el prototipado, posteriormente el testeo, habiendo mejorado y logrado una resolución de alta calidad; denominado “Sistematización de los órganos de Inteligencia Policial a nivel nacional”

El proyecto de innovación consta de cuatro capítulos, el primero se desarrolló identificando y realizando la redacción del problema público, y describiendo brevemente un marco conceptual del problema; luego de ello, se desarrolla la arquitectura de este, teniendo en cuenta la magnitud del problema, los procesos, actores y las características de este proceso; en el capítulo II se describen las causas del problema señalando las evidencias de ellos; en el

capítulo III se evalúa lo desarrollado y se mejora el proyecto de innovación mediante el prototipado y testeo.

En el capítulo IV se procedió a valorar el concepto final de la innovación mediante el análisis de la deseabilidad, factibilidad y la implementación de la viabilidad; cumpliendo el protocolo descrito en el Manual de desarrollo del proyecto de innovación.



Capítulo 1: Definición y descripción del problema

1.1. Redacción formal del problema

Para identificar el problema público de estudio se ha realizado un conjunto de pasos que permitieron desarrollar tres posibles problemas públicos (anexo 1); luego de ello, se logró identificar el Problema, la ineficacia del Sistema de Inteligencia Policial, para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, periodo 2020 y 2021.

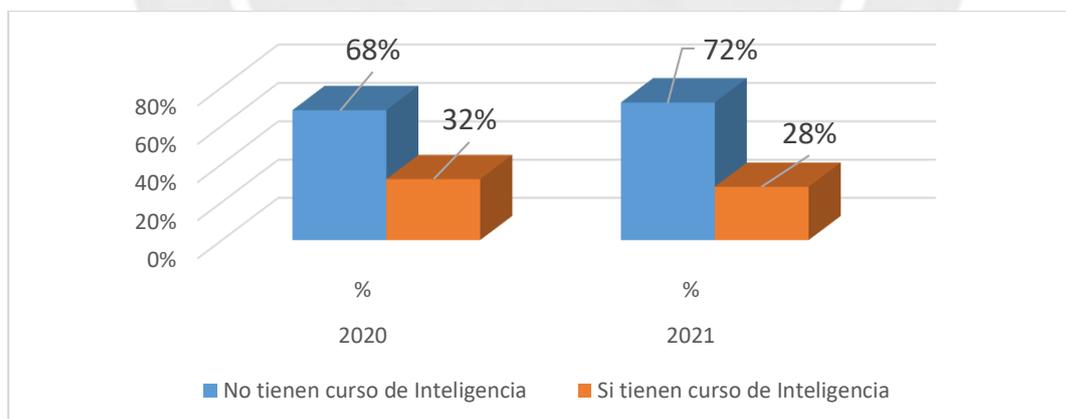
Tabla 1

Ineficaz SIPOL, para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, periodo 2020 y 2021

Nº	ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
1.	Desviación del desempeño	Ineficaz
2.	Producto bajo análisis	Sistema de inteligencia policial
3.	Sujeto que opera el sistema administrativo	Los órganos de inteligencia
4.	Lugar donde se desarrolla o entrega el producto.	A nivel nacional
5.	Lapso de tiempo de análisis	2020 - 2021.

Figura 1

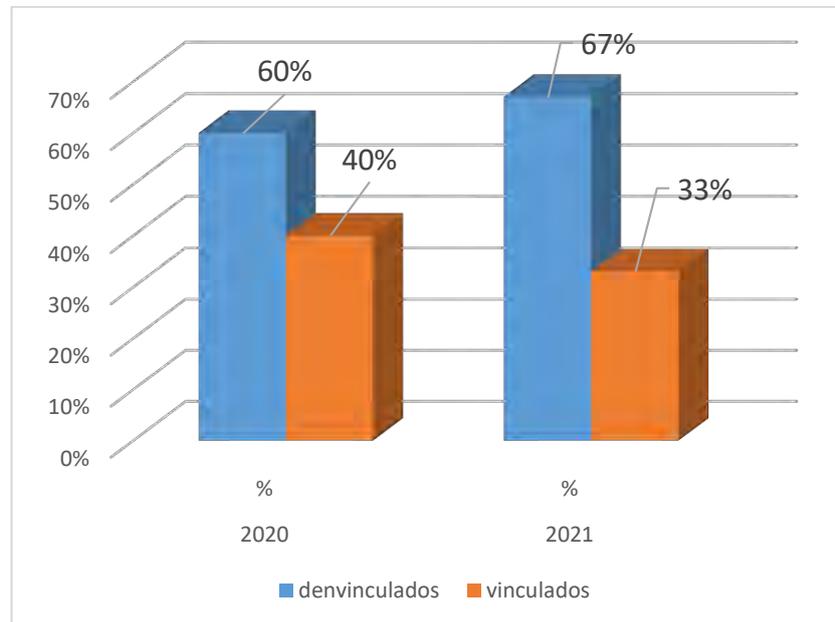
Información cuantitativa sobre la designación de los 47 jefes de división de los órganos de inteligencia del SIPOL, que no cuentan con la especialidad



Conforme a la Tabla 1 se observa que de un total de 47 Oficiales superiores que fueron designados como jefes de las oficinas de Inteligencia a nivel nacional, para el año 2020, el 68% no contaban con algún curso de Inteligencia y el 32% si tienen el citado curso; mientras que, para el 2021, el 72% no contaban con algún curso de Inteligencia y el 28% si tienen el citado curso.

Figura 2

Rotación del personal del SIPOL a otras unidades 2020-2021



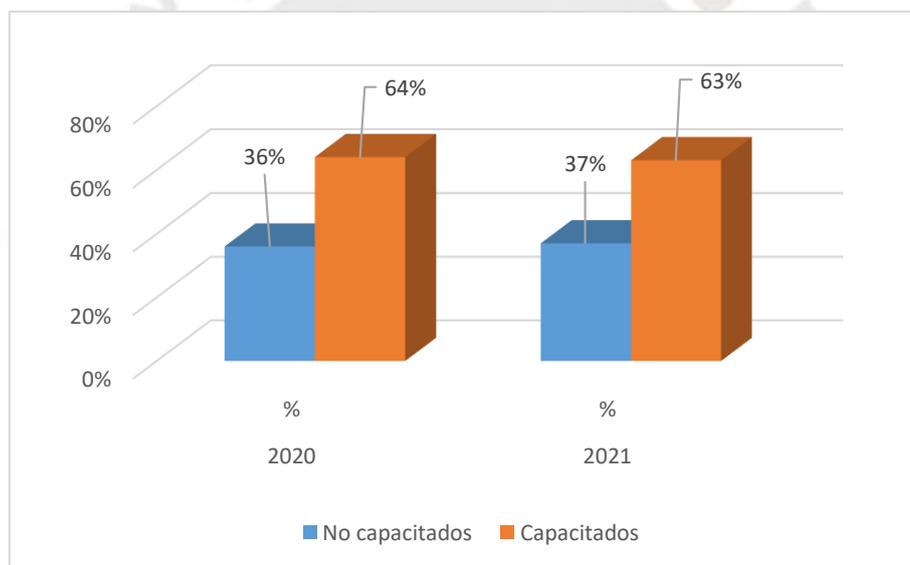
En cuanto a la figura 2, se observa que, de un total de 5328 efectivos PNP que laboraron en el SIPOL a nivel nacional, para el año 2020, el 60% fueron desvinculados del sistema; es decir, fueron reasignados a otras unidades PNP, siendo remplazados estos por otros efectivos que no eran de la especialidad quedando sólo el 40% que pertenecían al SIPOL; para el 2021 el 67% fueron desvinculados del sistema; quedando sólo el 33% del personal nato del SIPOL.

Situación que trasgrede lo descrito en el literal E del capítulo VI de la Directiva N° 02-08-2017-DIRGEN/SUB-DGPNP-DIRIN-B, del 31 de mayo del 2017; la cual determina las condiciones para ser desvinculado del sistema de Inteligencia policial, como por incumplimiento de las normas establecidas, insuficiencia profesional, trasgredir el reglamento de régimen disciplinario PNP por falta grave, estar involucrado en acciones ilícitas tipificadas en la ley penal, contar con parientes con registro de antecedentes penales y/o policiales actuales y el funcionario que se rehúse a ser sometido a la prueba de poligrafía; asimismo, la Directiva N°02-23-2018-COMGEN-PNP/DIRIN-B RCG PNP N° 159-2018-COMGEN/EMG-PNP del 24 de noviembre del 2018 establece en el punto VIII literal 8.8 de la disposiciones complementarias que, los directores de las

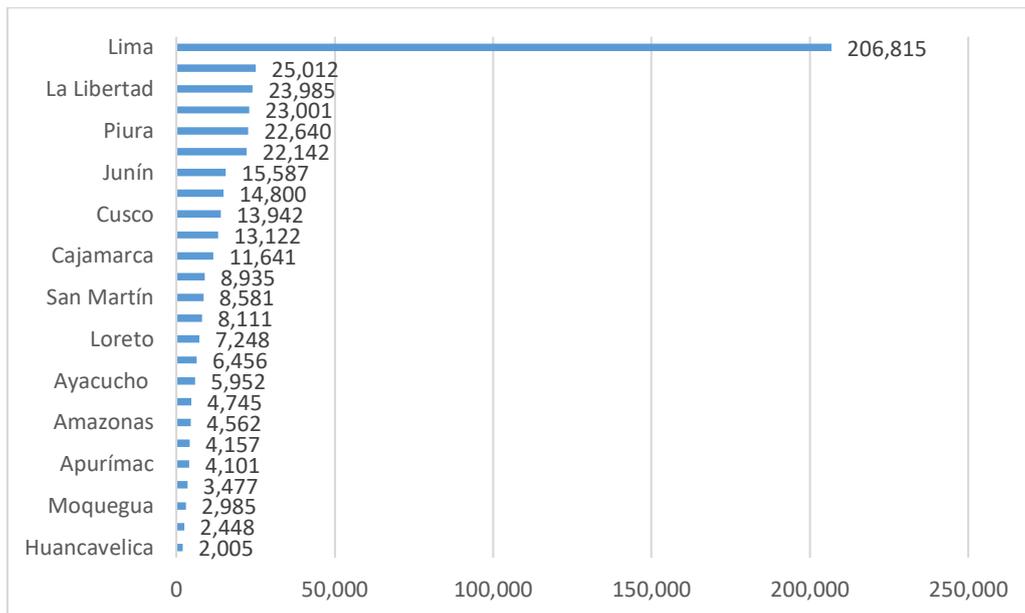
Direcciones PNP; los Jefes de las Macro Regiones, Regiones y Frentes Policiales y los Jefes de los Órganos de Inteligencia del SIPOL, pueden sugerir a la DIRIN PNP la reasignación del efectivo policial perteneciente algún órgano de inteligencia de su competencia, por las diferentes causales establecidas en la norma; sin embargo, los directores vienen desvinculando al personal PNP de Inteligencia considerando lo descrito de manera general en el artículo 30° de la Ley de la Carrera y Situación del Personal de la PNP, asumiendo como fundamento el literal 2, que señala por necesidad del servicio; sin tomar en cuentas las directivas señaladas.

Figura 3

Porcentaje de policías capacitados y no capacitados en Inteligencia policial

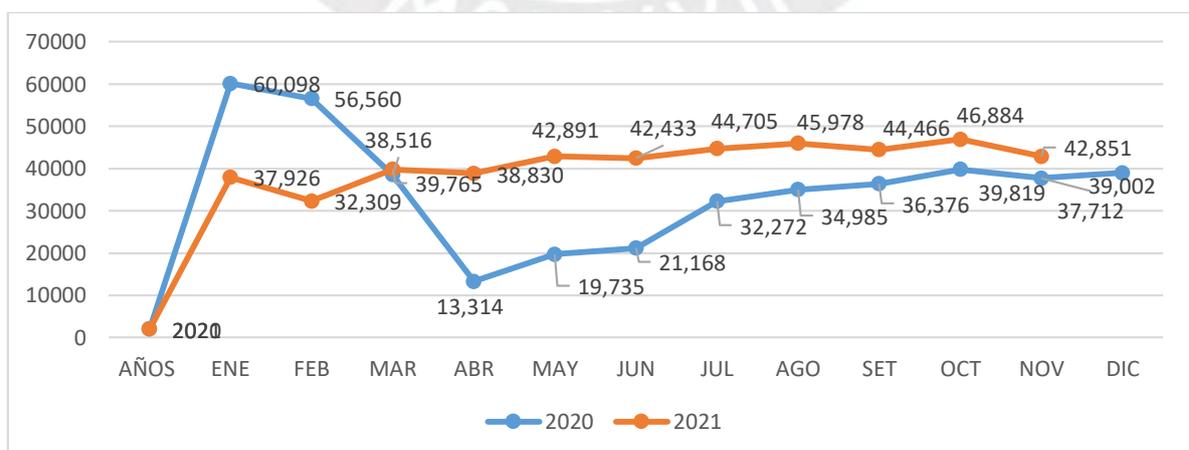


De acuerdo a la figura 3, se tiene que, de un total de 5,559 efectivos policiales que prestan servicios en el SIPOL, durante el año 2020, el 36% no ha sido capacitado en cursos relacionados a la Inteligencia policial y el 64 % si cuenta con al menos con un curso de capacitación; mientras que, para el 2021, el 37% no ha sido capacitado en cursos relacionados a la Inteligencia policial y el 63% si cuenta con al menos un curso de capacitación; dejando en evidencia que un porcentaje significativo de efectivos policiales han sido vinculados al sistema sin tener la especialidad.

Figura 4*Incidencia delictiva por regiones enero-diciembre 2021*

Fuente DIRIN PNP (2021).

De conformidad a la figura 4, se aprecia que, en el año 2021, el departamento de Lima registró mayor incidencia delictiva con 206,815 denuncias; seguido del departamento de Lambayeque, con 25,012 casos; La Libertad con 23,985 denuncias; Arequipa con 23,001 casos y Piura con 22,640 denuncias (DIRIN, 2021).

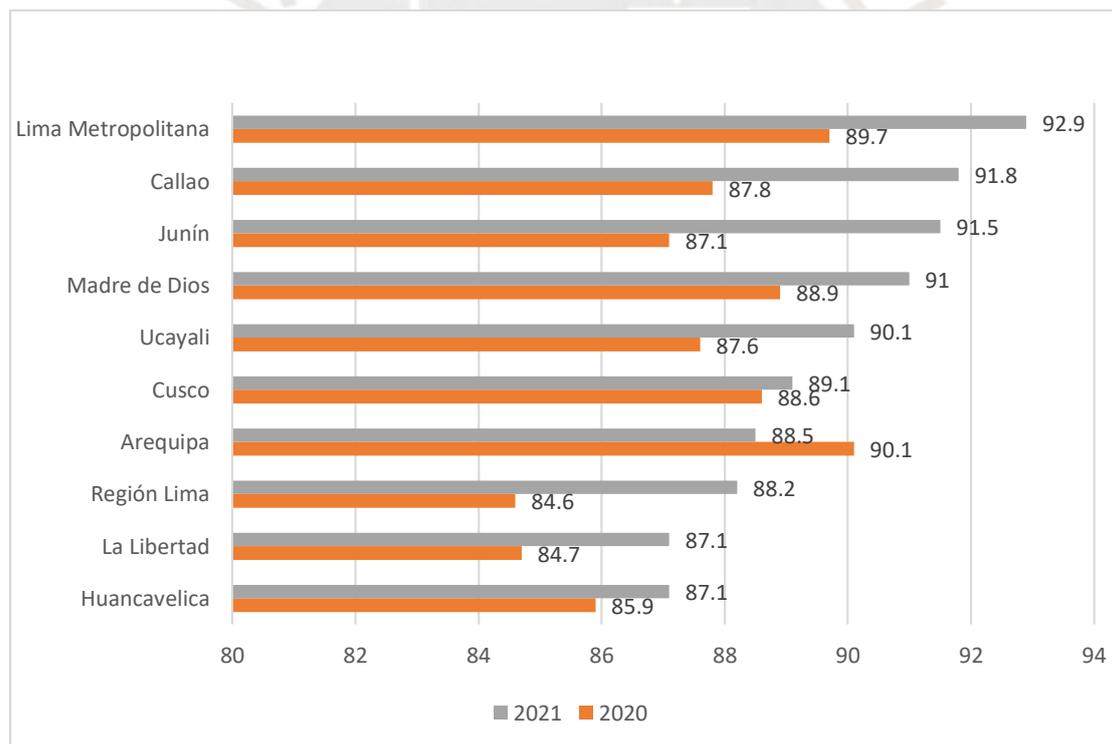
Figura 5*Evolución mensual de la incidencia nacional año 2020 y 2021*

Fuente: DIRIN PNP (2022)

De conformidad a la figura 5, se observa que en enero del 2020, la incidencia delictiva fue de 60,098 de casos; mientras que, para el 2021 se registró 37,926; aparentemente este evento se redujo significativamente a casi el 50% de hechos; sin embargo, no es real; toda vez que, la explicación objetiva es que, de enero a marzo se inició la pandemia del COVID 19 disponiendo el Estado peruano el aislamiento social obligatorio, no permitiendo a las personas transitar por las calles; pero a partir de mayo del 2021 se flexibilizó la salida de la población a las calles; ello trajo como consecuencia, que la incidencia delictiva vuelva a incrementar en los siguientes meses, culminando para noviembre del 2021 con 42,851 casos.

Figura 6

Índice de percepción de inseguridad ciudadana por regiones julio – diciembre 2020/2021



Fuente: DIRIN PNP (2022)

De conformidad a la figura 6, se observa que, para el 2020, Lima Metropolitana mantenía un índice de percepción de inseguridad igual 89.7 incrementándose para el año 2021 a 92.9; en segundo lugar se ubica el Callao

quien registro para el año 2020, 87.8 y el año 2021 se incrementó a 91.8; seguidamente se ubica el departamento de Junín quien el 2020 registro 87.1 de incidencia; mientras que, para el 2022 registró 91.5; en cuarto lugar se encuentra Madre Dios con 88.9 para el 2020, incrementándose el 2021 a 91.0; de igual forma sucedieron en los demás departamento a excepción de Arequipa; quien para el 2020 registro 90.1 de incidencia delictiva reduciéndose para el 2021 a 88.5.

1.2. Marco conceptual del problema

1.2.1. Política pública

Es novísimo el concepto de Política pública en la ciencia política y en la gestión pública de Latinoamérica. Según Muller (2010), que recién desde hace aproximadamente dos décadas se comenzó a conocer en los libros académicos en Francia, España, y Estados Unidos, especialmente a consecuencia del uso de esta palabra por instituciones como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo o la CEPAL.

Roth (2006) señala que la política pública implica la existencia de un conjunto integrado por uno o varios objetivos fusionados, asumidos como necesarios o requeridos; y, por actividades conocidas al menos parcialmente, son tratados por una organización gubernamental, para direccionar la conducta de los actores individuales o colectivos; teniendo como meta la modificación de un escenario percibido como problema.

Por su parte Velásquez (2009) señala que, la política pública constituye un proceso integrador de decisiones, acciones, acuerdos, instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como las 66 problemáticas. La política pública hace parte de un ambiente determinado el cual pretende modificar o mantener.

Párrafo modificado

Por su parte Velásquez (2009) concluye que, la política pública constituye un desarrollo dinámico de actividades, en las que se asumen acuerdos y se toman decisiones a través de herramientas; donde participan autoridades estatales con

intervención espontánea y circunstancial de la sociedad civil, direccionado a plantear y establecer soluciones para prevenir un evento u hecho considerado un problema. La política pública es parte de un ambiente específico, el cual pretende transformarla o fortalecerla.

1.2.2. Amenaza

De acuerdo al Manual de doctrina de Inteligencia de la PNP, la amenaza constituye una situación de significación negativa en un escenario latente; y que, produce un contexto de riesgo (Policía Nacional del Perú, 2022).

Para Ugarte (2019) las amenazas en materia de delitos que permanentemente surgen a corto, mediano y largo plazo, en el ámbito de la inteligencia Policial, permite en el nivel estratégico, la alerta temprana y la identificación de las mismas; viabilizando la determinación de prioridades en la institución policial.

1.2.3. Riesgo

Así también para el citado manual, el riesgo implica un hecho posible que genera una implicancia negativa en la consecución de la inteligencia policial. Se consigue a través de la evaluación de capacidades, intenciones y vulnerabilidades; ello se entiende como la forma de acción del enemigo y las consecuencias posibles sobre los objetivos de inteligencia (Policía Nacional del Perú, 2022).

Con la finalidad de eliminar o contrarrestar los riesgos que aparezcan en el proceso de desarrollo del ciclo de producción de inteligencia o actividades propiamente dichas, se elaboran acciones de contrainteligencia; ello con el propósito de difundir tranquilidad o confianza (PNP, 2022).

1.2.4. Sistema de Inteligencia Policial

Según la Directiva N°02-23-2018-COMGEN-PNP/DIRIN-B. del 24 de mayo del 2018, el SIPOL se define como el acervo de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos; a través del cual, se elaboran acciones de los integrantes del sistema, indicando la relación de jerarquía, responsabilidad y subordinación, en la generación de inteligencia, seguridad digital y contrainteligencia, que permitirá la asunción de decisiones por parte del alto

mando de la institución y el planeamiento de las acciones propias de la policía, sujetas a cumplir con la finalidad fundamental de la PNP. Integran el SIPOL, los componentes de inteligencia de las distintas unidades policiales que generan inteligencia, seguridad digital y contrainteligencia, en los ámbitos funcionales señaladas en el Reglamento del DL N° 1267, promulgado con DS N° 026-2017-IN.

Asimismo, el Manual de Doctrina de Inteligencia de la PNP N°001-2022. RCG.015-2022-CG PNP/SCG-DIRIN del 25 de enero del 2022, define al SIPOL como el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas, instrumentos y órganos del SIPOL; vinculados funcionalmente y con la dirección y coordinación de su ente rector, la Dirección de Inteligencia (DIRIN) de la PNP (DIRIN, 2022).

1.2.5. Amenazas generadoras de escenarios de riesgos

Según Bartolomé (1999) la amenaza constituye un conjunto de situaciones que unidas representan un elemento permisible de perjuicio y que ante determinados hechos es susceptible de presentarse (p.202).

La Organización de los Estados Americanos (OEA, 2003), asume que, las amenazas son acciones latentes, donde un activista podría poner en peligro la seguridad nacional; mientras que, los desafíos son asumidos por el Estado para fortalecer el desarrollo y disminuir las consecuencias de los elementos que favorecen a las amenazas.

1.2.6. Riesgo

La DIRIN PNP (2022), la define como la posibilidad de actuación del enemigo, reconocida desde la evaluación de competencias, propósitos y debilidades, con cierta fortaleza de consecuencia negativa, respecto a la consecución de los objetivos de inteligencia (p.13).

1.3. Arquitectura del problema

Para determinarlo se ha tomado en cuenta las dimensiones: Magnitud del problema, procesos, actores y características de las Unidades policiales que utilizan la Inteligencia policial; así como se respondieron a preguntas, determinación de

objetivos, e hipótesis conforme a la Matriz de la arquitectura del problema (Anexo 2) y guía de entrevista (Anexo 3).

1.3.1. Dimensión 1: Magnitud del problema en el sistema de Inteligencia Policial.

El actual SIPOL, cuenta con órganos desconcentrados de inteligencia a nivel nacional, pero que dependen orgánicamente de las macro regiones, direcciones, regiones, o frentes policiales; esta dependencia, implica la autoridad y decisión de los jefes a cambiar o disponer otras acciones operativas del personal que presta servicios en la unidad de inteligencia; distraendo el cumplimiento del ciclo de inteligencia, exponiendo al personal especializado ante el personal operativo; de esta manera, generar amenazas y riesgos para la producción de inteligencia; este contexto, no permite atender la necesidad de inteligencia de manera eficaz que requieren las unidades policiales de investigación de la institución, para la obtención de mayores logros en la lucha contra la criminalidad que permita mitigar las amenazas generadoras de escenarios de riesgo para el Estado.

Asimismo, la producción de inteligencia por parte de los órganos desconcentrados, no cumple el ciclo de inteligencia y solo como información o data, es entregada a las unidades operativas para que desarrollen las acciones de intervención; por ello, las intervenciones en el proceso judicial son cuestionadas y generan impunidad.

Como primera evidencia a este problema se expone la información estadística existentes en los registros de la DIRIN PNP, pudiéndose apreciar una aparente deficiencia respecto a la producción de inteligencia en todo el territorio nacional; situación, que guarda relación con la elaboración de documentos para que, el alto mando adopte decisiones, en lo que respecta al aspecto sociológico y criminalidad en general.

