

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

“ Los Planes de Interdicción como mecanismo para el control en
la lucha contra las drogas ilegales”

Tesis para optar el Grado de Magíster en Ciencia Política

con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública

AUTOR

William César Santillan Nuñez

ASESOR

Magister : Nicolás Zevallos Trigoso

OCTUBRE – 2015

INDICE

Introducción.....	04
Capítulo 1.....	08
Elementos para el estudio de los problemas de Implementación de los operativos de interdicción de drogas en el Perú	
1.1. La implementación como fase de las políticas públicas.....	08
A. Fase I Planeamiento.....	10
B. Fase II Diseño.....	10
C. Fase III Implementación.....	10
1.2. Los problemas de implementación y sus efectos en los Objetivos de política.....	11
A. Problemas Administrativos.....	12
B. Problemas de Formación Policial.....	12
C. Problemas de Coordinación.....	12
1.3. Los operativos de interdicción y la lucha contra las drogas.....	13
Capítulo 2	16
Integración de los objetivos en los operativos de interdicción	
2.1 Articulación de los objetivos entre los instrumentos de planificación y gestión.....	16

2.2	Inclusión de los objetivos de los planes en el diseño de los operativos de interdicción.....	23
2.3	Cumplimiento de objetivos en el despliegue de los operativos...	28
	Capítulo 3.....	31
	Problemas en la articulación de objetivos a los operativos	
3.1	Problemas en la articulación de los objetivos entre los planes...	31
3.2	Problemas en el diseño de los operativos en base a los objetivos de los planes.....	36
3.3	Problemas en el cumplimiento de objetivos en el despliegue de los operativos.....	39
	Capítulo 4.....	42
	Impacto de los problemas en el cumplimiento de los objetivos planificados en la política antidrogas	
4.1	Impacto de los problemas en el despliegue de los operativos....	42
4.2	Impacto de los problemas en el diseño de los operativos en base a los operativos de los planes.....	45
4.3	Impacto de los problemas en el cumplimiento de los objetivos de los planes.....	48
	Capítulo 5.....	51
	Conclusiones y recomendaciones	
5.1	Conclusiones.....	51
5.2	Recomendaciones.....	55
	Bibliografía.....	61
	Anexos.....	63

INTRODUCCIÓN

La Policía Nacional del Perú, es una institución del Estado cuya finalidad fundamental se encuentra plasmada en el Art.166 de la CPP. Asimismo el Decreto Legislativo N°1148 Ley de la Policía Nacional del Perú, establece sus Competencias y Funciones tales como prevenir, combatir, investigar y denunciar los Delitos y faltas previstos en el Código Penal y leyes especiales, incluyendo los que se cometen en el transporte aéreo, marítimo, fluvial y lacustre.

En el marco de la Lucha Contra el Tráfico Ilícito de Drogas, el Art.31° de la Ley de la PNP establece como órgano de línea encargado del cumplimiento de la finalidad fundamental a la Dirección Ejecutiva Antidrogas, quien es la gran unidad policial especializada encargada de planear y ejecutar las diferentes acciones contra el tráfico ilícito de drogas en el Perú, de tal manera que su accionar se encuentra comprendido en la Política Pública del actual gobierno de lucha contra las drogas así como en la Estrategia Nacional de lucha contra las drogas 2012 – 2016, que lleva a cabo la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas.

El presente trabajo denominado “Los Planes de Interdicción como mecanismo para el control en la lucha contra las drogas ilegales”, ha sido diseñado tomando en cuenta la intervención de los operadores de justicia en su lucha contra el tráfico ilícito de drogas especialmente a la DIREJANDRO como Unidad Policial Especializada, que interviene directamente mediante operaciones policiales planificadas orientadas a la disminución de éste flagelo y que se mueve a nivel internacional mediante organizaciones criminales que en su afán de cumplir con sus ilícitos propósitos utilizan todos los medios disponibles con la finalidad de incrementar sus ganancias, estas y otras razones nos han permitido preguntarnos ¿Qué instrumentos de planificación y gestión se han utilizado en la política antidrogas para su implementación en el control de las drogas ilegales?

DEVIDA, ha diseñado la Estrategia Nacional de lucha contra las drogas 2012 – 2016, sin embargo es conocido que éstos no han logrado los resultados esperados, de tal manera que los objetivos de los instrumentos de planificación derivados de éste y que al final sustentan los Planes de Operaciones de interdicción contra el TID, no se encuentran debidamente articulados para su implementación en la toma de decisiones operativas que permitan el control de la producción, comercialización y consumo a nivel nacional.

Al respecto nos preguntamos ¿Qué problemas de implementación se evidencian?, ¿Cómo perjudica este problema al Estado?, lo cual nos hace plantearnos la siguiente hipótesis: “Los objetivos de los instrumentos de

planificación y gestión derivados de la Política Pública Antidrogas, al estar debidamente articulados con los objetivos de los Planes de interdicción, permitirá la implementación de las operaciones policiales para el control de drogas ilegales”.

La presente investigación es importante por cuanto el tema del cultivo, comercialización y consumo de drogas es actual y permanente, que data de muchos años, sin embargo se puede apreciar un incremento tanto en su producción como en su consumo con el consiguiente perjuicio de la juventud nacional e internacional, el desarrollo del País, el incremento de la criminalidad así como el deterioro del medio ambiente, para lo cual se describirá cada uno de los instrumentos de planificación y gestión derivados de las Políticas Públicas, cuales son los problemas existentes para la articulación de los objetivos de los instrumentos de planificación y gestión con la implementación de los operativos de interdicción contra las drogas ilegales en el Perú así como explicar el impacto de los problemas existentes en el cumplimiento de los objetivos planificados en la Política Pública Antidrogas.

Esta descripción nos permitirá comprender la importancia de la articulación de los objetivos de los instrumentos de planificación y gestión que permitan la implementación de las operaciones de interdicción, en el marco de la lucha contra las drogas y que constituye un elemento fundamental para el éxito de las operaciones policiales.

Para el logro del Objetivo General, el presente trabajo ha sido organizado en cinco Capítulos, en el Capítulo 1 se hace un estudio de los elementos de planificación y gestión para detectar los problemas de implementación, sus fases e importancia en los objetivos de política, la interdicción como mecanismo para el control de drogas, así como las entidades responsables.

El Capítulo 2, trata de la articulación de los objetivos y los instrumentos de planificación y gestión, los planes existentes y sus objetivos, procedimientos para el diseño de los operativos así como la relación entre objetivos de los operativos con los planes existentes, el registro de los logros y su seguimiento.

El Capítulo 3, estudia los problemas en la articulación de objetivos a los operativos, los problemas administrativos-logísticos, de coordinación y de formación del personal especializado en el diseño de los operativos, su descripción y causas.

El Capítulo 4, abarca el impacto de los problemas administrativos-logísticos, de coordinación y de formación del personal policial en el diseño de los operativos y en el cumplimiento de los planes y en el Capítulo 5, se plasman las Conclusiones y Recomendaciones, que permitan aportar al logro de los objetivos de la política pública antidrogas, trabajo que presento para su consideración.

CAPITULO 1

Elementos para el estudio de los problemas de implementación de los operativos de interdicción de drogas en el Perú

1.1 La implementación como fase de las políticas públicas

La lucha contra el tráfico ilícito de drogas y su consumo constituye una política pública por cuanto a decir de Joan Subirats: 2012:37 “Son las interacciones, alianzas y conflictos, en un marco institucional específico, entre los diversos actores públicos, parapúblicos y privados, para resolver un problema colectivo, que requiere de una acción concertada”; es decir, las políticas públicas son consideradas como respuestas a una necesidad social que requieren de la intervención del Estado, en éste sentido representa una Política de Estado y la responsabilidad en su ejecución corresponde a diversas entidades e instituciones en sus tres niveles de gobierno: nacional, regional y local¹. En este accionar sistémico interviene el Ministerio Público, Ministerio de Justicia, la Comisión de Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), los Ministerios del Interior, de Salud, de la

¹ ENLCD – 2012 - 2016

Producción, Ministerio del Ambiente, de Educación, de Transportes y Comunicaciones, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Personal del Proyecto Especial de Control y Reducción de Cultivos de Coca en el Alto Huallaga (CORAH), Procuraduría Especializada en Delitos Ambientales, etc.

Objetivos

La Policía Nacional del Perú, dependiente del Ministerio del Interior², es el principal operador de justicia en el ámbito preliminar, por su función especializada, su accionar inmediato antes, durante y después contra el delito y su respectiva investigación, para correr traslado al Ministerio Público y Poder Judicial. La función policial que desempeña la Dirección Antidrogas a nivel nacional, tiene por objetivo el planeamiento y la ejecución de las acciones de interdicción contra el tráfico ilícito de drogas en el Perú, investigar y denunciar a las personas dedicadas a la producción y comercialización de drogas, desvío de insumos químicos y lavado de activos, realizar acciones de inteligencia que permita la ubicación y captura de las organizaciones de traficantes de drogas, destrucción de centros de procesamiento de drogas, de cultivos de amapola y de marihuana, brindar seguridad para el personal del CORAH que realice acciones de erradicación de cultivos ilícitos de hoja de coca³.

Las Fases del ciclo de políticas (Anexo 01)

² DL N°1148 – Ley de la PNP

³ MOF DIREJANDRO PNP 2014

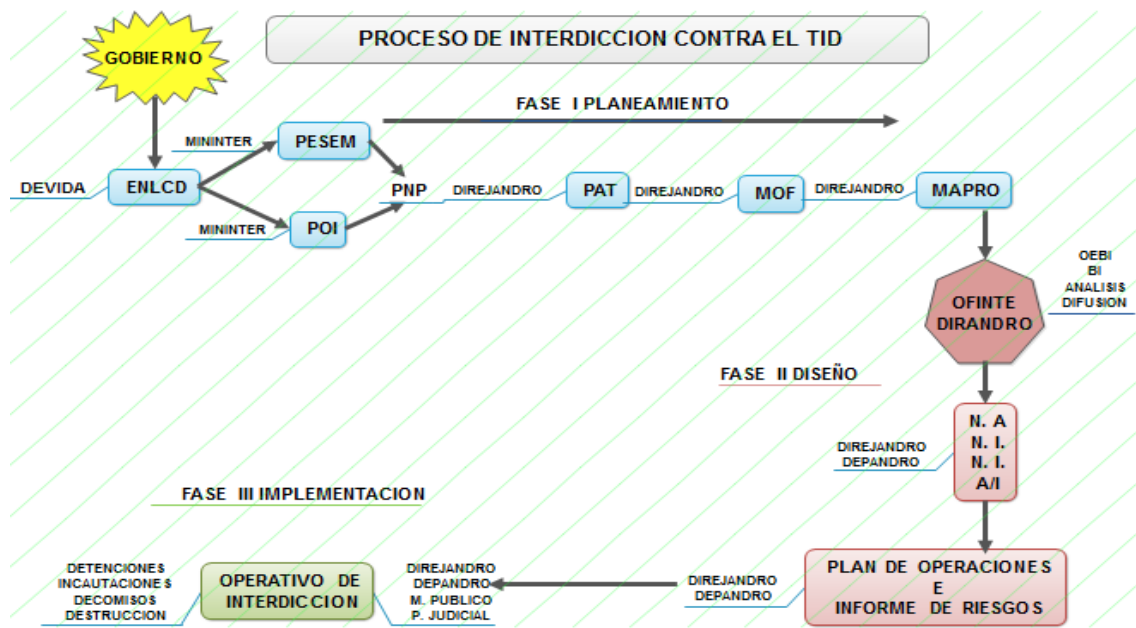
Las Política Pública contra las drogas en el País, para su ejecución ha generado un ciclo, al que hemos denominado “Proceso de Interdicción contra el Tráfico Ilícito de Drogas”⁴, que comprende las siguientes fases:

- A. Fase I Planeamiento, se inicia cuando el Poder Ejecutivo establece la lucha contra las drogas como una Política Pública, situación que al ser adoptada por la Comisión Nacional para el Desarrollo y vida sin drogas – DEVIDA, da lugar a la formulación de la Estrategia Nacional de lucha contra las drogas, por su parte el MININTER formula el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2013-1016 y Plan Operativo Institucional, a su vez la Policía Nacional del Perú a través de la DIREJANDRO PNP formula su Plan Anual de Trabajo, Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos Operativos.
- B. Fase II Diseño, a cargo de la Oficina de inteligencia de la DIREJANDRO, quien es la encargada de orientar el esfuerzo de búsqueda de información para su análisis y difusión , para lo cual el personal policial formula sus Notas de Agente, Notas de Información, Notas de inteligencia y Apreciación de Inteligencia que van a servir de sustento para la formulación del Plan de Operaciones e Informe de riesgos.
- C. Fase III Implementación, comprende el Operativo policial de Interdicción, que se lleva a cabo en base a los documentos anteriormente mencionados y donde participan los diferentes

⁴ Elaboración propia

operadores de justicia, quienes proceden a intervenir a los presuntos involucrados mediante detenciones, incautaciones, decomisos así como destrucción de pistas clandestinas de aterrizaje.

