

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**“ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL DE LOS  
DELITOS DE SECUESTRO Y EXTORSIÓN, PARA OPTIMIZAR LOS  
RESULTADOS CONTRA LA DELINCUENCIA ORGANIZADA”**

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

**AUTOR**

Ángel Armando Toledo Palomino

**ASESOR**

Noam Dante Valentín López Villanes

**JURADO**

Giofiano Diglio Peirano Torriani Mg.

Rafael Alberto Miranda Ayala

**Lima – Perú**

**Marzo, 2020**

## Resumen

El presente proyecto de innovación, analizará el proceso de investigación contra la criminalidad organizada que realizan agentes de la Policía Nacional del Perú (PNP), principalmente para descubrir los delitos de secuestros y extorsión.

Esta modalidad delictiva en el país es un problema que atenta contra la libertad personal, la integridad física de las víctimas y su patrimonio; así como, genera secuelas físicas y psicológicas que difícilmente son superadas por más que transcurran los años.

En este contexto, corresponde determinar como **objetivo** principal el proceso de la investigación del delito de secuestro y extorsión y la necesidad de sistematizar las pesquisas policiales, para lograr estandarizar los procedimientos operativos policiales en la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC) de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) de la PNP; asimismo, se **orientará a presentar propuestas de acción** para optimizar los resultados que fortalezcan la política pública orientada a reducir la criminalidad organizada en el país.

Para el efecto y conforme se explica en el presente proyecto de innovación, el problema localizado dentro de la cadena de valor, se ubica a nivel de procesos; por lo que, a partir de este problema social, se ha estudiado las causas, así como se han diseñado acciones operativas policiales que, aplicadas rigurosa y oportunamente, coadyuvarán a optimizar los resultados contra la delincuencia organizada.

La innovación diseñada, pretende perfeccionar el trabajo operativo policial contra estas dos modalidades delictivas que generan pánico y zozobra en la población y que son investigadas por detectives de la dependencia policial especializada, como es el delito de secuestro y de extorsión. Si bien estos tipos penales se encuentran enmarcados en diferentes títulos del ordenamiento penal peruano, hay que destacar que el *modus operandi* criminal de los sujetos activos para ambos ilícitos penales, guarda una particular similitud; de ahí que su estudio, evaluación y planteamiento de solución, también debe ser integral y concatenado para alcanzar el objetivo planteado.

El proyecto de innovación concluye, presentando herramientas y enuncia recomendaciones al alto mando de la policía peruana, para contribuir a sistematizar los procedimientos operativos y lograr resultados tangibles en la reducción del crimen organizado.

## Abstract

The present innovation project, will analyze the investigation process against organized crime that the agents of the National Police of Peru (PNP), mainly to discover the crimes of kidnapping and extortion.

This is a criminal practice in the country. This is a problem that threatens the personal freedom, the physical integrity of the victims and their patrimony; As well as, the physical and psychological consequences that are hardly overcome by more than the years pass.

In this context, we can determine as the main objective the investigation process, the crime of kidnapping and extortion and the need to systematize the police investigations, in order to standardize the police operational services in the Division of Kidnapping Investigation (DIVINSEC) of the Directorate of Criminal Investigation (DIRINCRI) of the PNP; Likewise, it will be oriented to present proposals for action to optimize the results that strengthen the public policy oriented to organized crime in the country.

Innovation project, problem located in the value chain, located at the level of processes; Therefore, from this social problem, we have studied the causes, as well as police operational actions that, applied rigorously and opportunely, will help to optimize the results against organized crime.

The innovation was focused, the police operative work against these two was perfected, it was distributed among the population and it was investigated by detectives from the specialized police unit, such as the crime of kidnapping and extortion. Although these criminal types are framed in different titles of the Peruvian criminal law, it should be noted that the criminal operation of the active subjects for both criminal offenses has a particular similarity; Hence, in its study, evaluation and approach to the solution, it must also be integral and concatenated to achieve the stated objective.

The innovation project concludes, presents tools and statements under the command of the Peruvian police, to help systematize operational procedures and achieve tangible results in the reduction of organized crime.

## Índice

<i>Carátula</i> .....	<i>i</i>
<i>Resumen</i> .....	<i>ii</i>
<i>Índice</i> .....	<i>v</i>
<i>Índice de tablas</i> .....	<i>vii</i>
<i>Índice de gráficos</i> .....	<i>viii</i>
<i>Índice de imagen</i> .....	<i>x</i>
<i>Introducción</i> .....	<i>1</i>
<b>Capítulo I. DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Identificación del problema</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Problema.....	5
1.1.2 Marco teórico .....	10
1.1.3 Evidencia .....	14
1.1.3.1 Cuantitativa (la problemática de las estadísticas) .....	14
1.1.3.2 Cualitativa .....	20
1.1.4 Afectación al ciudadano.....	22
<b>1.2. Estado de la cuestión</b> .....	<b>23</b>
1.2.1 Identificación de medidas adoptadas por la institución frente al problema.....	23
1.2.2 Normas vinculadas al problema .....	28
<b>Capítulo II. PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	<b>52</b>
<b>2.1 Causas del problema</b> .....	<b>52</b>
2.1.1 Causa 1.....	52
2.1.2 Causa 2.....	54
2.1.3 Causa 3.....	57
2.1.4 Estructura del árbol del problema identificado.....	60
<b>2.2 Transformación de árboles de problemas a medios</b> .....	<b>61</b>
2.2.1 Medio 1.....	61
2.2.2 Medio 2.....	62
2.2.3 Medio 3.....	63

2.2.4	Estructura del árbol de medios y fines .....	65
2.3	<i>Estructura de la solución</i> .....	65
2.3.1	Selección de medios .....	65
2.3.2	Cambio innovador .....	66
2.3.3	Prototipo de solución .....	67
2.3.4	Matriz de innovación .....	68
2.3.5	Selección de indicador para reducción del problema .....	69
<i>Capítulo III. VIABILIDAD DE LA MEJORA</i> .....		71
3.1	Matriz de costeo e indicadores .....	71
3.2	Viabilidad .....	72
3.2.1	Análisis de la viabilidad de cambio 1 .....	72
3.3.2	Análisis de la viabilidad de cambio 2 .....	74
3.3.3	Análisis de la viabilidad de cambio 3 .....	76
<i>Capítulo IV. CONCLUSIONES</i> .....		79
<i>Capítulo V. RECOMENDACIONES</i> .....		81
<i>Capítulo VI. BIBLIOGRAFÍA</i> .....		82
<i>Capítulo VII. ANEXOS</i> .....		86

## Índice de tablas

TABLA N° 1. NÚMERO DE OFICIALES Y SUB OFICIALES QUE REALIZARON EL CURSO DE CAPACITACIÓN EN INVESTIGACIÓN DEL DELITO CONTRA EL PATRIMONIO (EXTORSIÓN) EN LA ESCUELA DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL	18
TABLA N° 2. NÚMERO DE OFICIALES Y SUB OFICIALES QUE REALIZARON EL CURSO DE CAPACITACIÓN EN INTELIGENCIA OPERATIVA POLICIAL EN LA ESCUELA DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL	18
TABLA N° 3. ÁREAS TEMÁTICAS DESARROLLADAS EN CADA UNO DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN EN LA ESCUELA DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL	19
TABLA N° 4. MATRIZ DE INNOVACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE INNOVACIÓN	68
TABLA N° 5. MATRIZ DE COSTEO - INDICADORES	71
TABLA N° 6. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE VIABILIDAD DEL CAMBIO 1	74
TABLA N° 7. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE VIABILIDAD DEL CAMBIO 2	76
TABLA N° 8. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE VIABILIDAD DEL CAMBIO 3	78

## Índice de gráficos

GRÁFICO N° 1. REGISTRO DE DENUNCIAS POR EL DELITO DE SECUESTRO EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS	15
GRÁFICO N° 2. REGISTRO DE DENUNCIAS RESUELTAS Y PENDIENTES DESDE EL 2016 A 2018	16
GRÁFICO N° 3. USO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS (MAPRO)	35
GRÁFICO 4. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS (MAPRO).	36
GRÁFICO N° 5. EXHIBICIÓN DE DATA ANTICUADA COMO VALOR PROBATORIO	36
GRÁFICO N° 6. INADECUADAS TÉCNICAS INVESTIGATIVAS	37
GRÁFICO N° 7. LOS PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN MINISTERIO PÚBLICO-POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, CONTRIBUYEN A LA OPORTUNA INVESTIGACIÓN DEL SECUESTRO Y EXTORSIÓN	37
GRÁFICO N° 8. NECESIDAD DE UN PROTOCOLO DE ACTUACIÓN POLICIAL	38
GRÁFICO N° 9. HABILIDAD Y EXPERIENCIA, CONDICIONES SUFICIENTES PARA INVESTIGAR	38
GRÁFICO N° 10. INVESTIGADORES PREPARADOS PARA RESOLVER DENUNCIAS POR EL DELITO DE SECUESTRO Y EXTORSIÓN	39
GRÁFICO N° 11. PERMANENTE ROTACIÓN Y CARENCIA DE ESPECIALISTAS EN INTELIGENCIA OPERATIVA	39
GRÁFICO N° 12. LA FALTA DE CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN CONTRIBUYE AL DÉFICIT DE ESPECIALISTAS EN INTELIGENCIA OPERATIVA	40
GRÁFICO N° 13. ACTUALIZACIÓN, CAPACITACIÓN O ESPECIALIZACIÓN DE INVESTIGADORES	40
GRÁFICO N° 14. DICTADO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN PARA INVESTIGAR LOS DELITOS DE SECUESTRO Y EXTORSIÓN	41
GRÁFICO 15. IDONEIDAD DE DOCENTES PARA DESARROLLAR CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN PARA INVESTIGAR DELITOS DE SECUESTRO Y EXTORSIÓN	41
GRÁFICO 16. INADECUADA CAPACIACIÓN DE INVESTIGADORES E INCREMENTO DEL DELITO	42
GRÁFICO 17. DELITOS DE SECUESTRO Y EXTORSIÓN NO RESUELTOS POR FALTA DE CAPACITACIÓN	42
GRÁFICO 18. FALTA DE CAPACITACIÓN Y CONSECUENTE IMPUNIDAD	43
GRÁFICO N° 19. RESOLUCIÓN DE DELITOS DE SECUESTRO Y EXTORSIÓN POR EMPLEO DE LAS TICS.	43
GRÁFICO N° 20. USO DE SOFTWARES NO ESPECIALIZADOS	44
GRÁFICO N° 21. EMPLEO DE SOFTWARES ESPECIALIZADOS PARA ANÁLISIS DE DATA	44





## Índice de imagen

IMAGEN N° 1. RESULTADOS ANUALES DE SEGURIDAD CIUDADANA 2013-2018	9
IMAGEN N° 2. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL, DONDE SE UBICA LA DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN DE SECUESTROS	24
IMAGEN N° 3. ÁRBOL DEL PROBLEMA DE CARENCIA DE PROCESOS ESTANDARIZADOS PARA INVESTIGAR LOS DELITOS DE SECUESTRO Y EXTORSIÓN.	60
IMAGEN N° 4. ÁRBOL DE MEDIOS Y FINES DE SUFICIENTES PROCESOS ESTANDARIZADOS PARA INVESTIGAR EL DELITO DE SECUESTRO Y EXTORSIÓN.	65



## Introducción

Para desarrollar una investigación académica, sobre los problemas que deben superar las organizaciones gubernamentales que son parte del sistema de justicia en el país, en este caso, la Policía Nacional del Perú, se requiere no solo ingresar a las instalaciones policiales para lograr información *in situ*; sino también, interactuar con los especialistas quienes facilitarán datos sobre la real problemática institucional para lograr resultados tangibles y de efecto inmediato contra la delincuencia en sus diversos niveles.

La dependencia policial seleccionada, que para este efecto fue la División de Investigación de Secuestros de la Dirección de Investigación Criminal, es en donde se identificó como problema público prioritario, el inadecuado proceso investigativo en la resolución oportuna, técnica y metódica de los delitos de secuestro y extorsión, en el que participan pesquisas policiales de amplia trayectoria y experiencia operativa, con quienes se identificó deficiencias a nivel de producto dentro de la cadena de valor, para lograr resultados eficaces en la lucha contra el crimen organizado.

Estos logros pueden alcanzarse, si principalmente se consigue el objetivo de: sistematizar las actuaciones policiales; fortalecer el número de componentes especialistas en inteligencia operativa policial; implementar el uso de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, así como de softwares especializados. Superar estas deficiencias, conlleva a alcanzar altos estándares de eficiencia y eficacia en la resolución de este tipo de delitos.

Este proyecto de innovación, tiene por finalidad entregar al comando de la Policía Nacional del Perú, herramientas que permitan la toma de decisiones en el corto plazo, para

superar las deficiencias que limitan el desarrollo organizacional, el logro de resultados oportunos y de amplio valor probatorio que conlleve a reducir la criminalidad en el país y consecuente impacto en la seguridad colectiva de la nación.

Para el efecto, se ha logrado evidencia cualitativa y cuantitativa que afectaría el trabajo de los pesquisas policiales con repercusión en la necesidad pública de alcanzar la ansiada seguridad ciudadana; también, se ha elaborado la propuesta de mejora, identificando las causas del problema y la transformación de estos a medios de solución, para luego describir un prototipo de solución que permita la viabilidad de la mejora planteada; asimismo, se esbozaron conclusiones y recomendaciones como resultado del trabajo innovador, que aplicadas oportunamente por el comando policial, permitiría el impacto deseado en la seguridad colectiva de la nación.