Del mismo modo, de acuerdo a la estadística nacional, se ha observado un incremento significativo de la comisión de delitos en las distintas jurisdicciones policiales a nivel nacional; lo que se corrobora con la siguiente información:

Tabla 2

Taza de victimización por regiones Julio - diciembre 2020-2021

Regiones	JUL-DIC 2020	JUL-DIC2021	VAR %.
Cusco	27.1	24.8	-2.3
Madre de Dios	23.6	24	0.4
Puno	83.3	23.8	-4.5
Junín	28.1	23.6	-4.5
La Libertad	22.3	21.8	-0.5
Callao	24.1	21.2	-2.9
Lima Metropolitana. 1/	26.8	22.3	-4.5
Tacna	24	28.8	-5.2
Loreto	16.6	18.5	1.9
Ayacucho	23.2	17.7	-5.5
Apurímac	22.9	15.9	-7
Huancavelica	19.6	15.7	-3.9
Región Lima 2/	15.8	15.4	-0.4
Ica	13	14.9	1.9
Arequipa	16.7	13.8	-2.9
Moquegua	12.6	12.9	0.3
Ucayali	14.9	12.7	-2.2
Cerro de Pasco	16.4	12.4	-4
Huánuco	11.4	11.8	0.4
Lambayeque	14.4	11.7	-7.2
Amazonas	113.6	11.3	-2.3
Ancash	14.8	10.8	-4
San Martín	8.3	9.8	1.5
Piura	14.4	9.1	-5.3
Cajamarca	10.9	9.1	-1.8
Tumbes	12.7	8.9	-3.8
Nacional	21.5	18.2	-3.3

Fuente: Inei (2022)

En el semestre julio - diciembre 2021, las regiones que registran mayor índice de victimización son: Cusco (24.8%), Madre de Dios (24%), Puno (23.8%), Junín (23.6%), La Libertad (21.8%) y Callao (21.2%). Cabe mencionar que, casi todas las regiones presentaron un decremento en el índice de victimización resaltando Junín (-4.5%), Puno (-4.5%), Huancavelica (-3.9%), Callao (-2.9%), entre otros.

Tabla 3

Logros cuantificables de los órganos del SIPOL, año 2020 – 2021 (dirección de inteligencia PNP, direcciones especializadas, Macro regiones, Regiones y Frentes Policiales)

INDICADORES	CONSOLIDADO SIPOL 2020	DIRIN 2020	CONSOLIDADO SIPOL 2021	DIRIN 2021
Organización criminal	08	13	11	18
Bandas desarticuladas	162	236	186	298

Detenidos por diversos delitos	6 142	10 847	8 898	14,451
Detenidos por TID	1 296	1 390	1 591	1,407
Armas de fuego incautadas	256	293	240	371
Marihuana en pacos	6 890	4 940	25 995	46 989
PBC ketes	92 660	98 861	49 895	140,958

Fuente: DIRIN (2022)

De conformidad a la Tabla 3, se observa en las 2 primeras filas que por acciones del SIPOL, el 2020 se desarticularon un número de 8 organizaciones criminales; mientras que la DIRIN realizó 13 desarticulaciones; en el 2021 el SIPOL desarticuló 11 organizaciones criminales y la DIRIN llegó a 18; asimismo, en cuanto a bandas criminales, para el 2020 el SIPOL desarticuló 162 bandas y la DIRIN 236; para el 2021 el SIPOL desarticuló 186 y la DIRIN 298; estos resultados muestran la eficacia de la DIRIN sobre el SIPOL.

De la revisión documental se ha obtenido lo siguiente: La alta rotación del personal PNP en el Sistema de Inteligencia Policial; para el año 2020 fue igual a 76%; mientras que, para el 2021 fue 57%; por otro lado, respecto al nombramiento de algunos responsables de los órganos de inteligencia policial a nivel nacional, se recurre a la figura 1 donde se observa un menor número de jefes designados sin especialidad.

Además, se identificó deficiencias en el registro de la información en la plataforma informática (PI3), por parte de los órganos del SIPOL, lo que dificulta a la Dirección de Inteligencia, efectuar el control y monitoreo de la producción y logros para el análisis mensual, trimestral y semestral, respecto al logro de metas y objetivos.

Respecto a los recursos logísticos y recursos especiales para la producción de inteligencia; mediante la Directiva N° 001-2019-DINI-01, se regula la rendición de cuentas de los recursos especiales, en cuanto a la autorización, ejecución, sustentación y control; y que, son utilizados por los organismos que componen el Sistema de Inteligencia Nacional (SINA)., en atención a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1141, de fortalecimiento y modernización del SINA y la Dirección de Inteligencia (DINI).

Los recursos especiales asignados para el SIPOL, es administrada por la DIRIN PNP, para la producción y logros de inteligencia; para tal efecto, asigna una partida presupuestal a cada órgano de inteligencia en todo el territorio

nacional, la misma que está alineada a la gestión por resultados y de acuerdo a la coyuntura social. Dicha partida de acuerdo a la norma citada, tiene que ser revertida solo y de forma exclusiva para lo siguiente:

- La producción de inteligencia, seguridad digital y contrainteligencia.
- Pago de fuentes humanas.
- Actividades de capacitación, profesionalización, entrenamiento de los agentes de inteligencia.
- Para compra de bienes, contratación de servicios y para la ejecución de obras de las necesidades de los órganos componentes del SIPOL.
- Adquisición, operación y mantenimiento de equipos para la ejecución de actividades de la especialidad.

La Oficina de Administración por intermedio del Departamento de Economía de la DIRIN PNP, entrega los recursos especiales para las acciones de inteligencia a los órganos del SIPOL, bajo los siguientes criterios:

- Previa solicitud del órgano de inteligencia reconocidos por la DIRIN PNP.
- Gestión por resultados.
- Estar al día en la presentación de la rendición de cuentas del mes anterior.
- La asignación se efectúa de acuerdo a la incidencia delictiva, representada por el mapa de calor.
- De conformidad a la conflictividad social existente en cada jurisdicción de cada órgano de inteligencia.
- Respecto a la lucha contra las otras amenazas contempladas en el PIN.

1.3.2. Dimensión 2: Proceso del sistema de inteligencia policial

Actualmente el proceso de la producción de Inteligencia policial se realiza observando las 4 fases conocidas como el ciclo de producción de inteligencia policial, entre las que tenemos: la OEBI, Búsqueda de información, análisis y procesamiento de la información y difusión de la inteligencia producida.

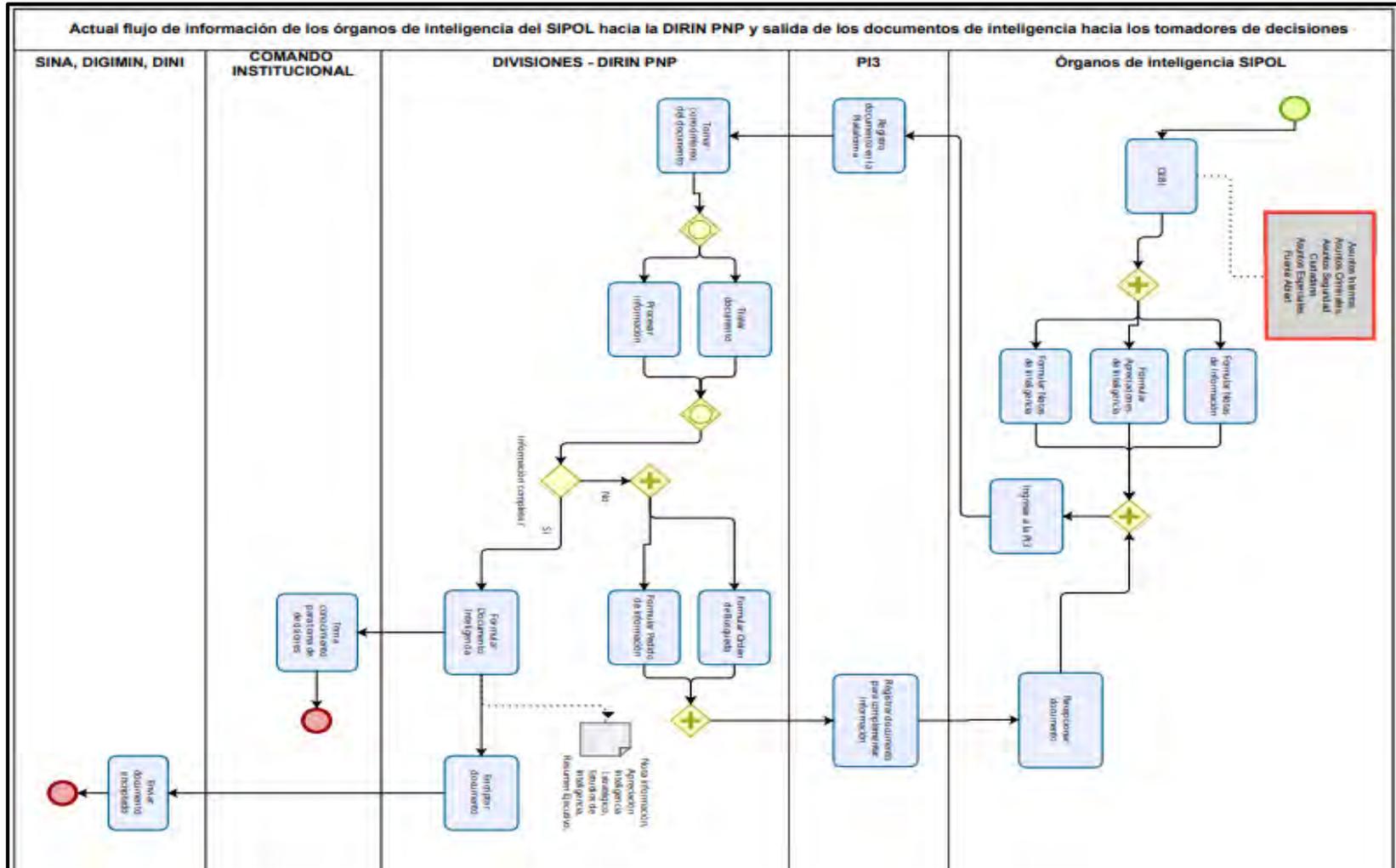
En ese orden de cosas, actualmente los órganos del SIPOL vienen orientando el esfuerzo de búsqueda de información en aspectos relacionados a los Asuntos de Orden Interno” (factor sociológico), Asuntos Criminales (factor policial), Asuntos de Seguridad Ciudadana (factor policial), Asuntos Especiales

(factor contrainteligencia), Fuente Abierta (información de fuente abierta); para tal efecto, explota las distintas fuentes de información disponibles, formulando las notas de agente y notas de información para que su área de análisis proceda a su explotación, quien culmina el proceso, formulando los documentos de inteligencia correspondientes (apreciaciones de inteligencia, notas de inteligencia, contrainteligencia y de información, resumen ejecutivo, entre otros documentos de inteligencia), con el cual dan cuenta a su Director, Director Macro Regional, Jefe de Región policial o Frente Policial según corresponda.

Del mismo modo, ingresan a la plataforma integrada de inteligencia (PI3), para conocimiento de la Dirección de Inteligencia PNP. Si la información no está completa los departamentos de procesamiento y análisis de la Dirección de Inteligencia PNP, proceden a formular las órdenes de búsqueda de información al órgano de inteligencia respectivo, documentos que son enviados por el mismo canal de inteligencia que fuera remitidos (PI3); si la información está completa, el departamentos de procesamiento y análisis de la Dirección de Inteligencia de la PNP formula los documentos correspondientes y son enviados al Comando PNP para la asunción de decisiones; se hace lo propio según corresponda al Sistema Nacional de Inteligencia (SINA) procediendo anteladamente a encriptar el documento.

Figura 7

Flujograma del proceso del proceso de producción de Inteligencia



1.3.3. Dimensión 3: Actores del Sistema de Inteligencia Policial

De acuerdo a la Directiva N°02-23-2018-COMGEN-PNP/DIRIN-B, aprobada con Resolución de la CG PNP N° 159-2018-COMGEN/EMG-PNP del 24 de noviembre del 2018, establece los principios normas, procedimientos y estructura para la organización y funcionamiento del SIPOL, describe en el acápite 6.2 de las disposiciones generales, la estructura del SIPOL, señalando que, está compuesto por el Consejo de Inteligencia Policial (CONINPOL), la Dirección de Inteligencia de la PNP (DIRIN), y los Órganos de Inteligencia a nivel nacional, pertenecientes a las Direcciones Nacionales, Macro Regiones Policiales, Regiones Policiales y Frentes Policiales (DIRIN PNP, 2018).

El Consejo de Inteligencia Policial es el Órgano Consultivo y de coordinación técnica de mayor jerarquía en el SIPOL y está presidido por el Sub Comandante General PNP y como Secretario Técnico el Director de Inteligencia de la PNP. Está conformado por los siguientes miembros (DIRIN PNP, 2018):

- Jefe del Estado Mayor General de la PNP
- Director de la Dirección Nacional de Investigación Criminal (DIRNIC)
- Director Nacional de Operaciones Policiales
- Director de inteligencia PNP

Al respecto, la citada norma le asigna a la Dirección de Inteligencia PNP como ente rector las siguientes funciones: (i) Producción de inteligencia estratégica y operacional, con relación a las amenazas contra el Orden Interno, Orden Público, Seguridad Gubernamental, Seguridad Ciudadana; para el SIPOL y el SINA, (ii) Propagar la información e inteligencia elaborada por los estamentos del SIPOL a los integrantes del SINA y al Comando PNP, por medio del conducto de inteligencia y por sistemas informáticos confiables, (iii) Determinar directrices técnico-normativo de inteligencia, seguridad digital y contrainteligencia; (iv) Analizar el valor de la generación de inteligencia, seguridad digital y contrainteligencia, de los componentes del SIPOL; la utilización del conducto de inteligencia y el flujo de información, (v) Valorar el trabajo de los componentes de Inteligencia de conformidad al Plan Institucional de Inteligencia y Plan de Inteligencia Nacional, (vi) Concentrar, anotar y analizar la data estadística por medio del Cuadro de Producción y Logros, siendo

entregados de forma diaria a la DIRIN PNP por los componentes del sistema; entre otras funciones (DIRIN PNP, 2018).

Del mismo modo, le asigna al SIPOL las siguientes funciones: (i) Orientar y dirigir las acciones de inteligencia, seguridad digital y , contrainteligencia en el escenario de responsabilidad funcional y jurisdiccional, (ii) Proporcionar información y producir inteligencia efectiva, relevante para el SIPOL, aplicando la doctrina, y demás conceptos indicados en el Manual de Inteligencia y Contrainteligencia Policial, (iii) Difundir de manera inmediata y oportuna a la DIRIN PNP la inteligencia, para su centralización, procesamiento y difusión, entre otras funciones (DIRIN PNP, 2018).

Respecto al accionar del Comando Policial y del ente rector como lo es, el Consejo de Inteligencia Policial presidida por el Sub Comandante general; es relevante señalar que debido a los cambios permanentes del titular del sector Interior y del Alto Mando policial, no hace posible realizar los cambios necesarios para mejorar el SIPOL; situación que alcanza a los directores de inteligencia y de los Jefes de las operaciones policiales que integran el Consejo de Inteligencia.

1.3.4. Dimensión 4: Características de las Unidades policiales que utilizan la Inteligencia policial.

De acuerdo al Decreto Supremo 026-2017-IN Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267 Ley de la PNP, las unidades que requieren la Inteligencia que produce la Dirección de Inteligencia PNP en su condición de ente rector y los órganos del SIPOL son las siguientes:

La Alta Dirección de la Policía Nacional del Perú

La Comandancia General PNP.

Dirección del Estado Mayor PNP

Inspectoría General PNP

Dirección de Asuntos Internacionales

Tiene bajo su responsabilidad la promoción y gestión de las relaciones de cooperación policial a nivel internacional, en el combate contra la criminalidad organizada y el terrorismo transnacional, así como enfrentar las nuevas modalidades delictivas como el cibercrimen, aspectos que se encuentran enmarcado en la Constitución, leyes, tratados y convenios internacionales, de los cuales es parte el Perú.

Dirección de Aviación Policial

Tiene como responsabilidad ejecutar las acciones policiales operativas aéreas, brindando apoyo a las dependencias funcionales de la PNP para el desarrollo de la misión, a nivel nacional; así como, brindar apoyo a los componentes del MININTER en cuanto al desarrollo de las acciones cívicas y las que se enmarcan en el desarrollo nacional.

Dirección de Medio Ambiente

Asume la responsabilidad de investigar los delitos ambientales, contra los recursos naturales y contra la minería ilegal, en agravio del Estado; su intervención se sujeta a la dirección jurídica del fiscal especializado en la materia.

Dirección Antidrogas

Unidad policial encargada del planeamiento, comando, organización, ejecución, coordinación, control y supervisión de las acciones operativas antidrogas de significativa relevancia y complejidad en el ámbito preventivo, de inteligencia, investigación e interdicción en la lucha contra el tráfico ilícito de drogas e insumos químicos y productos fiscalizados, entre otros.

Dirección Contra el Terrorismo

Unidad élite encargada de prevenir, investigar, combatir y denunciar la comisión del delito de terrorismo, ejecutado por personas de nacionalidad peruana o extranjera, en nuestro país. Toda actuación la ejecutan con la conducción jurídica del fiscal especializado en la materia.

Dirección de Investigación Criminal

Gran Unidad que tiene la responsabilidad de prevenir, combatir, investigar y denunciar la materialización de los actos ilícitos en el combate contra la criminalidad y crimen organizado; con la participación jurídica del fiscal.

En este mismo contexto, también utilizan la inteligencia policial, la Dirección contra la Trata de Personas y el Tráfico Ilícito de Migrantes, la Dirección de Investigación de Lavado de Activos, Dirección de Policía Fiscal, Dirección Contra la Corrupción, Dirección de Seguridad del Estado, División de Investigaciones de Alta Complejidad, Dirección de Operaciones Especiales, Dirección de tránsito, transporte y seguridad Vial, Dirección de Seguridad Integral, Dirección de Seguridad Ciudadana; y, la Dirección de Turismo. Asimismo, entre los órganos desconcentrados, tenemos a las Macro Regiones Policiales, Regiones policiales; y, Frentes Policiales.

En este contexto, la Inteligencia policial se inicia con el requerimiento de las unidades policiales usuarias en lo que corresponde a su competencia funcional, no es similar la inteligencia que requiere las unidades administrativas de las operativas; la Dirección de Aviación Policial requiere una inteligencia diferente a la Dirección de Investigación Criminal y Apoyo a la Justicia, la Dirección de medio Ambiente, la Dirección de Trata de Personas, la Dirección de Secuestros, etc.; asimismo, estas direcciones, a través de sus divisiones policiales de investigación o prevención deben de identificar la problemática específica del sector, el accionar delictivo con mayor incidencia, los lugares donde se desarrollan estos delitos; entre otras informaciones, para que el agente de inteligencia oriente el esfuerzo de búsqueda de información y produzca inteligencia de valor.

En consecuencia, el agente de inteligencia debe estar altamente capacitado en cada una de estas especialidades funcionales y tener los equipos y recursos indispensables para enfrentar con éxito cada una de estas modalidades delictivas.

1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema

Problema identificado: Ineficaz Sistema de Inteligencia Policial, para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, periodo 2020 y 2021.

1.4.1. Marco normativo

Tabla 4

Marco normativo

Norma	¿Relación con el problema estatal (artículos)?
DL. N° 1267, (16DIC2016).	El artículo 16° de la Ley de la Policía Nacional del Perú, señala que, los Órganos de apoyo policial, cumplen acciones de apoyo relacionado a aspectos de cooperación internacional, criminalística, aviación policial, inteligencia , entre otros.
DL. N° 1149.	En el Art. 16° del Decreto Legislativo N° 1149, Ley de la carrera y situación del personal de la Policía Nacional del Perú señala las especialidades funcionales del personal policial de armas, entre ellas Orden Público y Seguridad Ciudadana; Tecnología de la Información y Comunicaciones, Investigación Criminal; Criminalística; Seguridad Integral; Inteligencia ; y Administración.

El Decreto Legislativo N° 1267, considera como órgano de apoyo a la DIRIN PNP, por lo tanto, le da independencia orgánica y funcional; sin embargo, en la práctica ello no se cumple; los órganos desconcentrados dependen de las Macro regiones, Regiones y Frentes policiales; situación que bien puede ser corregida por la Comandancia General.

Asimismo, en el Decreto Legislativo N° 1149 señala a la Inteligencia policial como una especialidad; sin embargo, gran número de efectivos policiales no cuentan con el curso de capacitación en inteligencia; y, en algunos casos relevantes, el personal que ha realizado al menos un curso de capacitación, no está asignado al SIPOL.

1.4.2. Marco institucional frente al problema público identificado

Tabla 5

Marco institucional

Denominación de Entidades / Comisiones.	Funciones	Base normativa
Dirección de inteligencia nacional (DINI).	<ul style="list-style-type: none"> - Es el ente rector del SINA. - Generar Inteligencia Nacional y ponerla a disposición del Presidente de la República y el Consejo de Ministros, viabilizando la elaboración y realización de las actividades políticas. - Realizar acciones de contrainteligencia. - Integrar las apreciaciones de inteligencia remitidos por los órganos integrantes del SINA y elaborar el Plan de Inteligencia Nacional (PIN). - Elaborar el Plan de Inteligencia Nacional. - Garantizar la actividad del canal de inteligencia en el Sistema de Inteligencia Nacional. 	Decreto Legislativo 1141. Ley de Fortalecimiento del DINI.

Pese a existir el presente DL N° 1141 de fortalecimiento de la DINI y un Plan de Inteligencia Nacional, donde la DIRIN como órgano de Inteligencia, debe alinear sus objetivos y estrategias a estos instrumentos de gestión y verificar el cumplimiento de la misma; carece del poder de decisión para hacer cumplir la citada norma legal.

1.4.3. Políticas públicas generales

Tabla 6

Políticas públicas generales

Denominación de las políticas públicas generales	¿Cuál es el Objetivo del documento de gestión? ¿Cuáles son sus componentes? ¿Planteamiento respecto al problema?
Plan Inteligencia Nacional – PIN	<p><u>OBJETIVOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponer de inteligencia efectiva para asumir decisiones concretas y optimas en lo que respecta a la seguridad nacional. - Preservar las capacidades nacionales ante actividades de inteligencia encubiertas de actores que constituyen amenazas a la seguridad nacional. - Producir inteligencia útil y determinar acciones de contrainteligencia orientadas a alcanzar la seguridad digital. <p><u>COMPONENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - CONSEJO DE INTELIGENCIA NACIONAL (COIN) <p><u>PLANTEAMIENTO</u></p> <p>El SINA produce inteligencia estratégica a fin de brindar el conocimiento necesario a las autoridades del más alto nivel gubernamental para la toma de decisiones destinadas a desarrollar acciones preventivas en la medida de lo posible, orientadas a neutralizar y contrarrestar las amenazas internas y externas contra el Estado para que el Desarrollo Nacional se dé con sostenibilidad.</p>

1.4.4. Políticas públicas específicas

Tabla 7

Políticas públicas específicas

Denominación de las políticas públicas específicas	¿Cuál es el Objetivo del documento de gestión? ¿Cuáles son sus componentes? ¿Planteamiento respecto al problema?
Plan de Inteligencia institucional (PII)	<p><u>OBJETIVOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los niveles de producción de inteligencia de los componentes del SINA, orientada a una adecuada gestión de riesgos de las amenazas identificadas en el presente Plan. - Fortalecer e incrementar mecanismos de cooperación interinstitucional entre los componentes del SINA, entidades públicas y privadas del país, así como con agencias de inteligencia extranjera. - Contribuir con la protección de las capacidades del Estado ante actividades de inteligencia entre otras acciones ocultas realizadas por agentes del país o de otros países que produzcan o sean una amenaza a la seguridad, defensa y desarrollo nacional.

COMPONENTES

- Dirección de Inteligencia (DIRIN)
- Órganos del SIPOL.

PLANTEAMIENTO

La DIRIN PNP y los órganos componentes del SIPOL, realizarán acciones de inteligencia, seguridad digital y contrainteligencia, en el espacio de su competencia y en las que resulten necesarias para generar la inteligencia efectiva y el Comando Policial y el SINA puedan asumir decisiones positivas.

OBJETIVOS

Directiva N° 02-23-2017-DIRGEN/SUB-DGPNP/DIRIN-B Establecer principios, procedimientos normas y estructura, para la organización y funcionamiento de los órganos del SIPOL.

COMPONENTES

- Consejo de Inteligencia de la PNP (CONINPOL).
- Dirección de Inteligencia PNP (DIRIN).
- Órganos de Inteligencia a nivel nacional, pertenecientes a las Direcciones Nacionales, Direcciones, Macro Regiones Policiales, Regiones Policiales y Frentes Policiales.

PLANTEAMIENTO

El SIPOL se compone de los departamentos y oficinas de inteligencia de la PNP que producen inteligencia, contrainteligencia y seguridad digital.

La DIRIN representa el ente rector normativo que, asume la administración, centralización y sistematización de la información de inteligencia, seguridad digital y contrainteligencia en la PNP.

Los componentes del SIPOL comunican de forma oportuna e inmediata a sus Directores y a la DIRIN PNP la inteligencia producida.