Anexo 01



Fuente: Elaboración propia

Importancia de la Implementación como fase del ciclo de políticas

Es la fase en la cual los operadores de justicia comprometidos en la lucha contra las drogas ilegales proceden a intervenir teniendo como sustento el Plan de Operaciones de Interdicción quien a la vez se sustenta en los documentos formulados tanto en la fase de planeamiento como en la de diseño.

1.2 Problemas de implementación y sus efectos en los objetivos de política

Tipos de problemas de implementación existentes

Al respecto y teniendo en cuenta las diferentes fases del proceso de interdicción, se ha llevado a cabo una serie de entrevistas a los actores involucrados, lo cual nos ha permitido sistematizar y clasificar la información así como identificar tres problemas:

- A. Problemas Administrativos, referidos a la formulación de los documentos de gestión de la entidad (Anexo 02).
- B. Problemas de Formación Policial, referidos al desempeño funcional en la actividad especializada como significa la lucha contra el tráfico ilícito de drogas (Anexo 03).
- C. Problemas de Coordinación, que existen entre cada uno de los componentes de la organización así como con otras entidades para el cumplimiento específico de sus objetivos en la lucha contra el tráfico ilícito de drogas (Anexo 04).

Efectos de los problemas de implementación en los objetivos de política

La Comisión Nacional para el Desarrollo y vida sin drogas – DEVIDA, en cumplimiento de sus funciones ha diseñado los lineamientos de Política para la formulación de la Estrategia Nacional de lucha contra las drogas 2012-2016, teniendo en cuenta que para su diseño han utilizado determinados indicadores para la formulación de sus objetivos que permitan su implementación y la toma de decisiones operativas dirigidas a las zonas consideradas de mayor producción de hojas de coca utilizadas para la elaboración de drogas ilegales, así como para su comercialización y consumo, sin embargo los resultados no son los

esperados por su actual índice de crecimiento; lo cual, nos permite establecer que existen problemas en la articulación de los objetivos para la implementación de las políticas públicas y que permitan la toma de decisiones operativas dirigidas especialmente en las zonas consideradas de mayor índice de producción, comercialización y consumo a nivel nacional y que finalmente influyen en la formulación de los Planes de Interdicción.

1.3 Operativos de interdicción y la lucha contra las drogas

La interdicción como mecanismo para el control de drogas

Las Operaciones de interdicción, son aquellas acciones policiales orientadas a erradicar cultivos de coca; fiscalizar e investigar el desvío de productos químicos fiscalizados; localizar y destruir centros de procesamientos de drogas ilícitas; controlar, incautar o destruir infraestructura o medios de transporte utilizados para el TID; desarticular las organizaciones dedicadas al TID; investigar y denunciar a traficantes de drogas; investigar el lavado de activos proveniente del TID⁵, para lo cual según su misión la DIREJANDRO ha implementado los siguientes operativos de interdicción⁶:

- A. Operaciones de interdicción terrestre
- B. Operaciones de interdicción helitransportada
- C. Operaciones de interdicción fluvial y

⁵ DIREJANDRO PNP MAPRO 2014:13

⁶ DL N°824 de 23ABR93 – Ley de lucha contra el narcotráfico – Art. 5°

D. Operaciones de interdicción lacustre

En cada uno de ellos se llevan a cabo los siguientes procedimientos policiales⁷:

- A. Detención de personas
- B. Incautaciones, de bienes muebles e inmuebles. Acción policial que pone bajo custodia elementos que habiendo sido utilizados en la comisión del TID podrían pertenecer legalmente a un tercero, o puedan ser devueltos a su propietario por decisión Judicial.
- C. Decomisos.- Acción policial que pone bajo custodia los elementos que fueron utilizados en el TID y que no serán devueltos, por no tener otro uso diferente al de servir para el tráfico de drogas. Es la privación con carácter definitivo de algún bien o propiedad, por decisión de alguna autoridad judicial o de un tribunal o de la autoridad policial competente.
- D. Destrucción de pistas de aterrizaje, droga, pozas de maceración, laboratorios de procesamiento, bienes muebles relacionado con el TID.

Entidades responsables de las acciones de interdicción y coordinación⁸

- A. Policía Nacional del Perú (DIREJANDRO, DEPANDRO)
- B. Ministerio Público
- C. Poder Judicial
- D. Procuraduría Especializada en Delitos Ambientales

⁷ DIREJANDRO PNP MAPRO 2014:09-17

⁸ P/O N°17-DIREJANDRO/EM-UAO "TROYA VI-2015":06

- E. Personal del Proyecto CORAH
- F. DEVIDA
- G. SUNAT
- H. Ministerio del Ambiente



Capítulo 2

Integración de los objetivos en los operativos de interdicción

2.1. Articulación de los objetivos entre los instrumentos de planificación y gestión

Los planes y objetivos existentes:

A. ESTRATEGIA NACIONAL DE LUCHA CONTRA LAS DROGAS⁹

La ENLCD 2012 – 2016 formulada por la Alta Dirección de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA, tiene como objetivo estratégico general, reducir drásticamente y sosteniblemente el tráfico ilícito y el consumo de drogas, y sus negativos efectos sociales, políticos, económicos, culturales y ambientales, incorporando a los productores de cultivos ilegales a la economía lícita, para lo cual tiene como objetivos específicos: 1.- Desarrollo alternativo integral y sostenible, para establecer condiciones económicas, sociales, políticas y ambientales que permitan desvincular a la población del cultivo ilícito de la hoja de

⁹ ENLCD 2012 – 2016:45-59

coca para de esta manera favorecer la economía sostenible e inclusión social. 2.- Interdicción y sanción, para reducir significativamente la producción y tráfico ilícito de drogas, así como sus delitos conexos, desarticular, judicializar y penalizar a las organizaciones del crimen organizado, para lo cual se pretende reducir los cultivos de coca con fines ilícitos y eliminar el cultivo de amapola y marihuana, incrementar el decomiso de insumos y productos químicos fiscalizados optimizando su control, incrementar significativamente las operaciones que conduzcan a la identificación y desactivación de las organizaciones del crimen organizado y a una efectiva judicialización y penalización, incrementar la detección e investigación de operaciones y transacciones sospechosas de lavado de activos, provenientes de actividades ilícitas vinculadas al tráfico ilícito de drogas, desarrollar capacidades institucionales y equipamiento adecuado a las organizaciones del estado competentes en la lucha contra el TID y delitos conexos para una mejor intervención y judicialización, promover un sistema de información multisectorial para el control del tráfico ilícito de drogas y delitos conexos. 3.- Prevención y rehabilitación, para disminuir el consumo de drogas a nivel nacional a través de intervenciones preventivas y terapéuticas que favorezcan el desarrollo personal y 4.- Compromiso global, a través de la comunidad internacional y de las entidades nacionales.

B. PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL MULTIANUAL 2013-2016 (PESEM)¹⁰

Formulado por la Dirección General de Planificación y Presupuesto del MININTER, presenta dos ejes estratégicos, doce objetivos estratégicos generales y veintiseis objetivos específicos, en lo que se refiere al Eje estratégico N°1: Orden interno, orden público y seguridad ciudadana: Objetivo estratégico general: Reducción del tráfico ilícito de drogas: Objetivos específicos: Mejorar el control territorial en zonas coccaleras, incrementar la interdicción contra el TID, fortalecer el control y fiscalización de insumos químicos, en ese sentido para la reducción de tráfico ilícito de drogas ha destinado para este periodo S/507 millones de soles, de los cuales para la instalación de la sede DIREJANDRO en Lima y el mejoramiento del Frente Policial en el VRAEM abarcan más de S/454 millones de soles¹¹, esto implica que la mayoría de recursos se han destinado a la implementación de las sedes institucionales DIREJANDRO PNP que a la labor misma de interdicción y sanción y que constituye el objetivo principal en la lucha contra las drogas ilegales en el país.

C. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL AÑO 2014 MININTER (POI)¹²

Formulado por la Dirección General de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Interior, el cual es un instrumento de

¹⁰ Sector Interior-PESEM 2013-2016:118

¹¹ Sector Interior-PESEM 2013-2016:156

¹² MININTER-POI -2014:29-31

gestión que contiene la programación de actividades de los distintos órganos del Ministerio del Interior, cuyo objetivo es orientar la asignación de los fondos públicos conducentes al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, conforme a su escala de prioridades, en concordancia con el Plan Estratégico Sectorial Multianual.

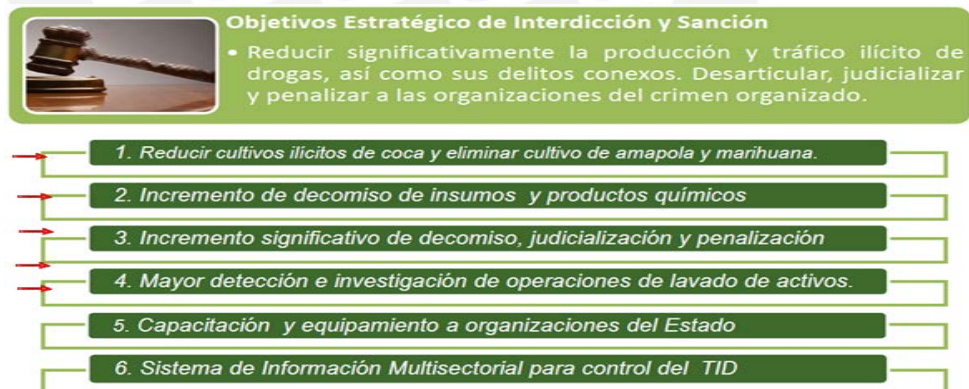
Al respecto presenta dos ejes estratégicos: eje estratégico N°1. “Orden Interno, orden público y seguridad ciudadana”, dentro del objetivo estratégico general se encuentra: 2. Reducción del tráfico ilícito de drogas, para lo cual presenta como objetivos específicos: mejorar el control territorial en zonas coccaleras, incrementar la interdicción contra el tráfico ilícito de drogas y fortalecer el control y fiscalización de insumos químicos.

En lo que se refiere a la reducción del tráfico ilícito de drogas: “incrementar la interdicción contra el tráfico ilícito de drogas”: se plantea realizar operativos conjuntos de la DIREJANDRO y CORAH para la desarticulación de bandas y traficantes, en las zonas de producción, comercialización, microcomercialización y consumo de drogas, incrementar la capacidad operativa de la DIREJANDRO con equipamiento e infraestructura adecuados y de manera particular, fortalecer los Puestos de Vigilancia Fronterizos, así como promover con el Ministerio Público la persecución estratégica del delito para identificar el modus operandi de las organizaciones criminales dedicadas al TID, mejorar el control del tráfico ilícito de drogas en el

aeropuerto, implementar aeronaves para el control aéreo del narcotráfico, establecer convenios y alianzas con la finalidad que la Policía Antidrogas ingrese a los Puertos controlados por la Marina de Guerra del Perú¹³.

D. PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)

Formulado por la Dirección Ejecutiva Antidrogas, cuyo objetivo es fijar metas para el presente año, en concordancia con los lineamientos establecidos en los documentos de gestión del Sector, específicamente en lo que se refiere a las operaciones de interdicción y erradicación así como la judicialización de los involucrados¹⁴.