Finalmente, como contribución de mejora, obran como anexos: tres mapas de diligencias policiales para la investigación del delito de secuestro con aprehensión oculta y abierta de rehén, y para el delito de extorsión; un nuevo cuadro de áreas temáticas a ser aplicadas en los cursos de capacitación y especialización para lograr especialistas en inteligencia operativa policial, y un informe para lograr el proyecto de inversión que posibilite la adquisición de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, GPS, softwares especializados en análisis de data a escala, reconocimiento y comparación de voces y rasgos faciales.

## Capítulo I. DEL PROBLEMA

### 1.1 Identificación del problema

Los diversos gobiernos que han asumido la conducción del país, tuvieron como principal objetivo, la reducción de la criminalidad en sus diversos niveles (delincuencia común y crimen organizado), para cuyo fin y de acuerdo al mandato constitucional —artículo 166—, es la Policía Nacional del Perú, la que en primera instancia asuma esta responsabilidad; y eventualmente por determinado tiempo, las Fuerzas Armadas en lo concerniente a la lucha contra el terrorismo y el tráfico ilícito de drogas, principalmente en las zonas declaradas en estado de emergencia. Sin embargo, este fenómeno social de origen criminal, no solo persiste en el tiempo, sino que además se extiende en el territorio nacional, especialmente en la capital de la república a pesar de las múltiples operaciones policiales que pareciera no lograr resultados tangibles.

Esta inseguridad ciudadana, no ha podido revertirse a pesar de las óptimas condiciones económicas que evidenció el país y que suponía mejoras en la logística e infraestructura de la Policía Nacional del Perú, además del incremento del número de efectivos y mejora en sus remuneraciones; por lo tanto, corresponde seguir profundizando el estudio del fenómeno criminal, sus consecuencias y procesos investigativos, ya que es un clamor de la colectividad vivir en un país seguro que garantice su desarrollo, político, social y económico.

Uno de los principales eventos delictivos que genera inseguridad en el país, es el delito de secuestro y extorsión, ya que son hechos abominables, graves y de secuelas impredecibles para las víctimas y sus familiares; existen testimonios y pruebas concluyentes de muchas víctimas que sobrevivieron al secuestro que jamás se recuperaron del trauma vivido, porque el surco que le dejó aquel acto inhumano contra su dignidad, fue potencialmente doloroso y tuvo incluso impacto en la colectividad; similar situación se presenta en los agraviados del delito de extorsión, quienes viven en permanente zozobra y pánico por las amenazas contra su vida y libertad personal o de sus familiares cercanos si no cumplen con entregar las exigencias económicas o artículos de valor para evitar que los extorsionadores concreten la acción criminal.

Sobre el delito de secuestro, en la revista Neuro-Psiquiatría (Querol, 1997:P64), se publica: “El Efecto Lima. Una Posibilidad de Concertación entre Captores y Rehenes”, en la que el psiquiatra Mariano Querol Lambarri, precisa que:

En la sección de referencia relaté el testimonio de mi secuestro, que duró entre el 18 de junio y el 5 de julio del presente año [1996], y describí alguno de los resultados y consecuencias psicológica que esa experiencia límite había tenido tanto el secuestrado como en los secuestradores.

Este episodio que le tocó vivir, resulta inconfesable no sólo para quienes no conocen del control y manejo de conductas humanas dislocadas, sino también, para profesionales en el campo de la psicología y psiquiatría, que vivieron el trance de ser rehén y por cuya vida y libertad se negociaron ingentes cantidades de dinero.

Sobre el delito de extorsión, según publicación del Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana, en la Encuesta Nacional de Programas Estratégicos (ENAPRES), sobre los resultados de las víctimas de extorsión a nivel nacional entre los años 2010 -2016 (ENAPRES, 2018: P1), precisa:

... menos del 1.26% de la población nacional ha sido víctima de extorsión, por año, en el periodo 2010-2016. Este porcentaje en cifras estimadas sería 200,490 y 212,329, víctimas de extorsión para los años con mayor incidencia, 2010 y 2011 respectivamente. No obstante, se aprecia una notable disminución de este indicador para los años posteriores. El menor valor se registró en el año 2014 (0.17%), con una cifra estimada de 30,046 víctimas.

Estas cifras de personas agraviadas por el delito de extorsión, permite visualizar la magnitud del problema que afronta la sociedad peruana y que influye en el desarrollo socioeconómico del país, ya que 30,046 víctimas que fue la cifra más baja que se registró en el 2014, es una buena razón para el rediseño y reorientación de la política pública contra la criminalidad organizada, que permita mejorar las condiciones de seguridad de la población.

### **1.1.1 Problema**

Los delitos de secuestro y extorsión, siempre fueron un problema público latente en diversas sociedades del mundo, entre ellas, la peruana; de ahí que existe diversa normatividad para reducir o eliminar la comisión de estos delitos, que va desde la generación de procedimientos investigativos y procesales, hasta

la imposición de sanciones penales para quienes atenten contra la libertad personal de sus víctimas.

Para fijar el problema del secuestro y extorsión, como fenómeno social de origen criminal, debe precisarse que el vocablo latín *sequestrare*, da origen a la palabra secuestro, que académicamente significa retener indebidamente o encerrar ilegalmente a una persona para exigir dinero por su rescate, o para otros fines(DRAE:2014); mientras que *extorsión*, da inicio a la expresión extorsión, que la Real Academia Española, define como presión que se ejerce sobre alguien mediante amenazas para obligarlo a actuar de determinada manera y obtener así dinero u otro beneficio(DRAE:2014).

Para los efectos de contrarrestar el delito de secuestro, en el apartado referente a la estrategia nacional del Manual de Lucha contra el Secuestro de la ONU, se precisa: “Los principales objetivos de un órgano coordinador son elaborar una estrategia nacional para combatir el secuestro y asegurar que ésta sea apropiada para afrontar los retos actuales y futuros, que los recursos y la capacitación con que se cuente sean suficientes, que el desempeño se vigile constantemente, que el aprendizaje sea continuo y que la estrategia se vaya mejorando según esa experiencia. Eso es importante porque demuestra el reconocimiento político de la gravedad del secuestro. Los elementos clave de una estrategia nacional eficaz son, entre otros: Proveer los medios para la reunión, el almacenamiento (mediante una base de datos), el análisis y la difusión de información de inteligencia y de otro tipo para proporcionar



evaluaciones estratégicas de cómo funciona el secuestro y para identificar los lugares más expuestos y los delincuentes involucrados y su *modus operandi*” (ONUDD:2006:P12).

En lo concerniente a la extorsión, es una modalidad delictiva pluriofensiva que causa un impacto significativo sobre la víctima y que puede ser estudiada desde infinidad de perspectivas: desde el medio empleado, el victimario, la víctima, en relación a otras actividades delictivas, la periodicidad, etc. La denominada extorsión sistemática, la tipología principal que caracteriza a la delincuencia organizada, se ha asociado tradicionalmente a los grupos u organizaciones criminales de estructura jerarquizada y de larga trayectoria, descrita como un plan conspiratorio a través del cual el “parásito humano” se alimenta y vive a costa del patrimonio de otros utilizando para su mantenimiento la intimidación, la violencia y el terrorismo (Hostetter y Beesley, 1929).

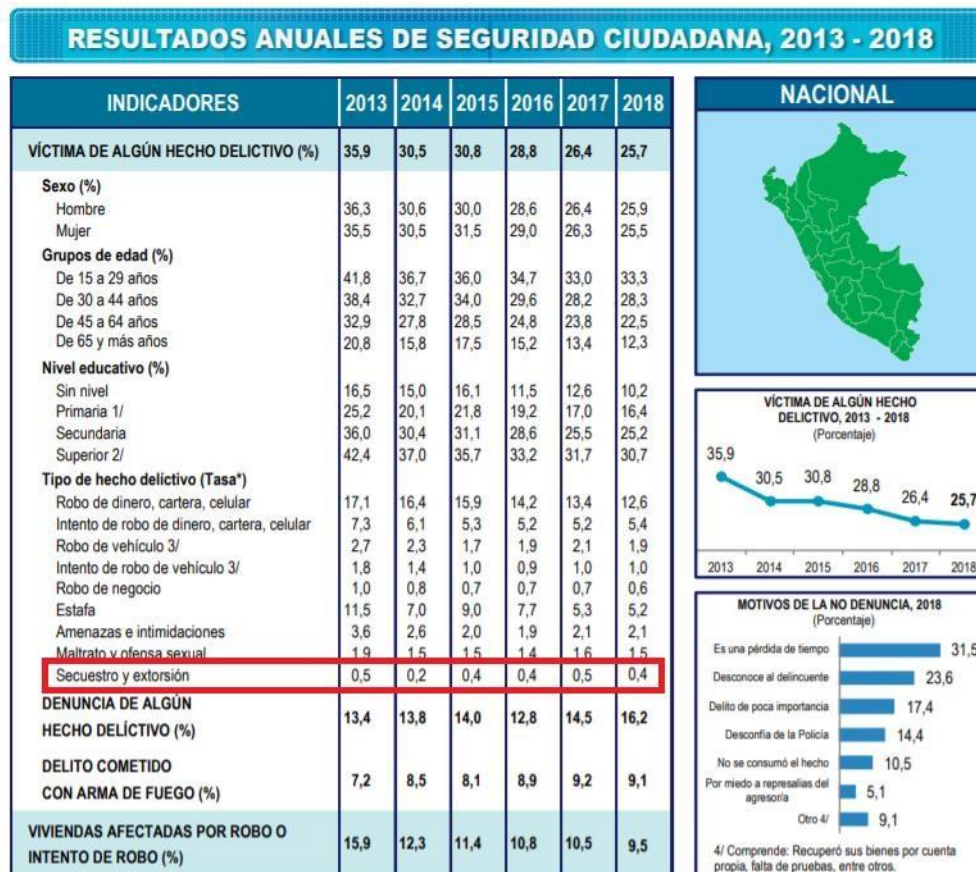
Tanto el secuestro como la extorsión, son modalidades delictivas perpetradas por organizaciones criminales, que se han afincado en diferentes niveles de la sociedad y del quehacer cotidiano, atentando contra quienes desarrollan actividades laborales y económicas en pro del desarrollo de la nación. Esta actividad criminal, es considerada en la legislación peruana como Ley contra el Crimen Organizado —Ley N° 30077—, y describe a la organización, como la integrada por tres o más personas, que posee una estructura y ámbito de acción con niveles y repartición de roles para cometer

delitos, que es de carácter estable y por tiempo indefinido, así como, son creadas inequívoca y directamente para cometer uno o más delitos graves. Así también, se describieron en la Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada Transnacional, específicamente en el artículo 2 del Convenio de Palermo, en el que define a un “grupo delictivo organizado”, como: Un grupo estructurado de tres o más personas, que exista durante cierto tiempo y que actué concertadamente para con el propósito de cometer uno o más delitos tipificados con arreglo a la presente convención, con miras a obtener, directa o indirectamente, un beneficio de orden económico u otro beneficio de orden material. También, describe al denominado “grupo estructurado”, como: un grupo no formado fortuitamente para la comisión inmediata de un delito y en el que no necesariamente se haya asignado a sus miembros funciones formalmente definidas ni haya continuidad en la condición de miembro o exista una estructura desarrollada(CP:2000:P5).

El Perú, si bien, de acuerdo al número de secuestros y extorsión registrados en los últimos seis años, no está en el nivel porcentual de países como: Colombia, Venezuela y Brasil en Sudamérica; además, estos hechos, no tienen la misma incidencia que los delitos contra el patrimonio en las modalidades de hurto o robo que se cometen en el país, sí tiene particular relevancia, el estudio de este fenómeno, su persecución y sanción penal; no solo para lograr encarcelar al autor de estos hechos; sino, principalmente, por la magnitud que representa la consumación de estos delitos, ya que el bien jurídico vulnerado o puesto en riesgo en un solo acto criminal, es: la vida, la integridad física, la libertad personal y el patrimonio de los ciudadanos agraviados.

Esta propensión delictiva, está reflejada en el Sistema Integrado de Estadística de la Criminalidad y la Seguridad Ciudadana del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú.

Imagen N° 1. Resultados anuales de seguridad ciudadana 2013-2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

De acuerdo a esta imagen sobre los registros estadísticos de los últimos seis años (2013 a 2018), para el delito de secuestro y extorsión. La tendencia del indicador, porcentaje de víctimas de algún hecho delictivo, oscila entre 0,5 y 0,4 por ciento del total de valores alcanzados en los años 2013 (19.6%) y 2018 (17.3%), respectivamente; lo que en términos reales representas el **2.5% para el 2013 y 2.3% para el 2018** de ciudadanos que fueron agraviados (tasa

de medición por cada cien habitantes de 15 a más años de edad), Esto es, sin considerar la denominada “cifra negra”; es decir, hechos no denunciados porque el agraviado considera que es una pérdida de tiempo, desconfía de la policía, miedo a represalia del agresor u cualquier otra razón que limita un registro real de la data.

Esta realidad, constituye razón suficiente para que los delitos de secuestro y extorsión, se consideren como problema público y se agenden dentro de la denominada política criminal nacional de inmediata atención por la autoridad policial. Por lo que, el problema público, se entiende como el conjunto de decisiones y actividades que están ligadas a la solución de un problema colectivo, esto es, cualquier insatisfacción relativa a una necesidad, una demanda o una oportunidad de intervención pública(Dente et al: 2014:P39); mientras que la política pública, está conformada por actividades orientadas hacia la solución de problemas públicos, en la que intervienen actores políticos con interacciones estructuradas y que evolucionan a lo largo del tiempo (Lemieux: 1995:P7).

### **1.1.2 Marco teórico**

Para la problemática planteada y lograr una solución concreta, se evidencian conceptos como: manuales de procedimientos operativos; profesionales en inteligencia operativa policial; así como, tecnología de la información y las comunicaciones y software especializados.

**El primer concepto**, sobre los manuales de procedimientos operativos, es un “documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”(DuhatKizatus, 2007).