Evalúa la calidad de la producción de inteligencia, seguridad digital y contrainteligencia, de los órganos del SIPOL, así como el uso del canal de inteligencia y el flujo de información.

Coordina la formación profesional policial en centros de capacitación o especialización del SINA o la Comunidad de Inteligencia Internacional para sus efectivos Policiales.

OBJETIVOS

Directiva N°02-08-2018-COMGEN-PNP/DIRIN-B Señala los lineamientos para administrar el proceso de captación, capacitación, permanencia, evaluación y desvinculación de los recursos humanos de la especialidad funcional de inteligencia

COMPONENTES

- Similar a los componentes indicados en la 2017-DIRGEN/SUB-DGPNP/DIRIN-B
-

PLANTEAMIENTO

- Personal seleccionado al SIPOL expresa un perfil profesional específico para las acciones de inteligencia y contrainteligencia. No se considerara al personal PNP en la especialidad, si están incurso en las siguientes causales: A su solicitud, Insuficiencia profesional, inobservancia de los principios señalados en la presente Directiva, personal que infrinja el Reglamento de Régimen Disciplinario de la PNP con las conductas tipificadas como Graves o Muy Graves e infracciones penales que vengán siendo investigadas por los órganos jurisdiccionales; contar con parientes que tengan referencias penales y/o policiales vigentes, en el 3er. Nivel consanguíneo o 2do. Nivel de afinidad; y, personal policial que no acepte voluntariamente a someterse a la prueba del bolígrafo.

OBJETIVO

Directiva N°01-2019-
DINI Establece procedimientos de autorización, ejecución, sustentación y control de la rendición de cuentas de los recursos especiales usados por los componentes del SINA.

COMPONENTES

- Consejo de Inteligencia Nacional (COIN)
- Dirección Nacional de Inteligencia (DINI)
- Órganos de inteligencia. del sector defensa.
- Órganos de Inteligencia. del Sector Interior
- Dirección General para Asuntos Multilaterales y Globales del Ministerio de Relaciones Exteriores.

PLANTEAMIENTO

Los recursos especiales se emplean.

- La obtención de información de inteligencia, seguridad digital y contrainteligencia.
 - Para la capacitación, especialización, profesionalización y entrenamiento del personal componente del SINA.
 - Para la ejecución de obras.
 - Para la adquisición de dispositivos.
 - Para mantenimiento de equipos.
-

En cuanto a los documentos de gestión específicos, la Policía Nacional si cuenta con el Plan de Inteligencia Institucional y diferentes directivas de la DINI y de la CG. PNP que regulan el proceso de selección y permanencia en el SIPOL; sin embargo, se crecen de otros documentos de gestión alineados a la política pública nacional y a los planes estratégicos; que regulen la gestión en el SIPOL.

Capítulo II: Causas del problema público

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

2.1.1. Gestión en la Inteligencia Policial

Sistema de inteligencia policial

El norteamericano Goldman (2006), expone 3 criterios del término inteligencia. El primer criterio está referido al contenido de la información y las conclusiones que se obtienen de su evaluación, recibida en mérito a los requerimientos que se conocen o perciben por parte del usuario; comúnmente esta información es derivada de fuentes reservadas o no disponible para ser utilizada por el solicitante; es consecuencia de un proceso cíclico; el segundo criterio está referido de forma colectiva a las acciones, funciones, de las instituciones comprometidas en el proceso de planeación, recolección y análisis de la información con valor potencial para la producción de inteligencia y toma de decisiones; mientras que, el tercer criterio, comprende el resultado del proceso de recolectar, compilar, evaluar, analizar, integrar e interpretar la información recibida (pp.78-79). Warner (2002) precisó que estos criterios expresan objetivamente algunas de las dificultades que debe asumir la disciplina de inteligencia, proponiendo el siguiente concepto: inteligencia es la actividad estatal y oculta para entender e influenciar a organizaciones extranjeras.

Por su parte González (2022) señala que, aún sin tomar en cuenta los diferentes conceptos de Inteligencia, se identifican particularidades específicas, entre ellas, se ubica el ya conocido ciclo de inteligencia, actividad que es indispensable para la ejecución de la producción de inteligencia. Las acciones elementales que comprende son: La planeación, colección, análisis y diseminación. El Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN, 2022) (como se citó en González, 2022) considera que un ciclo de inteligencia comprende 5 etapas: planeación, recolección, procesamiento y análisis, difusión y explotación, y retroalimentación (p.96).

Figura 8

Ciclo de Inteligencia



Fuente: Gonzales (2022) Revista Dossier

El Grupo de Trabajo contra el crimen Organizado del Gobierno de los Estados Unidos (1967) señaló que, en los años 60, este país fue azotado por la violencia y el crimen; Johnson presidente de ese entonces, instituyó la Comisión Presidencial para aplicar la Ley y la Administración de Justicia (en inglés President's Commission on Law Enforcement and Administration of Justice); en uno de los reportes, J. Edgar Hoover, director del Buró Federal de Investigación (FBI), señaló que, la Cosa Nostra constituía la mayor organización del crimen en Estados Unidos, contaba con una organización con una estricta disciplina (p.6). Luego de realizar un diagnóstico en las diversas instituciones que tenían este problema, la Comisión Presidencial señaló específicamente el fracaso en el desarrollo de la inteligencia estratégica. La Comisión precisó, que la Inteligencia guarda relación con hechos que deberían identificarse inicialmente, antes de elaborar un plan de acción. Respecto al crimen organizado existen dos formas elementales de información de inteligencia: Táctica y Estratégica. La primera corresponde a la conseguida para procesos específicos de la criminalidad especializada; la segunda, representa información relacionada a las vulnerabilidades, capacidades e intenciones de los grupos de organizaciones criminales. Se tiene como ejemplo, el cúmulo de conocimientos almacenado por el FBI sobre la membresía, estructura, acciones y metas de la Cosa Nostra la cual constituye inteligencia estratégica representativa (p.15).

Es significativa señalar una de las recomendaciones expresadas por esta Comisión Presidencial que, los departamentos policiales en cada ciudad de una extensión territorial considerable, debe contar con una unidad especial de inteligencia para desarticular las acciones de las organizaciones criminales; así como, recabar información respecto a las posibilidades de ingreso de cárteles del crimen a estas ciudades (p.5); además recomendó el financiamiento del sistema de inteligencia (p.22) y la capacitación del personal policial.

La Comisión Presidencial definió a la Inteligencia como el elemento terminal de todo un procedimiento complicado, en algunos casos físico y normalmente intelectual; donde el producto final representa significativamente el juicio informado. El proceso que genera estos juicios, constituye el proceso de inteligencia; la misma que implica la recolección de información, su eliminación (o la combinación y almacenamiento), la evaluación y análisis; así como la diseminación de materiales evaluados y analizados (p.2).

Martens (s.f.) señaló que es relevante considerar la descripción de inteligencia en el ámbito intelectual; incluyó una dimensión que promueve ser proactivo, contrario a acciones reactivas (p.2); por su parte Peterson (1997) señaló que, las Unidades de Inteligencia contra la criminalidad organizada, se convirtieron en la primera casa de las funciones analíticas (p.121).

Algunos autores como Tomas E. Baker asumen a la inteligencia como un instrumento integrante de una disciplina extensa llamada análisis criminal (en inglés Criminal Analysis); asimismo, el autor precisa que, el análisis de inteligencia comprende la lucha contra los activos del crimen organizado; además el análisis de inteligencia guarda relación con el análisis operativo o del crimen.

Sin embargo, Jerry Ratcliffe critica esta visión de Inteligencia señalando que, la policía encargada de la investigación asume la función de la inteligencia como un instrumento de apoyo, disminuyendo su importancia táctica en la resolución de un caso particular, sin contribuir en el nivel estratégico. Ratcliffe señaló de forma innovadora que la Inteligencia policial, llamada también Policía fundada en Inteligencia, del inglés Intelligence-Led Policing; constituye una disciplina de la inteligencia que tuvo sus inicios en el condado de Kent del Reino Unido. Este condado creó un equipo para reorganizar la función policial, asumiendo una función de inteligencia en el interior del proceso de toma de

decisiones; para ello, crearon en cada una de las nueve jurisdicciones de vigilancia policial establecida, una unidad de inteligencia con recursos íntegros, incorporando a personal civil especializados para asumir las capacidades analíticas y producir real inteligencia. Se obtuvieron resultados positivos significativos, lográndose la reducción del crimen en un 6.5% durante el primer año de acción operativa y en 16.3% el segundo año.

La Asociación Internacional de Analistas de Inteligencia para la Procuración de Justicia (su sigla en inglés IALEIA), documentó la experiencia, en la cual, Angus Smith, define la acción policial con relevancia en inteligencia asumiendo como principal fundamento la colección y análisis de información que ha de producir un producto final que permite la toma de decisión en los niveles táctico o estratégico. Este modelo sirve constituye una directriz y no en sentido contrario. Es novísima, al sustentarse en la idea que la acción policial es la prevención e identificación del delito; más no una reacción sobre éste.

Jerry Ratcliffe considera que el modelo de Kent inicialmente ha sido una táctica operativa que disminuiría el delito mediante una vigilancia policial proactiva específica asumiendo especialmente la inteligencia criminal. Ratcliffe define la Intelligenceled policing como un modelo de gestión y doctrina directriz donde el análisis de datos y la inteligencia criminal representan factores elementales para un marco real de toma de decisiones que favorece la disminución, paralización y prevención del crimen por medio de la gestión estratégica y de las acciones eficaces de aplicación de la norma legal que sancionan el accionar delictivo de los delincuentes permanentes y peligrosos.

El modelo de Kent constituye una experiencia significativa implementado en el año 2000 a nivel nacional en el Reino Unido, denominándose Modelo de Inteligencia Nacional (su sigla en inglés NIM). El enfoque del NIM sugiere que el accionar policial con base en la inteligencia asuma como objetivos: (i) Determinar una meta y un proceso de coordinación; (ii) desarrollar productos fundamentales de inteligencia en la dirección de las operaciones; y (iii) desarrollar sistemas y protocolos para viabilizar el ciclo de inteligencia.

2.1.2. Selección de personal

Robbins et al. (2018) señalaron que, todas las instituciones necesitan de recursos humanos para realizar las labores formales de un negocio. En este

contexto, se hacen las preguntas ¿Cómo conseguir a estos trabajadores? Y lo más relevante, ¿qué es necesario ejecutar para asegurar la selección de empleados con competencias y talento? La primera etapa del proceso de la Administración de Recursos humanos (ARH) implica tres tareas: la planeación, el reclutamiento y destitución y la selección de los recursos humanos (pp.386-387).

Seubert (2009, como se citó en Robbins et al. 2018) señala que, la planeación de recursos humanos constituye el procedimiento a través del cual, los directores determinan el número necesario de trabajadores capaces, necesarios para ser asignados a departamentos adecuados y en los momentos oportunos. Por la planeación, las empresas evitan la falta o abundancia de personal (p.387). La planeación de Recursos Humanos contiene dos fases: La evaluación actual y la satisfacción de las futuras necesidades de Recursos Humanos. Respecto a la primera, los directores deben realizar un diagnóstico del número de trabajadores que laboran de forma real; esta información incluye el nombre, grado de capacitación, nivel educativo, trabajos anteriores, idiomas que domina, capacidades especiales y habilidades especiales. Actualmente existen programas informáticos que facilitan el registro de esta data (p. 387).

Respecto al análisis de puesto, Seubert (2009, como se citó en Robbins et al. 2018) señaló que, la data recibida por medio de la observación directa, entrevista individual o grupal o requiriendo a expertos en el empleo (como el gerente) quienes conocen y establecen las particularidades del empleo. En base a esta técnica se describe el puesto de trabajo, a través de una relación por escrito de las particularidades del trabajo, que implica el contenido, entorno y las condiciones donde se ejecuta. Así también, la descripción del empleo determina los requerimientos necesarios que debe tener un potencial empleado para desarrollar con efectividad una función laboral determinada. La descripción y las especificaciones del trabajo, constituyen información relevante para la fase de reclutamiento y seleccionar personal que realizan los gerentes (p. 387).

En cuanto a la satisfacción de las futuras necesidades de recursos Humanos, estas se encuentran establecidas en la misión, metas y estrategias de la empresa. EL requerimiento de personal es consecuencia de la demanda de los productos o servicios que produce la organización. Luego de analizar las capacidades actuales como los requerimientos próximos, los directores ya

pueden realizar una proyección sobre cuál de los departamentos de la empresa pueden tener poco o exceso de personal. Realizado este proceso los directores pueden pasar a la siguiente etapa (p. 387).

Bargerstock y Swanson (1991, como se citó en Robbins et al. 2018) señalaron que, los gerentes tienen que tomar en cuenta la información que se ha obtenido respecto a la evaluación de puestos, como un patrón relevante para la selección y reclutamiento; en consecuencia, se resalta las bondades que ofrece el puesto de trabajo y en mérito a ello, identificar a los posibles candidatos potenciales, para atraerlos por demostrar capacidad y competencias especiales. (p. 388). Para Gordon (1986, como se citó en Robbins et al. 2018) señaló que, si la planeación de Recursos Humanos advierte la existencia de un exceso de trabajadores, los gerentes tienen que disminuir la capacidad laboral de la empresa a través de la destitución (p. 388); sin embargo, esta última herramienta no aplica la PNP; toda vez que, la institución cuenta con un proceso de renovación de cuadros, anual y con determinados requisitos que debe cumplir el candidato. En caso, se tenga en una unidad policial exceso de personal, se procede a reasignarlo a otro puesto de trabajo.

Robbins et al. (2018) señalan que, luego de contar con un conjunto de postulantes, prosigue la selección; que comprende la evaluación de los aspirantes a un determinado puesto de trabajo, estableciendo al mejor calificado para cubrir la plaza. Es necesario que los directores realicen una selección al detalle; toda vez que, de existir determinados cuestionamientos en el proceso de contratación puede generar consecuencias relevantes (p.390). Esta aseveración, se produce en la policía, cuando se asigna a un personal policial a una unidad donde sus competencias que demuestra tener no las explotará en su nuevo puesto; es decir es negativo enviar a un efectivo policial a trabajar a la División de protección de carretas, cuando este policía a realizado diferentes cursos en la especialidad de Inteligencia policial.

Asimismo, Robbins et al. (2018) señalaron que, el proceso de selección involucra la predicción de que postulantes asumirán con éxito el trabajo, en caso de ser contratados; es decir, si se cubre una vacante en ventas, el proceso de selección tiene que precisar que postulantes generarán una mayor producción de ventas. Cómo se observa en la figura 8; cualquier posible selección, conlleva a cuatro posibles resultados, dos positivos y dos negativos. Una decisión es

positiva si se pronosticó que el postulante tendría éxito en el empleo, entonces el pronóstico es correcto, o cuando se pronosticó que el postulante fracasaría, en consecuencia, no se procedió a su contratación. En la primera predicción, la decisión de contratación ha sido positiva; para el segundo, la decisión de rechazar al postulante también fue correcta.

Tabla 8

Resultados de la decisión de selección

		Decisión de selección	
		Aceptar	Rechazar
Desempeño en el último puesto	Éxito	Decisión correcta	Error por rechazo
	Sin éxito	Error por aceptación	Decisión correcta

Fuente: Robbins et al. (2018). Administración de Recursos Humanos (p. 391)

Para Zillman (2015, como se citó en Robbins et al. 2018) las dificultades se producen al rechazar a un participante con probabilidad de realización de un buen desempeño en el empleo (error por rechazo) o al aceptar a un postulante que tendría un desempeño en el trabajo malo (error por aceptación). Las consecuencias pueden ser relevantes y significativas. asumiendo las normas que regulan actualmente las acciones de los Recursos Humanos, los errores por rechazo pueden ser significativos de manera negativa, que asumir una exploración integral para ubicar al postulante capaz. Una de las posibilidades que se generaría es que, la organización puede exponerse a demandas por discriminación, especialmente si el rechazo afectaría a personas integrantes de un grupo protegido. Por ejemplo, las evaluaciones del empleo realizadas por la empresa Target Corporation eliminaban de forma desproporcional a los postulantes afroamericanos, asiáticos y féminas de los empleos profesionales exentos (p. 391).

2.1.3. Normas que regula el sistema de inteligencia policial

El ordenamiento jurídico que rige la Inteligencia en nuestro país han sido descritas en el punto 1.4. del presente proyecto de innovación.

2.1.4. Recursos tecnológicos para la Inteligencia Policial

Villalobos (2020) señala que, América Latina constituye uno de los territorios donde se producen acciones violentas más que en todo el mundo; en consecuencia, las instituciones policiales tienen que asumir retos complejos y difíciles para reducir, controlar y prevenir las acciones delincuenciales y la violencia en general. Pero, en con el transcurso de los años, la innovación tecnológica se ha desarrollado y ha logrado apoyar a México, Argentina, Colombia, Chile y Uruguay en esta lucha contra la delincuencia. La creación de centros de mando integrado, el avance de sistemas integrados de información, sistemas de información geográfica, análisis del big data, utilización de cámaras con identificación facial, drones, entre otros; constituyen algunos de los procesos de desarrollo de la tecnología, que las organizaciones policiales aprovechan; así como la inteligencia artificial para optimizar las operaciones en la prevención del delito (p. 79).

Russell y Norving (2004, como se citó en Villalobos, 2020) señalaron que, en el desarrollo de la nueva tecnología, se observa a la inteligencia artificial (IA), como una herramienta que ya viene siendo aplicada en el área de la seguridad pública. La IA favorece la combinación de dos elementos tecnológicos como el análisis de big data, Internet, la robótica, la nube, la realidad incrementada, la manufactura inteligente y la simulación, para elaborar un sistema con capacidades semejantes a las humanas (p. 83).

Bonomi et al. (2018, como se citó en Villalobos, 2020) señalaron que, en el campo de la seguridad pública, han sido utilizadas herramientas tecnológicas, para conseguir resultados significativos y relevantes en la prevención del delito. Específicamente, este grupo de autores integrantes del Ministerio del Interior de la República Oriental del Uruguay y con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han investigado sobre el impacto de las acciones policiales que implica el uso de herramientas tecnológicas convencionales como Sistemas Integrados o Big Data, Sistemas de Información Geográfica (SIG), y los Centros de Monitoreo de Circuito Cerrado (CCTV) (p. 83).

Así también Bonomi et al. (2018, como se citó en Villalobos, 2020) precisaron que, los SIG son instrumentos de significativa y elevada intensidad informática usados en Estados Unidos y Reino Unido (tabla 1), especialmente en tres aristas particulares del ámbito policial: Planificación del trabajo,

prevención del delito e investigación y seguimiento de presuntos infractores delictivos (p. 83). Por su parte Dammert (2016, como se citó en Villalobos, 2020) indicó que, estos sistemas constituyen los fundamentales instrumentos de las oficinas de inteligencia criminal de las organizaciones policiales; quienes con la información sobre la incidencia delictiva recabado de las unidades policiales, se elaboran bases de datos referenciados en un determinado espacio geográfico (georreferencia del delito o mapas de calor del delito) y representan insumos relevantes en el planeamiento operativo, particularmente en el patrullaje y recurso humano (p. 83).

Tabla 9

Sistemas de Información Geográfica de Estados Unidos y Reino Unido

País/Ciudad	Tipo de estrategia policial	Uso del SIG	Impacto
Estados Unidos (Knoxville, Tennessee)	Prevención del delito	Seguimiento geográfico de reos en libertad y delincuentes reincidentes. La información que se ingresa a los mapas son: Dirección de residencia de la persona, fotografía, particularidades físicas, infracciones penales cometidas, antecedentes penales, etc.	Disuasión en el individuo: debido a que lo están monitoreando no se arriesga a cometer delitos. Reducción significativa de la habitualidad delictiva en estas personas.
Reino Unido (Merseyside, Nottingham, Merton y Kingston-uponHull)	Prevención del delito	Evaluar la utilidad de los enrejados en patio el patio de los inmuebles, como acción preventiva de la comisión de delitos. Se instaló 208 rejas en pasajes y se monitoreó la incidencia delictiva en ese territorio	Reducción de los robos a vivienda entre un 30% y 50 %. Además se verificó, N° que el delito se desplazó a otros callejones

Fuente: Bonomi Et al. (2018, como se citó en Villalobos, 2020)

Villalobos (2020) precisa que, esta herramienta viabiliza el registro de la incidencia delictiva, pero también permite el registro de aristas ambientales y sociales del espacio jurisdiccional, para realizar el contraste de variables y definir el impacto de actividades particulares en las comunidades (p. 83).

2.2. Causas del problema

Para determinar las causas del problema se elaboró una matriz la misma que se encuentra en el Anexo 4 y se elaboró una guía de entrevistas (Anexo 5) que se administró al Director de la DIRIN, a los jefes de las Divisiones de coordinación y evaluación de la información, Tratamiento de la Información, Búsqueda de Información, Producción de Inteligencia; y contrainteligencia; integrantes sistema de Inteligencia Policial; asimismo, se construyó el árbol de problemas (Anexo 7).

Causa 1: Falta de un diseño organizacional de la DIRIN PNP y comando único.

En cuanto a la revisión documental realizada en la Comandancia General de la PNP se ubicó la Resolución N° 159-2018-COMGEN/EMG-PNP del 24 de noviembre del 2018; mediante el cual, se aprueba la Directiva N° 02-23-2018-COMGEN-PNP/DIRIN-B, que establece los principios, normas, procedimientos y estructura para la organización y funcionamiento del Sistema de Inteligencia Policial (SIPOL); en la cual se determina los componentes del SIPOL: Consejo de Inteligencia de la PNP, la DIRIN PNP y los Órganos componentes del Sistema de Inteligencia a nivel nacional (Comandancia General PNP, 2018).

En este contexto, el SIPOL tiene como órgano rector a la DIRIN PNP contando con dependencia funcional, técnica y normativa; y a la vez cuenta con dependencia orgánica con los directores de las Macro regiones, Regiones y Frentes y Direcciones Especializadas.

Cabe precisar que, las amenazas considerando el concepto señalado por el Manual de doctrina de Inteligencia policial, en el sentido que es una situación de significación negativa en un escenario latente; generando un contexto de riesgo; y lo señalado por Ugarte (2019) que el planeamiento estratégico permite identificar estas amenazas y viabiliza el establecimiento de las prioridades; estas amenazas generadoras de escenarios de riesgo en el contexto señalado por el citado manual de Inteligencia, que implica una situación negativa posible, con consecuencias sobre la producción de inteligencia; para eliminar o contrarrestar los riesgos que aparezcan en el proceso de desarrollo del ciclo de inteligencia o actividades propiamente dicho, se elaboran acciones de contrainteligencia; ello

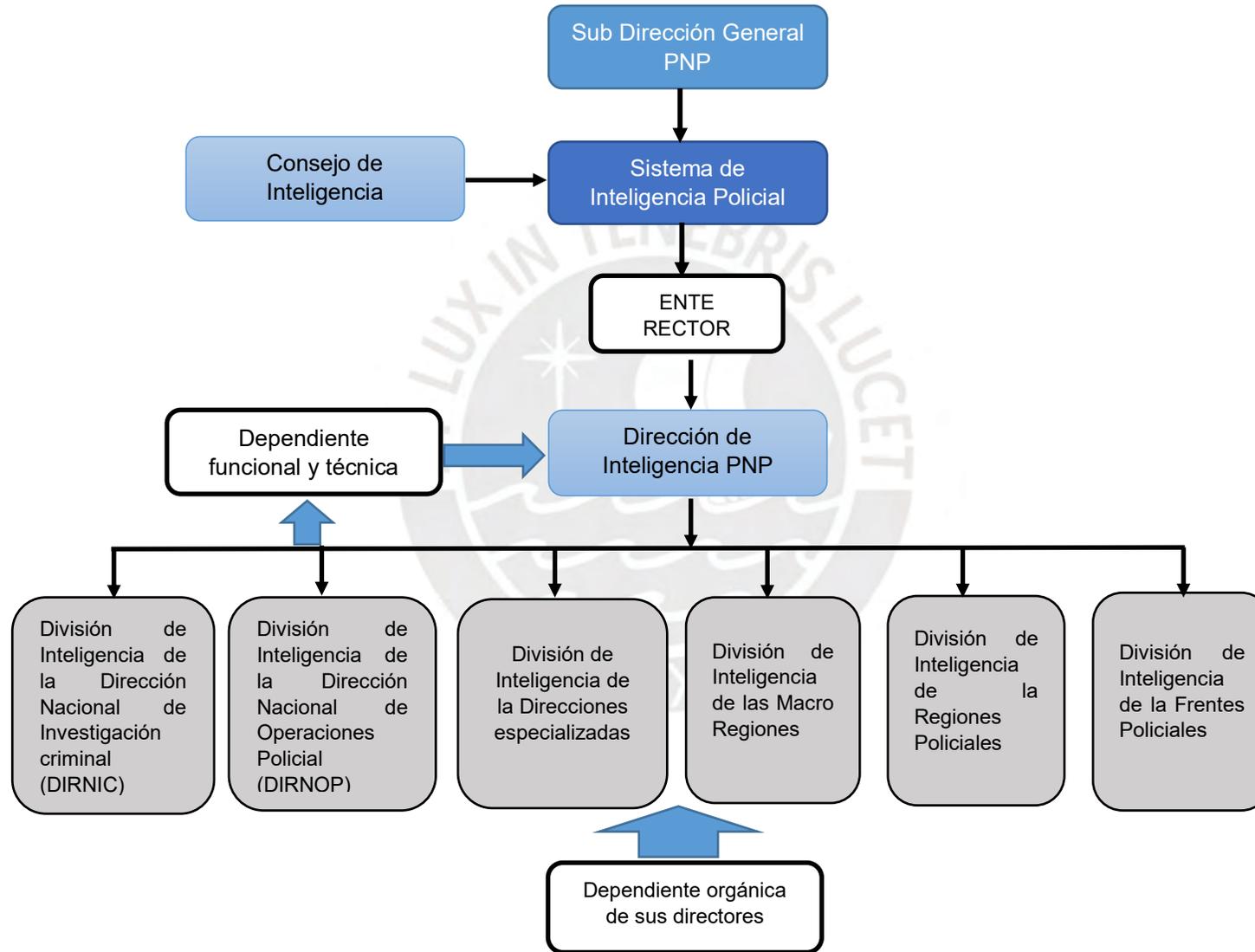
con el propósito de difundir tranquilidad o confianza (Policía Nacional del Perú, 2022).