FUENTE: Elaboración DIREJANDRO – PNP PAT 2015

En lo que se refiere a las operaciones de interdicción para reducir los cultivos ilícitos de coca y eliminar el cultivo de amapola y marihuana, se han proyectado de la siguiente manera¹⁵:

¹³ MININTER-POI- 2014:32

¹⁴ DIREJANDRO PNP-PAT 2015

¹⁵ DIREJANDRO PNP-PAT 2015

METAS PARA EL AÑO 2015

INDICADORES	PRODUCCIÓN AÑO 2014	METAS AÑO 2015
DROGA DECOMISADA	30,898.74 KG	36,000 KG
IQPF INCAUTADOS	2'561,788 KG	3'000,000 KG
CULTIVOS DE COCA ERRADICADOS	31,242.56 HA	35,000 HA
PACs DESTRUÍDAS	263	300

**OBJETIVO NACIONAL INSTITUCIONAL
ENLCD : 2012 - 2016**

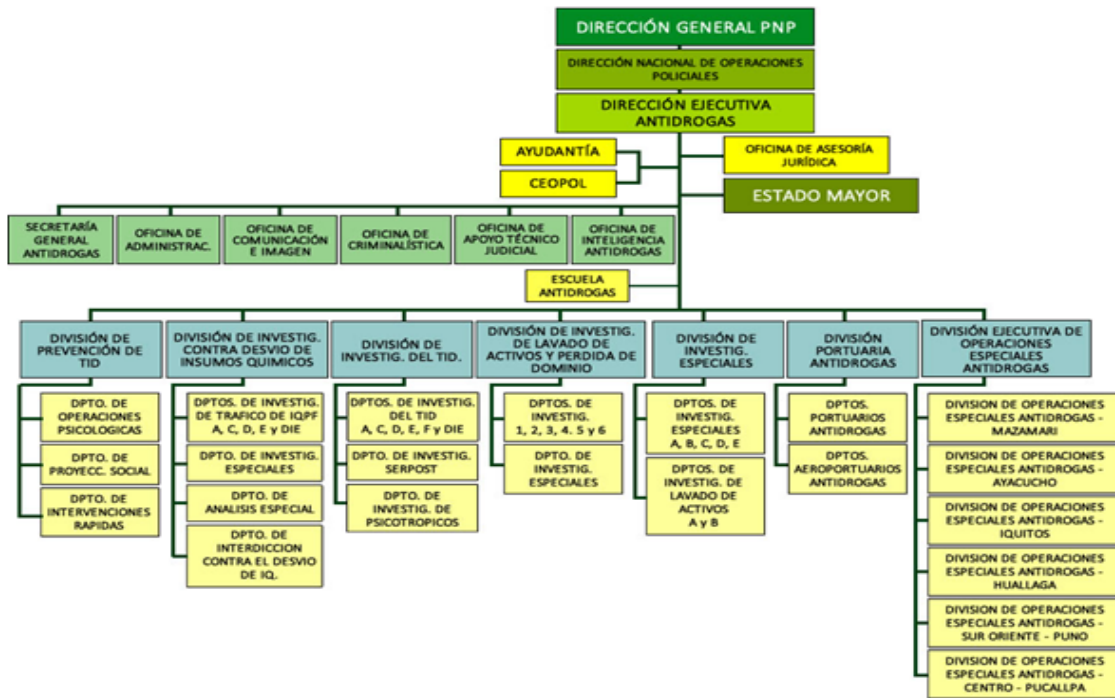
FUENTE: Elaboración DIREJANDRO PNP - PAT 2015

 E. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)¹⁶

Formulado por la Dirección Ejecutiva Antidrogas de la PNP el mismo que contiene la organización de las Unidades y Sub unidades que pertenecen a la DIREJANDRO PNP cuyo objetivo principal es el de establecer una estructura organica acorde con su misión y que van a permitir definir claramente las funciones de los diferentes Órganos que conforman la Dirección Antidrogas de la PNP, a la vez de orientar y normar el trabajo que realice todo el personal que labora en ellos, contribuyendo a que los objetivos propuestos alcancen los mejores resultados, tal como se demuestra con el gráfico que se muestra a continuación.

¹⁶ DIREJANDRO PNP-MOF- 2015

ORGANIGRAMA DIREJANDRO



FUENTE: Elaboración DIREJANDRO PNP MOF 2015

F. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS (MAPRO)¹⁷

Formulado por la Dirección Ejecutiva Antidrogas de la PNP el mismo que contiene los procedimientos operativos a observar por el personal policial que presta servicios en las Unidades y Subunidades antidrogas de la PNP a nivel nacional, cuyo objetivo es el de uniformar el accionar de cada uno de sus integrantes, antes, durante y después de las operaciones antidrogas.

Estos documentos de gestión se articulan entre sí de tal manera que siguiendo los lineamientos de la Estrategia Nacional de lucha contra las drogas, el Sector Interior formula su Plan Estratégico Sectorial Multianual,

¹⁷ DIREJANDRO PNP-MAPRO- 2014

que da lugar al Plan Operativo Institucional formulado por la Dirección General de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Interior así como de la Policía Nacional del Perú, a su vez la Unidad Policial DIREJANDRO como órgano de ejecución formula su Plan Anual de Trabajo, donde fija sus metas en base a los objetivos trazados y de acuerdo a su desempeño funcional establecido en su Manual de Organización y funciones para lo cual procede de conformidad a su Manual de Procedimientos, esta articulación nos permite establecer la correspondencia administrativa entre los objetivos que tienen su origen en la Política Nacional de Lucha contra las drogas.

2.2. Inclusión de los objetivos de los planes en el diseño de los operativos de interdicción

Procedimientos para el diseño de los operativos según los objetivos existentes en los planes

En base a los lineamientos del Sector, la DIREJANDRO de la PNP a través de sus respectivas unidades policiales formula los documentos correspondientes que sustenten las diferentes acciones de interdicción, para lo cual la Oficina de Inteligencia DIREJANDRO PNP es la Unidad encargada de procesar la información proporcionada por sus diferentes órganos a nivel nacional, transformándola en Inteligencia, que difundida en forma oportuna les permita afrontar con éxito los operativos planificados, estos documentos son los siguientes:

A. NOTAS DE AGENTE¹⁸

Son los documentos de inteligencia formulados por cada uno de los efectivos que pertenecen al Órgano de Inteligencia, cuyo objetivo principal es la de proporcionar información con relación a un objetivo. Es el documento básico en documentación de inteligencia policial y es confeccionado por el personal policial que se desempeña como agente de inteligencia (ai), dentro del Sistema de Inteligencia Nacional (SINA). Tiene un formato específico donde se detalla la disposición que da origen al documento, fecha de obtención de la información así como la parte expositiva del mismo a manera de narración de los hechos o información solicitada y termina con la autenticación.

B. NOTA DE INFORMACION¹⁹

Son los documentos formulados por la Unidad de Inteligencia, que en base a las informaciones sobre un mismo hecho y proporcionadas por los agentes de inteligencia les permite visualizar un posible evento con cierto grado de credibilidad y por el cual el órgano de búsqueda hace conocer al canal de inteligencia acerca de las informaciones obtenidas sobre un aspecto determinado de la realidad, persona y/o situación para su evaluación, procesamiento y difusión oportuna. Se formula en base a un formato establecido donde se prioriza el grado de credibilidad y que se otorga cuando

¹⁸ Manual de Doctrina y Procedimientos de Inteligencia y Contrainteligencia Policial:106

¹⁹ Manual de Doctrina y Procedimientos de Inteligencia y Contrainteligencia Policial:105

existen varias informaciones sobre el mismo hecho que hacen presumir la posibilidad de su ocurrencia.

C. NOTA DE INTELIGENCIA²⁰

Son los documentos formulados por la Unidad de Inteligencia, en base a las Notas de Información, es un documento de inteligencia por excelencia, porque en él se plasma y difunde el producto final del ciclo de producción de inteligencia, su naturaleza es secreto, en la Nota de Inteligencia, se transmite la inteligencia específica, sobre un aspecto de la situación en general, abarca en su análisis todos los factores acerca de la situación existente, las conclusiones que son las que interpretan los hechos, recomendaciones sobre el tema específico y proyecciones que derivan del estudio sobre el tema solicitado, es predictiva.

D. APRECIACION DE INTELIGENCIA²¹

Es el estudio metódico para resolver un problema de inteligencia, los resultados son presentados al usuario en forma de conclusiones. Es el documento formulado por la Unidad de Inteligencia, sobre la situación actual de hechos verificados con alto grado de credibilidad y que van a dar lugar a la formulación de un Plan de Operaciones y constituye un anexo del mismo, que en caso de la lucha contra el TID constituye el soporte de la operación policial de interdicción, por cuanto se detallan lugares, días y horas,

²⁰ Manual de Doctrina y Procedimientos de Inteligencia y Contrainteligencia Policial:103

²¹ Manual de Doctrina y Procedimientos de Inteligencia y Contrainteligencia Policial:86-93

personas, posibilidades, entre otros, lo cual va a permitir formular el Plan de Operaciones de acuerdo a hechos verificados y con alto grado de credibilidad.

Es un documento donde se detalla:

- ✓ Misión
- ✓ Características de la zona de operaciones:
- ✓ Situación del oponente:
- ✓ Posibilidades del oponente:
- ✓ Conclusiones:
 - ✓ Posibilidades del oponente
 - ✓ Probables formas de acción
 - ✓ Vulnerabilidades
 - ✓ Efectos de las condiciones meteorológicas, del terreno y población sobre nuestras operaciones.
 - ✓ Formulación y planteamiento de los elementos esenciales de inteligencia que deben ser aprobados por el comando

E. PLAN DE OPERACIONES²²

Es el documento en el cual se establecen, coordinan e integran las acciones que deben ejecutar las subunidades de una unidad operativa para cumplir una misión específica que le ha sido asignada, se formula para una operación definida. En el caso de la lucha contra el TID es formulado por el Jefe de Operaciones-Jefe de Estado Mayor de la DIREJANDRO – DEPANDRO PNP donde se

²² MANUAL DE ESTADO MAYOR PNP:2013:233

plasman todas las acciones a realizar para una operación policial contra el tráfico ilícito de drogas, (personal, inteligencia, operaciones y logística), así como las autoridades participantes, comprende:

- ✓ Situación
- ✓ Misión
- ✓ Ejecución
- ✓ Tareas generales
- ✓ Tareas específicas
- ✓ Administración
- ✓ Comando y comunicaciones

F. INFORME DE RIESGOS

Es un documento que formulan las unidades operativas y se anexa a la Orden de operaciones, en el presente caso es formulado por el Jefe de Operaciones – Jefe de Estado Mayor DIREJANDRO – DEPANDRO PNP donde se mencionan las posibilidades y riesgos que conlleva la operación policial, teniendo en cuenta la Apreciación de Inteligencia, cuyo objetivo es proteger la operación policial ante posibles riesgos que se pudieran presentar y que permitan anticiparse a los hechos.

Como se relacionan los objetivos de los operativos con los objetivos de los planes

En este sentido todos los operativos policiales antidrogas tienen como objetivo la ejecución de las operaciones policiales de interdicción

contra el tráfico ilícito de drogas y que se encuentran plasmados en los respectivos planes de operaciones, que a su vez se relacionan y articulan con los lineamientos plasmados en la política pública antidrogas, cuyo principal objetivo es hacer efectiva la lucha contra el tráfico ilícito de drogas.

2.3. Cumplimiento de objetivos en el despliegue de los operativos

Las fases del despliegue de los operativos de interdicción

Todo operativo de interdicción, comprende tres fases y se encuentran plasmados en su correspondiente Plan de Operaciones y son los siguientes²³:

A. Antes

Son las actividades previas a la realización del operativo, ejecutadas por la unidad de inteligencia y que comprende la observación del objetivo, la vigilancia y el seguimiento y que se deben perennizar mediante filmaciones, interceptación telefónica autorizada, datos de personas, lugares, actividades reveladoras del hecho delictuoso así como de su relación con otras personas y que se plasman en la Apreciación de Inteligencia, lo cual va a permitir asegurar la zona de operaciones y sobre todo los objetivos previamente identificados.