Para ejecutar el trabajo cotidiano en el ámbito policial, es necesario que cada una de las actividades sean secuenciadas, ordenadas, estandarizadas, temporizadas y registradas; esto hace que el resultado sea oportuno, eficaz y permita el ahorro de recursos innecesarios, así como reduce la comisión de errores que ralentizan el resultado. “Los manuales de procedimientos, se crean para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”(Palma, 2005).

**El segundo concepto**, concretamente referido a especialistas en inteligencia operativa policial y no es que precisamente exista una vasta conceptualización sobre esta expresión, ya que fue acuñada por su autor el coronel de la Policía Nacional del Perú, Benedicto Jiménez Bacca, quien la describe como un conjunto de técnicas y procedimientos llevadas a cabo en dos fases: inteligencia e investigación; todo esto con la finalidad de desarticular organizaciones criminales, a través de técnicas encubiertas (disfraz y mimetismo), en las que se emplean técnicas de observación, vigilancia y seguimiento, que permiten lograr información fílmica, fotográfica y grabación

de audio aprovechable para la identificación, ubicación y captura de sus componentes (jefes, cabecillas, dirigentes e integrantes), principalmente vinculados al terrorismo y que ha sido adecuada y empleada con éxito contra la delincuencia común y crimen organizado.

Para el autor, el éxito de los profesionales en inteligencia operativa policial, se debe al cumplimiento absoluto de las dos etapas: la primera, inteligencia propiamente dicha, que se inicia con la selección del objetivo a investigar, el reconocimiento de la zona donde se operará, la selección de los elementos policiales idóneos para ese fin, la ejecución de la actividad de inteligencia que se retroalimenta paralela y permanentemente con investigación básica y análisis operativo de lo actuado diariamente, concluyendo con la ejecución de la operación policial en la que participan incluso los agentes de inteligencia; la segunda etapa, investigación, está constituida por las pesquisas que realiza el investigador, que va desde registros domiciliarios, personales, vehiculares y aeronaves, hasta la elaboración de actas, peritajes, reconocimientos, declaraciones, análisis de documentos y eventos, para concluir con la formulación del informe respectivo.

**El tercer concepto**, específicamente concerniente al empleo de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TICs) y software especializados. Para definir las TICs, es importante precisar que este acrónimo comprende tres vías de comunicación: La telecomunicación, la informática y los vídeos; realizados no solo por equipos (hardware), o múltiples aplicaciones (software), sino esencialmente operados por seres humanos quienes se

mantienen a la vanguardia de la hoy denominada “era digital” o “sociedad de la información y el conocimiento”, con cuyas herramientas obtienen de las diversas fuentes de información, volúmenes impresionantes de data de toda índole.

En el ámbito de la investigación criminal, hay que destacar que el principal objetivo del pesquisa, es buscar la verdad, para ello se vale del principal insumo denominado “información” sobre el hecho, la víctima y el autor del delito; además, porque debe responder a las siete interrogantes que usualmente se hace el investigador: ¿qué sucedió, quién lo cometió, cómo ocurrió, cuándo sucedió, dónde ocurrió, porqué lo hizo y para qué se hizo?

“El uso de la tecnología en las legítimas tareas de investigación por parte de las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado no es en absoluto algo novedoso, sino el resultado de una continua evolución paralela al propio desarrollo de la humanidad. Al igual que la revolución industrial y el desarrollo tecnológico han permitido al ser humano vivir más años, o viajar más rápido y más lejos, también han permitido a las autoridades policiales resolver los delitos de forma más rápida, eficaz y segura. Hubo un tiempo en que la policía no necesitaba más que un arma de fuego, unas esposas, un bloc de notas, y sus propios sentidos para llevar a cabo sus cometidos, y dicha época dio paso al manejo de prismáticos para ver más lejos, micrófonos para escuchar más alto, o perros rastreadores que ayudaran a los agentes en la detección de determinadas sustancias que escapan del alcance del olfato humano”(Ortiz: 2013:P8).

El Manual de lucha contra el secuestro precisa: “Prepararse para hacer frente al secuestro exige una inversión en recursos, incluidos los necesarios para obtener, compilar, almacenar, analizar y difundir información sobre la naturaleza y extensión del problema. Esto es crucial para comprender el desafío y para desarrollar una estrategia nacional y vigilar su aplicación. La naturaleza del secuestro requiere que los organismos de ejecución de la ley estén adecuadamente dotados de diversos recursos que les permitan investigar eficaz y oportunamente las denuncias de secuestros. Estos recursos serán diferentes según el tipo de amenaza. Como mínimo, será necesario contar con la legislación y las potestades pertinentes y disponer de varios instrumentos técnicos, incluida la capacidad analítica, de recopilación de información y de vigilancia, una base de datos para almacenar la información sobre el secuestro, investigadores cualificados, negociadores con experiencia, una variedad de equipo técnico y una capacidad de intervención o rescate”(NU-OCDD:2006:P20-21).

### **1.1.3 Evidencia**

#### **1.1.3.1 Cuantitativa (la problemática de las estadísticas)**

En el Perú, se cometen delitos secuestro principalmente con fines extorsivos ya que el agente activo viola el derecho a la libertad personal, protegido no solo por el ordenamiento constitucional, sino también así lo ha previsto la resolución 2002/16 del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.





niveles de tendencias crecientes y decrecientes (pero siempre latentes en la sociedad peruana), que deben ser resueltos por la autoridad policial.

En paralelo al fenómeno criminal denominado secuestro, también se consume el delito de extorsión que durante los últimos tres años ha registrado la siguiente tendencia delictiva, según se evidencia en la siguiente imagen (cuadro estadístico de registro de extorsiones<sup>2</sup>):

Gráfico N° 2. Registro de denuncias resueltas y pendientes desde el 2016 a 2018

CUADRO COMPARATIVO DE LAS DENUNCIAS POR EL DELITO EXTORSIÓN, RESUELTAS EN LOS AÑOS 206 - 2017 Y 2018 EN LA DIVINSEC - DIRINCRI - PNP															
MESES	2016					2017					2018				
	Resueltas de:				Tota	Resueltas de:				Tota	Resueltas de:				Tota
	Este mes	Mes antes	Año antes	Pendie ntes	Total recibidas	Este mes	Mes antes	Año antes	Pendie ntes	Total recibidas	Este mes	Mes antes	Año antes	Pendie ntes	Total recibidas
Enero	1	10		16	17	0	2		30	30	4	1		14	18
Febrero	3	10		14	17	3	3		14	17	0	4		15	15
Marzo	0	1		22	22	0	1		17	17	0	2		20	20
Abril	0	5		7	7	0	1		17	17	2	4		17	19
Mayo	0	3		3	3	0	15		15	15	2	2		10	12
Junio	6	1		22	28	2	1		10	12	0	4		25	25
Julio	1	1		19	20	2	1		18	20	1	3		11	12
Agosto	0	3		12	12	4	8		22	26	1	21		21	22
Septiembre	2	2		21	23	0	5		16	16	0	7		19	19
Octubre	0	3		7	7	0	14		9	9	0	1		0	0
Noviembre	1	1		23	24	0	13		13	13	0	1		0	0
Diciembre	0	120		11	11	1	15		13	13	0	1		0	0
<b>TOTAL GENERAL Y PORCENTAJE</b>	<b>14</b> (7.32%)	<b>160</b>		<b>177</b> (92.67)	<b>191</b> (100%)	<b>12</b> (5.85%)	<b>79</b>		<b>194</b> (94.63)	<b>205</b> (100%)	<b>10</b> (6.17%)	<b>51</b>		<b>152</b> (93.8%)	<b>162</b> (100%)

Fuente: DIVINSEC-DIRINCRI-PNP

Siete principales razones por las que no se resuelven las denuncias:

- 1 Porque el agraviado ya no continúa con el proceso de investigación
- 2 Fiscales con criterio distinto y basado en la no continuidad por el agraviado
- 3 Pobre cultura operativa policial contra el delito de extorsión
- 4 Limitada tecnología para la fase operativa
- 5 Carencia de personal especializado
- 6 Limitada inteligencia policial
- 7 Cultura de la operatoria policial reactiva y no proactiva

Fuente: Registro obtenido en la División de Investigación de Secuestros de la Dirección de Investigación Criminal de la PNP (DIVINSEC-DIRINCRI-PNP).

Frente a esta data, corresponde destacar el elevado porcentaje de denuncias por el delito de extorsión, que anualmente no se resolvieron

<sup>2</sup> Fuente: División de Investigación de Secuestros DIVINSEC-DIRINCRI-PNP. “Registro del delito de extorsión por años”.

en la unidad orgánica especializada de la Policía Nacional del Perú: 2016 (92.67%); 2017 (94.63%) y 2018 (93.8%), respectivamente.

Estas dos modalidades delictivas que investiga la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, aún permanecen latentes y representan un riesgo para la población, y no solo por la manifiesta voluntad del agente en la comisión de estos delitos, sino que, además, se ha evidenciado algunas causas que restringen los procesos de persecución del delito.

La carencia de profesionales en la investigación de los delitos de secuestro y extorsión e inteligencia operativa policial, es un ejemplo claro de unos de los problemas latentes, ya que no se cuenta con el número adecuado de especialistas y menos con la capacitación que corresponde.

En los últimos tres años, no se realizaron cursos de capacitación o especialización para investigar el delito de secuestro en la Escuela de Investigación Criminal de la Dirección de Investigación Criminal, donde solo se han capacitado 138 elementos policiales (entre oficiales y sub oficiales), pero sólo para la investigación del Delito Contra el Patrimonio en la modalidad de extorsión, como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla N° 1. Número de oficiales y sub oficiales que realizaron el curso de capacitación en investigación del delito contra el patrimonio (extorsión) en la Escuela de Investigación Criminal

Años	Número de participantes		Total
	Oficiales	Sub oficiales	
2016	07	42	49
2017	05	33	38
2018	06	35	41
REGISTRO TOTAL			138

Fuente: Registro obtenido en la Escuela de Educación Continua de la Escuela Nacional de la Policía Nacional del Perú.

En este mismo periodo y escuela, se han capacitado 97 elementos policiales en inteligencia operativa policial, tal como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 2. Número de oficiales y sub oficiales que realizaron el curso de capacitación en inteligencia operativa policial en la Escuela de Investigación Criminal de la Dirección de Investigación Criminal

Años	Número de participantes		Total
	Oficiales	Sub oficiales	
2016	04	46	50
2017	03	44	47
2018	00	00	00
REGISTRO TOTAL			97

Fuente: Registro de la Escuela de Educación Continua de la Escuela Nacional de la Policía Nacional del Perú.

Para demostrar la capacitación que reciben los docentes en cada uno de los cursos que contempla la malla curricular elaborada por la Escuela de Educación Continua de la Escuela Nacional de Formación Policial, entre los que se encuentra el curso para investigar el delito de

secuestro y extorsión, los participantes estudian las siguientes áreas temáticas en la Escuela de Investigación Criminal de la Dirección de Investigación Criminal, con las que les permite su formación y especializada en la lucha contra la delincuencia común y organizada.

Tabla N° 3. Áreas temáticas desarrolladas en cada uno de los módulos de capacitación en la Escuela de Investigación Criminal de la Dirección de Investigación Criminal

ÁREAS TEMÁTICAS	MÓDULO No	ASIGNATURA	HORAS			CREDITOS			SESIONES	
			TEORIA	PRACTICA	TOTAL	TEORIA	PRACTICA	TOTAL		
TÉCNICO JURÍDICO	I	1	LEGISLATURA VINCULADA A LA FUNCIÓN POLICIAL CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ DD.HH. APLICADOS A LA FUNCIÓN POLICIAL NUEVO CÓDIGO PROCESAL PENAL: ASPECTOS GENERALES CÓDIGO DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE	8	2	10	1	1	2	5
		2	PREVENCIÓN POLICIAL FRENTE A GRUPOS HUMANOS VULNERABLES VIOLENCIA FAMILIAR TRATA DE PERSONAS ACOSO SEXUAL EN ESPACIOS PÚBLICOS DE RECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS INTERCULTURALIDAD	8	2	10	1	1	2	5
		3	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL ÉTICA PÚBLICA, LIDERAZGO, MANEJO DE CONFLICTOS	8	2	10	1	1	2	5
		4	INTELIGENCIA OPERATIVA POLICIAL	8	12	20	1	1	2	10
		5	ESCENA DEL CRIMEN Y CADENA DE CUSTODIA	10	10	20	1	1	2	10
		6	TECNOLOGÍA APLICADA A LA INVESTIGACIÓN DEL DELITO DE EXTORSIÓN	8	12	20	1	1	2	10
		<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>90</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>45</b>	
TÉCNICO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL	II	7	LEGISLACIÓN PENAL Y DELITO DE EXTORSIÓN	10	10	20	1	1	2	15
		8	PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL Y DOCUMENTACIÓN POLICIAL EN DELITO DE EXTORSIÓN	10	20	30	1	1	2	15
		9	ANÁLISIS DE CASOS Y DE LAS COMUNICACIONES TELEFÓNICAS EN EL DELITO DE EXTORSIÓN	10	10	20	1	1	2	15
		10	NEGOCIACIÓN VINCULADA AL DELITO DE EXTORSIÓN	10	10	20	1	1	2	15
		<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>90</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>60</b>	
		<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>180</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>105</b>	

Fuente: Registro de la Escuela de Educación Continua de la Escuela Nacional de la Policía Nacional del Perú; unidad orgánica educativa policial, que regula el sistema educativo para todas las escuelas de capacitación y especialización del país.

Finalmente, sobre las TICs, la DIVINSEC, DIRINCRI PNP, sólo cuenta con equipos de cómputo con una antigüedad de diez años y provisto de los software básico, sin que se le haya provisto de equipos

modernos o software especializados para el análisis de data a escala, comparación de voces e imágenes o equipos de seguimiento y localización de comunicaciones, necesarios e imprescindibles para la investigación del delito de secuestro y extorsión.