Para el Estado, las que requieren especial atención son: la Conflictividad social, elementos físico-químicos que deterioran la calidad de vida de la población, el desarrollo y las capacidades nacionales, y, el tráfico ilícito de drogas y conexos al (TID), actores extranjeros que afectan la Seguridad, Defensa y el Desarrollo Nacional, la contaminación al ambiente y su afectación al desarrollo sostenible, la subversión y terrorismo, el crimen organizado y la delincuencia común, la corrupción, la afectación a la gobernabilidad y el Estado democrático; y, agentes hostiles que actúan en y a través del Ciberespacio contra la Seguridad Digital.



Figura 9

Organigrama del SIPOL conforme a la Directiva N° 02-23-2018-COMGEN-PNP/DIRIN-B



Conforme al artículo 24° del Reglamento del DL. N° 1267, la DIRIN PNP constituye órgano de apoyo policial de carácter técnico, operativo y sistémico, normativo y especializado en inteligencia; con la responsabilidad de ejecutar acciones técnicas, administrativas y operativas, destinadas a la producción de inteligencia y contrainteligencia policial, en el marco del cumplimiento de la finalidad de la PNP (Presidencia de la República, 2017).

El ente rector del Sistema de Inteligencia Policial es la DIRIN PNP, cuenta a nivel nacional con 47 órganos de inteligencia, conformados por: Veinte Direcciones Especializadas, quince Macro Regiones, seis Regiones Policiales, seis Frentes Policiales, además con sesenta y cinco Secciones de Inteligencia de las DEPINCRIS a nivel nacional que funcionan en las jurisdicciones de las Unidades antes citadas.

Actualmente, los componentes de la inteligencia citadas son unidades responsables de producir inteligencia y contrainteligencia policial, tienen una dependencia orgánica con las Unidades PNP citadas, y mantienen solamente una relación funcional, técnica, normativa y de coordinación con el Ente rector, información que ha sido corroborada por el Director de Inteligencia PNP y por Oficiales que laboran en dicha Unidad, quienes han precisado que, esta situación no permite una fluidez en el proceso de producción de inteligencia y logros para el combate contra la criminalidad, situación contraria a lo señalado por el modelo Kent que constituye una experiencia relevante precisa que el accionar policial con fundamento en la inteligencia debe contener objetivos, metas, desarrollo de productos, sistemas y protocolos que viabilicen el ciclo de inteligencia; mitigando las amenazas generadoras de escenarios de riesgo para el Estado.

Por otro lado, no hay una dependencia directa, orgánica y administrativa; en consecuencia, no contribuye a la unidad de Comando y dirección, necesario e imperativo para hacer frente a las amenazas y escenarios que se advierte como la alta incidencia delictiva, la cual viene produciendo inseguridad ciudadana, percepción de inseguridad que viene afectando significativamente el desarrollo nacional.

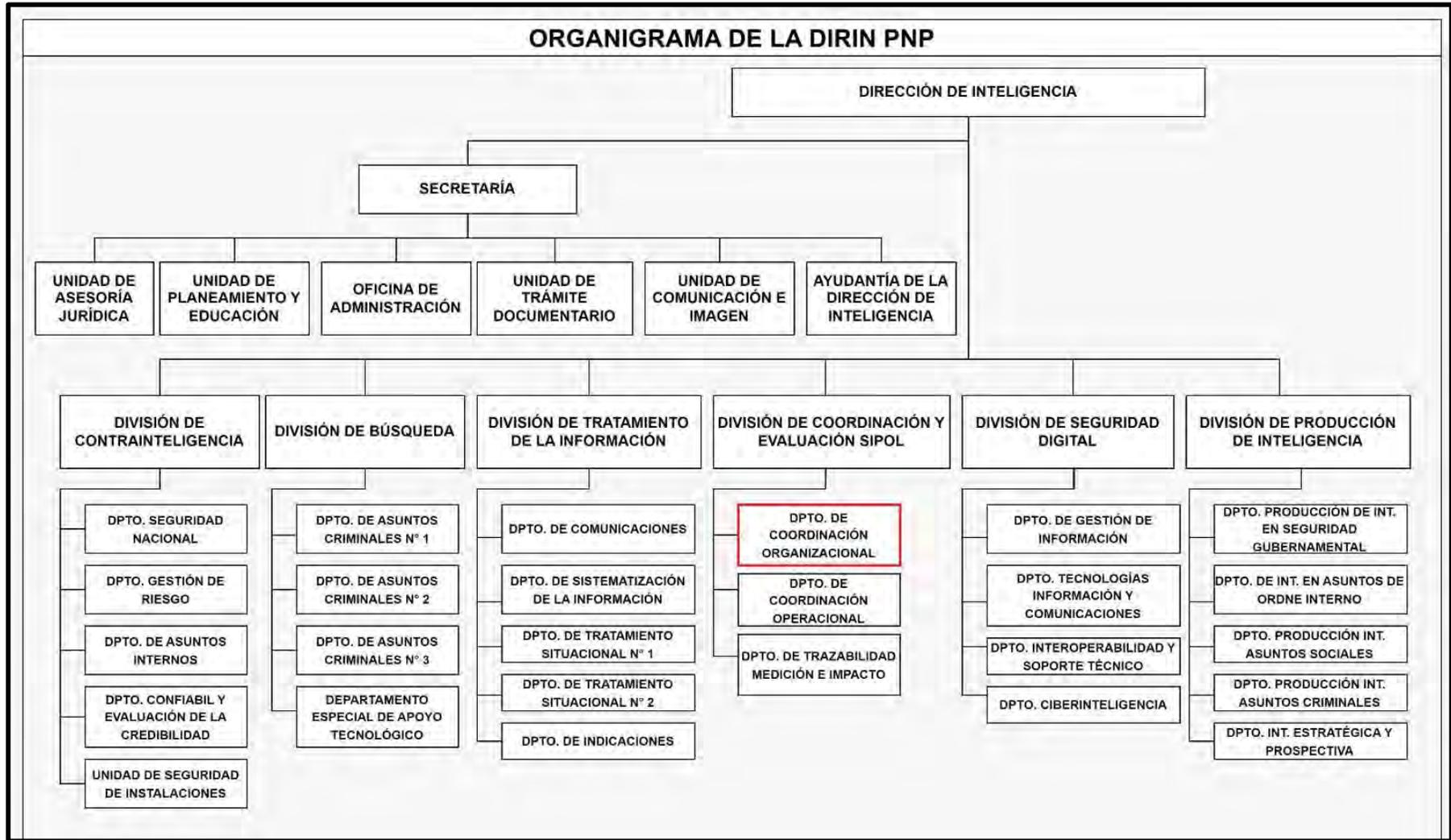
Estos hechos reales son contrarios a lo señalados por Goldman (2006), al indicar en sus tres criterios que la Inteligencia guarda relación con la información procesada (inteligencia) en mérito a lo requerido por la unidad usuaria, siendo un proceso cíclico; así también precisa que, las acciones y funciones se realiza

de manera colectiva, interviniendo las unidades en el proceso de planeación, recolección y análisis de la información para la producción de inteligencia y toma de decisiones, versión asumida también por González (2022) e incluso por el CISEN (2022); comprendiendo además el resultado del proceso de recolección, compilación, evaluación, análisis, integración e interpretación de la información recibida; corroborado por Warner (2002) precisando que los citados criterios dejan evidencia objetiva de determinadas dificultades que tiene que enfrentar la disciplina de inteligencia; estas aseveraciones doctrinarias implican que el Sistema de Inteligencia tiene que ser integral y único, no puede ser disgregado o dividido en sectores para producir inteligencia de forma individual; ello sería contrario a la doctrina de Inteligencia.



Figura 10

Organigrama actual de la DIRIN PNP.



En cuanto a la productividad de los órganos regionales del Sistema de Inteligencia Policial, se ha verificado que, durante el periodo de enero a agosto del 2022, nueve órganos de inteligencia no han registrado el resultado de sus actividades de inteligencia (logros) en la Plataforma Integrada de Información e Inteligencia PI3 (Plataforma Integrada) del canal oficial de Inteligencia, lo cual limita el análisis de la productividad del SIPOL, que es información básica para el proceso de planeamiento de inteligencia, conforme se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Órganos que no registraron el resultado de sus actividades (logros) en el PI3-2022.

SIPOL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
1 MACREPOL Cusco		NO						
2 MACREPOL Ancash		NO						
3 MACREPOL Tacna		NO						
4 MACREPOL Madre de Dios		NO						
5 FP Cajamarca	NO		NO		NO	NO		
6 FP Apurímac	NO				NO			
7 FP Ica		NO	NO					
8 FP VRAEM						NO		
9 FP Puerto Inca	NO	NO						
10 DIRNOS	NO	NO		NO				
11 DIRNIC		NO				NO		
12 IG PNP	NO	NO					NO	
13 DIRTUR		NO						
14 DIRMEAMB		NO	NO					
15 DIRINCRI	NO							
16 DIRSECIU	NO	NO	NO		NO		NO	
17 DIRSEINT		NO						
18 DIRCOTER		NO						
19 DIRCOCOR	NO	NO	NO	NO		NO		
20 DIRLAECT	NO	NO						
21 División de Protección de Carreteras		NO						

*NO: No ha reportado información de logros en el PI3

Fuente: DIVCES – DIRIN PNP

Causa 2: Inadecuada selección de personal por falta de perfiles de cargo

Conforme a la Directiva N° 02-08-2017-DIRGEN/SUB-DGPNP-DIRIN-B del 31 de mayo del 2017, que establece las leyes y procesos técnicos de la especialidad de inteligencia señala que, el agente policial seleccionado para prestar servicios en los órganos del SIPOL, debe poner de manifiesto el perfil profesional calificado y obligatorio para la función de inteligencia y contrainteligencia; disposición que es corroborada por Robbins et al. (2018) quienes afirmaron que, las instituciones requieren de recursos humanos para ejecutar formalmente un negocio y Seubert (2009) precisa que, establecer la cantidad necesaria de empleados con determinada capacidad y ser asignados oportunamente, es un proceso de planeación de los recursos humanos, evitando el exceso o deficiencia de personal. Asimismo, nos da dos directrices para planear: La evaluación actual o diagnóstico y la complacencia de los próximos requerimientos de Recursos Humanos.

Por otro lado, los entrevistados coincidieron en precisar que, se viene asignando Sub Oficiales sin contar con un curso de capacitación en Inteligencia policial, e incluso se asignan a Oficiales subalternos y superiores a prestar servicios en el SIPOL, sin que hayan realizado algún curso de capacitación o especialización; contrario a ello, Seubert (2009) indicó que, para conocer las capacidades del trabajador es necesario aplicar las técnicas de observación directa, entrevista individual o grupal, o una encuesta, siendo necesario la información proporcionada por el jefe quien establecerá las características del puesto.

Así también, Seubert (2009) señala que, la descripción y las especificaciones del puesto constituyen información significativa para el reclutamiento y selección de personal; sin embargo, los entrevistados: el Director de la DIRIN PNP y los policías que laboran en la DIRIN PNP no confirmaron la práctica de este proceso; señalando que, desde la etapa de formación todavía no se aplica la especialidad; es decir, el Oficial y Sub Oficial, se reciben como policías, con estudios generales sin una real especialidad; y son asignados a los órganos de Inteligencia sin contar con un curso de capacitación; afirmación que también ha sido corroborada por el Jefe de la División de coordinación y evaluación de los órganos del SIPOL.

Asimismo, Seubert (2009) precisa que, los requerimientos de recursos de personal se encuentran indicadas en la misión, metas y estrategias de la organización; y que, la demanda de empleados es efecto de la demanda de los servicios que ofrece la organización; y es el jefe quien asume las necesidades de personal de acuerdo a la realidad de cada oficina o departamento; en este contexto entrevistado el Director de la DIRIN PNP señaló que, si bien el jefe de la DIRIN realiza el requerimiento de personal necesario para el cumplimiento de la misión; sin embargo, la DIRREHUM no le asigna este personal por las limitaciones existentes en la Policía Nacional respecto a recursos humanos; pero el coordinador de la DIRIN precisó que en la Policía Nacional, si existe personal e incluso con capacitación en Inteligencia policial; pero que, no existe una efectiva distribución de ellos; mientras que, los efectivos policías que prestan servicios en la DIRIN señalaron que, en algunas unidades policiales existe exceso de personal a nivel nacional; afirmación que, puede ser corroborado por Gordon (1986) quien señala que, de detectarse un exceso de personal se debe proceder a la redistribución, posible realidad que, de detectarse en algunas unidades o departamentos de la Policía Nacional, se debería proponer el cambio de unidad del personal excedente;

Por otro lado, es importante traer a consideración lo señalado por Bargerstock y Swanson (1991) cuando afirman que, para reclutar a los aspirantes a un departamento, los directores tienen que valorar el análisis de puesto realizado. El director de la DIRIN PNP ha expresado que, sólo la DIRIN decide la incorporación o desafiliación, la asignación o reasignación al SIPOL; además los entrevistados han coincidido en señalar que, los asignados al SIPOL no deberían ser considerados en otros servicios o acciones diferentes que expongan su identificación o identidad.

Es significativo señalar que, lo expresado por los diferentes autores citados, se encuentra establecido en el DL. N° 1267, establece la especialidad de inteligencia; el cual debe ser asumida por personal especializado y competente seleccionado a través de un proceso técnico de captación; asimismo, la UNODC (2010) confirma las afirmaciones expresadas, exponiendo que, es relevante captar a personal íntegro y competente; porque, este estará expuesto a los propósitos de corrupción de las organizaciones criminales; además expresan que, una permanente reasignación de personal capacitado en

inteligencia, genera una pérdida económica para el Estado; afirmación que también es corroborado por todos los entrevistados.

Por otro lado, la citada Ley policial establece que las vacantes son señaladas por la CG. PNP, a solicitud de la DIRIN PNP y la Dirección de Recursos Humanos debería ejecutar tal asignación; sin embargo, el Director de la DIRIN y el jefe de Asesoramiento han indicado que, la Ley no se cumple a cabalidad; toda vez que, no se realiza la selección debida del personal, es removido a otras unidades policiales y no se exige una capacitación y especialización para ingresar y continuar en el SIPOL.

Así también los entrevistados han informado que, existe todo un proceso regulado para la permanencia del personal policial en la especialidad de inteligencia, que conlleva la valoración y evaluación anual de criterios como la capacitación, especialización, actualización, rendimiento profesional y experiencia en Inteligencia; sin embargo, este proceso no se ejecuta por la negativa de cumplimientos de las directivas institucionales que regulan el SIPOL haciendo prevalecer la Ley de la carrera y situación del personal PNP en su artículo 30; desvinculando al personal de los órganos de inteligencia citando la causal de necesidad del servicio.

Las afirmaciones expresadas por los entrevistados se corroboran con la información existente en el SIPOL, existiendo un total de 3,779 agentes de inteligencia, de los cuales 2,287 cuentan con cursos básicos y/o de especialización en inteligencia; y, 1,492 no cuentan con algún curso de inteligencia (ver Figura 11).

Causa 3: Deficiente normatividad que regula el sistema de inteligencia policial

El marco jurídico que regula los principios, organización, la finalidad, funciones, atribuciones, coordinación, fiscalización y control, que deben observar los componentes del SINA, se ubica en el Decreto Legislativo N° 1141. La citada norma legal, en su artículo 9°, numeral 5, establece que, la DIRIN PNP es componente del SINA, como parte de los Órganos de Inteligencia del Sector Interior, produciendo inteligencia, en el marco del cumplimiento de su misión y funciones.

El Decreto Supremo N° 026-2017-IN, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267 Ley de la PNP, precisa que su finalidad es establecer y normar su estructura orgánica; la organización interna, funciones generales y específicas de los órganos y unidades que la integran.

El artículo 24° señala que la DIRIN PNP es el órgano de apoyo policial; con la responsabilidad de ejecutar acciones técnicas, administrativas y operativas direccionadas a la generación de inteligencia y contrainteligencia policial para el SINA y la PNP; en este contexto normativo, se da cumplimiento a la finalidad fundamental de la PNP. Asimismo, cuenta con las siguientes funciones: Generar inteligencia estratégica y operacional, con relación a los posibles amenazas que pongan en peligro potencial el Orden Interno, Orden Público, Seguridad Ciudadana y Seguridad Gubernamental; norma expresa existente y corroborada por los entrevistados; y que, no se explican porque la Dirección de Inteligencia a la fecha no ha propuesto un proyecto de estructura orgánica para sistematizar los órganos del SIPOL de acuerdo a lo indicado en el reglamento de la Ley de la PNP Art. 24, situación que generaría la producción de inteligencia oportuna y de nivel.

Así también, el Numeral 6.1.6 de la Directiva N° 02-23-2018-COMGEN-PNP/DIRIN-B, aprobada con Resolución de Comandancia General N° 159-2018-COMGEN/EMG-PNP, menciona que la DIRIN representa al ente rector normativo que administra, centraliza y sistematiza la información de inteligencia, contrainteligencia y seguridad digital en la PNP; sin embargo, los entrevistados coincidieron en señalar que, esta normatividad se cumple parcialmente, puesto que, las oficinas de Inteligencia no dependen orgánicamente de la DIRIN, sino de sus Directores, Directores Macro Regiones, Frentes o Regiones Policiales; es decir, esta norma no se cumple, toda vez que, los directores y jefes cuando requieren personal para una determinada función que no es la inteligencia policial, recurren a este personal y disponen su reasignación a otra unidad policial.

Causa 4: Escasos recursos tecnológicos para el sistema de inteligencia policial

El Plan de Inteligencia Nacional señala en su estrategia de la segunda política, fortalecer la producción de Inteligencia mediante el uso de tecnología de última generación; asimismo, en el Objetivo 3 señala el producir conocimiento útil y establecer medidas de contrainteligencia destinadas a alcanzar la seguridad digital. Como política la de potenciar las capacidades de seguridad digital acorde al avance de las tecnologías; y, como estrategia el contar con infraestructura tecnológica actualizada que optimice los procesos de ciber inteligencia y ciber contrainteligencia; sin embargo, los entrevistados coincidieron en señalar que, el Sistema de Inteligencia no cuenta con una tecnología de punta para producir inteligencia y fomentar la seguridad digital.

El 2020, Pedro Cateriano, ex presidente del Consejo de Ministros, afirmó que, la inteligencia operativa y el uso de instrumentos de elevada tecnología en la lucha contra el crimen, constituirán los dos umbrales de la PNP que permitirán afianzar la seguridad ciudadana en el nuevo bicentenario; el uso de herramientas de alta gama como por ejemplo la utilización de drones y el Sistema Informático de Planificación y Control de Patrullaje Social (SIPCOP) en 10 regiones del país para conocer la incidencia delictiva y generar acciones oportunas contra la delincuencia común, serán, las mejores armas de la institución policial; y que, estas mejoras en la inteligencia operativa se encuentran enmarcadas en el Plan de Seguridad “Fortaleza 2020”; sin embargo, la realidad es otra, conforme lo han dejado señalado los entrevistados coincidiendo en señalar que, el SIPOL no cuenta con drones de última generación y tampoco se usan para el patrullaje social; asimismo, el SIPCOP actualmente es un sueño, puesto que, ni siquiera se ha realizado el requerimiento formal para la compra de éste sistema, no existe ningún proyecto de inversión que dé inicio a la adquisición de éste.

Capítulo III: Diseño del prototipo

3.1. Desafío de innovación

Análisis causal

Al haberse establecido las causas del problema y sometidas a valoración, se ha considerado en las dimensiones de impacto y la posibilidad de modificación los valores del 1 al 3; mientras que, para el aspecto normativo se valoró del 0 a 2; habiendo obtenido un puntaje de 8, la causa relacionada a **la deficiencia del diseño organizacional**, tal como se describen en el siguiente tabla:

Tabla 11

Valoración de la causa de mayor impacto

CAUSA	<u>DIMENSIÓN 1</u> Nivel del impacto del problema	<u>DIMENSION 2</u> Posibilidad de modificación por parte de organización	<u>DIMENSION 3</u> Se ubica en el contexto normativo de la institución, de la cual se desea producir la intervención	Total
Falta de un diseño organizacional Inadecuada	3	3	2	9
selección de personal	2	2	2	6
Deficiente normatividad que regula el sistema de inteligencia policial	2	3	2	8
Escasos recursos tecnológicos.	2	2	2	6

Luego de haber seleccionado y valorado las causas en sus tres dimensiones procedemos a convertir la de mayor valor en el desafío de innovación de acuerdo al detalle siguiente:

PROBLEMA PÚBLICO: Ineficaz Sistema de Inteligencia Policial, para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, periodo 2020 y 2021.

CAUSA SELECCIONADA: Falta de un diseño organizacional y Comando único del Ente rector.

DESAFIO DE INNOVACIÓN: ¿Cómo podemos contribuir con un diseño organizacional para alcanzar eficacia del Sistema de Inteligencia Policial que mitigue de manera efectiva las amenazas generadoras de riesgo para el Estado a nivel nacional?

La causa que vamos a priorizar para la construcción de nuestro desafío de innovación es la falta de un diseño organizacional y Comando único del Ente rector, que tiene relación directa con el Ineficaz sistema de inteligencia policial, para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgo a nivel nacional; por cuanto, el actual diseño organizacional de la Dirección de Inteligencia no está aprobado con la norma legal respectiva y no presenta una estructura sistémica, pese hacer una unidad especializada de alcance nacional.

3.2. Experiencias internacionales para hacer frente al desafío de innovación

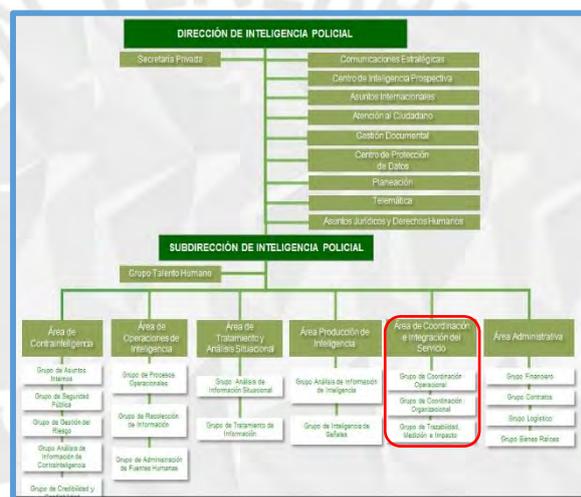
3.2.1. Experiencias acaecidas en Colombia hasta el año 2021

La institución policial de Colombia en el 2021, en su estructura orgánica contaba con una dirección y sub dirección de Inteligencia Policial. En la Sub Dirección se integraban las áreas de contrainteligencia, operaciones de inteligencia, tratamiento y análisis operacional, producción de inteligencia, coordinación e integración del servicio y el área administrativa; observándose que no existían departamentos o secciones desconcentradas de inteligencia. El área de coordinación e integración del servicio, tienen a su vez al grupo de coordinación operacional, organizacional y de medición del impacto; encargado de administrar la inteligencia producida por las áreas de inteligencia y contrainteligencia.

Bajo este organigrama, la Dirección de Inteligencia, produce inteligencia a nivel nacional sin contar con órganos desconcentrados: es decir, que el personal tenía que viajar en comisión del servicio a realizar la labor de inteligencia, teniendo que utilizar recursos financieros para el traslado y viáticos por el tiempo que demore la operación; luego, volver a la central y proporcionar la información para el análisis y producción de inteligencia que, seguidamente es entregada por los canales respectivos a la unidad que corresponde intervenir. Esta organización representa la centralización de las operaciones de inteligencia y las pocas intervenciones a nivel de todo el territorio colombiano.