B. Durante

Es la actividad policial que realizan los efectivos pertenecientes a la DIREJANDRO PNP a nivel nacional en su lucha contra el tráfico

²³ PLAN DE OPERACIONES N°17-2015-DIREJANDRO/EM-UAO "TROYA VI-2015"

ilícito de drogas, orientada a erradicar cultivos de coca; fiscalizar e investigar el desvío de productos químicos fiscalizados; localizar y destruir centros de procesamientos de drogas ilícitas; controlar, incautar o destruir infraestructura o medios de transporte utilizados para el TID; desarticular las organizaciones dedicadas al TID; detener, investigar y denunciar a traficantes de drogas; investigar el lavado de activos proveniente del TID, en ese sentido efectúa:

- Detención de personas
- Incautaciones, de bienes muebles e inmuebles. Acción policial que pone bajo custodia elementos que habiendo sido utilizados en la comisión del TID podrían pertenecer legalmente a un tercero, o puedan ser devueltos a su propietario por decisión Judicial.
- Decomisos.- Acción policial que pone bajo custodia los elementos que fueron utilizados en el TID y que no serán devueltos, por no tener otro uso diferente al de servir para el TID. Es la privación definitiva de algún bien o propiedad, por decisión de autoridad judicial o policial competente.
- Destrucción de pistas de aterrizaje, droga, pozas de maceración, laboratorios de procesamiento, bienes muebles relacionado con el TID

C. Después

Es la etapa de consolidación del operativo de interdicción, donde se formulan además los documentos que permitan formalizar la

denuncia con la participación del Ministerio Público y entidades comprometidas en la lucha contra el tráfico ilícito de drogas.

Procedimientos para el registro de los logros de los operativos

Los logros de los operativos policiales son centralizados en la Oficina de Estado Mayor DIREJANDRO, Oficina de Planeamiento Operativo, Oficina de Planeamiento Administrativo y Estadísticas, donde son consolidados, formulándose cuadros semanales, mensuales y anuales.

Procedimientos para informar de los logros, a fin de hacer seguimiento de los objetivos de los planes

Los logros son difundidos mediante Notas Informativas a nivel interno y de Notas de Prensa a nivel externo, de tal manera que al término de la gestión se formula la Memoria Anual de la Unidad Policial, donde se plasma el cumplimiento de las metas y objetivos acorde con las políticas antidrogas.

Capítulo 3

Los problemas en la articulación de objetivos a los operativos

3.1. Problemas en la articulación de los objetivos entre los planes

Los problemas administrativos-logísticos para la articulación de los objetivos entre los planes: descripción y causas

Referidos a la formulación de los documentos derivados de la Política Pública antidrogas, que se inicia con la Estrategia Nacional de Lucha contra las drogas 2012 – 2016, cuyo objetivo supremo de interdicción y sanción está orientado a reducir significativamente la producción y el tráfico ilícito de drogas, teniendo como indicador el número de hectáreas erradicadas de hoja de coca ilícita por año, en este sentido el Plan Estratégico Sectorial Multianual formulado por el Sector Interior, se articula con el objetivo anterior y dentro de sus lineamientos presente en el eje estratégico 1 la reducción del tráfico ilícito de drogas, terrorismo y otras formas de criminalidad, para lo cual en lo que se refiere específicamente al tráfico de drogas considera el gasto de inversión multianual por programa presupuestal 2013-2016, priorizando para la

reducción del tráfico ilícito de drogas la cantidad de S/507 millones de soles, que contiene 11 proyectos, de los cuales la instalación de la sede institucional de la DIREJANDRO en Lima, mejoramiento del Frente policial en el VRAEM abarcan más de S/454 millones, principalmente, con lo cual y de conformidad a lo mencionado hace suponer que para las operaciones de interdicción estarían destinando la cantidad de S/53 millones de soles para el periodo 2013-2016, sin tomar en cuenta los otros proyectos antes mencionados, de tal manera que al articularse con el Plan Operativo Institucional del Sector Interior, éste se tiene que adecuar a los recursos disponibles, en ese sentido para el periodo 2014 y para el planeamiento y ejecución de las operaciones policiales contra el tráfico ilícito de drogas se ha destinado la cantidad de S/1,603.240.00 nuevos soles²⁴, búsqueda y análisis de información para acciones de inteligencia la cantidad de S/6,697,333.00, soporte aéreo para la interdicción contra el tráfico ilícito de drogas la cantidad de S/6,080,000.00, con lo cual se puede apreciar que para las operaciones a ejecutar durante el año 2014 por el personal policial DIREJANDRO específicamente, el presupuesto fue menor y que incluiría alimentación, vestuario y equipo policial para todo el año, es decir no se ha priorizado el presupuesto directamente hacia los ejecutores de los planes de interdicción.

Por otra parte en la Institución no han sido formulados y/o publicados el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de

²⁴ SECTOR INTERIOR POI 2014:55

Organización y Funciones así como el Manual de Procedimientos Policiales debidamente aprobados y que sustenten la función policial²⁵, por lo que los documentos de gestión que norman el funcionamiento y sustentan el trabajo especializado de la DIREJANDRO PNP no han sido formulados en su oportunidad y cuando fueron formulados para su aprobación ésta no se ha llevado a cabo, en razón que el de la Institución tampoco ha sido aprobado y/o formulado, haciendo suponer que al estar incluidos en el PESEM y POI del MININTER, no existe interés en su formulación²⁶.

Estos problemas tienen diferente origen, dentro de ellos la falta de preocupación del comando institucional para la formulación de los documentos que respaldan su gestión, teniendo por entendido que la base es el PESEM y POI MININTER, demostrando desinterés institucional, así como falta de personal, especialmente capacitado para el desarrollo de éstas funciones y formulación de los respectivos documentos²⁷.

Los problemas de formación de personal especializado para la articulación de los objetivos entre los planes: descripción y causas

El problema de la formación y/o capacitación de personal profesional se puede apreciar en cada uno de los diferentes niveles que participan en el Ciclo de interdicción, si bien es cierto los objetivos son

²⁵ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 02

²⁶ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 05

²⁷ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 05

articulados, orientados a solo un objetivo principal, como es la lucha contra el TID en cada nivel es necesario capacitar al personal y en lo que se refiere a la PNP el personal policial perteneciente a la DIREJANDRO, constituye un problema de gran magnitud, por cuanto no basta con mencionar el objetivo que se persigue sino que es necesario su implementación, para lo cual se tiene que sustentar; es decir, el personal policial al formular los planes de interdicción tiene que articular el objetivo que se persigue y la forma como se va a implementar, para lo cual es necesario personal técnico en la materia, situación que actualmente no se realiza, esto tiene su origen en razón que no se ha tomado en cuenta la participación de personal profesional en el área de contabilidad para que participe en la formulación de los Planes de Operaciones de Interdicción, asimismo “son pocos los planificadores para las operaciones policiales, por cuanto la formulación del Plan de Operaciones, requiere de personal capacitado, para interpretar sobre todo los indicativos de inteligencia, los recursos necesarios, que permitan el éxito de la intervención policial”²⁸

Los problemas de coordinación con otros actores para la articulación de los objetivos entre los planes: descripción y causas

“La coordinación que debe basarse en una comunión real de intereses, indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos. Básicamente se suponía que cuanto mayor fueran la organización y la división del trabajo, tanto mayor sería la necesidad de

²⁸ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 06

coordinación para asegurar la eficiencia de la organización como un todo”
(Chiavenato, Idalberto:2012:74)

En éste sentido se puede apreciar que entre los integrantes de la DIREJANDRO PNP existe falta de unidad de acción, que unifique los esfuerzos para el logro de objetivos comunes, por cuanto existe poca o casi nula coordinación y comunicación entre la Oficina de Inteligencia, los Jefes de los Grupos Operativos así como entre sus integrantes, por cuanto se ha podido apreciar que algunas veces dos o más grupos están realizando trabajos sobre el mismo objetivo, existe demasiado celo entre sus integrantes seguramente para evitar la fuga de la información y la frustración de los logros por obtener, asimismo la Oficina de Inteligencia DIREJANDRO PNP centraliza demasiada información, haciéndose demasiada burocrática los pedidos de información, lo cual disminuye la eficiencia de la Unidad por alcanzar los mejores resultados hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas²⁹.

Por otro lado se ha podido apreciar que también existe falta de coordinación con las diferentes autoridades involucradas en el proceso de lucha contra el tráfico ilícito de drogas, empezando por el Ministerio Público, Poder Judicial y otras entidades, que muchas veces retrasan el trabajo operativo al tener que realizar trámites burocráticos para obtener la autorización respectiva, situación que perjudica el principio de oportunidad que debe primar para la obtención de buenos resultados y

²⁹ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 04

específicamente para la articulación de los objetivos en razón que se tiene que solicitar la autorización y participación correspondiente para su inclusión en el operativo³⁰.

Esta problemática tiene su origen en la falta de comunicación y confianza entre los integrantes de la Unidad Policial a nivel nacional y las autoridades involucradas en el Operativo de Interdicción.

3.2 Los problemas en el diseño de los operativos en base a los objetivos de los planes.

Los problemas administrativos – logísticos en el diseño de los operativos en base a los objetivos de los planes: descripción y causas.

Los Planes de interdicción constituyen el sustento de una operación policial, en su diseño se plasman los objetivos a lograr, sin embargo en su formulación no se ha considerado la forma como se va a implementar para el logro de los resultados esperados, de tal manera que su ejecución muchas veces está condicionado a los recursos disponibles y no a los recursos necesarios para su cumplimiento, situación que no está previsto en el contenido del mismo y/o muchas veces se prioriza aquellos que están en condiciones de sufragarlos económicamente, dejando de lado otros operativos de mayor trascendencia por la carencia de medios, tanto de personal, equipamiento y la logística conveniente, “los recursos nunca son suficientes en una intervención policial, de tal

³⁰ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 04

manera que se hace necesario una mejor planificación que anexe el costo de la operación”³¹.

Los problemas de formación de personal especializado en el diseño de los operativos en base a los objetivos de los planes: descripción y causas.

La formulación del Plan de Operaciones requiere de personal capacitado para interpretar sobre todo los indicativos de inteligencia, son pocos los planificadores para las operaciones policiales, por cuanto se ha podido apreciar que el personal policial de reciente egreso o incorporación a la Oficina de Inteligencia DIREJANDRO PNP carecen de los conocimientos básicos sobre inteligencia sobre todo para las operaciones policiales, y tiene su origen en una interpretación errónea de los conceptos sobre inteligencia³² que consiste en proporcionar información; que, una vez procesada va a ser utilizada por las diferentes unidades policiales, por cuanto los documentos de inteligencia deben servir para la formulación de los Planes de Operaciones.

No existe una visión clara sobre la doctrina de inteligencia³³, la misma que es tergiversada inclusive desde la etapa de formación policial, cuya causa se debe a una pésima elección de los docentes para las Escuelas de Formación Policial, Escuela de Capacitación e inclusive de Perfeccionamiento, a esta apreciación se suma la influencia política, que en su afán de buscar protagonismo y sin tener experiencia en éste

³¹ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 05

³² Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 06

³³ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 06

campo, promueven la creación de grupos de inteligencia operativa (Ejemplo Génesis)³⁴

Los problemas de coordinación con otros actores en el diseño de los operativos en base a los objetivos de los planes: descripción y causas.

Un plan de interdicción involucra diferentes actores, tales como la DIREJANDRO PNP cuyos integrantes trabajan en grupos operativos, sin embargo existe poca comunicación entre cada grupo, por cuanto se ha podido apreciar que ambos están trabajando la misma información, el mismo objetivo, no hay una buena coordinación entre la Oficina de Inteligencia y los grupos operativos por falta de comunicación entre el que comanda y cada uno de sus integrantes, demasiado centralismo en la información por cuanto el sustento de las informaciones se encuentra en la Oficina de Inteligencia, esto se debe al demasiado celo profesional entre los grupos operativos por cuanto no comparten la información³⁵.

El Ministerio Público, Poder Judicial, personal del Proyecto Especial CORAH y otros Sectores Públicos, los cuales pese a ser una obligación, muchas veces retrasan el inicio del operativo, por cuanto en la formulación de los documentos de inteligencia se hace acopio de información proveniente de diferentes sectores, existiendo trabas para su recopilación e inclusive hay que pagar el costo de su generación, asimismo para obtener la Resolución Fiscal que autorice una

³⁴ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 06

³⁵ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 07

investigación policial por TID exigen la demostración del ilícito para obtener el visto bueno, caso contrario es rechazado, esto se debe a la falta de comunicación y coordinación entre los Jefes de las diferentes Dependencias Públicas, perdiéndose la oportunidad para la intervención³⁶.

“La coordinación es la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas de grupo, cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación” (Koontz, Harold:2012:32)

3.3 Los problemas para el cumplimiento de objetivos en el despliegue de los operativos

Los problemas administrativos – logísticos para el cumplimiento de objetivos en el despliegue de los operativos: descripción y causas.