### **1.1.3.2 Cualitativa**

El Perú ocupa el primer lugar en número de secuestros en Latinoamérica, titula Radio Programas del Perú, en su edición del 17 de agosto de 2016; destacando que según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC por sus siglas en inglés). Le siguen Venezuela y Panamá. Los datos actualizados al 2014 indican que, por cada 100,00 habitantes, Perú lidera la lista con 2,3 secuestros; es decir, en ese año 701 personas fueron víctimas de este delito. En la segunda posición se ubica Venezuela con 599, Chile con 266, Panamá con 216, Guatemala con 46, Ecuador con 29 y El Salvador con 17. En las últimas ubicaciones están Costa Rica con 4 y Paraguay con 2 casos.

“Policía reportó 414 extorsiones en lo que va de 2018. El Cercado de Lima lidera los casos. Conoce quiénes son los blancos de los delincuentes”, fue la publicación del diario El Correo, en su edición del 20 de abril de 2018; enfatizando que la “colocación de bombas en las puertas de las viviendas de sus víctimas, el envío de cartas intimidatorias y las amenazas a través del hilo telefónico son las modalidades que usan los extorsionadores en Lima. En lo que va del año, entre enero y marzo se han registrado 414 extorsiones en Lima,

Huaral y Cañete, según la División de Estadística de la Policía Nacional. Esta cifra ha sido superior a la del mismo periodo en el 2017, en el que hubo 367 denuncias por el delito de extorsión. Los blancos de estos delincuentes son, principalmente, empresarios y microempresarios; así como dueños de restaurantes, farmacias y bodegas. En la capital, el distrito con más víctimas de extorsiones es el Cercado de Lima (30%), le siguen San Juan de Lurigancho (15%), Ate (11%), Los Olivos (9%), Callao (9%), Comas y San Martín de Porres (8%). Y finaliza, precisando que según la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC), al menos el 50% de los casos de extorsión no se denuncian”.

La no denuncia de los delitos de secuestro y extorsión, tiene como argumento la desconfianza del agraviado en la policía, la no resolución del delito denunciado, por la carencia de procedimientos de investigación adecuados y actualizados, escasos de profesionales y especialistas en inteligencia operativa policial, la inadecuada capacitación y la carencia de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, así como, de software especializados, son entre otras, las causas que han expresado los oficiales y sub oficiales que laboran en la División de Investigación de Secuestros y que fueron entrevistados en una encuesta no estructurada.

#### **1.1.4 Afectación al ciudadano**

Uno de los principios orientadores de la Política de Modernización del Estado, es el que está orientado al ciudadano. Es decir, “la razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Ello significa que el Estado y sus entidades deben definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles en cada momento presente. Ello implica invertir el orden de razonamiento habitual en la gestión pública en el Perú: de un enfoque de oferta, supeditado a la racionalidad del Estado, sus organizaciones y servidores, a un enfoque de demanda, que parte de las necesidades y preferencias ciudadanas y busca agregar valor público en todas las intervenciones estatales” (PNMGP:al 2021:P22).

En este orden de ideas, el servicio que presta la Policía Nacional del Perú, a través de la División de Investigación de Secuestros, que es la encargada de la investigar y resolver las denuncias por los delitos de secuestros y extorsión, cuya perpetración delictiva, vulnera el derecho a la libertad personal y al patrimonio de los ciudadano; debe realizarse con altos estándares de calidad, dirigido a garantizar la seguridad personal del ciudadano, para que pueda desarrollar sus potencialidades en beneficio de la humanidad y lograr la tan ansiada calidad de vida



## 1.2. Estado de la cuestión

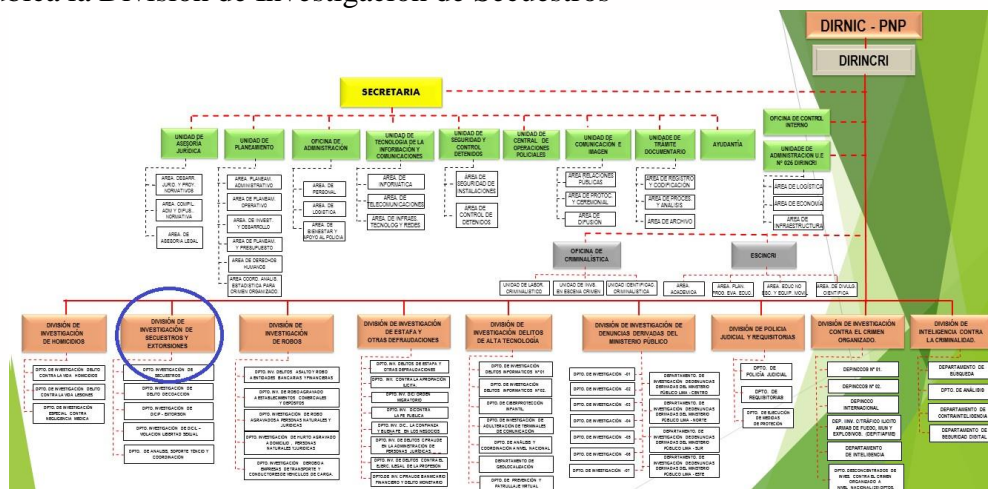
### 1.2.1 Identificación de medidas adoptadas por la institución frente al problema

Consecuentemente sobre el secuestro y extorsión, surge una lógica duda de la eficiencia y eficacia del trabajo policial, principalmente en el ámbito de la persecución e investigación del delito para reducir la delincuencia común y organizada; todo esto en estricto apego a la Ley y a las normas que regulan un estado de derecho; de ahí que, evidenciándose un amplio y complejo campo de acción para lograr identificar el problema por analizar; para el presente proyecto de innovación, se ha orientado el estudio en la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC), cuya unidad orgánica depende operativa y administrativamente de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) y esta de la Dirección Nacional de Investigación Criminal (DIRNIC) de la Policía Nacional del Perú (PNP); tal como se muestra en el organigrama<sup>3</sup> de la siguiente imagen.

---

<sup>3</sup> Fuente: Dirección de Investigación Criminal DIRINCRI-PNP.

Imagen N° 2. Organigrama de la Dirección de Investigación Criminal, donde se ubica la División de Investigación de Secuestros



Fuente: Registro obtenido de la Dirección de Investigación Criminal de la Policía Nacional del Perú.

Para la identificación del problema dentro de la División de Investigación de Secuestros —unidad orgánica de línea de la DIRINCR PNP—, correspondería definir la misión que cumple dentro del sistema de investigación criminal, la que según el artículo 124 de reglamento de Ley de PNP<sup>4</sup>, la describe literalmente así: “**Artículo 124.- División de Investigación de Secuestros y Extorsiones:** La División de Investigación de Secuestro y Extorsiones es la unidad orgánica de carácter técnico, operativo y especializado responsable de prevenir, combatir, investigar y denunciar bajo la conducción jurídica del fiscal, los delitos que atenten contra la libertad personal (coacción y **secuestro**), contra la libertad sexual (violación sexual) y contra el patrimonio (**extorsión**), cometido por organizaciones criminales en la demarcación territorial de Lima Metropolitana, el Callao o a nivel nacional, siempre que

<sup>4</sup> Decreto Legislativo N° 1267 del 18DIC2016 y Ley de la Policía Nacional del Perú y su reglamento DS N° 026-2017-IN de 15OCT2017.

revistan connotación o por la complejidad de los hechos y cuando lo requieran las Regiones Policiales o autoridades competentes, con autorización expresa del Director Nacional de Investigación Criminal”.

### **Política pública**

La División de Investigación de Secuestros, enmarca sus funciones específicas, dentro de la **política pública** de lucha contra la criminalidad organizada<sup>5</sup>, cuya responsabilidad corresponde a la Policía Nacional del Perú, tal como se describe en los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) descritos en el “Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Policía Nacional del Perú 2017-2021 – Alférez PNP Mariano Santos Mateo”, el que, a su vez, se sostiene en el Plan Estratégico Multisectorial Multianual del Sector Interior (PESEM 2016-2021), cuyo Objetivo Estratégico Institucional (OEI) número 03, establecido para reducir el crimen organizado, textualmente precisa: “Reducir el crimen organizado en su diferentes tipologías<sup>6</sup> y modalidades a nivel nacional y su conexión a la delincuencia transnacional [...]”.

---

<sup>5</sup> Ley N° 30077 del 19AGO2013, en cuyo artículo 2do. precisa: “[...] se considera organización criminal a cualquier agrupación de tres o más personas que se reparten diversas tareas o funciones, cualquiera sea su estructura y ámbito de acción, que, con carácter estable o por tiempo indefinido, se crea, existe o funciona, inequívoca y directamente, de manera concertada y coordinada, con la finalidad de cometer uno o más delitos graves señalados en el artículo 3 [...] La intervención de los integrantes de una organización criminal, personas vinculadas a ella o que actúan por encargo de la misma puede ser temporal, ocasional o aislada, debiendo orientarse a la consecución de o los objetivos de la organización criminal”.

<sup>6</sup> Ley N° 30077 del 19AGO2013, Describe en el **artículo 3, que: “esta Ley** es aplicable a los siguientes delitos: [...] 2. Secuestro, tipificado en el artículo 152 del Código Penal [...] 7. Extorsión, tipificado en el artículo 200 del Código Pena [...]”.

De ahí que, en concordancia a las ya descritas normas sobre política pública; y ante la impostergable necesidad de identificar las razones o problemas de actuación policial, que en la especialidad de investigación criminal pudiera limitar o imposibilitar la optimización de la lucha contra la criminalidad organizada; corresponde describir el fenómeno delictivo de secuestro y extorsión, por ser estas las actividades criminales que debe perseguir, prevenir e investigar la unidad orgánica especializada sometida a estudio. Pero antes de describir estas actividades ilícitas prescritas y sancionadas en el Código Penal peruano, corresponde precisar que el delito de secuestro, se encuentra tipificado dentro del título referido a los Delitos Contra la Libertad y específicamente en el capítulo denominado Violación de la Libertad Personal; mientras que el delito de extorsión, se registra en el título de los Delitos Contra el Patrimonio.

De acuerdo a la caracterización de estas actividades delictivas, la acción persecutoria, preventiva e investigativa que realiza la Policía Nacional del Perú, a través de la División de Investigación de Secuestros, demanda de procedimientos y pesquisas policiales, realizadas con apego a la norma legal y empleo de técnicas y métodos debidamente sistematizados, que debe formalizar el elemento policial capacitado, con la finalidad de lograr indicios y evidencias, que luego serán valorados como elementos probatorios para la identificación, ubicación y captura del autor del hecho; sin embargo, estas actuaciones policiales por no haber seguido la rigurosidad que exige el ordenamiento legal procesal y que también obra en los manuales de procedimientos operativos policiales; conlleva al retraso en los resultados de

algunas investigaciones, e incluso, corren el riesgo de la impunidad cuando a nivel jurisdiccional algunas diligencias policiales decisivas, son desvaloradas con el consiguiente archivamiento de los procesos.

### **Como objeto de política pública**

En este orden de ideas, el presente proyecto de innovación final, tiene como **objetivo** determinar lo decisivo que resulta en la disminución del delito de secuestro y extorsión, la estandarización y sistematización de los procedimientos y pesquisas policiales en la División de Investigación de Secuestros de la Dirección de Investigación Criminal de la PNP; asimismo, se **orientará a presentar la propuesta de acción** para optimizar los resultados que fortalezcan la política pública de reducción de la criminalidad común y organizada en el país.

Logrado el objetivo, contribuirá a la seguridad ciudadana que como aspiración aspira la ciudadanía en el más breve plazo posible, ya que el delito de secuestro y extorsión no solo atenta contra la vida e integridad física de las personas y su entorno familiar; sino que también, repercute en el desarrollo económico y social del país, ya que ahuyenta los capitales y las inversiones o en todo caso, encarecen los productos o servicios que el comerciante o empresario desarrolla en el país.

## **122 Normas vinculadas al problema**

El artículo 166 de la Constitución Política del Perú, determina la finalidad fundamental de la Policía Nacional, entre ellas, investigar y denunciar los delitos. En la Ley de la Policía Nacional del Perú, recientemente promulgada el 16 de diciembre 2016, detalladamente refiere que la policía combate, investiga y denuncia la comisión de los delitos, así como obtiene, custodia, asegura, traslada y procesa indicios, evidencias y elementos probatorios relacionados con la prevención e investigación del delito.

Es este el marco general de normas legales que amparan a la Policía Nacional del Perú, para investigar el delito de secuestro y extorsión que son materia de estudio y análisis en la presente investigación; delitos que por su relevancia corresponde un tratamiento específico ya que de por medio está la vida e integridad física de seres humanos.

### **El delito de secuestro**

Desde la concepción jurídico penal<sup>7</sup>, consiste en la actuación de “quien, sin derecho, motivo ni facultad justificada, priva a otro de su libertad personal, cualquiera sea el móvil, el propósito, la modalidad o circunstancia o tiempo que el agraviado (a) sufra la privación o restricción de su libertad”. Esta actividad criminal, conforme está prescrita en el ordenamiento legal, también tiene actuaciones agravantes, como: “(i) se abusa, corrompe, trata con crueldad o pone en peligro la vida o salud del agraviado; (ii) se pretexta enfermedad

---

<sup>7</sup> Código Penal peruano. Art. 152 y numerales.

mental inexistente en el agraviado; (iii) el agraviado es funcionario, servidor público o representante diplomático; (iv) el agraviado es secuestrado por sus actividades en el sector privado; (v) el agraviado es pariente, dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad con las personas referidas en los incisos (iii) y (iv) precedentes; (vi) el agraviado es menor de edad o anciano; (vii) tiene por objeto obligar a un funcionario o servidor público a poner en libertad a un detenido o a una autoridad a conceder exigencias ilegales; (viii) se comete para obligar al agraviado a incorporarse a una agrupación criminal o a una tercera persona para que preste al agente del delito ayuda económica o su concurso bajo cualquier modalidad; (ix) el que con la finalidad de contribuir a la comisión del delito de secuestro, suministra información que haya conocido por razón o con ocasión de sus funciones, cargo u oficio, o suministre deliberadamente los medios para la perpetración del delito; y (x) se comete para obtener tejidos somáticos de la víctima, sin grave daño físico o mental”.