Figura 11

Organigrama de la institución policial de Colombia



Fuente: Presidencia de la República de Colombia (2022). Decreto N° 113, Ministerio de Defensa Nacional de Colombia.

3.2.2. Experiencia en Colombia a partir del año 2022

Para el año 2022 prosiguiendo el proceso de modernización de su Policía Nacional, mediante Decreto N° 113 del 2022 el Ministerio de Defensa Nacional de Colombia, decreta la modificación del numeral 7 del artículo 10° del Decreto N° 049 del 13 de enero del 2003; estableciendo la nueva organización de la Policía Nacional de Colombia, considerando en la Jefatura Nacional de Servicio de Policía, a la Dirección de Investigación Criminal e INTERPOL, la **Dirección de Inteligencia Policial**, Dirección de Carabineros y Protección Ambiental; entre otras unidades.

Con esta nueva estructura, la institución policial de Colombia, reorienta la producción de inteligencia a nivel nacional, creando los órganos

desconcentrados de Inteligencia en todo el territorio colombiano; integra la modificación de la organización orientada hacia la construcción de una estructura simple y con canales adecuados y fáciles de comunicación en el sistema de inteligencia, contribuyendo al cambio, fortalecimiento e innovación.

Es relevante señalar que el personal de inteligencia de Colombia, es asignado al sistema y depende solo de la Dirección de Inteligencia, es decir es sistémica a nivel nacional, ninguna gran unidad puede requerir o disponer que este personal realice otras funciones operativas u administrativas; los órganos desconcentrados dependen orgánica y funcionalmente de la Dirección.

La Dirección Nacional de Inteligencia Policial, tiene entre sus funciones: la articulación, coordinación e integración de la data de inteligencia y contrainteligencia, a través de los órganos desconcentrados para la planificación del servicio; la identificación y presentación de los requerimientos en el tema financiero y logístico e infraestructura; asegurando el efectivo funcionamiento de la Dirección de Inteligencia Policial (Presidencia de la República de Colombia, 2022).

En este escenario la Dirección de Inteligencia produce inteligencia que servirá a todas las unidades operativas para realizar las operaciones que correspondan, cumpliendo con las normas jurídicas que regulan el accionar policial.

3.2.3. Experiencia de Paraguay

Mediante Resolución N° 574 de la Comandancia General de la Policía Nacional de Paraguay, se aprueba el reglamento orgánico Funcional de la Policía; así el artículo 47° establece las siguientes direcciones generales: i) De Talento Humano, ii) Prevención y Seguridad iii) Investigación Criminal, **iv) Inteligencia Policial**, v) Instituto Superior de Educación Policial, vi) Justicia Policial, vii) Administración y Finanzas; y, viii) Sanidad Policial.

El artículo 141° del citado Decreto, señala que, esta Dirección General, es una unidad especializada en la reunión y procesamiento de la información, que viabiliza el conocimiento del escenario, las acciones y propósitos de las organizaciones que constituyan una potencial amenaza contra la seguridad interna, transformadas en inteligencia y la entrega al comando PNP para la toma de decisiones; la integran los Departamentos de: i) Producción de Informaciones,

ii) Análisis, iii) Contra Inteligencia, iv) Operaciones de Inteligencia, v) Sub Unidad de Administración y Finanzas y vi) Gabinete.

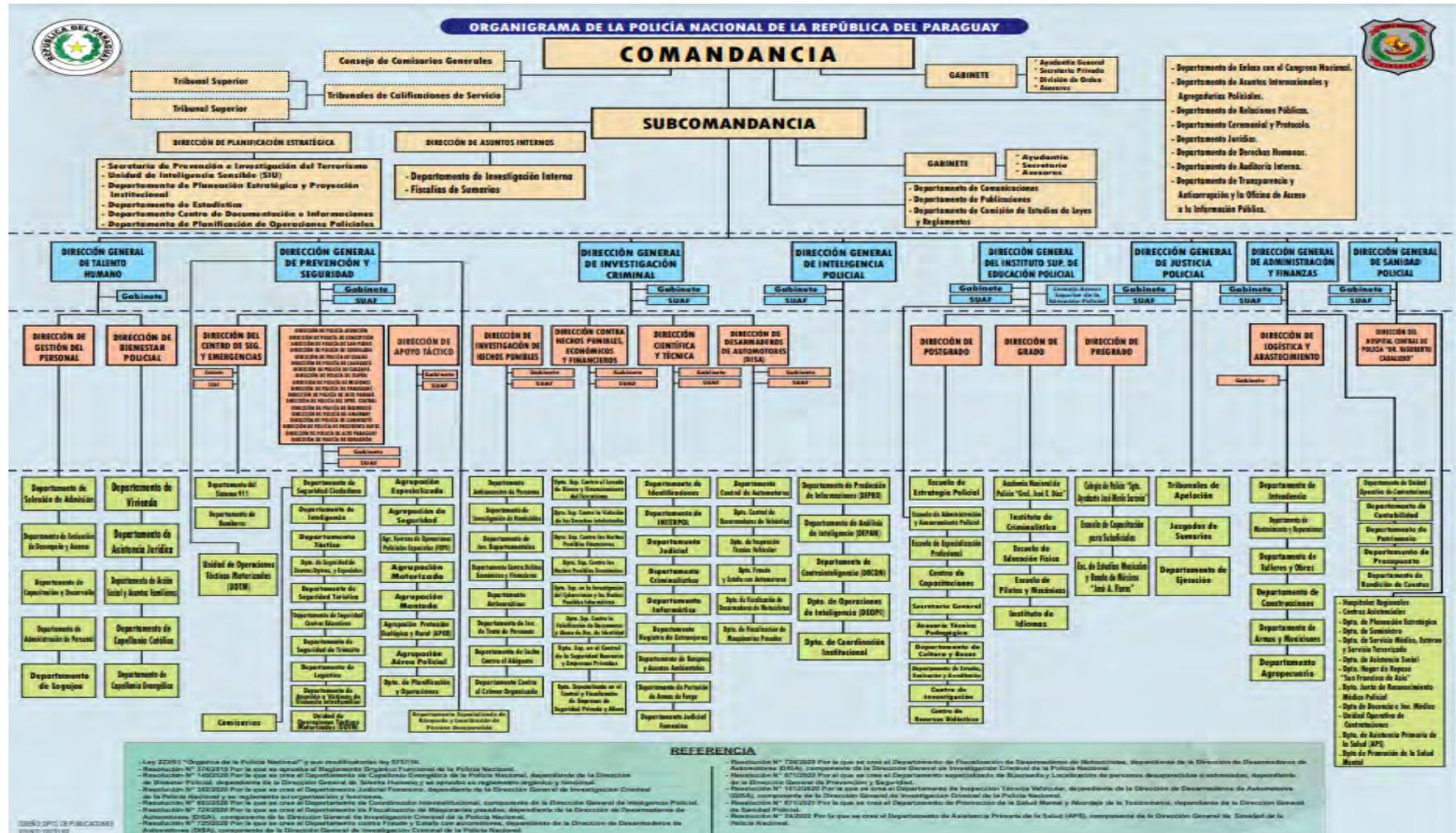
Asimismo, el artículo 148º del Decreto citado, precisa que, es el Gabinete el órgano encargado de coadyuvar con la dirección; y, coordina con los jefes de dependencias para el cumplimiento de sus funciones; es decir, los departamentos desconcentrados solo dependen de la Dirección y dan cuenta a esta, mediante el gabinete.

Como se visualiza en el organigrama, la Dirección de Inteligencia policial es única e independiente de las otras unidades, produce inteligencia y las entrega a ellas a través de la Dirección; ninguna otra gran unidad tiene una división, departamento o sección de inteligencia.



Figura 12

Organigrama de la Policía de Paraguay



Fuente: Policía Nacional de Paraguay (2020).

3.2.4. Experiencia en el país de Chile

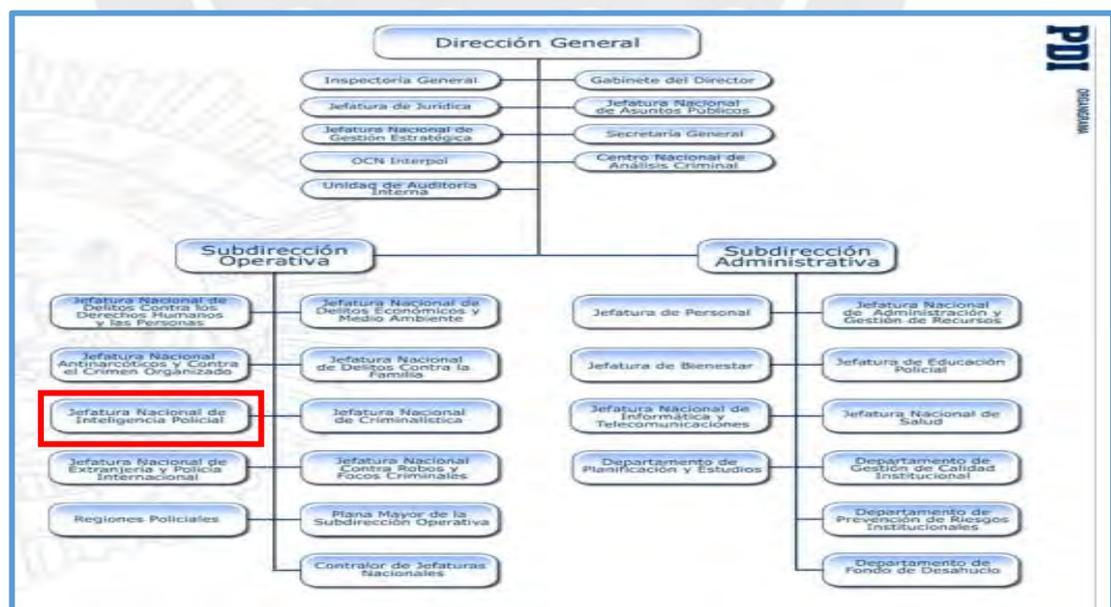
El país de Chile actualmente cuenta con un diseño organizacional en donde se puede apreciar que la Jefatura de inteligencia es un órgano que dependen de la Sub dirección operativa y se encuentra en el mismo nivel que las otras jefaturas operativas y especializadas; es decir, no tiene dependencia orgánica y funcional para cumplir con su misión; ninguna de las Direcciones especializadas cuenta con una división, departamento o sección de inteligencia.

Esta organización permite a la jefatura de inteligencia, producir información de inteligencia, mediante la búsqueda, procesamiento, análisis y obtención de la inteligencia correspondiente, derivándola a la jefatura que le corresponde asumir la intervención.

Es relevante precisar que, Chile toma en cuenta la doctrina de la Inteligencia; toda vez que, el sistema es cerrado, sus integrantes son profesionales especializados en la doctrina; no pueden ser incluso identificados por el personal policial de investigación; su trabajo es exclusivo y dan cuenta a su único comando quien, por medio de sus unidades, procesan, analizan y producen la inteligencia correspondiente.

Figura 13

Organigrama de la Policía de Chile



Fuente Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2022).

3.2.5. Experiencia en el país de Bolivia

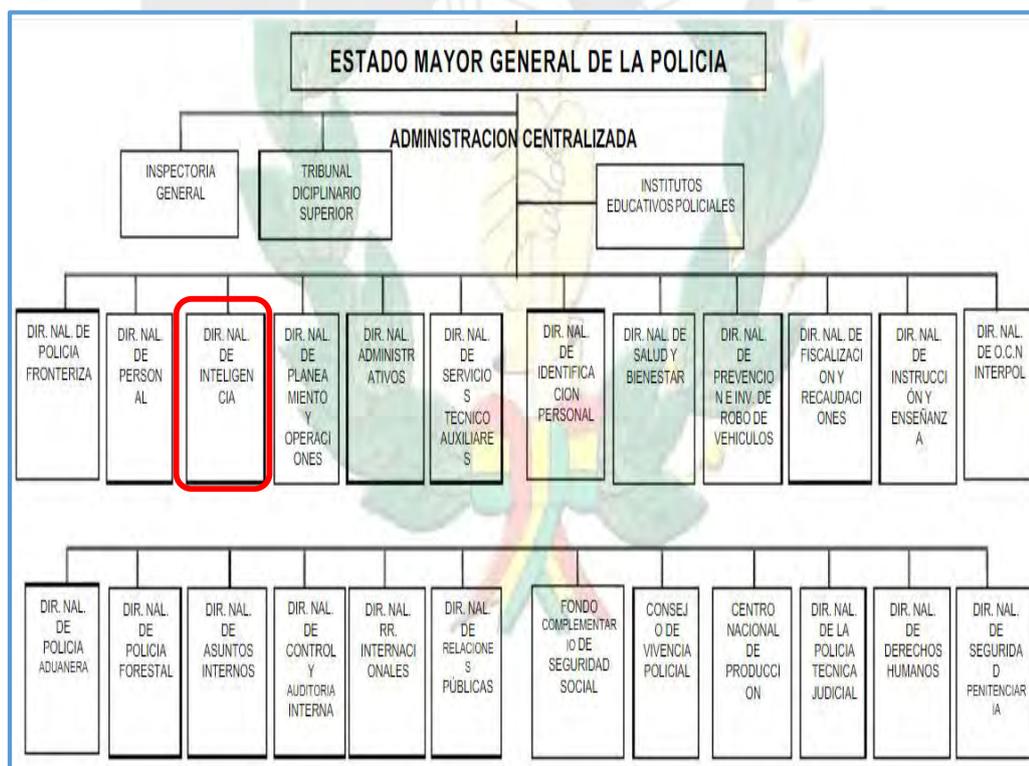
El país de Bolivia actualmente cuenta con un diseño organizacional en donde la Dirección de Inteligencia depende del Estado Mayor General de la Policía y se encuentra en el mismo nivel que las direcciones operativas y especializadas de la policía.

Igual que, la Policía Nacional de Colombia, Uruguay y Chile, la Dirección Nacional de Inteligencia de Bolivia es independiente orgánica y funcionalmente de las otras unidades policiales; y, se ubica en el mismo nivel de dirección que las otras unidades policiales. Esta organización implica que sus integrantes no pueden ser utilizados para otra función policial que, no sea la de inteligencia; así como, todas sus acciones las reportan al interior de la Dirección; y es ella quien coordina con las demás unidades para la entrega de la inteligencia producida.

Asimismo, se observa que las diferentes direcciones policiales no tienen en su organigrama una unidad de Inteligencia.

Figura 14

Organigrama de la Policía de Bolivia



3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado

3.3.1. Proceso de conceptualización

a. **Lluvias de ideas:** ¿Cómo podemos contribuir con un diseño organizacional para alcanzar eficacia del Sistema de Inteligencia Policial que mitigue de manera efectiva las amenazas generadoras de riesgo para el Estado a nivel nacional?

- Aprobar un diseño organizacional para la Dirección de inteligencia, en la cual se incluya dentro de su estructura orgánica a las actuales oficinas de inteligencia de las Direcciones Especializadas, Macroregiones, Regiones y Frentes policiales.
- Cambiar la normatividad que regula el sistema de inteligencia policial para para obtener resultados positivos en la disminución de la criminalidad.
- Mejorar la selección del personal de inteligencia teniendo en consideración sus habilidades y destrezas para la función; en tal sentido, es necesario la aprobación de los perfiles de puesto.
- Dotar de recursos tecnológicos a las unidades de inteligencia a nivel nacional para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las operaciones especiales de inteligencia.
- Monitorear la Inteligencia que produce a nivel nacional.
- Contar con una sola unidad de Comando en la administración de los órganos del SIPOL para alcanzar una mayor articulación y comunicación para alcanzar mayores logros en la producción de inteligencia.
- Designar Jefes de los órganos de inteligencia que cuenten con la especialidad para mejorar los resultados de la producción.
- Disminuir la alta rotación del personal de los órganos del Sistema de Inteligencia Policial, para disminuir la brecha de personal no capacitado en inteligencia policial, situación que permitirá obtener mayores logros en la producción de inteligencia para la lucha contra la criminalidad.
- Capacitar y especializar a todo el personal integrantes SIPOL.

- **Mejorar la experticia en el uso de los equipos tecnológicos de inteligencia, garantizando su permanencia en la especialidad.**
- Fortalecer la especialidad de inteligencia que permita el desarrollo del talento humano, garantizando con ello su desarrollo profesional.

b. Agrupación y priorización de ideas

Tabla 12

Agrupación de ideas

Nombre de la idea	descripción de la idea	fuente o autor de la idea
➤ Asignar equipos tecnológicos a las diferentes unidades de inteligencia del SIPOL.	Para mejorar la producción de inteligencia se requiere la adquisición de equipos de tecnología de punta necesarios para realizar procedimientos especiales.	Área de logística
➤ Mejorar la experticia del personal de la especialidad en el uso de los equipos tecnológicos de inteligencia.	Conocimientos necesarios para la adopción de los procedimientos especiales de inteligencia.	Área de instrucción
➤ Aprobar un diseño organizacional para la Dirección de inteligencia.	Contar con un diseño organizacional en donde se incluya a los órganos de inteligencia de las Direcciones Especializadas, Macro regiones, Regiones, Frentes y Direcciones Especializadas PNP, dentro de la estructura de la Dirección de Inteligencia.	Director de Inteligencia
➤ Sistematizar la gestión de la producción de inteligencia.	Las Divisiones, departamentos y oficinas de Inteligencia deben articular la producción de Inteligencia dando cuenta al Sistema, quien luego del análisis y selección de la inteligencia difundirá a las unidades operativas para el cumplimiento de su función.	
➤ Contar con una sola unidad de Comando en la administración del SIPOL.	Actualmente el SIPOL cuenta con una dependencia orgánica de sus directores y funcional, técnica y normativa con la Dirección de Inteligencia como ente rector.	

<p>➤ Monitorear la Inteligencia que produce a nivel nacional.</p>	<p>Realizar el seguimiento de la Inteligencia que se produce a nivel nacional para identificar las provincias, departamentos, distritos con mayor índice de criminalidad, según las modalidades; mediante la elaboración del mapa de calor.</p>	<p>Director de Inteligencia</p>
<p>➤ Eliminación de las prohibiciones al personal de Inteligencia para participar en cursos de capacitación.</p>	<p>Viabilizar las autorizaciones tendentes a capacitar y al personal del SIPOL a nivel nacional e internacional; siendo el Jefe SIPOL el responsable de la ejecución.</p>	
<p>➤ Optimizar la producción de Inteligencia de los órganos del SIPOL</p>	<p>Las Divisiones de Inteligencia a nivel nacional, no viene produciendo Inteligencia de valor y oportuna para el cumplimiento de la función de las unidades operativas; asimismo, se busca producir inteligencia en las 10 amenazas generadoras de riesgo para el Estado contemplados en el Plan de Inteligencia Nacional.</p>	
<p>➤ Redistribución del personal administrativo de las oficinas y divisiones de Inteligencia a nivel nacional.</p>	<p>Las Sub unidades policiales denominadas TERNA, Escuadrón de Emergencia, Escuadrón Verde, Águilas Negras, Unidad de Servicios especiales y secciones de inteligencia de las DEPINCRI del SIPOL, actualmente cuentan con personal en el área de Administración, que bien pueden incrementar la capacidad operativa de las divisiones de Inteligencia con la nueva propuesta, debería existir solo una unidad de administración a nivel regional a cargo del ente rector.</p>	
<p>➤ Consolidación del presupuesto actual de Inteligencia hacia los órganos desconcentrados de Inteligencia.</p>	<p>Actualmente existe presupuestos asignados para las oficinas de inteligencia de las sub Unidades TERNA, Escuadrón de Emergencia, Escuadrón Verde, Águilas Negras, Unidad de Servicios especiales y para las Depincris a nivel nacional; con el nuevo modelo organizacional el presupuesto se consolidaría en los órganos desconcentrados de inteligencia quienes tendrían la</p>	

	<p>decisión de direccionar este presupuesto a la producción de Inteligencia respecto a las 10 amenazas generadoras de riesgo para el Estado.</p>	
<p>➤ Coordinación entre las unidades operativas intervinientes Terna, Escuadrón de Emergencia, Águilas Negras, Unidad de Servicios Especiales, Comisarías, entre otras, con las unidades de investigación encargadas de las operaciones.</p>	<p>Una vez producida la Inteligencia por los órganos desconcentrados, esta es entregada a las unidades de investigación como, por ejemplo, la División de Investigación de Robos, Estafas, contra la Corrupción, Drogas, Alta Tecnología, DINCOTE entre otras; para que ejecuten las acciones enmarcadas dentro de su campo funcional, en coordinación con el Ministerio Público y las unidades operativas que consideren convenientes para la intervención.</p>	<p>Jefes de unidad operativa.</p>
<p>➤ Designar jefes de los órganos de inteligencia que cuenten con la especialidad.</p>	<p>Durante los años 2020 y 2021, de acuerdo a la designación de los cargos en los Cambios Generales de Oficiales, se tiene que el 40 % de jefes del SIPOL fueron designados sin contar con la especialidad de inteligencia; ello implicaría que realice una inadecuada gestión en su condición de jefe de Inteligencia.</p>	<p>Área de RR.HH</p>
<p>➤ Disminuir la alta rotación del personal de los órganos del SIPOL.</p>	<p>Identificar y establecer perfiles de puesto, que a la vez permita designar a efectivos policiales de acuerdo a sus capacidades de Inteligencia. Durante los años 2020 y 2021, se efectuó la rotación del 60 % del personal de los órganos del SIPOL a nivel nacional, situación que habría afectado la producción de inteligencia.</p>	
<p>➤ Fortalecer la especialidad de inteligencia que permita el desarrollo del talento humano.</p>	<p>Desarrollar cursos de capacitación y especialización en Inteligencia policial; asimismo, suscribir convenios con organizaciones de Inteligencia a nivel internacional para la especialización del personal. Mejorar las condiciones laborales, los incentivos, reconocimientos y ascenso por el buen accionar.</p>	

➤ Mejorar la selección del personal de inteligencia.	Identificar y fortalecer las habilidades y destrezas del personal de Inteligencia para la función; en tal sentido, es necesario la aprobación de los perfiles de puesto.	
➤ Capacitar y especializar a todo el personal de los órganos del Sistema de Inteligencia Policial.	Capacitar y especializar a todo el personal de los componentes del SIPOL, a través de Escuela de Inteligencia policial.	
➤ Cambiar la normatividad que regula el SIPOL.	Actualizar las Directivas que norman el funcionamiento del SIPOL.	
	Aprobar con Resolución Directoral los indicadores por amenazas para realizar el monitoreo de manera efectiva de la producción y logros de los órganos del SIPOL.	Normativa legal

Tabla 13*Agrupación de las ideas específicas*

Ideas conformadas en base a ideas específicas	Ideas específicas
Grupo diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprobar un diseño organizacional para la Dirección de inteligencia. ➤ Sistematizar la gestión de la producción de inteligencia. ➤ Contar con una sola unidad de Comando en la administración del SIPOL. ➤ Monitorear la Inteligencia que produce a nivel nacional. ➤ Eliminación las prohibiciones al personal de Inteligencia para participar en cursos de capacitación y especialización en el ámbito nacional e internacional; por parte de los jefes de Macro regiones, Regionales, Frentes Policiales y Unidades Especializadas. ➤ Optimizar la producción de Inteligencia de los órganos del SIPOL.
Grupo recursos tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dotar de recursos tecnológicos a las unidades de inteligencia a nivel nacional. ➤ Mejorar la experticia del personal de la especialidad en el uso de los equipos tecnológicos de inteligencia.

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Designar jefes de los órganos de inteligencia que cuenten con la especialidad. ➤ Disminuir la alta rotación del personal de los órganos del SIPOL. ➤ Fortalecer la especialidad de inteligencia que permita el desarrollo del talento humano. ➤ Mejorar la selección del personal de inteligencia. ➤ Capacitar y especializar a todo el personal de los órganos del SIPOL.
Grupo relacionado al aspecto normativo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectuar cambios en la normativa que regula la gestión de la inteligencia policial. ➤ Establecer los indicadores por amenazas.

Tabla 14

Priorización del grupo de ideas

grupos de ideas	deseabilidad	factibilidad	viabilidad	impacto	disrupción	total
Aprobar un diseño organizacional	X	X	X	X	X	5
Recursos tecnológicos	--	X	X	X	--	3
Fortalecer la especialidad de inteligencia	X	X	X	--	--	3
Cambiar la normatividad que regula el SIPOL.	X	X	X	X	--	4

3.3.2. Proceso de prototipado

Conceptualización de nuevas ideas

Tabla 15

Descripción del bosquejo del concepto

ÍTEM	CONTENIDO
Denominación de solución.	Sistematización del SIPOL en el ámbito nacional.
Población beneficiada de la solución.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirección de Inteligencia PNP ➤ Unidades operativas PNP. ➤ La ciudadanía en general a nivel nacional.
Descripción de soluciones	Sistematizar el SIPOL, haciendo que estas sean dependientes orgánica, normativa, funcional y técnica de la Dirección de Inteligencia PNP.