Un Plan de Operaciones de Interdicción implica despliegue de personal policial, así como de las diferentes autoridades participantes, siendo necesario por lo tanto que en su diseño se contemple el costo de la operación, que al no existir el presupuesto dentro del Plan no es posible su óptima ejecución y sobre todo la demora en su tramitación para la obtención del recurso logístico que permita su ejecución.

Los problemas de formación de personal especializado para el cumplimiento de objetivos en el despliegue de los operativos: descripción y causas.

³⁶ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 07

Existe una inadecuada formación académica, son pocos los especialistas, mala formación táctica operativa, no existen operadores para la incursión policial, por cuanto los actuales no utilizan las mejores técnicas y adecuadas para el caso, tales como el registro personal y domiciliario, de tal manera que muchas veces las operaciones son dirigidas y participan personal policial sin experiencia, sobre todo en provincias donde existe personal de reciente egreso, lo cual constituye un riesgo tanto para el personal participante como para la Institución³⁷.

Los problemas de coordinación con otros actores para el cumplimiento de objetivos en el despliegue de los operativos: descripción y causas.

Un principio de la inteligencia policial es el de la oportunidad, e implica que la información procesada llegue a tiempo hacia el que la necesita para que pueda ejecutar las medidas o acciones que sean necesarias o convenientes, de lo contrario carece de valor, la falta de oportunidad produce vacíos de inteligencia que pueden afectar negativamente la adopción de decisiones, siendo así, la coordinación con otros actores constituye un pilar fundamental para el desarrollo de las operaciones policiales, sin embargo se ha podido apreciar que por falta de comunicación, celos profesionales, falta de voluntad de parte del Ministerio Público quien demora en su análisis y respuesta al pedido de autorización para el despliegue del personal, ocasiona el retraso en su inicio, perdiéndose valioso tiempo para el logro de mejores resultados, por cuanto ellos también tienen que realizar gestiones ante sus órganos

³⁷ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 06

superiores para su participación, así como la gestión de su respectivo apoyo logístico³⁸.



³⁸ Entrevista DIREJANDRO ANEXO 07

Capítulo 4

Impacto de los problemas en el cumplimiento de los objetivos planificados en la política antidrogas

4.1 Impacto de los problemas en el despliegue de los operativos

Impacto de los problemas administrativos – logísticos en el despliegue de los operativos

Toda operación policial de interdicción contra el TID implica la ejecución de tres fases, antes, durante y después, lo cual implica la formulación de documentos que la sustenten; en ese sentido al no estar aprobado el Manual de Procedimientos y Manual de Organización y Funciones de la DIREJANDRO, las consecuencias se dan posteriormente, por cuanto cuando se presentan investigaciones administrativas-disciplinarias así como judiciales, no hay sustento que respalde las funciones específicas de cada uno de sus integrantes³⁹.

Por otro lado la formulación de los documentos de inteligencia donde se fijan los blancos objetivos, son la base para la formulación de

³⁹ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 08

los Planes de Operaciones de Interdicción, este Plan debe estar debidamente sustentado y cuantificado por lo que debe contener un anexo que describa los costos de la operación para cada una de las fases.

Actualmente ningún Plan de Operaciones de Interdicción, contempla como anexo el costo de la operación, con lo cual se tienen que adecuar a los recursos existentes en ese momento para el despliegue del personal, del material y equipo policial⁴⁰.

Impacto de los problemas de formación del personal en el despliegue de los operativos

Actualmente los documentos de gestión no se formulan al inicio de año, haciéndolos posteriormente y con deficiencias, de igual manera los documentos de inteligencia tales como las Notas de Agente, donde muchas veces faltan datos, siendo estos la base para la formulación de los demás documentos, los mismos que resultan indispensables para el análisis e interpretación de la información, dando lugar para que sean cuestionados durante un proceso judicial en beneficio de los presuntos delincuentes e implicados en el TID así como en perjuicio del personal policial interviniente, quienes tienen que demostrar que han actuado en el cumplimiento de sus funciones (MOF), de conformidad a los procedimientos policiales establecidos y a la ley (MAPRO) y que la

⁴⁰ PLAN DE OPERACIONES N°04-2015-DIREJANDRO/EM-UAO "ERRA – 2015"

información obtenida se ha efectuado dentro de los dispositivos legales vigentes y con alto grado de credibilidad.

Ante esta situación, se pone en riesgo la operación policial, al hacer una inadecuada interpretación de los datos consignados, así como la participación de cada uno de sus integrantes, quienes pueden ser procesados penalmente por delito contra la libertad individual y/o implicados en el delito de TID⁴¹.

Impacto de los problemas de coordinación con otros actores en el despliegue de los operativos

La coordinación es fundamental para el despliegue de los operativos, por cuanto requiere la participación consciente de cada uno de los actores, en este caso se hace necesario que se observe un principio fundamental que es la confidencialidad para evitar fuga de información, la voluntad de querer hacer las cosas, sin embargo existen trámites burocráticos que muchas veces retrasan el inicio del operativo, tales como la resolución que autoriza la intervención y/o detención preliminar, situación que al no realizarse oportunamente como es lógico retrasa el inicio del despliegue del personal y medios para la ejecución del operativo y con ello el factor sorpresa, en otros casos, existe duplicidad de información, de funciones, no se comparte la información, trayendo como consecuencia un operativo fallido, horas hombre desperdiciadas, pérdida

⁴¹ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 09

de tiempo por la demora en la respuesta a pedidos de información a otras autoridades que por función la poseen⁴².

4.2 Impacto de los problemas en el diseño de los operativos en base a los objetivos de los planes

Impacto de los problemas administrativos-logísticos en el diseño de los operativos en base a los objetivos de los planes

El diseño de un operativo policial de interdicción se plasma en base a las políticas públicas antidrogas y a los diferentes documentos de gestión que se han mencionado, según lo apreciado el principal problema en éste caso son los que llevan al personal policial a verse involucrado en el delito de tráfico ilícito de drogas y que ameritan en primera instancia una investigación administrativa y/o disciplinaria; es decir, aquellas que realizan los órganos disciplinarios de la Institución y que en la mayoría de las veces derivan en procesos judiciales, en estos casos se tiene que demostrar cuales son las funciones que cumple cada uno de los efectivos implicados, esto se sustenta con el Manual de Procedimientos Administrativos, el Manual de Organización y Funciones, la Carta Funcional o Cartilla Funcional, y si éstos documentos no existen o no están visados, se tiene que demostrar por otros medios, lo cual hace suponer que ha habido exceso de las mismas o desconocimiento, situación que se haría más fácil con su formulación oportuna, razón por lo cual su importancia de su formulación y visación por el órgano correspondiente.

⁴² Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 10

Asimismo los problemas logísticos no son apreciados en el diseño del Plan de Operaciones de Interdicción, motivo por el cual no incluye el costo de la operación por realizar.

Impacto de los problemas de formación del personal en el diseño de los operativos en base a los objetivos de los planes.

Una sólida formación del personal y una posterior capacitación podrían garantizar el éxito de una operación policial, al respecto los efectos derivados de los problemas nos hacen apreciar la importancia de la formulación de los documentos, empezando por los de gestión (MOF, MAPRO, PAT), los documentos de Inteligencia (Notas de Agente), entre otros, sobre todo para evitar duplicidad de esfuerzo, horas hombre que se podrían utilizar en otras actividades, asimismo para evitar poner en riesgo la operación policial y en la integridad misma del grupo operativo y su posterior implicancia en el delito que se está combatiendo, así como muchas veces la fragilidad de la documentación formulada con motivo de una operación de interdicción contra el tráfico ilícito de drogas, conlleva a la impunidad y cuestionamiento y que es aprovechada por estas organizaciones delincuenciales para obtener beneficios y/o libertad⁴³.

“El conocimiento se crea y modifica por las personas y se obtiene por medio de la interacción social, estudio, trabajo y placer. Así las organizaciones exitosas son aquellas que saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la

⁴³ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 09

solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia” (Chiavenato, Idalberto:2012:pp.516).

Impacto de los problemas de coordinación con otros actores en el diseño de los operativos en base a los objetivos de los planes

La coordinación permite el trabajo grupal de la organización, evita duplicidad de funciones, y pérdida de tiempo, genera un clima favorable para el desempeño de las funciones, sin embargo cuando no es así, generan comentarios que dañan la imagen de la institución, por cuanto la sociedad está a la espera de resultados positivos en la lucha contra el tráfico ilícito de drogas, la coordinación nos permite estar en permanente comunicación unos con otros, debemos por lo tanto dejar de lado los celos profesionales e impulsar hacia objetivos comunes, tanto al interior como al exterior de la organización.

Esta deficiencia es bastante notoria con los Representantes del Ministerio Público y Poder Judicial, por cuanto en su afán de adquirir cierto protagonismo, muchas veces retrasan los operativos, y/o hacen declaraciones sobre cierta investigación, esto por falta de una verdadera coordinación, así como con las diferentes Instituciones sobre todo públicas que ostentan información de personas y/o bienes, a quienes inclusive hay que pagar el costo que genera el pedido de información⁴⁴.

⁴⁴ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 10

4.3 Impacto de los problemas en el cumplimiento de los objetivos de los planes

Impacto de los problemas administrativos – logísticos en el cumplimiento de los objetivos de los planes

Al respecto si no hay documentos de gestión aprobados no hay sustento legal que justifique una operación policial de interdicción, por cuanto al momento de una investigación administrativa o penal, lo primero que se solicita es el Manual de Organización y Funciones así como el Manual de Procedimientos Policiales, por otra parte la operación policial se tiene que adecuar a los recursos existentes, tanto de personal como de la logística, por cuanto actualmente no existe un mantenimiento adecuado de los equipos y aeronaves indispensables para una intervención contra el TID por cuanto posibilitan el traslado del personal, teniendo que recurrir al apoyo de las FF. AA., situación que conlleva a que los objetivos plasmados en los planes no se cumplan a cabalidad⁴⁵.

Impacto de los problemas de formación del personal en el cumplimiento de los objetivos de los planes

Al no existir una adecuada formación policial, tanto desde las Escuelas de Formación como en la capacitación y especialización posterior, la documentación formulada por el personal policial, no es la más adecuada para el tipo de operación, teniendo que revisarla varias veces, con lo cual existe duplicidad de esfuerzo, de funciones, mala

⁴⁵ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 08

recolección de indicios y evidencias o pruebas del delito, los mismos que posteriormente son rebatidos y/o cuestionados en el proceso judicial y al no estar debidamente preparados para una operación policial, se pone en riesgo el plan de operaciones, la integridad del personal y del éxito de la operación⁴⁶, situación que es aprovechada por los medios de comunicación social para distorsionar la imagen policial.

Impacto de los problemas de coordinación con otros actores en el cumplimiento de los objetivos de los planes

Al no existir una adecuada coordinación entre cada uno de los actores participantes de una operación policial de interdicción contra el TID, se puede retrasar el inicio de la operación policial, por cuanto existe pérdida de tiempo por la demora de la respuesta a los documentos de información solicitados a los diferentes sectores tales como la Resolución Fiscal que autorice la investigación y/o intervención, al tener que demostrar fehacientemente la presencia del ilícito penal, sus presuntos autores, lugares, día y hora, entre otros, situación que origina pérdida de tiempo y sobre todo el principio de la oportunidad para la intervención, causando descontento al interior de la institución y mala imagen ante la ciudadanía, por cuanto están a la espera de resultados positivos en la lucha contra el TID a nivel nacional⁴⁷.

No podemos dejar de mencionar el Código Procesal Penal, considerado demasiado garantista y que muchas veces influye en las

⁴⁶ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 09

⁴⁷ Entrevista DIREJANDRO PNP ANEXO 10

decisiones, tanto policiales como para el Ministerio Público y Poder judicial, favoreciendo en muchos casos a los presuntos implicados, sobre todo si la documentación sustentatoria y la Resolución Fiscal carecen de elementos probatorios debidamente formulados, con pruebas indubitables y obtenidas legalmente como producto de la investigación policial.