Operativamente, la División de Investigación de Secuestros de la Policía Nacional del Perú, para perfeccionar el proceso investigativo en la resolución del delito de secuestro, ha rotulado esta actividad criminal, como: secuestro con aprehensión oculta de rehén (también denominado “secuestro típico”), y secuestro con aprehensión abierta de rehén; ambas modalidades tienen el mismo objetivo, pero características que difieren en su *modus operandi*, que les permite privar de la libertad a seres humanos para hacer demandas a cambio de la liberación.

El **secuestro con aprehensión oculta de rehén**, es una modalidad delictiva que frecuentemente se comete en el Perú y generalmente efectuado por una organización criminal compuesta entre siete y quince elementos —pudiendo ser más—, en la que cada uno de ellos, tiene un rol o función específica dentro de la cadena criminal, desde que se germina la idea del plagio hasta el cobro del rescate, en cuyo proceso cumplen los siguientes siete pasos: la selección de la víctima, el reglaje, el acto del secuestro o privación de la libertad, el cautiverio, las negociaciones, el pago del rescate y finalmente la liberación de la víctima. En este proceso delictivo, no todos los perpetradores conocen quién es o será la víctima, la identidad completa de los ejecutores, el lugar exacto, hora y medios a emplear, tampoco saben la ubicación del inmueble donde ocultarán al plagiado o la identidad de la persona que lo cuidará, menos, conocen la identidad del “negociador de los secuestradores” quien realizará las demandas a la familia de la víctima, no saben la cantidad de dinero a exigir o el lugar en que se cobrará el rescate; todo esto, en estricta observancia a códigos criminales de reserva, que les garantiza un compartimentaje para el “éxito” de su actuación criminal; de ahí que, sólo el jefe de la organización y uno o dos componentes de su entera confianza, serán quienes planifiquen, organicen y los que convocarán a aquellos elementos que cumplirán determinadas actuaciones en la comisión del delito, luego los requeridos esperaran que les hagan llegar parte de la repartija que les corresponda por su participación en el hecho criminal.



El **secuestro con aprehensión abierta de rehén**, también es perpetrado por organizaciones criminales y eventualmente por una o dos personas (aun cuando no es común en el Perú), esta modalidad presenta características opuestas a las que corresponden al secuestro con aprehensión oculta o también denominado “secuestro típico”; es decir, todos los integrantes de la organización criminal se conocen, saben quién es o son las víctimas, dónde se encuentra privado de la libertad y en qué condiciones; también conocen las demandas que se exigen y las actuaciones operativas que realiza la policía para resolver la crisis. Asimismo, los medios de comunicación generalmente hacen difusión en vivo desde el mismo lugar en que se está perpetrando la crisis de rehenes, por lo que los secuestradores por los medios de comunicación, muchas veces llegan a conocer detalles de las actuaciones policiales, con lo que le permite estar actualizado y recomponer sus actividades criminales orientadas a perfeccionar la comisión del delito; sin embargo, la solución no suele ser inmediata, mientras no se agote la vía pacífica (es decir, lograr la libertad del rehén o rehenes vía negociación); y será la ejecución de una operación policial violenta o armada, el último recurso con el que se buscará restablecer la libertad de o las víctimas de secuestro.

### **El delito de extorsión**

Está descrito en el ordenamiento penal<sup>8</sup>, como: “el que, mediante violencia, amenaza o **manteniendo en rehén** a una persona, obliga a esta o a otra a otorgar al agente o a un tercero una ventaja económica indebida o de

---

<sup>8</sup> Código Penal peruano. Artículo 200 y numerales.

cualquier otra índole”. También, presenta las siguientes conductas agravantes: “(i) el rehén es menor de edad; (ii) El secuestro dura más de cinco días (iii) se emplea crueldad contra el rehén (iv) el rehén ejerce función pública o privada o es representante diplomático (v) el rehén es inválido o adolece de enfermedad; y (vi) es cometido por dos o más personas”.

En el contexto operativo (persecución del delito), la unidad orgánica especializada de la Policía Nacional del Perú, ha identificado varias modalidades de extorsión; por lo que se describirán las de mayor incidencia: “**cupos a empresarios de obras civiles**”, en la que el elemento extorsionador bajo amenaza de muerte o de plagar algún familiar del empresario o responsables de grandes obras civiles, le exigen semanal, mensual o anualmente, el pago de dinero en efectivo (*cupos*), y para dar la apariencia de legalidad, hacen que se registren entre tres a cinco supuestos obreros de construcción civil, que en realidad son delincuentes, quienes aparentado brindar seguridad o realizar actividades de limpieza, “cobran regularmente haberes”, sin que realmente hayan trabajado. Esta forma de extorsión de aparente formalidad y nunca denunciada en la policía, sea por temor o amenazas hechas al empresario; genera incremento del valor del inmueble al venderse, y, por ende, se perjudica al usuario final. Los “**cupos a conductores de empresas de transporte público**”, principalmente en agravio de múltiples conductores de empresas que realizan colectivo o servicio de taxi; también en agravio de moto-taxistas, a quienes supuestamente para darle seguridad y garantizar que no le roben o dañen la unidad vehicular, le exigen diariamente el pago de un sol o semanalmente la entrega de siete a diez soles, además para

garantizar que otra banda de delincuentes no vuelvan a extorsionar al mismo conductor, le entregan un calcomanía (pudiendo ser la imagen de una araña, pez, ave, hombre araña, etc.), que es colocada en un ángulo del parabrisas posterior o maletero del vehículo y con esta especie se seña, se garantiza la protección. Esta modalidad, también se emplea para extorsionar **comerciantes o pequeños empresarios**, quienes deben colocar estas calcomanías en las puertas de sus negocios o en un ángulo de la pared del local comercial, por lo cual deben pagar “cupos” mensuales que oscilan entre los cien a quinientos soles, para dejarlos trabajar y no atentar contra su negocio.

Conforme a la descripción de estas modalidades delictivas, resulta obvio que el secuestro se encuentra enmarcado dentro del título de los Delitos Contra la Libertad Personal, mientras que la extorsión dentro del título de los Delitos Contra el Patrimonio del Código Penal peruano; por lo tanto, no resultarían similares para un procedimiento operativo policial, generando una natural duda o aparente contradicción del porqué se investigan ambos en la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC); de ahí, lo imperativo en observar la textualización del artículo 200, que literalmente para el delito de extorsión describe: “... el que mediante violencia, amenaza **o manteniendo en rehén a una persona, obliga a ésta o a otra a otorgar al agente o a un tercero una ventaja económica indebida o de cualquier otra índole**”; además, en otro extremo de la descripción penal, específicamente en lo concerniente a las conductas agravadas se precisa: “el rehén es menor de edad; el secuestro dura más de cinco días; se emplea crueldad contra el rehén; el rehén ejerce función pública o privada o es representante diplomático; el rehén es inválido o adolece

de enfermedad...; de manera que, por todas estas consideraciones y porque los extorsionadores emplean un *modus operandi* que se asemeja al empleado para cometer el delito de secuestro o privación de la libertad propiamente dicho, es que obliga su persecución e investigación en la unidad orgánica especializada.

### **Necesidad de mejora**

Cando las organizaciones gubernamentales no están a la altura de las necesidades de la población, ya sea por el limitado número de servidores públicos, escasa capacitación o entrenamiento, inadecuada implementación o equipamiento para cumplir con el mandato normativo y exigencias de la nación, corresponde revisar los procesos desarrollados dentro de la cadena de valor, orientada al servicio del ciudadano.

Para lograr el objetivo de servir al ciudadano, el Estado a través de su organismo, en este caso la Policía Nacional del Perú, tiene la impostergable necesidad de superar las falencias que le impide resultados decisivos en la resolución de las denuncias por los delitos de secuestro y extorsión.

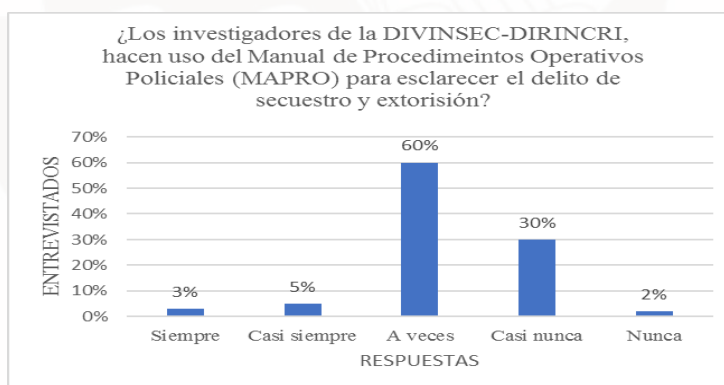
Esta imperiosa necesidad, pasa por: Modernizar los Manuales de Procedimientos Operativos para la investigación y resolución de los ilícitos penales ya descritos; el incremento de profesionales capacitados en inteligencia operativa policial; la provisión de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, así como de software especializados con los que no cuenta la unidad orgánica especializada en la persecución de estos delitos.

Esta mejora, contribuirá a reducir la comisión de los delitos de secuestro y extorsión; vivir en un país con estándares de seguridad personal que conlleve al desarrollo económico y social de sus ciudadanos; garantizar una calidad de vida idónea del ser humano; y finalmente, hacer del Perú, un lugar acogedor para el turismo y la inversión que coadyuvará a su posicionamiento en el contexto internacional.

### Resultados de encuestas

De acuerdo a la encuesta estructurada practicada a oficiales y sub oficiales que realizan investigaciones para esclarecer los delitos de secuestro y extorsión en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, se puede evidenciar:

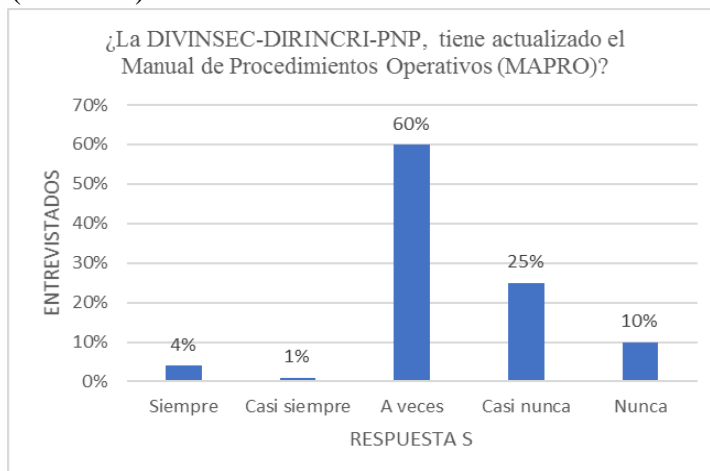
Gráfico N° 3. Uso del Manual de Procedimientos Operativos (MAPRO)



Fuente: Propia.

De acuerdo al gráfico, el 60% de los pesquisas aseguran que a veces usan el Manual de Procedimientos Operativos, el 30% casi nunca, el 5% casi siempre, el 3% siempre y un 2% nunca lo utilizó para investigar los delitos de secuestro y extorsión.

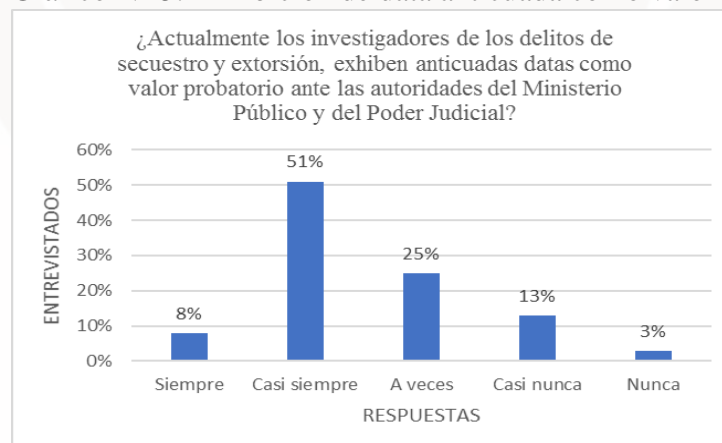
Gráfico 4. Actualización del Manual de Procedimientos Operativos (MAPRO).



Fuente: Propia.

El gráfico muestra que el 60% de los pesquisas refieren que a veces el Manual de Procedimientos Operativos (MAPRO) está actualizado, el 25% precisa que casi nunca, el 10% nunca, el 4% siempre y solo el 1% precisa que siempre.

Gráfico N° 5. Exhibición de data anticuada como valor probatorio



Fuente: Propia.

Se aprecia en el gráfico, que el 51% de los investigadores han exhibido data anticuada como valor probatorio ante la autoridad fiscal y judicial, el 25% a veces, el 13% casi nunca, el 8% siempre y el 3% nunca.