Descripción breve del beneficio aportado	<p>La sistematización del SIPOL permitiría a la DIRIN PNP producir inteligencia efectiva necesaria para las acciones que requieren las dependencias operativas PNP para el cumplimiento de su función, eliminaría cualquier posibilidad de distracción o retraimiento de la función que cumple el agente de inteligencia.</p> <p>Asimismo, esta sistematización, permitirá identificar en cada una de las jurisdicciones a nivel nacional, los lugares con mayor índice de criminalidad, según las modalidades; mediante la elaboración del mapa de calor.</p> <p>Permitirá orientar el esfuerzo de búsqueda de información respecto a las 10 amenazas generadoras de riesgo para el Estado contemplados en el Plan de Inteligencia Nacional.</p> <p>La sistematización del Sistema de inteligencia policial permitirá atender de manera eficiente y oportuna la necesidad de inteligencia que requieren las unidades operativas a nivel nacional para la lucha contra la criminalidad en atención a las 10 amenazas contempladas en el Plan de Inteligencia Nacional.</p>
---	--

Realizado el bosquejo de la idea de solución, se hará uso de la técnica del design thinking para proceder a su conceptualización. Inicialmente se ha generado una reunión para expresar una lluvia de ideas que permitirá generar distintos puntos de vista, posteriormente se realizará el mapeo de los actores, identificando a los que se encuentran involucrados; y, luego se realizarán sesiones Focus Group donde se obtendrán sugerencias de los usuarios finales que permitirán mejorar la idea.

Presentación del concepto final

Tabla 16

Descripción de conceptos

ÍTEM	CONTENIDO
Denominación de la solución	Sistematización de los órganos del Sistema de Inteligencia Policial a nivel nacional
¿En qué trata la solución?	Sistematizar el SIPOL, es decir, que los órganos de inteligencia a nivel nacional que actualmente dependen organizacionalmente de los directores nacionales, pasen a depender orgánica, normativa, funcional y técnica del ente rector (DIRIN PNP); optimizando la producción de inteligencia.
Descripción de la solución	El nuevo ordenamiento y sistematización del SIPOL permitiría a la DIRIN PNP coordinar, procesar y dar el tratamiento que requiere la información; así como

gestionar con los órganos de inteligencia a nivel nacional para tal efecto:

- Nombrará a los Jefes de cada uno de los órganos.
- Nombrará al personal PNP que laborará en ellas.
- Efectuará el plan de capacitación.
- Asignará los equipos tecnológicos de punta a los desconcentrados de inteligencia.
- Asignará el presupuesto para las acciones especiales de inteligencia.

Se realizará el seguimiento de la Inteligencia que se produce a nivel nacional para identificar las provincias, departamentos, distritos con mayor índice de criminalidad, según las modalidades; mediante la elaboración del mapa de calor.

Para tal efecto, los componentes del SIPOL articularán la producción y logros de Inteligencia, dando cuenta al órgano rector, quien luego de procesar la información y producir inteligencia, la difundirá a las unidades operativas para el cumplimiento de su función.

El Ente rector viabilizará las autorizaciones para la capacitación y especialización de los integrantes del SIPOL; para optimizar las capacidades del personal.

La Inteligencia producida actualmente por la Divisiones de Inteligencia a nivel nacional, no viene produciendo Inteligencia de valor y oportuna para el cumplimiento de la función de las unidades operativas; asimismo, se busca producir inteligencia en las 10 amenazas generadoras de riesgo para el Estado contemplados en el Plan de Inteligencia Nacional.

¿quién requiere de la solución?

La DIRIN PNP como ente rector del SIPOL.

¿Cuál es la intención de la solución?

Para las unidades operativas y de investigación PNP. Para mejorar la oportunidad de la producción de inteligencia del SIPOL, necesario para atender los requerimientos de inteligencia de las unidades operativas PNP en la condición de órganos de apoyo policial.

¿Qué indicadores claves son para el desempeño (KPI, por sus siglas en inglés), que permita conocer que la solución es positiva?

- Número de organizaciones criminales desarticuladas a consecuencia de la producción de Inteligencia.
 - Número de Bandas criminales desarticuladas a consecuencia de la producción de Inteligencia.
 - Cantidad de armamentos incautados, a consecuencia de la producción de Inteligencia.
 - Número de detenidos de personas dedicadas a la Micro comercialización de drogas, a consecuencia de la producción de Inteligencia.
-

-
- Número de detenidos que afectan la seguridad, defensa y desarrollo nacional a consecuencia de la producción de Inteligencia
 - Número de detenidos por el delito de TID a consecuencia de la producción de Inteligencia
 - Número de detenidos por el delito de terrorismo a consecuencia de la producción de Inteligencia.
 - Número de detenidos por el delito de contaminación al ambiente y su afectación al desarrollo sostenible por motivo de la generación de Inteligencia
 - Número de detenidos por el delito de corrupción en sus diversas modalidades con motivo de la elaboración de Inteligencia.
 - Número de detenidos por afectar a la gobernabilidad y el Estado democrático como efecto de la elaboración de Inteligencia
 - Número de detenidos de agentes hostiles que actúan en y a través del Ciberespacio contra la Seguridad Digital a consecuencia de la producción de Inteligencia
 - Número de detenidos por alterar el orden público e interno durante los eventos de conflictividad a consecuencia de la producción de Inteligencia

¿Cuál es el valor incrementado a los usuarios con relación a lo que ya se tiene? Lograr producir inteligencia de valor y oportuna para las Unidades Operativas PNP y para la toma de decisiones de los Directores nacionales y del Comando PNP.

¿Cuál es el fundamento para que se diga que su solución es innovadora? De acuerdo a lo descrito en el reglamento de DL N° 1267 - Ley de la PNP, aprobado con el DS. N° 026-2017-IN, se estableció en ella la estructura orgánica de todas las Direcciones de la PNP a excepción de la Dirección de Inteligencia PNP indicando en ella que se deberá proponer la sistematización del SIPOL aprobado por Decreto Supremo.

Al respecto, luego de haber estudiado las experiencias de las Unidades especializadas de la PNP que son sistémicas y de instituciones policiales internacionales que también articulan a sus órganos de inteligencia del mismo modo, es que proponemos sistematizar las unidades de inteligencia a nivel nacional con la finalidad que dependan orgánica, funcional, técnica y normativa de la Dirección de Inteligencia con el único

		propósito de viabilizar la producción de inteligencia haciendo efectiva y oportuna.
¿Qué riesgos relacionados a la solución (interno y externo)?		Que inicialmente los directores nacionales de otras unidades especializadas, macro regiones y frentes policiales se opongán a la sistematización del SIPOL.
¿Cuáles son los efectos positivos que genera la solución en el medio?		Esta innovación mejorará la producción de inteligencia haciéndola efectiva, de calidad y oportuna para coadyuvar a que las unidades operativas PNP cumplan con sus funciones de manera eficaz ante la demanda ciudadana de seguridad.
¿Cuáles son las primordiales funciones del usuario?	las del	Las Unidades Operativas de investigación de la Policía Nacional del Perú al contar con una inteligencia efectiva y oportuna, le permitirá elaborar un Informe final con evidencias objetivas luego proceder a la captura de delincuentes que materialicen acciones ilícitas enmarcadas dentro de las 10 amenazas generadoras de escenarios de riesgo para el Estado en sus jurisdicciones policiales.
¿Cuáles son las primordiales funciones de la organización?	las la	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la sistematización de la organización del SIPOL. ➤ Asignar los equipos tecnológicos y especiales para el cumplimiento y desarrollo de sus actividades. ➤ Asignar el presupuesto de acuerdo a la realidad delincencial de cada jurisdicción policial que se determinará con el mapa de calor. ➤ Disponer la forma oportuna de la transmisión de la información del SIPOL hacia las unidades Operativas PNP.
¿Cuáles son los socios estratégicos internos?	los	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Comando Institucional. ➤ Las unidades de inteligencia a nivel nacional. ➤ Los jefes de las Unidades operativas y de investigación PNP.
¿ Cuáles son los socios estratégicos externos?	los	➤ Órganos de inteligencias del SINA.

3.4. Concepto y prototipo final de la innovación

3.4.1. Concepto final de innovación

¿Cómo podemos proyectar un diseño organizacional para alcanzar eficacia del Sistema de Inteligencia Policial que contribuya a mitigar de manera efectiva las amenazas generadoras de riesgo para el Estado a nivel nacional?

Con el desafío identificado, se les dio un orden a las ideas, planteándose una propuesta de intervención, empleando la técnica del design thinking. Un

prototipo no llega a ser válido si no se las expone a opiniones de los usuarios finales que permanentemente usan el servicio, sean estas contrarias, favorables o que modifique, el prototipo final; la finalidad del testeo se ubica en la necesidad que, los usuarios entiendan el proceso del cómo se efectuó la elaboración del prototipo del concepto de innovación; de esta manera solicitarle su contribución para lograr su perfeccionamiento.

Se identificó, se discriminó y seleccionó a expertos en la producción de Inteligencia policial; y al personal policial que laboran en el área de investigación y unidades operativas, con la finalidad de que aporten nuevas ideas que permitan validar el prototipo, a través de la obtención de respuestas a preguntas formuladas para mejorar el prototipo; de esta forma se logró obtener un prototipo final de alta resolución. Los especialistas que fueron seleccionados son:

- Director de Inteligencia Policial (E1)
- Jefe de la División de Coordinación y Evaluación del SIPOL (E2)
- Jefe del órgano de Inteligencia de la Macro Región Tacna, (E3)
- Jefe del órgano de Inteligencia de la Macro Región Trujillo (E4)
- Jefe del órgano de Inteligencia de la Macro Región Ancash (E5)
- Jefe del órgano de Inteligencia de la Macro Región Arequipa (E6)
- Jefe de la División de Investigación de Robos de la DIRINCRI (E7)
- Jefe de la División de Investigación de Alta tecnología (E8)

Se deja constancia que, los entrevistados dieron su conformidad de manera voluntaria para expresarnos su punto de vista y apreciación con relación a la propuesta de innovación; pero, fueron sinceros en precisar que, no autorizan la publicación de sus nombres y apellidos en el proyecto de innovación.

Las preguntas que se elaboraron para los especialistas en inteligencia se encuentran en el Anexo 6.

En la primera entrevista con los usuarios de manera personal individualizada, se les dio a conocer el desafío de innovación y como se llegó a este, mediante un resumen de lo trabajado hasta esta etapa de desarrollo; se les informó sobre el proceso de gestión que se aspira para lograr la inteligencia efectiva requerida por las unidades policiales operativas (técnica del viaje de usuario), mostrándoles el flujo de gestión desarrollado en la Figura 17 y la

explicación del mismo; los entrevistados estuvieron de acuerdo con el nuevo proceso de producción de inteligencia; precisando que, el SIPOL tiene que ser independiente de cualquier otra unidad policial operativa y que la solución planteada si puede ser efectiva, es factible, viable y es aceptable por los usuarios finales; de esta manera confirmaron el prototipado en el nivel conceptual o de baja resolución.

Asimismo, se procedió a desarrollar el siguiente nivel sensorial con el apoyo de la técnica del focus groups; se desarrollaron dos sesiones, en las cuales se procedió a llevarlos imaginariamente a la aplicación de la idea de solución (prototipo); en este escenario los entrevistados señalaron que, por experiencia, es necesario que las oficinas de inteligencia se ubiquen externamente a cualquier unidad operativa que hará uso de la inteligencia, que el personal seleccionado evite interactuar y lograr una determinada amistad con los integrantes de las unidades usuarias de la inteligencia, precisaron que de ser posible, este personal debe ser asignado a una región o departamento o provincia diferente a su lugar de nacimiento o de residencia; se estableció que, estas incorporaciones si eran efectivas, factibles y viables de ser incorporadas, además de ser aceptada por todos los componentes del órgano de Inteligencia; en consecuencia, se confirmó el prototipado en el nivel sensorial o de mediana resolución.

Para la siguiente etapa, en el proceso del focus groups con los usuarios finales, se identificó las funcionalidades del prototipo planteado asumiéndose componentes como infraestructura, la gestión de inteligencia, el ámbito administrativo, insumos, selección de personal, requerimiento de presupuesto y la coordinación; es este contexto, luego del debate correspondiente se identificaron los siguientes componentes aceptables por los entrevistados, precisando que será efectiva, viable y factible así como aceptable por los integrantes del SIPOL; en consecuencia, se logró la confirmación de un prototipado de alta resolución en el nivel funcional.

Para el proceso de sistematización del Sistema de Inteligencia Policial se asumieron los siguientes cinco componentes: i) optimización de la gestión de Inteligencia; ii); Unidad de comando y monitoreo; iii) Redistribución del personal, iv) Consolidación del presupuesto y v) Coordinación entre las unidades operativas y de investigación.

La mejora del prototipo final considera actividades alternas de solución; los factores siguientes, que pueden asumirse son:

Tabla 17

Factores incluidos al prototipo de innovación

N°	Nuevos elementos incorporados
1	Redistribución del personal policial administrativo de las oficinas y divisiones de Inteligencia a nivel nacional.
2	Las Unidades de Inteligencia no deben funcionar en el interior de las instalaciones de las Macro regiones, regiones, frentes policiales y unidades especializadas.
3	Consolidación del presupuesto actual de Inteligencia hacia los órganos desconcentrados de Inteligencia.
4	Evaluar a cada agente de inteligencia de los desconcentrados, con la finalidad de poder determinar algún parentesco de consanguíneo o amistad con personas investigadas o sentenciadas por algún delito que hayan materializado en la jurisdicción donde prestaran servicio; para optimizar su función.
5	Coordinación entre las unidades operativas intervinientes Terna, Escuadrón de Emergencia, Águilas Negras, Unidad de Servicios Especiales, Comisarías, entre otras, con las unidades de investigación encargadas de la operación.
6	Elaborar una guía de procedimiento específico o protocolo de actuación conjunta entre la Dirección de Inteligencia y las Unidades operativas PNP, para el manejo y buen uso de la Inteligencia policial.

Fuente: Elaboración propia

Para el proceso de sistematización del SIPOL se tomó en cuenta los cinco componentes: i) optimización de la gestión de Inteligencia; ii) Unidad de comando y monitoreo; iii) Redistribución del personal, iv) Consolidación del presupuesto y v) Coordinación entre las unidades operativas y de investigación.

Para lograr la optimización de la gestión de inteligencia, inicialmente es importante establecer las funciones específicas de cada unidad o departamento que la conforme, contar con el correspondiente manual y reglamento de organización y funciones, el manual de procedimientos de cada departamento, el cuadro de asignación de personal, el manual o protocolo de coordinación entre departamentos; así como el Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional y el Cuadro de Necesidades entre otros instrumentos; además. Es necesario tener una unidad ejecutora de presupuesto que pueda asegurar las adquisiciones de bienes, contratación de servicios y el mantenimiento de los equipos necesarios para el cumplimiento de misión en todos sus niveles.

Así también, es importante tener en cuenta, todo el ciclo de inteligencia; proceso que se inicia con la planeación, prosigue con la recolección de información, el procesamiento y análisis de la información; y, culmina con la difusión y explotación de la inteligencia; se considera una última etapa correspondiente al proceso de retroalimentación. En este escenario, es imposible realizar todo el proceso si no se cuenta con una buena gestión; ello implica, contar con una infraestructura adecuada, con personal capacitado y especializado en cada una de las etapas del proceso; la organización debe de ser cerrada y contar con una sola unidad de comando que permita seleccionar al personal idóneo, la adquisición de equipos de alta gama necesarios para las actividades de la especialidad; asimismo, la gestión implica elaborar excelentes instrumentos de gestión.

El proceso de entrevistas se realizó en algunos casos vía virtual para los jefes de Tacna, Trujillo y Ancash y Arequipa; quienes aportaron valiosas mejoras al prototipo de solución expuesto; asimismo, los jefes que prestan servicios en Lima, fueron entrevistados en sus propias sedes de trabajo; y, también aportaron valiosas mejoras al prototipo. Los jefes de provincias coincidieron señalar que un buen sistema de inteligencia solo es posible, con personal de la especialidad y con personal profesional que asegure una óptima gestión en todos los procesos de inteligencia.

Además, los entrevistados en Lima señalaron que, el sistema de inteligencia no puede funcionar conjuntamente con el personal administrativo u operativo; y, la asignación del personal debe tener en cuenta el nivel de conocimiento de una determinada área de inteligencia, sus habilidades y destrezas a nivel nacional; habiendo corroborado que, las oficinas y departamentos de Inteligencia no deben funcionar en el interior de las instalaciones de las Macro Regiones, Regiones, Frentes Policiales y Unidades Especializadas.

Respecto a la unidad de comando y monitoreo, todas las operaciones de inteligencia cuentan con un responsable, quien en la línea de comando informa al superior jerárquico, hasta llegar al Comando General, quien dispone mediante los canales de inteligencia se inicie el ciclo de inteligencia, hasta la producción y difusión correspondiente a las unidades operativas responsables de accionar en cumplimiento de la ley; cabe precisar que, todo el ciclo de inteligencia, tiene que

ser monitoreado por un departamento especial del sistema que, asegure, el cumplimiento cabal de todo el proceso; y, de verificar y retomar la dirección correcta del ciclo, produciendo la inteligencia efectiva. Por su parte, los entrevistados tanto de provincias como de Lima señalaron que, es relevante contar con una unidad de supervisión y monitoreo en todo el proceso administrativo y el ciclo de producción de inteligencia.

Por su parte, los entrevistados en Lima coincidieron en señalar que, es necesario consolidar el presupuesto actual de Inteligencia hacia los órganos desconcentrados, evaluar a cada agente de inteligencia de los desconcentrados, para detectar algún parentesco de consanguíneo o amistad con personas investigadas o sentenciadas por algún delito, coordinar entre las unidades operativas intervinientes Terna, Escuadrón de Emergencia, Águilas Negras, Unidad de Servicios Especiales, Comisarías, entre otras, con las unidades de investigación encargadas de la operación; y, elaborar una guía de procedimiento específico o protocolo de actuación conjunta entre la Dirección de Inteligencia y las Unidades operativas PNP.

Es importante que la coordinación entre las unidades operativas intervinientes (de inteligencia e investigación) y el Ministerio público se ejecute desde el inicio de la investigación; es decir, desde la etapa de conocimiento del hecho, con la finalidad de que, todas las operaciones de inteligencia por ejecutar, sean de conocimiento del Fiscal y autorizadas por el juez; de esta manera se evitaría que posteriormente el proceso penal y específicamente las diligencias y pruebas se cuestionen.

Los factores considerados en el prototipo de innovación facilitaron que, la presentación de la propuesta logre ser de alta resolución; toda vez que, se integraron los siguientes componentes: optimización de la gestión de Inteligencia, Unidad de comando y monitoreo; asimismo, Respecto al testeo para conseguir el prototipo final; es de especial relevancia, la opinión de los entrevistados, incorporando nuevas ideas como la redistribución del personal policial administrativo de las oficinas y divisiones de Inteligencia a nivel nacional.

Especial consideración se debe tener en cuenta con el personal policial tiene capacitación y especialización en Inteligencia policial a nivel nacional que actualmente viene laborando en diferentes unidades operativas y administrativas de la PNP, diferentes al SIPOL. Este personal, bien puede ser redistribuido en

su propia macro región a fin de no generar gastos por viáticos, o regiones contiguas; asimismo, el personal debe ser rigurosamente seleccionado, sometido a las pruebas de integridad.

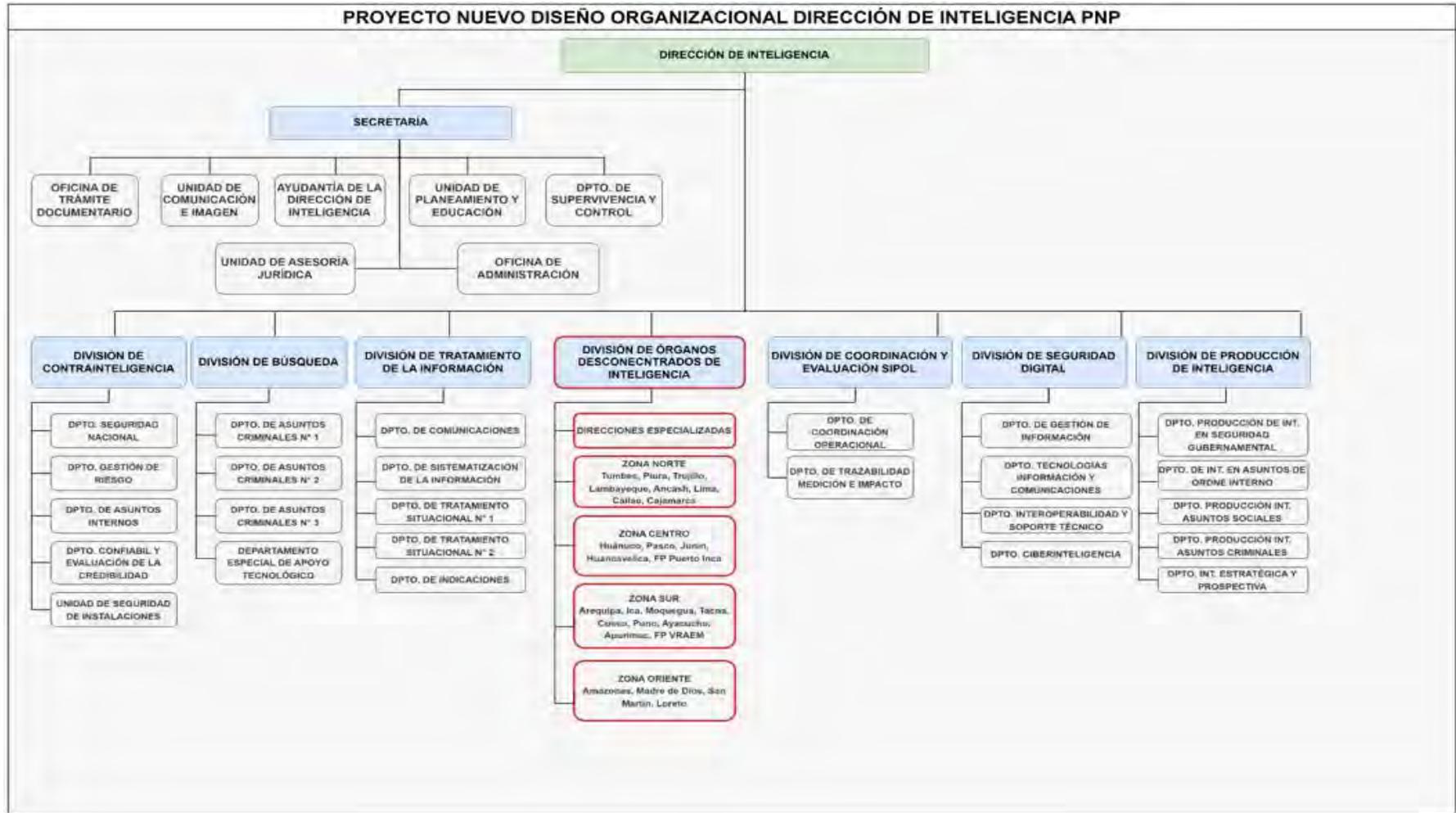
3.4.2. Prototipo de alta resolución

Organigrama propuesto el imput y explicación de ello.



Figura 15

Proyecto del nuevo diseño organizacional



Como parte de optimizar la gestión de inteligencia, se propone el proyecto del nuevo diseño organizacional de la Dirección de Inteligencia PNP en la figura 15, en la cual se aprecia que a diferencia del actual diseño organizacional aprobado con Resolución Directoral de la Comandancia General PNP N° 780-2019-SCG PNP/ SUB COMGEN de fecha 20DIC2019, se propone 7 Divisiones de inteligencia como órganos ejecutivos; entre ellas, la División de Contrainteligencia, División de Búsqueda, División de Tratamiento de la Información, **División de los Órganos Desconcentrados de Inteligencia**, División de Coordinación y evaluación de los órganos de Inteligencia, División de Seguridad Digital y la División de Producción de Inteligencia.