Capítulo 5

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Sobre los problemas administrativos - logísticos

El proceso de interdicción comprende tres fases:

- A. Planeamiento, donde se formulan los documentos que sustentan la organización, deben por lo tanto ser formulados oportunamente, por personal altamente capacitado y visados para su utilización. Sin embargo no se da cumplimiento a lo dispuesto por el Comando Institucional, por el que dirige la organización y/o la entidad, por cuanto está normado y existen disposiciones para la formulación oportuna, eficiente y eficaz de los documentos de gestión, cada Oficial PNP conoce perfectamente que al hacerse cargo de una función pública, lo primero que debe hacer es un diagnóstico, sobre la base de los documentos de gestión e impulsar los que van a regir su gestión.

- B. Diseño, a cargo exclusivamente de la oficina de Inteligencia, quien como ente encargado del acopio de información y transformación en inteligencia, va a posibilitar el Plan de Operaciones, debe por lo tanto dictar los lineamientos que permitan el cumplimiento del ciclo de inteligencia por todos sus integrantes a nivel nacional. La Oficina de Inteligencia como ente rector de la inteligencia DIREJANDRO tiene que asumir su rol protagónico en el proceso de interdicción, dictar las normas específicas a observar por cada uno de sus integrantes, proporcionarles la información oportuna y alimentarlos de la inteligencia necesaria para el desarrollo de sus operaciones, solicitar la información y remitir la inteligencia pertinente a cada caso.
- C. La fase de implementación, es aquella donde se plasma la finalidad y los objetivos de la Unidad policial, esta es una de las etapas más importantes del proceso por cuanto es el resultado de las dos anteriores, debe por lo tanto ser reforzado con personal suficientemente capacitado, táctica y operativamente.

Existen por lo tanto problemas administrativos - logísticos al interior de la organización policial que se reflejan durante todo el proceso de interdicción y que se inician en la etapa de planeamiento, por cuanto no se da cumplimiento oportuno a la

formulación de los documentos, la logística no es suficiente para soportar una operación de interdicción contra el TID y comprende desde el acopio de información lo cual implica el traslado del personal hacia los lugares identificados como blancos objetivos para la intervención, esto se debe sin duda a la no inclusión del costo de la operación dentro del Plan de Operaciones de Interdicción, es decir, la PNP no costifica sus gastos para una operación de interdicción lo cual no permite apreciar el gasto a efectuar y como consecuencia el planeamiento de la operación para el cabal cumplimiento de los objetivos; es decir actualmente los Planes de Operaciones de Interdicción, no se encuentran debidamente articulados con los objetivos nacionales plasmados en la política pública de lucha contra las drogas.

5.1.2 Sobre los problemas de formación del personal especializado

La administración de los recursos y sobre todo humanos en una organización incluye la capacitación permanente desde la etapa de formación y posterior especialización, en este sentido las Escuelas de Formación Policial, cumplen un rol fundamental en la formación profesional del futuro policía, por cuanto los conocimientos sobre la materia deberían estar debidamente sustentados, situación que se pretende mejorar con la promulgación del Decreto Legislativo N°1148 Ley de la Policía

Nacional del Perú, la misma que en el Art. 37 establece las especialidades funcionales del personal de armas y son:

- Orden Público y Seguridad Ciudadana
- Investigación Criminal
- Seguridad Integral
- Inteligencia
- Criminalística
- Tecnología de la información y comunicaciones
- Administración

Estos conocimientos deben ser perfeccionados en las Unidades Especializadas de la PNP, donde se les proporciona capacitación y especialización específica sobre la especialidad funcional, que les va a permitir cumplir a cabalidad con los objetivos planificados, en este caso la DIREJANDRO PNP cuenta con una Unidad de Instrucción, por cuanto “la organización y el individuo deben ser eficaces en el funcionamiento y el logro de la satisfacción, respectivamente. La eficacia es necesaria en la organización (para que ésta funcione) y en el individuo (para lograr su satisfacción). La organización es un instrumento en tanto produce resultados a la sociedad” (Chiavenato, Idalberto:2012:132).

5.1.3 Sobre los problemas de coordinación

Demasiado celo profesional al interior de la institución policial, sobre todo en el manejo de la información, situación que debería

solucionarse si cada uno de los Jefes de unidad en sus reuniones semanales exponen los casos pendientes u objetivos para la siguiente semana, con lo cual se evitaría el gasto de horas-hombre, muchas veces la improvisación para solucionar un hecho policial conlleva errores en la planificación de los operativos.

Existen problemas de coordinación con las diferentes instituciones considerados como actores que participan en las operaciones de interdicción contra el TID para el intercambio de información, por cuanto cada quien quiere o desea lo mejor para su institución y no se da cuenta que el esfuerzo conjunto es el que nos va a conducir hacia el éxito.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Mejoras para superar los problemas administrativos – logísticos

- A. Los documentos de gestión de una organización deben ser formulados al inicio del año, firmados, visados y difundidos a más tardar en el mes de febrero, de tal manera que constituyan el sustento de las operaciones policiales, teniendo en cuenta los objetivos de la política pública de lucha contra las drogas, para lo cual sus objetivos deben estar debidamente articulados en lo administrativo y operativo.
- B. Cada operación de interdicción debe ameritar la formulación de un Plan de Operaciones de Interdicción, debiendo

adjuntarse el costo antes, durante y después de la operación, donde se mencionen los objetivos a conseguir, para lo cual se debe tener en cuenta hasta el más mínimo detalle, que permita solicitar el presupuesto adecuado para el logro de los objetivos plasmados.

- C. Reunir anualmente una Comisión del más alto nivel, conformada por los operadores de justicia, la que deberá ser la encargada de formular un Plan Macro de Interdicción Anual para la lucha contra el TID de tal manera que se fijen los objetivos a lograr en un periodo de tiempo, debidamente articulados con los objetivos nacionales, con metas definidas, teniendo en cuenta el índice de producción anual de cultivos ilegales utilizados para el procesamiento de droga en las diferentes cuencas cocaleras identificadas, al respecto Ricardo Soberón ex Jefe de DEVIDA refiere que “225 toneladas de droga son comercializadas al año, frente a las 30 toneladas que incauta la Policía. La incautación solo llega a un máximo de 7%”⁴⁸, Rubén Vargas, especialista en temas de narcotráfico, refiere que “se necesita un Plan de interdicción con la meta clara de incautar el 20% de la droga que se produce en el Perú”⁴⁹ y donde se contemple la costificación de cada una de las operaciones policiales de tal

⁴⁸ Entrevista PERU 21:2MAY2015:03

⁴⁹ Entrevista PERU 21:2MAY2015:03

manera que el Plan de Operaciones de Interdicción formulado por la DIREJANDRO PNP se encuentre también articulado con éste, lo cual va a permitir hacer un seguimiento de los logros obtenidos, en un periodo de tiempo, en base a las metas trazadas y al índice de producción, contando para ello con los recursos logísticos previamente considerados.

5.2.2 Mejoras para superar los problemas de formación del personal especializado

- A. Las Escuelas de Formación Policial, tienen que asumir su responsabilidad y enmendar las deficiencias en cuanto a la formación del personal policial, dotándolos de los conocimientos básicos e indispensables para el mejor cumplimiento de la función policial, la plana docente tiene que ser altamente calificada y especializada en cada una de las materias a impartir, para transmitir conocimientos actualizados y de acuerdo a las especialidades funcionales, conocimientos que le van a servir de base para posteriormente en el servicio continuar con su aprendizaje que le permita cumplir con el trabajo especializado.
- B. La DIREJANDRO PNP es una gran unidad policial y una de la operadoras de justicia encargada de la lucha contra el tráfico ilícito de drogas, sus derivados así como el consumo,

debe por lo tanto contar con personal en cantidad suficiente y altamente capacitado, cuenta con una Unidad de Instrucción, la misma que debe asumir a cabalidad con la instrucción de todo su personal, de tal manera que cuando tengan que realizar operaciones de interdicción lo hagan con los conocimientos adecuados, lo cual les va a otorgar confianza en el trabajo por realizar.

- C. La Oficina de inteligencia de la DIREJANDRO PNP debe contar con personal suficiente y altamente especializado en operaciones policiales de interdicción contra el TID que garanticen la obtención de información, análisis, procesamiento y difusión oportuna de la inteligencia a los órganos encargados de su explotación, que va a servir de sustento para la formulación de los Planes de Operaciones, para lo cual debe propiciar la firma de convenios institucionales a nivel nacional e internacional, que permita el intercambio de experiencias a diferentes niveles y en la cual participe la mayor cantidad posible del personal policial asignado, por cuanto van a orientar adecuadamente las decisiones del Jefe, especialmente hacia aquellas zonas donde se encuentran los índices más elevados de esta modalidad delictiva, para incrementar la operatividad, detenciones, incautaciones y decomisos producto de ésta ilícita actividad.

5.2.3 Mejoras para superar los problemas de coordinación

- A. Las relaciones humanas interinstitucionales deben ser fortalecidas, de tal manera que exista intercambio de información en forma fluida y sin restricciones, guardando la discrecionalidad y reserva que el caso amerita.
- B. La conformación de una Comisión del más alto nivel, para la formulación del Plan Macro de Interdicción, integrada por los diferentes operadores de justicia en la lucha contra el TID va a fortalecer las relaciones humanas entre cada uno de los integrantes y de sus instituciones así como el compromiso de participación de cada uno de los sectores en forma directa lo cual, de existir algún obstáculo para su ejecución, va a permitir buscar la mejor solución y superar los inconvenientes propios de su función.
- C. La cultura de la organización influye en el desempeño de sus integrantes por cuanto “es el modelo general de comportamiento, es decir las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la trasmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido” (Koontz:2012:pp.263), en

ese sentido es necesario fortalecer la cultura organizacional de la DIREJANDRO PNP de tal manera que unidos por vínculos y valores morales e institucionales, mentalizados cada uno de sus integrantes, se avance hacia objetivos comunes en la lucha contra el tráfico ilícito de drogas, para de esta manera incrementar la imagen institucional y las expectativas de la sociedad.



BIBLIOGRAFÍA

CEPLAN

- 2010 Plan Bicentenario “El Perú hacia el año 2021”: CEPLAN.-Editora
Diskcopy SAC.2010: pp.116

Chiavenatto Idalberto

- 2012 Introducción a la Teoría General de la Administración – 8° Edición
Editorial Mc Graw Hill - Interamericana

DEVIDA

- 2012 Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2012 – 2016.-
Ley General de Drogas:
2012 Decreto Ley N°22095 – Ley de Represión del Tráfico Ilícito de
Drogas y sus modificatorias, Decreto Legislativo N°1148 – de
10DIC2012.

DIREJANDRO PNP

- 2014 MAPRO – MOF – PAT
2015 Plan de Operaciones N°04-2015-DIREJANDRO/EM-UAO “ERRA-
2015”
Plan de operaciones N°17-2015-DIREJANDRO/EM-UAO “TROYA
VI-2015”

Policía Nacional del Perú

2010 Manual de Doctrina y Procedimientos de Inteligencia y
Contrainteligencia Policial

2012 Ley de la Policía Nacional del Perú, Decreto Legislativo N°1148
de 10DIC2012.

2013 Manual de Estado Mayor

Lindblom Charles

1991 El proceso de elaboración de políticas públicas.- México DF.-
Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa.- MAP.

Méndez, José Luis

1993 “La política pública como variable dependiente: hacia un análisis
más integral de las políticas públicas”.- Trabajo publicado en Foro
Internacional, volumen 33 N°1 (131) Pp. 11-144: pp.83.

Pérez de Armiño Karlos

2006 “El concepto y el uso de la seguridad humana: análisis crítico de
sus potencialidades y riesgos”.- Revista Cidob d’Afers
Internacionals N°76, Diciembre/ Enero 2006.

Koontz Harold

2012 Administración: Una perspectiva global y empresarial – 14°
Edición – Editorial Mc Graw Hill - Interamericana

Subirats, Joan, Knoepfel Larrue, Frederic Varone

2012 “Análisis y gestión de Políticas Públicas” 2012-España.-Huertas
Industrias Gráficas SAC.)