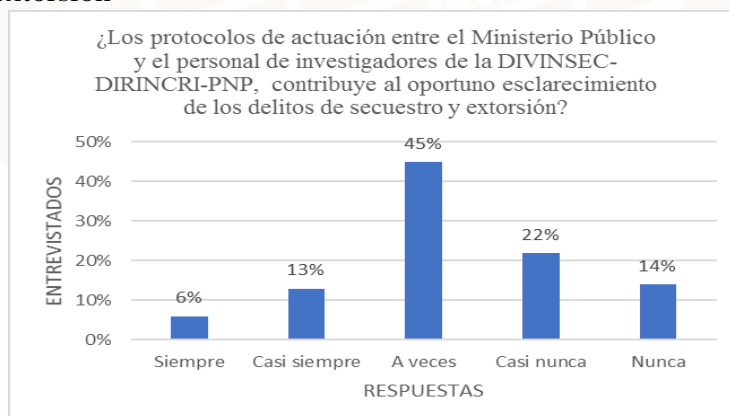
Gráfico N° 6. Inadecuadas técnicas investigativas



Fuente: Propia.

Se interpreta del gráfico, que el 60% ha realizado a veces alguna inadecuada técnica investigativa, el 25% casi nunca, el 10% nunca, el 4% siempre y el 1% casi siempre.

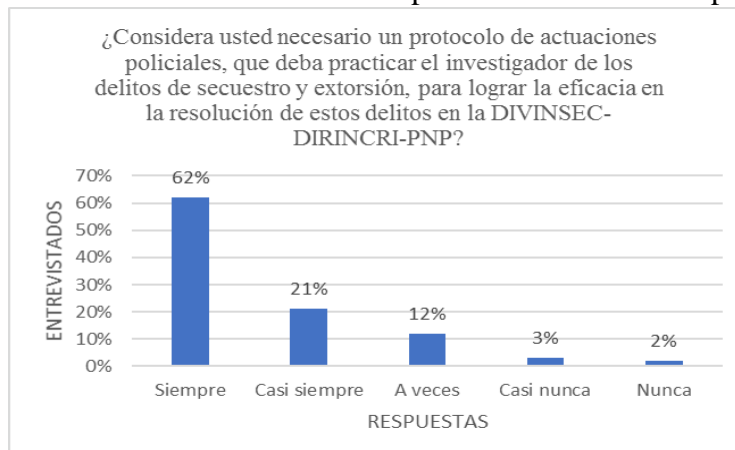
Gráfico N° 7. Los protocolos de actuación Ministerio Público-Policía Nacional del Perú, contribuyen a la oportuna investigación del secuestro y extorsión



Fuente: Propia.

De acuerdo al gráfico, el 45% de los entrevistados, consideran que a veces los protocolos de actuación entre el Ministerio Público y la Policía Nacional del Perú, han contribuido al oportuno esclarecimiento del delito de secuestro, el 22% casi nunca, el 14% nunca, el 13% casi siempre y el 6% siempre.

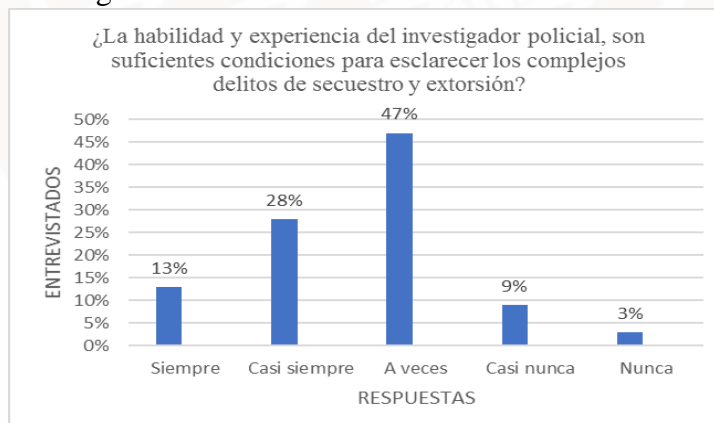
Gráfico N° 8. Necesidad de un protocolo de actuación policial



Fuente: Propia.

El gráfico demuestra que el 62% de los entrevistados, considera que siempre es necesario un protocolo de actuaciones policiales, el 21% casi siempre, a veces el 12%, casi nunca el 3%, mientras que el 2% asegura que nunca.

Gráfico N° 9. Habilidad y experiencia, condiciones suficientes para investigar

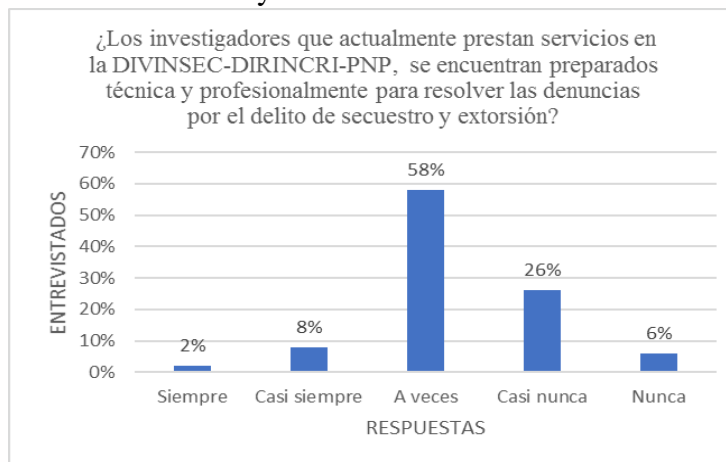


Fuente: Propia.

Se desprende del gráfico, que el 47%, asegura que a veces la habilidad y experiencia son suficientes para esclarecer un secuestro y extorsión, el 28% asegura que casi siempre, el 13% siempre, el 9% casi nunca y el 3% nunca.



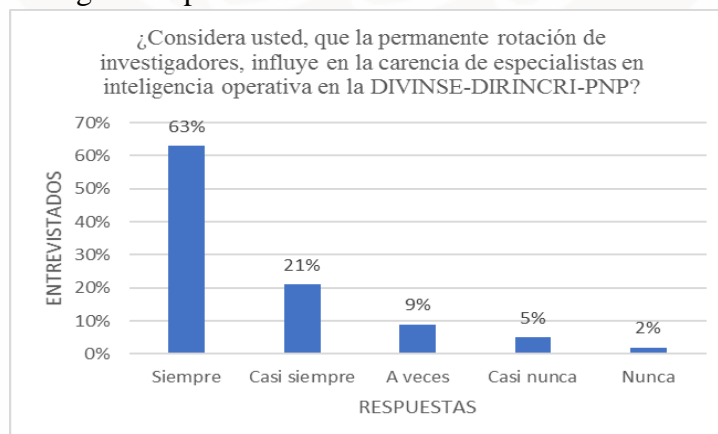
**Gráfico N° 10. Investigadores preparados para resolver denuncias por el delito de secuestro y extorsión**



Fuente: Propia.

El gráfico muestra que el 58% de los entrevistados, aseguran que los investigadores que prestan servicios en la DIVINSEC-DIRINCRI, a veces se encuentran preparados para investigar denuncias por el delito de secuestro y extorsión, el 26% asegura que casi nunca, el 8% casi siempre, el 6% nunca y el 2% siempre.

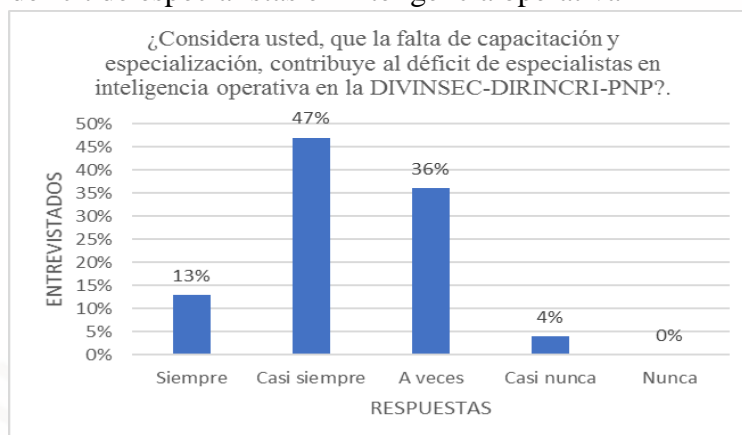
**Gráfico N° 11. Permanente rotación y carencia de especialistas en inteligencia operativa**



Fuente: Propia.

Según muestra el gráfico, el 63% considera que siempre la rotación de investigadores, influye en la carencia de especialistas en inteligencia operativa, el 21% casi siempre, el 9% a veces, el 5% casi nunca y el 2% nunca.

Gráfico N° 12. La falta de capacitación y especialización contribuye al déficit de especialistas en inteligencia operativa



Fuente: Propia.

De acuerdo al gráfico, el 47% considera que casi siempre la falta de capacitación y especialización contribuye al déficit de especialistas en inteligencia operativa, el 36% estima que a veces, el 13% considera que siempre y el 4% casi nunca.

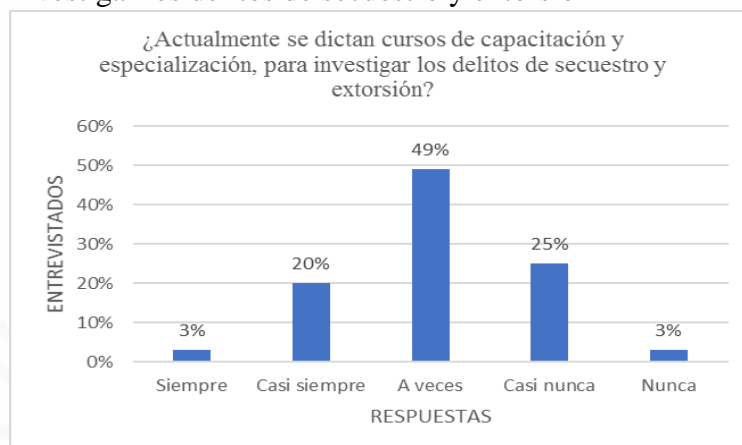
Gráfico N° 13. Actualización, capacitación o especialización de investigadores



Fuente: Propia.

Según el gráfico, el 41 % estima que a veces los investigadores del delito de secuestro y extorsión se actualizan, capacitan o especializan, el 32% asegura que casi nunca, el 18% estima que casi siempre, el 7% nunca y el 2% precisa que siempre.

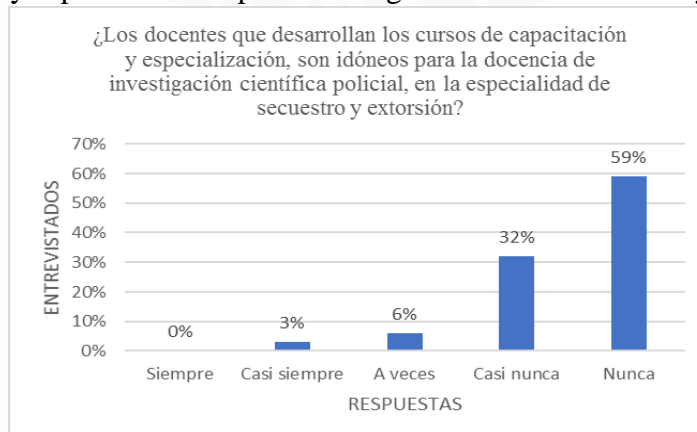
Gráfico N° 14. Dictado de cursos de capacitación y especialización para investigar los delitos de secuestro y extorsión



Fuente: Propia.

De acuerdo al gráfico el 49% asegura que a veces se dictan cursos de capacitación y especialización para investigar el delito de secuestro y extorsión, el 25% asegura que casi nunca, el 20% precisa que casi siempre y el 3% señaló que siempre y nunca, respectivamente.

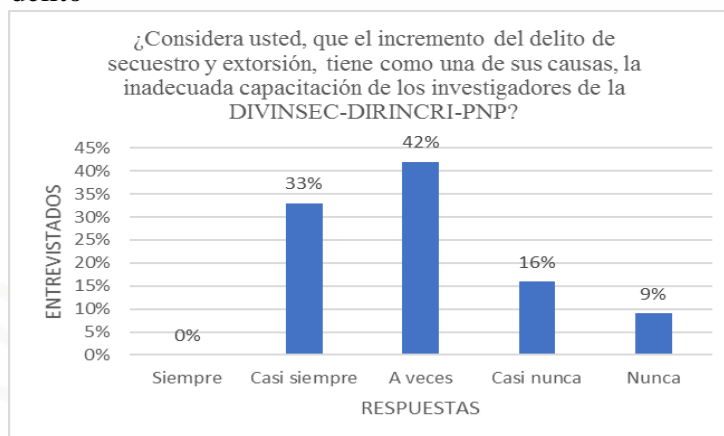
Gráfico 15. Idoneidad de docentes para desarrollar cursos de capacitación y especialización para investigar delitos de secuestro y extorsión



Fuente: Propia.

Del gráfico se evidencia, que el 59% de los entrevistados, aseguran que los docentes que desarrollan los cursos de capacitación y especialización nunca son idóneos, el 32% asegura que casi nunca, el 6% señala que a veces, el 3% casi siempre y siempre el 0%.

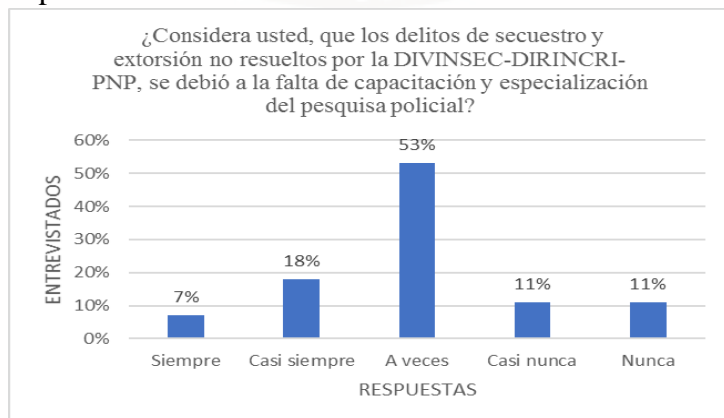
Gráfico 16. Inadecuada capacitación de investigadores e incremento del delito



Fuente: Propia.