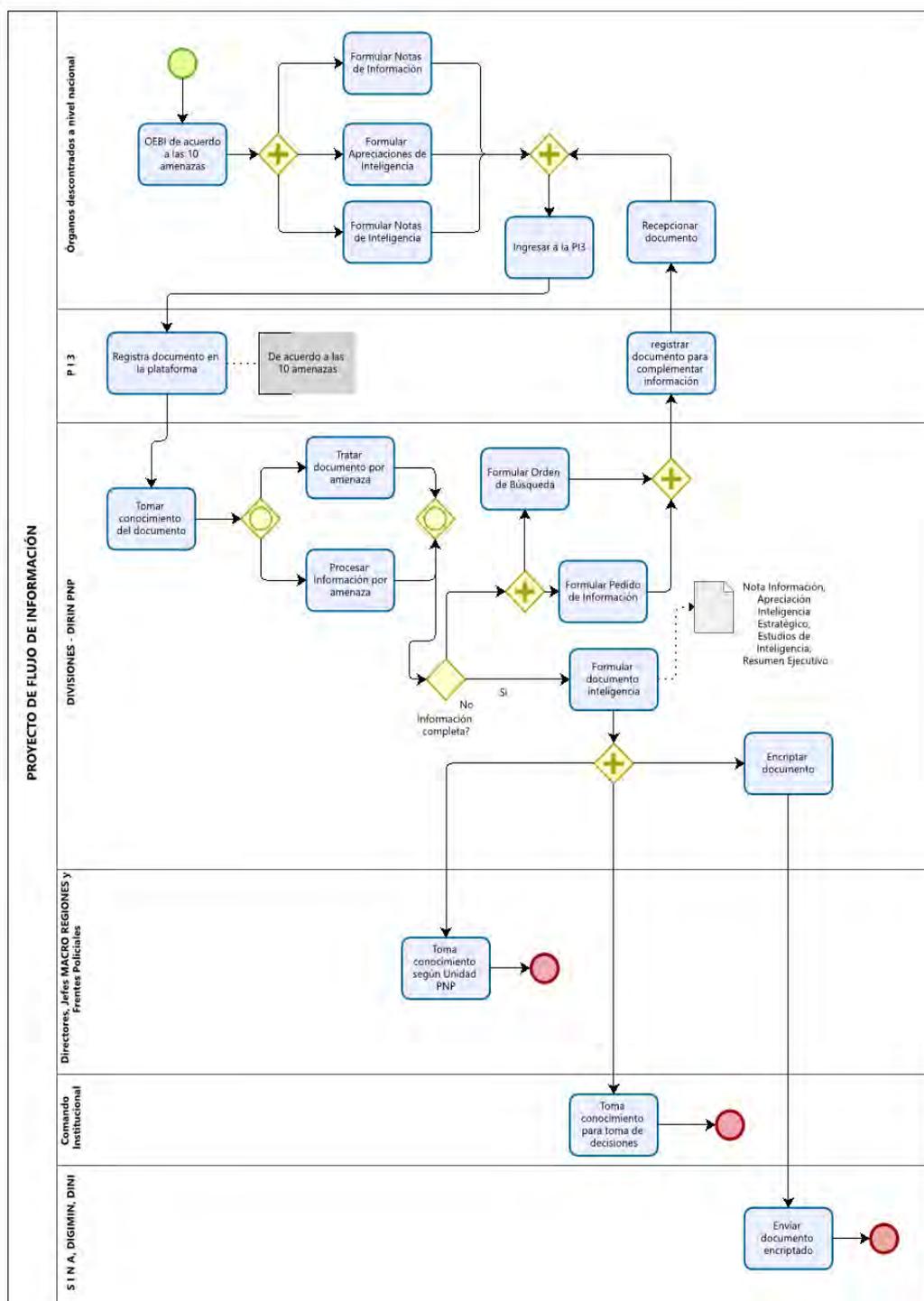
Al respecto en la nueva Sub unidad denominada **División de los Órganos Desconcentrados de Inteligencia**, se está proponiendo que se organice en Departamentos de inteligencia de las Direcciones Especializadas con un total de 17 unidades (DIRASINT, DIRMEAMB, DIRAD, DIRCOTER, DIRINCRI, DIRLAECT, DIRCTPTIM, DIRCOCOR, DIRPOFIS, DIRSEEST, DIROPEESP, DIRSEINT, DIRSECIU, DIRTUR, DIVPIRV, DIVPRCAR, DIVIAC), Departamento de Inteligencia de la zona Norte con un total de 8 unidades (Tumbes, Piura, Trujillo, Lambayeque, Ancash, Lima, Callao y Cajamarca), Departamento de Inteligencia de la zona Centro con un total de 5 unidades (Huánuco, Pasco, Junín, Huancavelica, Frente Policial Puerto Inca), Departamento de Inteligencia de la zona Sur con un total de 9 unidades (Arequipa, Ica, Moquegua, Tacna, Cusco, Puno, Ayacucho, Apurímac y Frente Policial Vraem) y el Departamento de Inteligencia de la zona Oriente con un total de 4 unidades (Amazonas, Madre de Dios, San Martín, Loreto); estos departamentos deberán estar al mando de Oficiales Superiores que ostenten el grado de Comandante PNP, egresado de la Maestría de Inteligencia de la ESCPOGRA PNP.

Del mismo modo, en la DIVCES DIRIN PNP se ha suprimido el actual Departamento organizacional, encargada de administrar la información del personal y logística de los órganos del SIPOL; dicha función será asumida por la Oficina de Administración de la DIRIN PNP al incluirse en el proyecto del nuevo diseño organizacional a los órganos desconcentrados dentro de la estructura orgánica de la Dirección de Inteligencia de la Policía Nacional del Perú.

Asimismo, se ha creado el Departamento de supervisión y control dentro de la Secretaria de la DIRIN PNP, para que ejerza la supervisión y control de todas las unidades que conforman la DIRIN PNP.

Figura 16

Proyecto: flujo de información de los órganos desconcentrados del SIPOL



Como proyecto de la nueva gestión de inteligencia, se presenta en la Figura 17 el flujo de información de los órganos desconcentrados de la DIRIN PNP, se desarrollará observando las 4 fases conocidas como el ciclo de producción de inteligencia, entre las que se encuentra: La orientación del esfuerzo de búsqueda de información, búsqueda de información, procesamiento de la información y difusión de la inteligencia.

En tal sentido, los órganos desconcentrados de inteligencia, orientarán el esfuerzo de búsqueda de información en aspectos relacionados con las 10 amenazas generadoras de escenarios de riesgo para el Estado: Conflictividad social, elementos físicos-químicos que perjudican la calidad de vida de forma permanente de las personas; así como el desarrollo y las capacidades de la nación, el Tráfico ilícito de drogas y delitos conexos al (TID), Actores extranjeros que afectan la Seguridad, Defensa y el Desarrollo Nacional, Contaminación al ambiente y su afectación al desarrollo sostenible, Subversión y terrorismo, Crimen organizado y delincuencia común, Corrupción, Afectación a la gobernabilidad y el Estado Democrático, y Agentes hostiles que actúan en a través del Ciberespacio contra la Seguridad Digital; para tal efecto, explotarán las distintas fuentes de información disponibles y al culminar las actividades de inteligencia, formularán los documentos pertinentes, los mismos que serán registrados en la Plataforma Integral de inteligencia (PI3) para conocimiento del Cnl. PNP jefe de los Departamentos Desconcentrados, Director de Inteligencia PNP y de la División de producción de inteligencia de la DIRIN PNP.

Al respecto, si la información no está completa la unidad de producción de la DIRIN PNP procede a formular las órdenes de búsqueda al órgano desconcentrado de inteligencia que remitió la información, documentos que son enviados por el mismo canal de inteligencia que fuera remitidos; si la información está completa, los departamentos de análisis por amenazas formulan los documentos correspondientes y son enviados de acuerdo a lo dispuesto por el Director de Inteligencia PNP a los Directores de las Unidades Especializadas, Directores Macro regionales, Jefes de Región o Frentes Policiales, Comando Institucional o al Sistema de Inteligencia Nacional (SINA), según corresponda.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.

4.1. Análisis de deseabilidad

Se planteó la problemática sobre la sistematización de los componentes del SIPOL a nivel nacional, mediante un nuevo diseño organizacional, como una herramienta que ha de mejorar la ineficacia actual del sistema y contribuya a mitigar de manera efectiva las amenazas generadoras de riesgo para el Estado; Luego de desarrollar el proceso metodológico, el desafío de innovación se planteó de esta manera: ¿Cómo podemos plantear un diseño organizacional para alcanzar eficacia del Sistema de Inteligencia Policial que contribuya a mitigar de manera efectiva las amenazas generadoras de riesgo para el Estado a nivel nacional.

Para establecer la deseabilidad del proyecto, es importante responder a las preguntas: ¿A cuántas personas involucra este proyecto de innovación? ¿Cuál es el nivel de poder o influencia de estos actores? Y ¿estos actores desean esta innovación?, en este escenario, las respuestas están ubicadas en las diferentes descripciones efectuadas en el proceso de elaboración del actual proyecto de investigación.

Ante la primera pregunta, se tiene que el proyecto involucra al Director del Sistema de Inteligencia Policial y al personal que la integra, y a los Directores, jefes y personal que integra dichas unidades PNP; asimismo, para las decisiones de implementación del proyecto involucra al Comandante General de la PNP, Director de Planeamiento de Estratégico de la PNP y el Director de Recursos Humanos de la PNP

Tabla 18*Matriz del análisis de deseabilidad*

Actores	Nivel de influencia	Nivel de deseabilidad
Director de Inteligencia	ALTO	ALTO
Director de Recursos Humanos de la PNP	MEDIO	MEDIO
Director de Planeamiento de Estratégico de la PNP	ALTO	MEDIO
Jefes de Región y Frentes Policiales	ALTO	ALTO
Personal del Sistema de Inteligencia	ALTO	ALTO
Directores de las unidades operativas	ALTO	ALTO
Personal de las Unidades operativas de la DIRNOP	ALTO	ALTO
Personal de las Unidades operativas de la DIRNIC	ALTO	ALTO
Personal de la DIVIAC	ALTO	ALTO

Respecto a la segunda y tercera pregunta, los entrevistados coincidieron en señalar que, consideran tener un nivel de influencia Alto en la implementación del proyecto; toda vez que, actualmente como vienen prestando servicios, no producen una inteligencia efectiva; y, si bien el nuevo sistema cambiará su forma de trabajo; sin embargo, están aptos para afrontar el reto y laborar de forma sistémica a nivel nacional; por su parte, el Director de Recursos Humanos, tiene un nivel de influencia y deseabilidad medio; por lo tanto este actor solo ejecutaría la disposición de la Comandancia General, como administrador de los Recursos, no siendo un productor de Inteligencia.

La solución que estamos planteando es la sistematización de los departamentos integrantes del SIPOL a nivel nacional, mediante un nuevo diseño organizacional; solución que los entrevistados lo han considerado viable y necesaria para todas las unidades de investigación; toda vez que, permitirá a un solo Ente rector centralizar la información, transformarla en inteligencia y distribuirla de acuerdo a la misión y funciones; asimismo, se creará una sola base de datos a nivel nacional.

Por lo tanto, se ratifica la deseabilidad de mejorar el SIPOL a nivel nacional como instrumento innovador en la investigación del delito y la contribución en hacer efectiva la administración de justicia.

4.2. Análisis de factibilidad

El presente proyecto, analiza la factibilidad respondiendo a las preguntas: ¿Existen competencias organizacionales para realizar los cambios? ¿Existe la tecnología dentro de la organización para implementar el prototipo? y ¿Existen limitaciones físicas, culturales, legales o de otra índole dentro de la organización?

En cuanto a las competencias organizacionales, el Director de Inteligencia policial señaló que, la PNP es una institución jerarquizada con unidad de Comando, su organización tiene definida las áreas de trabajo en la que se encuentra el SIPOL; sin embargo, por decisiones coyunturales mediáticas, se viene considerando a los órganos de inteligencia dependen orgánicamente de las Direcciones Especializadas, Macro Regiones, Regiones y Frentes Policiales; asimismo, ¿Es posible que, un equipo de trabajo de la Policía Nacional pueda implementar la solución?; el Director del SIPOL, los Directores de las Unidades operativas y el Director de la Dirección de Planeamiento Estratégico; así como los demás entrevistados coincidieron en precisar que, la organización cuenta con personal de profesionales capacitados para conformar un equipo de trabajo encargado de la implementación.

Es relevante precisar que la PNP constituye una organización jerarquizada con unidad de Comando la cual recae en el Comandante General; y, es quien dispone las políticas de trabajo en la institución mediante Resoluciones o Directivas; en consecuencia, es factible la designación de un equipo de trabajo liderado por el señor Comandante General o delegado al Director de Inteligencia de la PNP e integrado por los Directores de las Direcciones Especializadas en Investigación; Asimismo, se cuenta con personal de abogados y administradores asimilados a la PNP que bien pueden ser designados como asesores; mediante Resolución Directoral; en consecuencia, si es posible que el equipo de trabajo pueda implementar la solución propuesta; toda vez que, también se cuenta con el local donde funciona la Dirección de Inteligencia.

Respecto a las capacidades: ¿Cuáles son las capacidades necesarias en la PNP, para la implementación del SIPOL a nivel nacional? Esta se aprecia en la tabla 19:

Tabla 19

Capacidad necesaria en la Institución policial

N°	Capacidad requerida	Si existe en la organización
1	Recursos humanos	✓
2	Personal capacitado	✓
3	Recursos logísticos	✓
4	Infraestructura	✓

Fuente: Elaboración propia

La PNP, cuenta con el personal policial que actualmente viene prestando servicios en el área de Inteligencia a nivel nacional; sin embargo, el trabajo no se encuentra articulado e integrado; asimismo, la Dirección de Inteligencia Policial cuenta con una área de Educación la cual capacita y especializa en Inteligencia policial; la misma que, puede reevaluar el currículo actual y mejorar la formación de los agentes mediante la aplicación de las nuevas técnicas de inteligencia; así también esta Dirección cuenta con un presupuesto particular que bien, puede ser utilizado en la implementación del sistema; y la repotenciación y fortalecimiento de las Oficinas y Departamentos de Inteligencia a nivel nacional; además es significativo señalar que, gran parte de estas unidades cuentan con un presupuesto específico para su funcionamiento (infraestructura).

Cabe precisar que, además el Sistema de Inteligencia, puede realizar convenios con otros países para lograr la capacitación y especialización permanente en el aprendizaje de las nuevas técnicas; asimismo, se puede implementar conferencias virtuales a nivel nacional e internacional con participación de los integrantes del sistema.

Respecto a la infraestructura, la Policía Nacional del Perú cuenta con terrenos en todo el país que han sido donados por las distintas municipalidades y otras entidades públicas y privadas, que necesitan ser saneadas para que se puede elaborar el proyecto de Inversión y construir por lo menos encada Macro

región, Región y Frente policial, instalaciones exclusivas para el trabajo de Inteligencia.

Tabla 20

Aliados estratégicos

N°	Actores	Consideraciones
1	Ministerio del Interior	Autoridad responsable del sector y del funcionamiento de las instituciones que conforman la cartera entre ellas la Policía Nacional del Perú
2	Policía Nacional del Perú a través de las comisarías del sector	Institución responsable del cumplimiento de la finalidad constitucional.
3	Dirección de Inteligencia Policial	Ente rector de la Inteligencia policial
4	Direcciones especializadas PNP	Involucrados directamente en el aprovechamiento de la Inteligencia para explotarla y realizar las intervenciones policiales.
5	Población	Beneficiado con la buena marcha del sistema.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en cuanto al tiempo de implementación, esta está sujeta a las decisiones del Comando Institucional; en consecuencia, es posible su implementación en un tiempo máximo a 3 meses; por otro lado, como ya se ha precisado, las normas que rigen la creación o implementación o fortalecimiento de una Unidad policial solo recae en las voluntad y decisión del Comando institucional, no existiendo ninguna normatividad legal que limite la implementación del proyecto; por lo tanto, si es factible su ejecución.

En cuanto a la pregunta si la PNP cuenta con la tecnología dentro de la organización para implementar el prototipo; el Director del SIPOL y los entrevistados de este sistema, señalaron que la Dirección de Inteligencia si cuenta con los medios informáticos a nivel nacional para la sistematización del Sistema de Inteligencia Policial, estos medios tecnológicos son los que actualmente vienen utilizando para el desenvolvimiento de las actividades de la especialidad.

Con relación a las limitaciones físicas, culturales, legales o de otra índole dentro de la organización; el proceso de sistematización de la inteligencia no muestra ninguna limitación física, cultural o legal u otra índole; solo es decisión de la Comandancia General PNP.

4.3. Análisis de viabilidad

El proyecto propuesto es viable; en razón que responde de forma coherente a las preguntas ¿Cuánto cuesta esta propuesta? y ¿Cuál es la fuente de financiamiento de este costo? Respecto al costo, el proceso de sistematización conlleva un costo mínimo; toda vez que, para su implementación es necesario viabilizar lo prescrito en el Art. 24 del Reglamento de la Ley de la PNP D.L. N° 1267, cambiando parte de este articulado en donde se indica que la DIRIN PNP es el Ente rector del Sistema de Inteligencia policial, es decir, de los órganos de inteligencia a nivel nacional que dependen orgánicamente de las Direcciones Especializadas, Macro Regiones, Regiones y Frentes Policiales; cambiando este enunciado por el siguiente texto: “ Los órganos desconcentrados de inteligencia a nivel nacional, dependen orgánicamente, funcional, técnica y normativa de la Dirección de inteligencia PNP; en este contexto es necesario llevar la propuesta al Congreso de la República.

Del mismo modo, actualizar las directivas institucionales que norman el desenvolvimiento de las actividades de la inteligencia policial, en razón que no están alineadas a los descrito en el D.L. N° 1141 de fortalecimiento y modernización del Sistema de Inteligencia Nacional en el cual la Dirección de Inteligencia es parte, en lo que respecta a las amenazas generadoras de escenarios de riesgo para el Estado descrito en el Plan de Inteligencia Nacional; en este contexto, la Comandancia General por intermedio de la Dirección de Inteligencia pueden realizar estas actualizaciones.

Conclusiones

1. El problema inicial planteado ha sido el “Ineficaz Sistema de Inteligencia Policial, para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, periodo 2020 y 2021”; ante la evidencia estadística de mayor producción y logros de la Dirección de Inteligencia PNP respecto al SIPOL, en cuanto a capturas de organizaciones criminales, bandas criminales, delincuentes comunes, decomisos e incautaciones, la alta rotación del personal de Inteligencia del SIPOL y la vinculación del personal al sistema, sin tener curso de capacitación en inteligencia.

2. La falta de capacitación policial del personal del SIPOD se incrementa de manera alarmante por la dependencia orgánica que tienen estas divisiones de Inteligencia con las Direcciones Especializadas, Macroregiones, Regiones y Frentes Policiales.
3. Actualmente el ciclo de producción de Inteligencia policial ejecuta las 4 fases del ciclo de producción de inteligencia: orientación del esfuerzo de búsqueda de información, búsqueda de información, análisis y procesamiento de la información y difusión de la inteligencia. Los órganos del SIPOD orientan el esfuerzo de búsqueda de información de acuerdo a los siguientes factores: asuntos orden interno (factor sociológico), asuntos criminales (factor policial), asuntos de seguridad ciudadana (factor policial), asuntos Especiales (factor contrainteligencia) y fuente abierta (información de fuente abierta); contraviniendo lo dispuesto en el Plan de Inteligencia Nacional y el Plan de Inteligencia Institucional, en la cual indica orientar el esfuerzo de búsqueda de información de acuerdo a las 10 amenazas generadoras de escenarios de riesgo para el Estado.
4. En cuanto al desafío de innovación comprende la sistematización del Sistema de Inteligencia Policial, haciendo que estas sean dependientes orgánica, normativa, funcional y técnica de la Dirección de Inteligencia PNP. Para el proceso de sistematización del Sistema de Inteligencia Policial se toma en cuenta los cinco componentes: i) optimización de la gestión de Inteligencia; ii) Unidad de comando y monitoreo; iii) Redistribución del personal, iv) Consolidación del presupuesto y v) Coordinación entre las unidades operativas y de investigación.
5. Los factores incluidos al prototipo de innovación determinaron que la propuesta sea de alta resolución; al haberse integrado 2 componentes: i) Optimización de la gestión de Inteligencia y ii) Unidad de comando y monitoreo; asimismo, el testeo permitió incorporar nuevas ideas como la redistribución del personal policial administrativo de las oficinas y divisiones de Inteligencia a nivel nacional.

6. La propuesta de solución ha sido sometida a los análisis de deseabilidad, constituyendo el principal actor de la propuesta el Director y personal del sistema de inteligencia policial; los Director y el personal de las diferentes divisiones que comprende las unidades operativas PNP; la Dirección de Planeamiento Estratégico de la PNP y la Comandancia General PNP quien aprueba de acuerdo al D.L. 1267 Ley de la PNP y su Reglamento, los cambios en la organización de cualquiera de las Unidades PNP.
7. En cuanto a la factibilidad, la institución policial tiene competencias organizacionales para la implementación del proyecto, es jerarquizada, cuenta con una Unidad de Comando, su organización tiene definida las áreas de trabajo en la que se encuentra el SIPOL; sin embargo, por decisiones coyunturales mediáticas, se viene considerando a los órganos de inteligencia dependientes de las Direcciones Especializadas, Macro regiones, Regiones y Frentes Policiales; Asimismo, se cuenta con personal de abogados y administradores asimilados a la PNP que bien pueden ser designados como asesores.
8. El SIPOL cuenta con la capacidad requirente en cuanto a recursos humanos, logísticos e infraestructura para el proceso de sistematización del SIPOL; sin embargo, es relevante concluir que el trabajo no se encuentra articulado e integrado; además la Dirección de Inteligencia Policial, cuenta con un área de educación encargada de capacitar y especializar en Inteligencia policial; la misma que, puede reevaluar el currículo actual y mejorar la formación de los agentes mediante nuevas técnicas de inteligencia; y, cuenta con un presupuesto que de ser necesario, puede ser utilizado en la implementación del sistema.
9. En cuanto al tiempo de implementación, está sujeta a la decisión del Comando PNP; pero es posible en un tiempo máximo a 3 meses. Respecto a las normas, no existe ninguna normatividad legal que limite la implementación, por el contrario, lo estipula el Reglamento de la Ley de la PNP; por lo tanto, si es factible la ejecución del proyecto de innovación. Asimismo, el SIPOL tiene la tecnología para efectuar el prototipo; respecto

a las limitaciones físicas, culturales, legales o de otra índole dentro de la organización; el proceso de sistematización de la inteligencia no muestra ninguna limitación física, cultural o legal o de otra índole; solo es decisión de la Comandancia General PNP.

10. El proyecto de innovación propuesto es viable; respecto al costo, el proceso de sistematización conlleva un costo mínimo; toda vez que, para sistematizar el Sistema de Inteligencia Policial, se requiere el cambio parcial del artículo 24 del Reglamento de la Ley de la PNP y sus dos Directivas Institucionales que normal el desenvolvimiento de las actividades de inteligencia en la Policial Nacional del Perú.



Referencias bibliográficas

- Bargerstock, A. S., & Swanson, G. (1991). Four Ways to Build Cooperative Recruitment Alliances. *HRMagazine*, XXXVI(3), 49-51.
- Centro de Investigación y Seguridad Nacional. (2022). *Ciclo de Inteligencia: Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/535136/Ciclo_Inteligencia.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. Recuperado el 29 de noviembre de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Comandancia General PNP. (24 de noviembre de 2018). Resolución N° 159-2018-COMGEN/EMG-PNP que aprueba la Directiva N° 02-23-2018-COMGEN-PNP/DIRIN-B. Lima, Perú: Policía Nacional del Perú.
- Dirección de Inteligencia PNP. (31 de mayo de 2017). Directiva N° 02-08-2017-DIRGEN/SUB-DGPNP-DIRIN-B que establece las normas y procedimientos para regular los procesos técnicos de la especialidad de inteligencia. Lima, Perú: Dirección de Inteligencia PNP.
- Dirección de Inteligencia PNP. (24 de noviembre de 2018). Directiva N° 02-23-2018-COMGEN-PNP/DIRIN-B establece los principios, normas, procedimientos y estructura para la organización y funcionamiento del Sistema de Inteligencia Policial (SIPOL). Lima, Perú: Dirección de Inteligencia PNP.
- Dirección de Inteligencia PNP. (2022). *Manual 002-2022 RCG.015-2022-CG-PNP/SCG-DIRIN Doctrina de Inteligencia Policial. Sistema de Inteligencia Policial* (Primera ed.). Lima, Perú: Ministerio del Interior.
- Goldman, J. (2006). *Words of Intelligence: A Dictionary*, (First ed.). Lanham-Maryland, Estados Unidos: The Scarecrow Press.
- González Hernández, G. (4 de diciembre de 2022). *Inteligencia policial: concepto, origen y fundamento constitucional: Dossier*. Obtenido de Dossier: http://frph.org.mx/bdigital/uploads/460_gustavo_gonzalez.pdf
- Gordon, J. R. (1986). *Human Resource Management: A Practical Approach*. Allyn & Bacon.
- Martens, F. T. (s.f). *The Intelligence Function*.
- Ministerio del Interior de la República Oriental del Uruguay. (2018). *¿Cómo evitar el delito urbano?: El programa de alta dedicación operativa en la nueva policía uruguaya* (Primera ed.). Uruguay: Ministerio del Interior de la

República Oriental del Uruguay, Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado el 16 de diciembre de 2022, de <file:///C:/Users/User/Downloads/C%C3%B3mo-evitar-el-delito-urbano-el-Programa-de-Alta-Dedicaci%C3%B3n-Operativa-en-la-nueva-Polic%C3%ADa-uruguaya.pdf>

Oficina de las Naciones Unidas COntra la Droga y el Delito (2010). *Policía Sistemas policiales de informacióne inteligencia - Manual de instrucciones para la evaluaciónde la justicia penal*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Peterson, M. (1994). *Applications in Criminal Analysis*. Greenwood Press.