ANEXOS

ANEXO 02

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS: ADMINISTRATIVOS							
FASE	CLASE	PROBLEMA			EJEMPLO		
		En la Institución no hay ROF, MOF MAPRO, debidamente aprobados que sustenten la función policial			Ejem. El MOF y MAPRO del presente año, pese a haberse remitido en el mes de Marzo, no retornan con el visto bueno correspondiente		
		No existe preocupación en el Estado Mayor PNP en cuanto a su formulación por cuanto éstos documentos se encuentran incluidos dentro del Plan Estratégico Sectorial y Plan Operativo Institucional del MININTER					
	ADMINISTRATIVO	Los documentos de gestión: MOF y MAPRO, no están actualizados por cuanto los de años anteriores no han sido aprobados, asimismo por la falta de personal para la formulación de los documentos administrativos			Ejem. En la mayoría de los casos los Oficiales tienen que formular sus propios documentos, con lo cual se distrae el planeamiento		
	LOGISTICO	Al estar los documentos de gestión incluidos en los del MININTER, la PNP no se ha preocupado por su formulación y desinterés del personal que trabaja en el Estado Mayor PNP			Ejem. El más notorio es que actualmente no se ha publicado éstos documentos como son el MOF y MAPRO de la PNP		
		El presupuesto asignado para la lucha Contra el TID no es suficiente			Ejem. No se ha considerado la compra de Equipo y material para el personal policial		

ANEXO 03

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS: FORMACIÓN POLICIAL					
FASE	CLASE	PROBLEMA			EJEMPLO
		Falta de capacitación y voluntad del personal administrativo para la formulación de los documentos de gestión			Ejem. Los documentos administrativos se formularon después de los cambios de colocación de los Oficiales, por cuanto son los que impulsan su cumplimiento
		No se formulan al inicio del año haciéndolos posteriormente y con deficiencias			
		Al menos la mitad del personal de la Oficina de Inteligencia no están debidamente capacitados			Ejem. Los más antiguos tienen que estar pendientes y motivando continuamente a los policías jóvenes
	FORMACIÓN	La formación policial se tiene que dar desde la etapa de formación y reforzar en el servicio policial			Ejem. Lo básico, las Notas de Agente muchas veces faltan datos
	POLICIAL	En la formulación de documentos de inteligencia, hay personal no capacitado, que incurren en reiterados errores sobre todo en su formulación			Ejem. Sobre todo en la formulación de las Notas de Agente, llegan a la Unidad con datos imprecisos
		La Oficina de Inteligencia presenta serias deficiencias tanto de personal como capacitación			Ejem. Mensualmente personal policial se va al retiro y no es reemplazado o su reemplazo no está capacitado, mientras tanto la documentación se va retrasando

FASE	CLASE	PROBLEMA	EJEMPLO
		Falta de sistematización de la información proporcionada por la Oficina de Inteligencia	Ejem. La unidad que interviene es la única que cuenta con la información previa a una intervención
			Los datos se pierden sobre todo para tenerlos centralizados y como referencia para operaciones futuras
		Los policías de reciente egreso o de reciente incorporación carecen de conocimientos básicos sobre inteligencia, sobre todo para las operaciones policiales, por falta de formación y capacitación, teniendo en cuenta que las operaciones de inteligencia son procesos netamente administrativos, habiéndose tergiversado su concepto por cuanto su finalidad es solamente la de proporcionar información	Ejem. Las Notas de Agente sirven de base para la formulación de otros documentos de inteligencia
	FORMACIÓN POLICIAL		Documentos de inteligencia mal formulados que no permite una adecuada interpretación de la información
		Interpretación errónea de los conceptos de inteligencia por su falta de formación y su posterior capacitación por cuanto la inteligencia operativa no existe la única existente es la Inteligencia por sí sola, que consiste en proporcionar información procesada para su uso por las unidades operativas	Ejem. El grupo operativo y el grupo de intervención hacen el mismo trabajo de acopio de información
			Duplicidad de funciones

FASE	CLASE	PROBLEMA	EJEMPLO
		Mal enfoque sobre las acciones de inteligencia y de investigación	Ejem. En una unidad operativa hay un grupo de investigación que se apoya en el grupo de inteligencia, entonces cada uno debe observar el cumplimiento de sus funciones
		Los documentos de inteligencia solo deben servir para la formulación de los planes de operaciones y llevar a cabo una intervención contra el TID se le confunde con inteligencia op.	
		No existe una visión clara sobre la doctrina de inteligencia, la misma que es tergiversada inclusive desde la etapa de formación policial, a esto se suma la influencia política, que en su afán de buscar protagonismo y sin tener la experiencia en este campo promueven la creación de grupos de inteligencia operativa	Ejem. La creación de grupos especiales de inteligencia y también de otros rubros, que apoyan las intervenciones policiales contra el TID que sin embargo todo el mundo conoce de su existencia, siendo utilizada la Policía con fines políticos "Grupo Génesis"
	FORMACIÓN POLICIAL	Inadecuada formación académica Son pocos los especialistas para la formulación de la documentación que sustenta una operación policial	Ejem. Las actas que sustentan la operación policial, se formulan en el mismo lugar, es necesario personal preparado para su formulación y no ser rebatidos o cuestionados en el proceso judicial
		Mala formación táctica operativa No existen operadores para incursión policial contra el TID por cuanto los actuales no utilizan las mejores técnicas y adecuadas al caso, tales como en el caso del registro personal y domiciliario, deben realizar ensayos antes de su ejecución	Ejem. Algunas veces las operaciones son dirigidas por personal sin experiencia, lo cual constituye un riesgo tanto para el personal como para la institución
		Inadecuada formación académica Son pocos los planificadores para las operaciones policiales, por cuanto la formulación del Plan de Operaciones, requiere de personal capacitado, para interpretar sobre todo los indicativos de inteligencia, los recursos necesarios que permitan el éxito de la intervención policial	Ejem. Los diferentes operativos que han causado novedades para ambos lados, lesiones graves, entre otros
	FORMACIÓN POLICIAL		

ANEXO 04

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS: COORDINACIÓN							
FASE	CLASE	PROBLEMA			EJEMPLO		
		Falta de comunicación entre el personal de las diferentes unidades dentro de la estructura de la DIREJANDRO.			Ejem. Se está por realizar una operación policial y al momento de solicitar la autorización al Jefe de la Unidad policial para su ejecución,		
		Dos grupos operativos o de inteligencia tienen y están trabajando la misma información			recién se enteran que también otro grupo está realizando el mismo trabajo, en éste caso se da prioridad al que lo tiene más avanzado		
	COORDINACIÓN	Falta de comunicación entre cada uno de los que comandan las diferentes unidades policiales			Ejem. Se ha detectado que en algunas oportunidades dos grupos operativos se encuentran frente al mismo objetivo, por falta de comunicación entre sus integrantes		
		Existe demasiado celo en la protección de la información tanto del grupo operativo como del personal de inteligencia			Duplicidad de información y de horas hombre		
		Si no hay una buena coordinación entre la Oficina de Inteligencia y los grupos operativos para la intervención, se puede perder el principio de la oportunidad de la intervención y con ello el éxito de la operación policial			Ejem. Demasiado celo profesional entre los grupos operativos, por cuanto no comparten la información		

FASE	CLASE	PROBLEMA	EJEMPLO
		Al parecer demasiado centralismo de la información, por cuanto todos lo solicitan a la Oficina de Inteligencia Direjandro	Ejem. Al no obtener respuesta a la información solicitada, la operación policial es postergada
		En la formulación de documentos de inteligencia, se hace acopio de información proveniente de otros sectores públicos, al respecto no existe una buena coordinación	Ejem. Información contable a una empresa, si no va acompañada de un pedido judicial, por lo regular no contestan
	COORDINACIÓN	Considero que celos profesionales, otras instituciones nos ponen trabas para remitir información e inclusive hay que pagar su costo	Ejem. Datos sobre un trabajador, por lo regular no lo envían, hay que solicitarlo vía judicial, con lo cual se pierde tiempo y oportunidad
		La documentación policial solicitando la Resolución Fiscal que autorice una investigación policial por TID es bastante engorrosa por cuanto se tiene que demostrar fehacientemente la presencia del ilícito para obtener el visto bueno caso contrario es rechazado	Ejem. Muchos casos de investigación por TID no han prosperado por falta de voluntad del Fiscal adscrito que demora en su análisis y respuesta al pedido de autorización perdiéndose la oportunidad para la intervención
		Falta de coordinación con las Autoridades del Ministerio Público y Poder judicial	Ejem. Muchas veces se ha tenido que esperar para que la información sea tan evidente o exista la flagrancia para poder intervenir



ANEXO 05

FASE	CLASE	PROBLEMA	CAUSAS
		En la Institución no hay ROF, MOF	No existe preocupación en el Estado
		MAPRO, debidamente aprobados	Mayor PNP en cuanto a su formulación
		que sustenten la función policial	El MOF y MAPRO del presente
		No existe preocupación en el Estado	año, pese a haberse remitido en el
		Mayor PNP en cuanto a su formulación	mes de Marzo, no retornan con el
		por cuanto éstos documentos se	visto bueno correspondiente
		encuentran incluidos dentro del	
		Plan Estratégico Sectorial y Plan	
		Operativo Institucional del MININTER	
		Los documentos de gestión: MOF y	Falta de personal para la formulación
	ADMINISTRATIVO	MAPRO, no están actualizados por	de los documentos administrativos
	LOGISTICO	cuanto los de años anteriores no han	En la mayoría de los casos los
		sido aprobados, asimismo por la	Oficiales tienen que formular sus
		falta de personal para la formulación	propios documentos, con lo cual se
		de los documentos administrativos	distrae el planeamiento
		Al estar los documentos de gestión	Desinterés institucional y sobre todo
		incluidos en los del MININTER, la	del personal que trabaja en el
		PNP no se ha preocupado por su	Estado Mayor PNP
		formulación y desinterés	el MOF y MAPRO de la PNP
		del personal que trabaja en el	
		Estado Mayor PNP	
		Los recursos nunca son suficientes	Falta de planificación que anexe el
		en una intervención policial contra el TID	costo de la operación policial
		Al no existir recursos logísticos, la	Falta de previsión
		Operación se tiene que adecuar a los	
		existentes	
		En el presupuesto no se ha considerado	Falta de planificación, pues se considera
		implementar con equipo policial al	que cada efectivo policial o la
		Personal PNP que participa	Institución le tiene que proveer el
			material y equipo policial
		Falta de presupuesto para el	Falta de planificación
		mantenimiento de la logística policial	

ANEXO 06

FASE	CLASE	PROBLEMA	CAUSAS
		Falta de capacitación y voluntad del personal administrativo para la formulación de los documentos de gestión	Los continuos cambios del personal y de los oficiales retrasa su formulación
	FORMACIÓN POLICIAL	Al menos la mitad del personal de la Oficina de Inteligencia no están debidamente capacitados	La formación policial se tiene que dar desde la etapa de formación y reforzar en el servicio policial
		En la formulación de documentos de inteligencia, hay personal no capacitado, que incurren en reiterados errores sobre todo en su formulación	Falta de formación y capacitación en inteligencia
		La Oficina de Inteligencia presenta serias deficiencias tanto de personal como capacitación	Mensualmente personal policial se va al retiro y no es reemplazado o su reemplazo no está capacitado, mientras tanto la documentación se va retrasando
		Falta de sistematización de la información proporcionada por la Oficina de Inteligencia	Falta de personal y especialmente capacitado Se carece de analistas y digitadores en cantidad suficiente
	FORMACIÓN POLICIAL	Los policías de reciente egreso o de reciente incorporación carecen de conocimientos básicos sobre inteligencia, sobre todo para las operaciones policiales, por falta de formación y capacitación, teniendo en cuenta que las operaciones de inteligencia son procesos netamente administrativos, habiéndose tergiversado su concepto por cuanto su finalidad es solamente la de proporcionar información	Falta de formación y capacitación en inteligencia que no permite una adecuada interpretación
		Interpretación errónea de los conceptos de inteligencia por su falta de formación y su posterior capacitación por cuanto la inteligencia operativa no existe la única existente es la Inteligencia por sí sola, que consiste en proporcionar información procesada para su uso por las unidades operativas	Interpretación errónea de los conceptos de inteligencia