El gráfico muestra que el 42% estima que a veces la inadecuada capacitación conlleva al incremento del delito de secuestro y extorsión, el 33% considera que casi siempre, el 16% casi nunca y el 9% nunca.

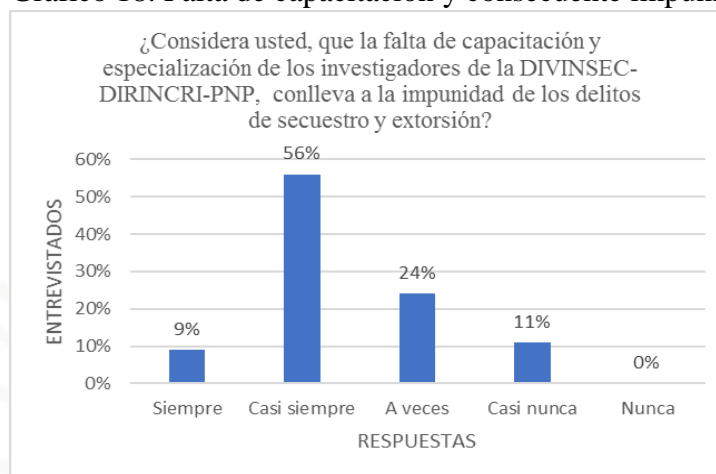
Gráfico 17. Delitos de secuestro y extorsión no resueltos por falta de capacitación



Fuente: Propia.

El gráfico demuestra que el 53% considera que a veces los delitos de secuestro y extorsión no se resolvieron por falta de capacitación, el 18% asegura que casi siempre, el 11% estima que casi nunca y nunca respectivamente y finalmente el 7% considera que siempre.

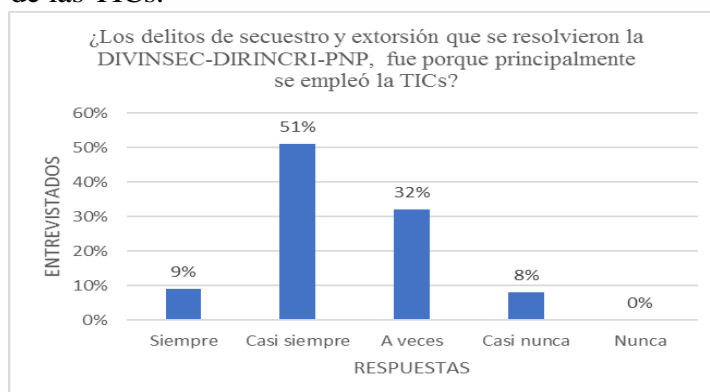
Gráfico 18. Falta de capacitación y consecuente impunidad



Fuente: Propia.

El gráfico muestra que el 56% considera que casi siempre la falta de capacitación conlleva a la impunidad de los delitos de secuestro y extorsión, el 24% asegura que a veces, el 11% casi nunca y el 9% siempre.

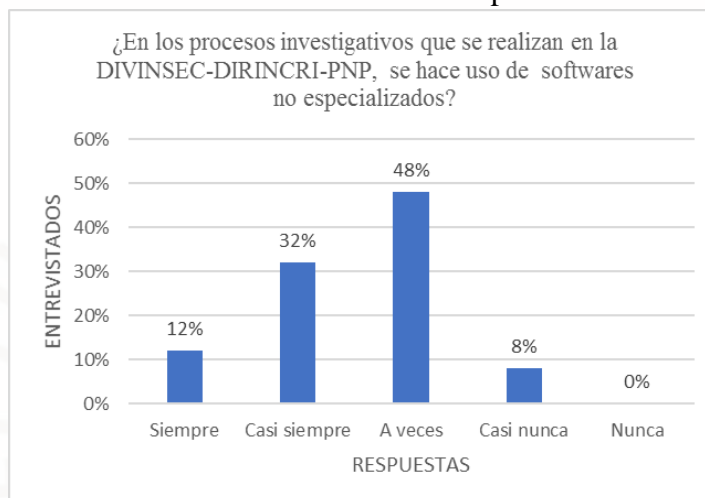
Gráfico N° 19. Resolución de delitos de secuestro y extorsión por empleo de las TICs.



Fuente: Propia.

De acuerdo al gráfico el 51% de los entrevistados asegura que casi siempre se resolvieron los delitos de secuestro y extorsión porque se empleo la TICs, el 32% considera que a veces, el 9% asegura que siempre y el 8% precisa que casi nunca.

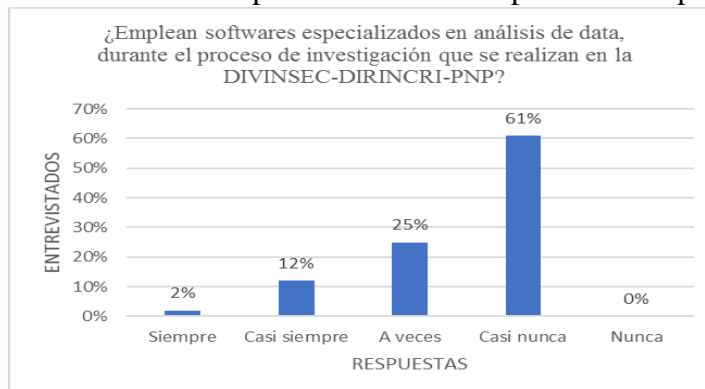
Gráfico N° 20. Uso de software no especializados



Fuente: Propia.

Según el gráfico el 48% de los entrevistados precisa que a veces usan softwares no especializados para el proceso de investigación, el 32% asegura que casi siempre, el 12% precisa que siempre y el 8% considera que casi nunca.

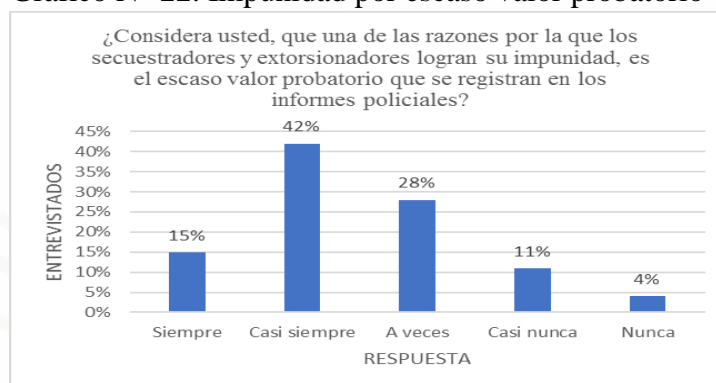
Gráfico N° 21. Empleo de softwares especializados para análisis de data



Fuente: Propia.

El gráfico demuestra que el 61% de los entrevistados, precisa que casi nunca se emplean software especializados en análisis de data durante el proceso de investigación, el 25% asegura que a veces, el 12% precisa que casi siempre y el 2% menciona que siempre.

Gráfico N° 22. Impunidad por escaso valor probatorio



Fuente: Propia.

De acuerdo al gráfico el 42% de los entrevistados, considera que casi siempre la impunidad en los delitos de secuestro y extorsión se debe al escaso valor probatorio, el 28% estima que a veces, el 15% siempre, el 11% casi nunca y el 4% asegura que nunca.

### Análisis del punto de vista de expertos

Ya que la resolución de los delitos de secuestro y extorsión, resultan ser complejos, peligrosos y de extrema tensión, existen pocos peritos en la investigación de este tipo de ilícitos; de ahí que se ubicó a idóneos policías que actualmente trabajan en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, responsables de investigar estos hechos; entre ellos, al coronel PNP Nicasio Zapata Suclupe,

jefe de la División de Investigación de Secuestros, con dos años de experiencia en el comando de esa dependencia policial; al comandante PNP Franco Moreno Panta, jefe del Departamento de Investigación de Secuestros y Extorsión, con quince años de experiencia; sub oficial superior PNP Gregorio Méndez Guerrero, analista del Departamento de Análisis, con doce años de experiencia y al sub oficial superior PNP Lodino López Moreno, pesquisa e investigador del Departamento de Investigación de Secuestros y Extorsión, con veinte años de experiencia en este tipo de investigación. Y, a pesar de algunas posiciones discordantes entre ellos, concuerdan en que existen principalmente inadecuadas técnicas de investigación; insuficientes técnicos en inteligencia operativa; exiguo empleo de tecnología de la información y comunicaciones; así como, escasos software para lograr eficientes resultados en la investigación de los delitos de secuestro y extorsión.

Sobre las inadecuadas técnicas de investigación criminal, enfatizan que no existen manuales o protocolos actualizados de acuerdo a las últimas tendencias del quehacer policial contra las actuaciones criminales, que les permita investigaciones estandarizadas, eficaces y eficientes para contrarrestar principalmente el delito de secuestro y extorsión, sobre todo, porque los procesos de investigación requieren de una rigurosidad procesal que les permita lograr indicios y evidencias sólidas que puedan valorarse en un proceso jurisdiccional.



El reducido número de expertos en inteligencia operativa, les imposibilita consolidar cuadros de oficiales y sub oficiales expertos en la investigación de este tipo de delitos y consiguientemente un permanente debilitamiento de la especialidad de investigación criminal, ya que un considerable número de investigadores policiales experimentados en contrarrestar el secuestro y extorsión, pasaron al retiro y otros fueron asignados para prestar servicios en funciones diferentes a la especialidad.

El exiguu empleo de tecnología de la información y comunicaciones, así como software especializados, resulta ser una debilidad y una de las razones por las que se mantienen rezagados con relación al avance tecnológico, máxime, si se tiene en consideración que los elementos que comenten estos delitos, generalmente hacen uso de medios tecnológicos que les permite concretar la actividad criminal y permanecer impunes. Ocurre esto, aun cuando existe la norma legal sobre el empleo de tecnología de información y comunicaciones en las investigaciones, pero que no se operativizan en su real dimensión por la carencia de hardware y software idóneos, que conllevan al débil valor probatorio del delito.

Todas estas carencias: doctrina, hombre y tecnología, no han hecho más que retrasar los modernos métodos y sistemas que posibiliten resultados tangibles y eficaces en la lucha contra el delito de secuestro y extorsión.

### **Problemas en el producto**

Culminada la etapa de recojo de información necesaria e indispensable y respondiendo a la pregunta del investigador: ¿En qué parte de la cadena de valor se encuentra el posible problema por definir?, se puede determinar que se encuentra a nivel de **producto**. Es decir, el producto entregado no sería el que necesariamente espera el ciudadano o los operadores de justicia, responsables de luchar contra el flagelo de secuestro y extorsión, ya que se bien existen procedimientos técnicos de producción de servicios en la resolución de estos eventos delictivos, estos no responden a las dimensiones de eficacia, calidad y economía del servicio público esperado contra la delincuencia organizada.

Como resultado de estas herramientas y análisis de la situación planteada, el problema identificado que urge resolver en la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC), quedaría definido como: Estandarización de los procesos de investigación criminal de los delitos de secuestro y extorsión, para optimizar los resultados contra la delincuencia organizada.

Esta aseveración, se asienta en los siguientes argumentos que, como causas, originan el problema descrito:

**Primero**, en la “observación no participante”, realizada por el investigador en las instalaciones de la unidad policial que investiga estos delitos, se evidenció que no todas las pesquisas, cumplen procedimientos investigativos estandarizados, ya que muchos de estos son producto de la

intuición, ingenio o experiencia del elemento policial; sin que, por ello, signifique o se oriente a la impunidad del delito.

**Segundo,** en la entrevista personal y respuestas que obran en el “cuestionario de opinión no estructurada”, obtenidas del jefe de la dependencia policial; de unos de los oficiales jefe de departamento; así como, de dos sub oficiales de amplia experiencia; se evidencia que una de las principales limitaciones, es: la impracticabilidad de métodos y técnicas adecuadas durante los procedimientos y pesquisas policiales; la carencia de capacitación y especialización en inteligencia operativa policial; así como escasas de tecnología de información y comunicaciones y de software especializados en análisis de data a escala, como herramientas decisivas para contrarrestar el delito de secuestro y extorsión.

**Tercero,** en el análisis de los documentos de gestión —principalmente cuadros estadísticos de denuncias registradas para el delito de secuestro y extorsión de los últimos años—; se aprecia un estimable número de eventos criminales; tanto en lo relacionado a la privación de la libertad personal (secuestros) cuya perpetración se está focalizando en provincias y a cuyos lugares debe desplazarse el elemento policial perteneciente a la División de Investigación de Secuestros, porque los efectivos policiales acantonados en esos lugares, no se encuentran preparados para asumir estas investigaciones.

**Cuarto**, en el análisis de la tesis<sup>9</sup>: “Optimización del accionar policial en la lucha contra el delito de extorsión telefónica de las unidades descentralizadas de secuestro en la ciudad de Lima en base a los procedimientos realizados por la División de Investigación de Secuestros de la Dirección de Investigación Criminal durante el periodo 2011-2014”, en la que el investigador (Gonzales: PP 37-43), describe como un hecho fundamental, lo expresado por el Coronel Miguel Rojas Flores, en el año 2016, al sostener que ante el incremento de esta actividad delictiva: “Nosotros nos movilizamos porque, si es que dejamos que los descentralizados tomen el caso estos no saben qué hacer(...). Parece que ellos no cuentan con capacitación, pero cuando toman una denuncia no saben ni qué hacer”; asimismo, concluye en la tesis que: ... Es importante destacar que, a pesar de la indagación realizada a profundidad mediante las entrevistas a los responsables y especialistas, aún existen aspectos por analizar que podrían sumar significativamente al análisis de este estudio. Será motivo de posteriores investigaciones el intentar comprender el cómo este tipo de problemas pueden ser solucionados. Aunque, se espera que esta investigación sirva de soporte para futuros estudios en el tema.