Robbins, S. P., Coulter, M., Martocchio, J. J., & Long, L. K. (2018). *Administración 13E* (Décimo tercera ed.). (L. E. Pineda Ayala, Trad.) Ciudad de México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Roth Deubel, A. (2006). *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación* (Décima ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones Aurora. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1SvICFvhgrNljYEucEB3hNROWjCkYdPoN/view?pli=1>

Russel, S., & Norving, P. (2004). *Inteligencia Artificial: Un enfoque moderno* (Segunda ed.). Madrid, España: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 16 de diciembre de 2022, de https://www.academia.edu/41969269/Inteligencia_Artificial_Un_enfoque_moderno

Seubert, E. (2009). *What Are Your Organization's Critical Positions*. *Workforce Management*. Recuperado el 18 de noviembre de 2022, de <https://workforce.com/news/what-are-your-organizations-critical-positions>

U.S. Task Force on Organized Crime. (1967). *Task Force Report on Organized Crime*. Washington, DC., U.S. Government: Print Office. Recuperado el 12 de octubre de 2022, de <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/task-force-report-organized-crime-annotations-and-consultants>

Ugarte, J. M. (2019). *Desarrollo, situación y probable*. Monterrey: Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, la Asociación Mexicana de Ciencia Política y el Tecnológico de Monterrey. Obtenido de <https://alacip.org/cong19/285-ugarte-19.pdf>

Referencia Incertada

Velasquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto "política pública". *Desafíos*, 20-21

Villalobos Fonseca, H. (2020). El desarrollo tecnológico en materia policial: una receta de éxito para la prevención del delito. *Estrategia y Seguridad*,

XV(1), 79-97. Recuperado el 3 de diciembre de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/927/92764558006/html/>

Warner, M. (2002). Wanted: A Definition of intelligence. *Studies in Intelligence*, XLVI(3), 15-22. Recuperado el 12 de octubre de 2022, de <https://www.cia.gov/static/72b2d4c0d01e4e05c60ff7d37fdd68b1/Wanted-Definition-of-Intel.pdf>

Zillman, C. (24 de agosto de 2015). *Target to Pay \$2.8 Million for Hiring Discrimination*: *fortune.com*. Obtenido de *fortune.com*: <https://fortune.com/2015/08/24/target-discriminatory-hiring/>





Anexo 1: Descripción de los tres problemas públicos que se ha identificado en la etapa 1 y cuál de ellos ha sido seleccionado.

PRIMER TEMA	SEGUNDO TEMA	TERCER TEMA	TEMA SELECCIONADO
Reducida cobertura de la inteligencia que ofrece el SIPOL a las unidades operativas en perjuicio de la Seguridad Ciudadana, periodo 2020-2021.	Alta rotación del personal de los componentes del SIPOL que no permite suministrar de manera oportuna la información a las Unidades Operativas por parte de la Dirección de Inteligencia, periodo 2020 y 2021	Ineficaz diseño organizacional del Sistema de Inteligencia Policial, que no permite mitigar las amenazas generadoras de riesgos contra el Estado, por parte de la Dirección de Inteligencia PNP a nivel nacional, periodo 2020 y 2021.	Ineficaz diseño organizacional del Sistema de Inteligencia Policial, que no permite mitigar las amenazas generadoras de riesgos contra el Estado, por parte de la DIRIN PNP a nivel nacional, periodo 2020 y 2021.

Anexo 2: Matriz de consistencia sobre la arquitectura del problema.

Tabla 4

Matriz de consistencia sobre la arquitectura del problema.

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	herramientas
Magnitud del problema en el sistema de Inteligencia Policial.	¿Cuál es el nivel de oportunidad de entrega de la Inteligencia policial a las diferentes unidades policiales para el cumplimiento de su misión, entre el 2020 y 2021?	Determinar el nivel de oportunidad de entrega de la Inteligencia policial a las diferentes unidades policiales para el cumplimiento de su misión, entre el 2020 y 2021.	Se estima que es baja la producción de inteligencia policial que se entrega a las diferentes unidades policiales para el cumplimiento de su misión, entre el 2020 y 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • DIR DIRIN • Jefes de los órganos de inteligencia • Jefes de las unidades policiales que utilizan la inteligencia policial 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Revisión documental estadística
Proceso del sistema de inteligencia policial	¿Cómo se desarrolla el proceso de Inteligencia policial que se entrega a las diferentes unidades policiales para el cumplimiento de su misión, entre el 2020 y 2021?	Describir el proceso de producción de Inteligencia policial que se entrega a las diferentes unidades policiales para el cumplimiento de su misión, entre el 2020 y 2021.	El proceso de Inteligencia policial está compuesto por 4 fases: La OEBI, búsqueda de información, análisis de la información y difusión de la inteligencia.	<ul style="list-style-type: none"> • DIR DIRIN • Jefes de los órganos de inteligencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Revisión documental
Actores del Sistema de Inteligencia Policial	¿Quiénes son los actores del sistema de Inteligencia policial que se entrega a las diferentes unidades policiales para el cumplimiento de su misión, entre el 2020 y 2021?	Determinar quiénes son los actores del sistema de Inteligencia policial que se entrega a las diferentes unidades policiales para el cumplimiento de su misión, entre el 2020 y 2021.	Los actores que participan en el sistema de Inteligencia policial son: El Director de Inteligencia, los directores de las Direcciones Especializadas, Macroregiones, Regiones Frentes policiales, año 2020 y 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Comandante General PNP • Director Jefe del Estado Mayor. • DIR DIRIN • Jefes de los órganos de inteligencia. • Jefes de las unidades operativas e investigación de la PNP a 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Revisión documental

Características de las unidades policiales que utilizan la Inteligencia policial para el cumplimiento de la misión

¿Cuáles son las características de las unidades policiales que utilizan la inteligencia policial para el cumplimiento de su misión, entre el 2020 y 2021?

Determinar las características de las unidades policiales que utilizan la inteligencia policial para el cumplimiento de su misión y el tipo de inteligencia requerida, entre el 2020 y 2021.

Se ha establecido que las características de las unidades operativas que requieren la inteligencia policial son las Unidades Especializadas de Investigación PNP y aquellas cuya función guarda relación con la prevención.

nivel nacional.

- DIR DIRIN
- Jefes de las unidades operativas PNP a nivel nacional.
- Entrevistas
- Revisión documental



Anexo 3: Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente Guía de Entrevista se ha elaborado para recoger información del personal involucrado en el Sistema de Inteligencia Policial

1. PRIMER OBJETIVO

Magnitud del problema en el sistema de Inteligencia Policial.

2. SEGUNDO OBJETIVO

Proceso del sistema de inteligencia policial

3. TERCER OBJETIVO

Actores del Sistema de Inteligencia Policial

4. CUARTO OBJETIVO

Características de las unidades policiales que utilizan la Inteligencia policial para el cumplimiento de la misión

Parte I: Información de datos personales

Preguntas generales

Información Requerida	Pregunta
Nombres	P1
Cargo actual	P2
Fiscalía donde labora	P3

Parte II: Antecedentes de su trayectoria policial

Preguntas sobre la profesión policial

Información Requerida	Pregunta
Grado de instrucción	P4 ¿Cuál es su grado de instrucción? (el más alto obtenido)

Profesión Extra P5 ¿Que, grado profesional tiene Ud.?
institucional

Parte III: PRIMER OBJETIVO

Magnitud del problema en el sistema de Inteligencia Policial.

Información Requerida	Pregunta
Magnitud del problema en el sistema de Inteligencia Policial.	P06 ¿Cuál es el problema actual que afronta la Inteligencia policial a nivel nacional?
	P07 En su opinión ¿Cuáles son las limitaciones que se presentan el desarrollo del sistema de Inteligencia policial?
	P08 ¿Cuál es la producción actual de los órganos desconcentrados del SIPOL respecto de la producción de la DIRIN PNP?

Parte IV: Segundo Objetivo

Mejorar el reclutamiento y selección de personal

Información Requerida	Pregunta
Proceso del sistema de inteligencia policial	P09 ¿Cuál es el procedimiento actual de la organizacional del Sistema de Inteligencia policial?
	P10 ¿Existe un manual de Procedimientos Operativos o protocolo de actuación en la actuación de la inteligencia policial?
	P11 ¿Tiene conocimiento como se elaboraron las actuales acciones de Inteligencia policial?

Parte V: Tercer Objetivo

Actores del Sistema de Inteligencia Policial

Información Requerida	Pregunta
Actores del Sistema de Inteligencia Policial	P12 ¿Quiénes son los actores directos del Sistema de Inteligencia Policial?
	¿Quiénes son los actores potenciales o indirectos del SIPOL?
	¿Qué nivel de influencia tienen los frentes policiales, macro regiones y regiones policiales respecto al SIPOL?

Parte VI: Cuarto Objetivo

Características de las unidades policiales que utilizan la Inteligencia policial para el cumplimiento de la misión

Información Requerida	Pregunta
-----------------------	----------

Características de las P15 unidades policiales que utilizan la Inteligencia policial para el cumplimiento de la misión

¿Cuál es la situación actual respecto a la infraestructura de las unidades policiales que utilizan la Inteligencia policial?

¿Cuál es la situación actual respecto a la infraestructura de las unidades de inteligencia?

¿Cuáles son los recursos humanos y tecnológicos con que cuenta el SIPOL?

Parte VII: Preguntas de cierre

P23 ¿Qué implementaciones sugiere Ud, para optimizar el sistema de inteligencia policial?



Anexo 4: Matriz de consistencia sobre las causas del problema.

Pregunta causal	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas	Método de análisis	de
¿Qué es lo que genera la ineficacia del Sistema de Inteligencia Policial, para contrarrestar las amenazas generadoras de escenarios de riesgos a nivel nacional, periodo 2020 y 2021?	Las causas de la ineficacia del Sistema de Inteligencia Policial son el deficiente diseño organizacional, la inadecuada selección de personal, la deficiente normatividad y los escasos recursos tecnológicos.	CG. PNP DIRIN PNP Director de la DIRIN PNP Personal PNP que labora en la DIRIN PNP Personal PNP que labora en la DIRIN PNP	Observación no participante	Rastreo de proceso (Process tracing).	de

Anexo 5: Herramientas de recojo de información para las causas del problema público

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

GUÍA DE ENTREVISTA

La Guía de Entrevista se ha elaborado para recoger información del Fiscal o Fiscales especializados:

3. PRIMER OBJETIVO

Optimizar el diseño organizacional del Sistema de Inteligencia policial

4. SEGUNDO OBJETIVO

Mejorar el reclutamiento y selección de personal

5. TERCER OBJETIVO

Evaluar la normativa que regula el actual Sistema de Inteligencia Policial.

6. CUARTO OBJETIVO

Describir los recursos tecnológicos que cuentan los órganos del Sistema de Inteligencia policial

Parte I: Información de datos personales

Preguntas generales

Información Requerida	Pregunta
Nombres	P1
Cargo actual	P2
Fiscalía donde labora	P3

Parte II: Antecedentes de su trayectoria policial

Preguntas sobre la función policial y profesional

Información Requerida	Pregunta
Grado de instrucción	P4 ¿Cuál es su grado de instrucción? (el más alto obtenido)

Profesión Extra P5 ¿Que, grado profesional tiene Ud.?
institucional

Parte III: PRIMER OBJETIVO

Optimizar el diseño organizacional del Sistema de Inteligencia policial

Información Requerida	Pregunta	
Diseño organizacional del SIPOL	P06	¿Existe un manual de Procedimientos Operativos o protocolo de actuación en la actuación de la inteligencia policial?
	P07	¿Tiene conocimiento como se elaboraron las actuales acciones de Inteligencia policial?
	P08	En su opinión ¿Cuáles son las limitaciones que se presentan el desarrollo del SIPOL?

Parte IV: Segundo Objetivo

Mejorar el reclutamiento y selección de personal

Información Requerida	Pregunta	
Reclutamiento y selección de personal	P09	¿A su consideración, cuál sería el mecanismo estratégico para lograr un efectivo reclutamiento y selección del personal de Inteligencia?
	P10	¿Cómo percibe Ud., las competencias del personal que actualmente labora en el SIPOL?
	P11	¿Cuáles son las limitaciones que percibe Ud., en el reclutamiento y selección del personal de inteligencia?

Parte V: Tercer Objetivo

Evaluar la normativa que regula el actual SIPOL

Información Requerida	Pregunta	
Normativa que regula el actual Sistema de Inteligencia Policial.	P12	¿Cómo valora Ud., el actual sistema normativo que regula el SIPOL?
	P13	¿Podría Ud., señalar cuales son las normas que favorecen el desarrollo del actual Sistema de Inteligencia policial?
	P14	¿Podría Ud., señalar cuales son las normas que limitan el desarrollo del actual SIPOL?

Parte VI: Cuarto Objetivo

Describir los recursos tecnológicos que cuentan los órganos del Sistema de Inteligencia policial

Información Requerida	Pregunta
	P15

¿Cuáles son los actuales recursos tecnológicos con que cuenta el SIPOL?

Recursos tecnológicos que cuentan los órganos del Sistema de Inteligencia policial P16

¿Cómo observa Ud., la implementación de recursos tecnológicos en el sistema de inteligencia policial?

Parte VII: Preguntas de cierre

P17

¿Qué implementaciones sugiere Ud, para optimizar el sistema de inteligencia policial?



Anexo 6: Herramientas de recojo de información para el proceso de conceptualización y testeo del prototipado.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

GUÍA DE ENTREVISTA

Guía de Entrevista elaborada para recoger información del Fiscal o Fiscales especializados:

1. OBJETIVO DEL TESTEO

Mejorar el prototipo final “Sistematización del SIPOL a nivel nacional”, para que lograr la máxima resolución

Parte I: Información de datos personales

Preguntas generales

Información Requerida	Pregunta
Nombres	P1
Cargo actual	P2
Fiscalía donde labora	P3

Parte II: Antecedentes de su trayectoria policial

Preguntas sobre la función policial y profesional

Información Requerida	Pregunta
Grado de instrucción	P4 ¿Cuál es su grado de instrucción? (el más alto obtenido)
Profesión institucional	Extra P5 ¿Que, grado profesional tiene Ud.?

Parte III: OBJETIVO DEL TESTEO

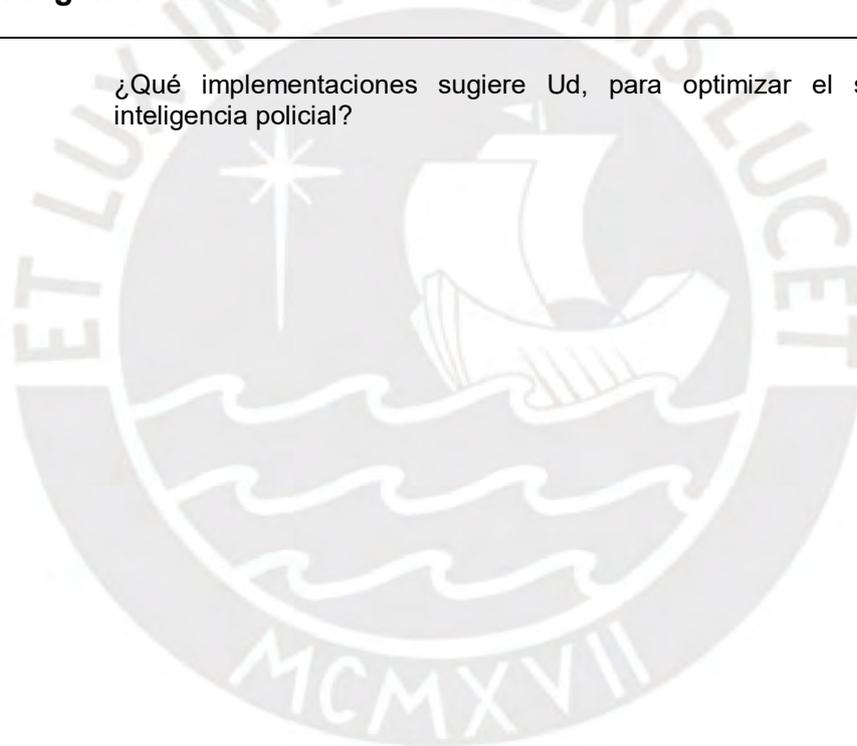
Mejorar el prototipo final “Sistematización del SIPOL a nivel nacional”, para que lograr la máxima resolución

Información Requerida	Pregunta
	P06 ¿Cómo lograr la sistematización del SIPOL en el ámbito nacional”, para que lograr la máxima resolución

Mejorar el prototipo final "Sistematización del Sistema de Inteligencia Policial a nivel nacional", para que lograr la máxima resolución	P07	¿Cómo fundamentaría Ud., que el personal policial neto del SIPOL no depende de un Frente, Macro o región policial?
	P08	¿Cuál debería ser la distribución del personal y como se debería tratar la información en bruto para convertirla en Inteligencia?
	P09	¿Cómo asumiría Ud., los gastos que conlleva el SIPOL para el cumplimiento de la misión?
	P10	¿Considera Ud., que es necesaria una reevaluación del personal actual para que se integre al nuevo sistema de inteligencia sistematizado?
	P11	¿Cómo debería ser el proceso de actuación policial entre el personal de Inteligencia, investigación y el Fiscal?

Parte IV: Preguntas de cierre

P23 ¿Qué implementaciones sugiere Ud, para optimizar el sistema de inteligencia policial?





Anexo 7

Árbol de problemas

DIAGRAMA CAUSAL

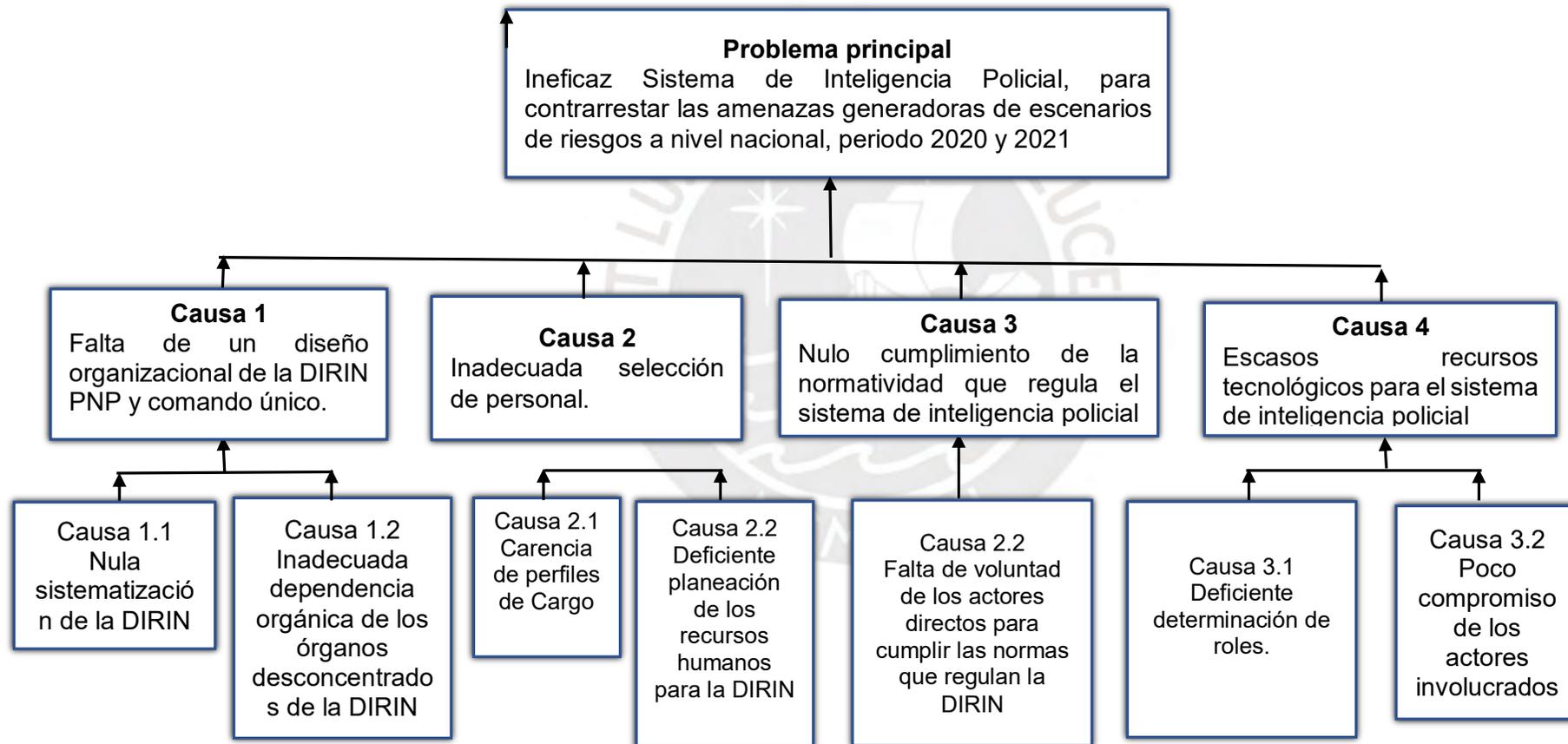


Figura 1: Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia

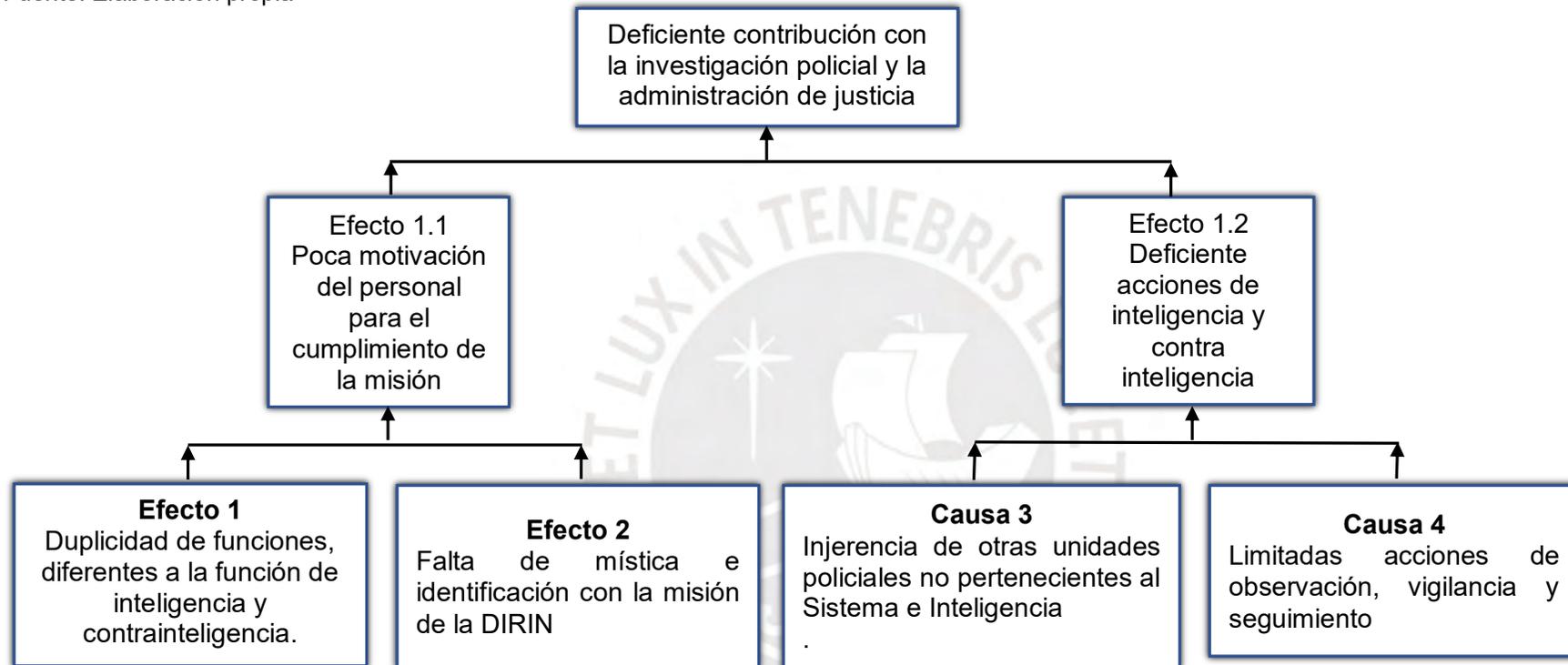


Figura 2: Árbol de efectos

Fuente: Elaboración propia