FASE	CLASE	PROBLEMA	CAUSAS
		Mal enfoque sobre las acciones de inteligencia y de investigación	Mal enfoque sobre las acciones de inteligencia o de investigación
		Los documentos de inteligencia solo deben servir para la formulación de los planes de operaciones y llevar a cabo una intervención contra el TID se le confunde con inteligencia op.	
		No existe una visión clara sobre la doctrina de inteligencia, la misma que es tergiversada inclusive desde la etapa de formación policial, a esto se suma la influencia política, que en su afán de buscar protagonismo y sin tener la experiencia en este campo promueven la creación de grupos de inteligencia operativa (Génesis)	Pésima elección de los docentes para las Escuelas de Formación, capacitación y especialización así como ambiciones políticas de los políticos de turno que utilizan a la Policía para sus fines personales y partidarios
	FORMACIÓN POLICIAL	Inadecuada formación académica	Inadecuada formación académica
		Son pocos los especialistas para la formulación de la documentación que sustenta una operación policial	Actualmente la unidades policiales sobre todo en provincias presenta mucho personal de reciente egreso, les falta experiencia en la formulación de documentos
		Mala formación táctica operativa	Mala formación táctica operativa
		No existen operadores para incursión policial contra el TID por cuanto los actuales no utilizan las mejores técnicas y adecuadas al caso, tales como en el caso del registro personal y domiciliario, deben por realizar ensayos antes de su ejecución	Algunas veces las operaciones son dirigidas por personal sin experiencia, lo cual constituye un riesgo tanto para el personal como para la institución
		Inadecuada formación académica	Inadecuada formación académica
		Son pocos los planificadores para las operaciones policiales, por cuanto la formulación del Plan de Operaciones, requiere de Personal capacitado, para interpretar sobre todo los indicativos de inteligencia, los recursos necesarios que permitan el éxito de la intervención policial	
	FORMACIÓN POLICIAL		

ANEXO 07

FASE	CLASE	PROBLEMA	CAUSAS
		-Dos grupos operativos o de inteligencia tienen y están trabajando la misma información	Falta de comunicación entre el personal de las diferentes unidades de la estructura de la DIREJANDRO
		-Falta de comunicación entre cada uno de los que comandan las diferentes unidades policiales	Se ha detectado que en algunas oportunidades dos grupos operativos se encuentran frente al mismo objetivo, por falta de comunicación entre sus integrantes
	COORDINACIÓN	Existe demasiado celo en la protección de la información tanto del grupo operativo como del personal de inteligencia	Duplicidad de información y de horas hombre
		-Si no hay una buena coordinación entre la Oficina de Inteligencia y los grupos operativos para la intervención, se puede perder el principio de la oportunidad de la intervención y con ello el éxito de la operación policial	Demasiado celo profesional entre los grupos operativos, por cuanto no comparten la información
		-Al parecer demasiado centralismo de la información, por cuanto todos lo solicitan a la Oficina de Inteligencia Direjandro	Posiblemente la improvisación del momento buscando dar solución al problema o dar cumplimiento a un orden
		-En la formulación de documentos de inteligencia, se hace acopio de información proveniente de otros sectores públicos, al respecto no existe una buena coordinación, otras instituciones nos ponen trabas para remitir información e inclusive hay que pagar su costo	Considero que celos profesionales, así como desconocimiento de normas legales y falta de comunicación entre los jefes de las diferentes dependencias públicas
	COORDINACIÓN	-La documentación policial solicitando la Resolución Fiscal que autorice una investigación policial por TID es bastante engorrosa por cuanto se tiene que demostrar fehacientemente la presencia del ilícito para obtener el visto bueno caso contrario es rechazado	falta de voluntad del Fiscal adscrito que demora en su análisis y respuesta al pedido de autorización perdiéndose la oportunidad para la intervención
		-El Código Procesal Penal está considerado como demasiado garantista, situación que conlleva muchas veces a la impunidad de los implicados	Falta de coordinación con las Autoridades del Ministerio Público y Poder Judicial

ANEXO 08

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS: ADMINISTRATIVOS						
FASE	CLASE	PROBLEMA			EFECTOS	
		En la Institución no hay ROF, MOF MAPRO, debidamente aprobados que sustenten la función policial			Cuando hay investigaciones A/D así como penales, no hay medio de defensa que respalden nuestras funciones	
		No existe preocupación en el Estado Mayor PNP en cuanto a su formulación por cuanto éstos documentos se encuentran incluidos dentro del Plan Estratégico Sectorial y Plan Operativo Institucional del MININTER				
	ADMINISTRATIVO	Los documentos de gestión: MOF y MAPRO, no están actualizados por cuanto los de años anteriores no han sido aprobados, asimismo por la falta de personal para la formulación de los documentos administrativos			No hay sustento al momento de una investigación	
	LOGISTICO				Al momento de una denuncia penal o administrativa, lo primero que solicitan es el MOF, MAPRO y Carta Funcional, siendo el único sustento, éste último	
		Al estar los documentos de gestión incluidos en los del MININTER, la PNP no se ha preocupado por su formulación y desinterés del personal que trabaja en el Estado Mayor PNP			No hay base para la formulación de los documentos en la DIREJANDRO los mismo que no están aprobados	
		Los recursos existentes no son suficientes para la lucha contra el TID			La Operación policial se tiene que adecuar a los recursos existentes	
					El personal policial no cuenta con el equipo y material suficiente para una operación de interdicción	
					No existe mantenimiento de los equipos policiales, aeronaves, de tal manera que se tiene que solicitar el apoyo de la Fuerza Aérea, para el traslado del personal	

ANEXO 09

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS: FORMACIÓN POLICIAL						
FASE	CLASE	PROBLEMA			EFECTOS	
		Falta de capacitación y voluntad del personal administrativo para la formulación de los documentos de gestión			No se formulan al inicio del año haciéndolos posteriormente y con deficiencias, demostrando su desconocimiento de la doctrina	
		Al menos la mitad del personal de la Oficina de Inteligencia no están debidamente capacitados			Requieren demasiado control	
	FORMACIÓN POLICIAL	La formación policial se tiene que dar desde la etapa de formación y reforzar en el servicio policial			Lo básico, las Notas de Agente muchas veces faltan datos	
		En la formulación de documentos de inteligencia hay personal no capacitado que incurre en reiterados errores sobre todo en su formulación			Duplicidad de esfuerzo en la formulación de los documentos retrasando el flujo de las informaciones	
		La Oficina de Inteligencia presenta serias deficiencias tanto de personal como capacitación			Sobre todo en la formulación de las Notas de Agente, llegan a la Unidad con datos imprecisos que requiere solicitarlos nuevamente	
		Falta de sistematización de la información proporcionada por la Oficina de Inteligencia			Los datos se pierden sobre todo para tenerlos centralizados y como referencia para operaciones futuras	
	FORMACIÓN POLICIAL	Los policías de reciente egreso o de reciente incorporación carecen de conocimientos básicos sobre inteligencia, sobre todo para las operaciones policiales, por falta de formación y capacitación, teniendo en cuenta que las operaciones de inteligencia son procesos netamente administrativos, habiéndose tergiversado su concepto por cuanto su finalidad es solamente la de proporcionar información			Documentos de inteligencia mal formulados que no permite una adecuada interpretación de la información, teniendo en cuenta que las Notas de Agente sirven de base para la formulación de otros documentos de inteligencia	
		Interpretación errónea de los conceptos de inteligencia por su falta de formación y su posterior capacitación por cuanto la inteligencia operativa no existe la única existente es la Inteligencia por sí sola, que consiste en proporcionar información procesada para su uso por las unidades operativas			Se pone en riesgo la operación policial, de tal manera que durante una operación de interdicción solamente debe participar el grupo operativo que le corresponde, al estar presente personal no requerido, pone en riesgo la integridad del personal y de la misma operación.	

FASE	CLASE	PROBLEMA	EFFECTOS
		Mal enfoque sobre las acciones de inteligencia y de investigación	Duplicidad de funciones
		Los documentos de inteligencia solo deben servir para la formulación de los planes de operaciones y llevar a cabo una intervención contra el TID	El grupo operativo y el grupo de intervención hacen el mismo trabajo de acopio de información
		se le confunde con inteligencia operativa	El personal de inteligencia puede terminar procesado penalmente por Delito contra la Libertad Individual
		No existe una visión clara sobre la doctrina de inteligencia, la misma que es tergiversada inclusive desde la etapa de formación policial, a esto se suma la influencia política, que en su afán de buscar protagonismo y sin tener la experiencia en este campo promueven la creación de grupos de inteligencia operativa	Documentos mal formulados que se terminan de caer durante el proceso judicial en beneficio de los delincuentes implicados en TID así como limitaciones en el cumplimiento de sus funciones
	FORMACIÓN POLICIAL	Inadecuada formación académica	Documentos con deficiencias en su formulación, siendo cuestionados en el Poder Judicial
		Son pocos los especialistas para la formulación de la documentación que sustenta una operación policial	
		Mala formación táctica operativa	Mala recolección de indicios y evidencias o pruebas del delito, que posteriormente son rebatidos en el proceso judicial.
		No existen operadores para incursión policial contra el TID por cuanto los actuales no utilizan las mejores técnicas y adecuadas al caso, tales como en el caso del registro personal y domiciliario, deben por realizar ensayos antes de su ejecución	
		Inadecuada formación académica	En diversos casos se producen muertos y heridos en ambos lados, es decir tanto en los delincuentes dedicados al TID como en el personal policial, situación que es aprovechada por los medios de comunicación para distorsionar la imagen policial
	FORMACIÓN POLICIAL	Son pocos los planificadores para las operaciones policiales, por cuanto la formulación del Plan de Operaciones, requiere de personal capacitado, para interpretar sobre todo los indicativos de inteligencia, los recursos necesarios que permitan el éxito de la intervención policial	

ANEXO 10

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS: COORDINACIÓN				
FASE	CLASE	PROBLEMA	EFECTOS	
		Falta de comunicación entre el personal de las diferentes unidades dentro de la estructura de la DIREJANDRO.	Duplicidad de información y de horas hombre	
		Dos grupos operativos o de inteligencia tienen y están trabajando la misma información		
		Falta de comunicación entre cada uno de los que comandan las diferentes unidades policiales	Duplicidad de funciones	
	COORDINACIÓN	Existe demasiado celo en la protección de la información tanto del grupo operativo como del personal de inteligencia	Duplicidad de información y de horas hombre	
		Si no hay una buena coordinación entre la Oficina de Inteligencia y los grupos operativos para la intervención, se puede perder el principio de la oportunidad de la intervención y con ello el éxito de la operación policial	Demasiado celo profesional entre los grupos operativos, por cuanto no comparten la información	
		Al parecer demasiado centralismo de la información, por cuanto todos lo solicitan a la Oficina de Inteligencia Direjandro	Pérdida de tiempo por cuanto los documentos de respuesta al demorar retrasan el planeamiento de las operaciones policiales	
		En la formulación de documentos de inteligencia, se hace acopio de información proveniente de otros sectores públicos, al respecto no existe una buena coordinación	Retraso para remitir la información a la unidad solicitante.	
	COORDINACIÓN	Considero que celos profesionales, otras instituciones nos ponen trabas para remitir información e inclusive hay que pagar su costo		
		La documentación policial solicitando la Resolución Fiscal que autorice una investigación policial por TID es bastante engorrosa por cuanto se tiene que demostrar fehacientemente la presencia del ilícito para obtener el visto bueno caso contrario es rechazado	Descontento al interior de la institución y mala imagen ante la ciudadanía, por cuanto están a la espera de resultados positivos en la lucha contra el TID	
		Falta de coordinación con las Autoridades del Ministerio Público y Poder judicial		

FASE	CLASE	PROBLEMA	EFFECTOS
		Al parecer demasiado centralismo de la información, por cuanto todos lo solicitan a la Oficina de Inteligencia Direjandro	Pérdida de tiempo por cuanto los documentos de respuesta al demorar retrasan el planeamiento de las operaciones policiales
		En la formulación de documentos de inteligencia, se hace acopio de información proveniente de otros sectores públicos, al respecto no existe una buena coordinación. Considero que celos profesionales, otras instituciones nos ponen trabas para remitir información e inclusive hay que pagar su costo	Retraso para remitir la información a la unidad solicitante.
	COORDINACIÓN	La documentación policial solicitando la Resolución Fiscal que autorice una investigación policial por TID es bastante engorrosa por cuanto se tiene que demostrar fehacientemente la presencia del ilícito para obtener el visto bueno caso contrario es rechazado. Falta de coordinación con las Autoridades del Ministerio Público y Poder judicial	Descontento al interior de la institución y mala imagen ante la ciudadanía, por cuanto están a la espera de resultados positivos en la lucha contra el TID