---

<sup>9</sup> Tesis publicada en el link de la biblioteca virtual de la PUCP, [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9704/GONZALES\\_SILVA\\_SEGUNDO\\_OPTIMIZACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9704/GONZALES_SILVA_SEGUNDO_OPTIMIZACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

### **Resultados obtenidos**

De acuerdo a los resultados cuantitativos y cualitativos descritos, se puede afirmar la existencia de los siguientes componentes que configuran el problema descrito:

1. Predominantemente, se realizan investigaciones de los delitos de secuestro y extorsión sin contar con un Manual de Procedimientos Operativos Policiales actualizado u protocolos estandarizados policialmente; ocasionando procesos investigativos basados en la pericia del pesquisa responsable de la investigación.
2. Insuficiencia de oficiales y sub oficiales especialista en inteligencia operativa policial; debiéndose un debilitamiento de los cuadros especializados para resolver estos delitos y una pobre investigación policial.
3. Menguado uso de la tecnología de la información y las comunicaciones, así como de software especializados para el procesamiento de data; limitante que repercute en el trabajo de análisis e interpretación de información; debiéndose en una marcada desventaja para el pesquisa policial, frente a la actuación criminal de los autores del delito de secuestro y extorsión, quienes sí se encuentran a la vanguardia de estas herramientas tecnológicas.

## Capítulo II. PROPUESTA DE MEJORA

### 2.1 Causas del problema

#### 2.1.1 Causa 1

##### **Desactualizado Manual de Procedimientos Operativos (MAPRO)**

El manual, está definido como el libro que compendia lo más sustancial de una materia (RAE; 2016), por lo que, aunado a la función de investigación policial, debe ser el texto que extracta los procedimientos operativos que hagan posible estandarizar procedimientos operativos policiales y optimizar resultados en la persecución del delito de secuestro y extorsión.

En la gestión por procesos, se precisa: “...Las entidades podrán documentar con claridad la relación entre los insumos-procesos-productos-resultados e impactos de toda la “cadena de valor”. En los Manuales de Procedimientos (MAPROs) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano...” (PNMGP, al 2021); de ahí lo imperativo en lograr estándares procedimentales mínimos, necesarios e indispensables para alcanzar resultados tangibles en la investigación de estos delitos.

Los expertos de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, robustecen la debilidad latente de carecer de un MAPRO actualizado y las consecuencias que les genera; además, cuando se realizó el debate (focus group), individualmente

arguyeron lo siguiente: Coronel PNP Nicasio Zapata Suclupe, dijo: “El MAPRO, es una herramienta que regularmente utilizamos, pero no define el resultado de la investigación, ya que los casos son resueltos principalmente por la experiencia del pesquisa, aun cuando se presentan imperfecciones que corregimos en el proceso investigativo”; el Comandante PNP Franco Moreno Panta, destacó lo siguiente: “considero que es imperativo y urgente actualizar este documento y emplearlo permanentemente, ya que evita duplicidad de procesos y la generación de diligencias improductivas para la investigación, además creo que la sistematización de procesos nos ahorra tiempo y permite mejorar resultados”; el Sub Oficial Superior PNP Gregorio Méndez Guerrero, subrayó: “los manuales además de ahorrarme tiempo y ordenar los procesos, me permite generar doctrina y eternizar la experiencia policial”; finalmente el Sub Oficial Brigadier PNP Lodino López Moreno, acentuó: “este documento es escasamente utilizado porque los pesquisas asumimos que no nos aporta información actualizada, además resulta tedioso aplicar estos procedimientos y finalmente también creo que existe una pobre cultura sobre la sistematización de procesos en la investigación del delito”. Para ilustrar su afirmación, mencionó como ejemplo el caso del secuestro de Mariana Farkas de Pollack, quien fue plagiada a las 19:30 horas del martes tres de septiembre de 2002, por una organización criminal que exigió a través de llamadas telefónicas y en el idioma hebreo, ocho millones de dólares: *“In ata rotza lahazorla le ishtajrer, hi be seder. Anajnu me vakshim shmone million dollar”*, fue la exigencia del plagiador, es decir: “Si la quieres, ayúdanos a liberarla. Ella está bien. Nosotros pedimos 8 millones de dólares”. Luego de 56 horas de tensas negociaciones, la policía ejecutó la operación “Jerusalén”, que permitió su liberación sana y

salva en las instalaciones de un inmueble en el distrito de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima. Operación policial en la que muy poco se empleó la normatividad que prescribe el MAPRO, sino que fueron otras las actuaciones del investigador policial, entre ellas: la inteligencia operativa, la inteligencia electrónica y un reconocido proceso de análisis y contrastación de información policial.

Las evidencias muestran que, para algunos curtidos investigadores de delitos de secuestro y extorsión, los manuales pueden resultar poco útiles, pero la manera técnica y profesional de cumplir con el método general de investigación criminal, es lo que prescribe y establece la norma de cómo la entidad transforma insumos en productos que benefician a la población, en este caso, lograr la libertad de seres humanos sin costo social alguno.

### **2.1.2 Causa 2**

#### **Déficit de especialistas en inteligencia operativa**

Especialista, es el adjetivo con el que se define a quien cultiva, practica o domina una determinada disciplina; mientras que inteligencia, es considerada como la capacidad de entender o comprender; y finalmente operativa, corresponde a otro adjetivo para definir al preparado o listo para ser utilizado o entrar en acción; (DRAE). De manera que la calificación “especialista en inteligencia operativa”, se refiere al elemento humano especializado en la disciplina de la investigación criminal, con énfasis en el conocimiento e



inteligencia activa para resolver y materializar operaciones policiales complejas y de alta peligrosidad.

El PNMGP, define a la gestión del conocimiento, como “una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos, se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos”.

Para los investigadores de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, la inteligencia operativa policial, resulta imprescindible y urge la necesidad de fortalecer los cuadros de expertos, coinciden además, que el déficit de estos profesionales se debe a la alta rotación de elementos policiales especializados y en el debate (focus group), sostuvieron específicamente sobre esta necesidad lo siguiente: Coronel PNP Nicasio Zapata Suclupe, acentuó: “estimo que la inteligencia operativa es una técnica que siempre debe fortalecerse a través de la formación

y capacitación de pesquisas técnicos en esta especialidad, para lograr procesos investigativos eficaces, además para que la investigación del delito desde su inicio, se realice con estándares técnicos y lograr indicios y evidencias de indubitable valor probatorio”; el Comandante PNP Franco Moreno Panta, remarcó: “el empleo de esa técnica, me ha permitido resolver casos trascendentes y desarticular organizaciones criminales que por su composición (estructura e integrantes), demandaba tiempo y la práctica de escrupulosos procedimientos operativos e inteligencia”, también ejemplificó su posición con la desarticulación de la organización criminal “Barrio King”, liderado por el prontuario Gerson Gálvez Calle apodado “Caracol” e integrada por más de treinta y tres elementos y responsable de múltiples delitos de extorsión, homicidio entre otros; el Sub Oficial Superior PNP Gregorio Méndez Guerrero, explicó: “los elementos policiales expertos en inteligencia operativa policial, además de cualidades y procedimientos de inteligencia propiamente dicho, combinan estas con el manejo del indicio, la evidencia y la experiencia propia pesquisa policial”; y por último, el Sub Oficial Brigadier PNP Lodino López Moreno, realzó la inteligencia operativa, al sostener: “para mí, esta técnica es la que más y mejores resultados me ha permitido en los años de experiencia policial, esta debe ser empleada por todo elemento policial que investiga secuestros y extorsión”.

La inteligencia operativa policial, se define como: el proceso de selección profesional de la información policial que conduce a obtener resultados positivos en una investigación. Es el conocimiento de un hecho, fenómeno, persona o cosa en general obtenido con un rigor científico y que tiene un grado

óptimo de verdad o de predicción determinado para una finalidad específica, como elemento de juicio para adoptar decisiones; según lo conceptualizado por su creador, el coronel en situación de retiro de la policía del Perú, Benedicto Jiménez Baca, autor del Manual de Inteligencia Operativa Policial.

Los resultados cuantitativos sobre la capacitación y especialización de oficiales y sub oficiales en el campo de inteligencia operativa policial, evidencian que, en los últimos tres años, sólo se logró formar 97 profesionales en este campo del quehacer policial.

La malla curricular establecida para la capacitación y especialización en inteligencia operativa policial, considera asignaturas de: Derechos Humanos, legislación policial, inteligencia y contra inteligencia, empleo de la geo-referencia, documentación policial y empleo de tecnología de la información y las comunicaciones.

Finalmente, del registro de información de personal que trabaja en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, se colige que actualmente solo cuenta con tres oficiales y doce sub oficiales capacitados en inteligencia operativa policial, es decir, el 13.3 % de un contingente de 112 elementos policiales que representan el 100% de hombres y mujeres que investigan el delito de secuestro y extorsión.

### **2.1.3 Causa 3**

**Escases de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), y software especializados**

Tecnología de la información, se define como el conjunto de conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en un sector profesional; mientras que comunicaciones, son los medios gracias a los cuales las personas se comunican o relacionan, como el correo, el teléfono o las carreteras; y, software, es el término genérico que se aplica a los componentes no físico de un sistema informático, ejemplo: programas, sistemas operativos, que permiten a este ejecutar sus tareas (DRAE).

El PNMGP, para describir el gobierno electrónico, parafrasea la definición de la Carta Iberoamericana del Gobierno electrónico (CLAD:2007), y precisa que: “ha pasado de ser el concepto que inició la revolución tecnológica en las administraciones públicas a convertirse en la herramienta necesaria que está permitiendo la readecuación y cambio en las instituciones, centrándose en el ciudadano, no sólo impulsando una modernización institucional a través del uso intensivo de TIC en sus procesos internos, sino utilizándolo en el mejoramiento de la entrega de los servicios y trámites a los ciudadanos y empresas”. En este mismo orden, se encuentran los softwares especializados que facilita y formaliza los flujos de información y comunicación entre organizaciones de todo tipo, como empresas, hospitales, escuelas, municipios. De este modo, el software sobre todo el dirigido a empresas o sectores específicos, es una herramienta fundamental para el aumento de la productividad y el aprovechamiento del potencial de las sociedades de la información, pues su arquitectura determina la nueva forma organizacional e institucional de los actores.” (CEPAL-SIALC: 2018:35).

La TIC y los software, constituyen herramientas consideradas en la sociedad del conocimiento, como la riqueza esencial de las naciones para producir conocimiento e innovación humana en favor del ciudadano; de ahí su esencialidad en el proceso de investigación contra el delito de secuestro y extorsión que realiza la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP.

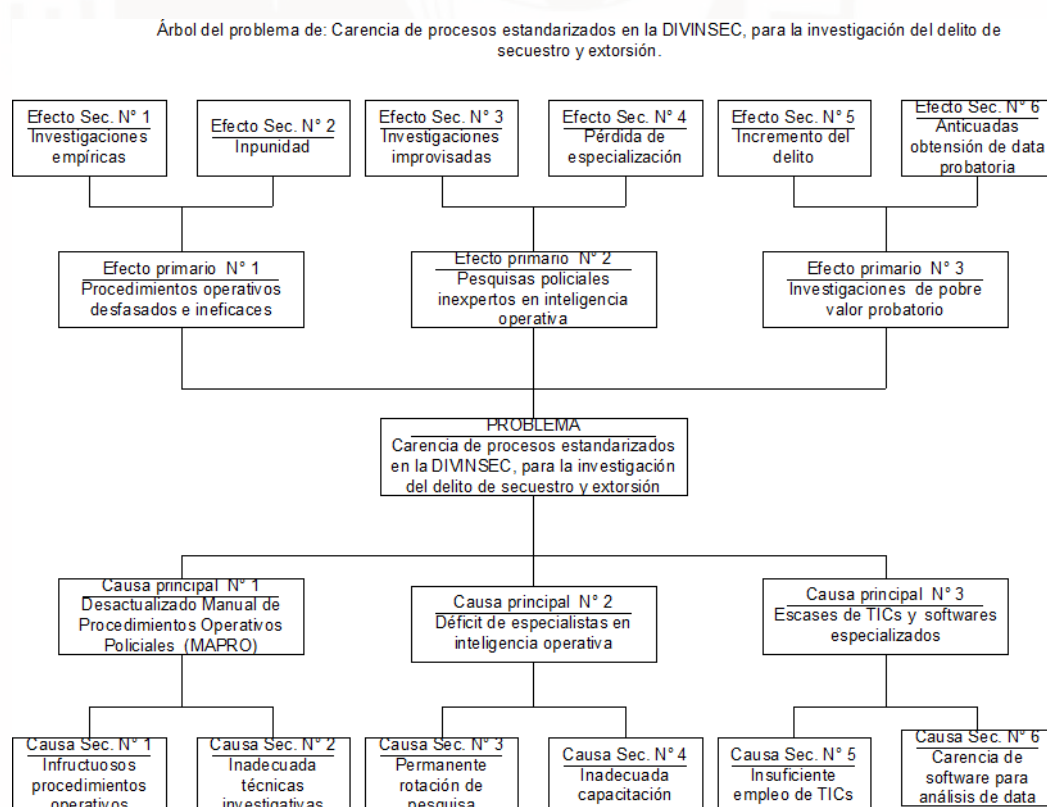
La TIC, son herramientas de las que carece la policía, en el número y modernidad que requieren los investigadores de los delitos de secuestro y extorsión, así lo han asegurado los oficiales y sub oficiales en el discusión (focus group), que se realizó en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP; además individualmente explicaron lo siguiente: Coronel PNP Nicasio Zapata Suclupe, acentuó: “quisiéramos contar con tecnología de última generación, tanto en hardware como software, ya que es una necesidad en estos tiempos en que la delincuencia utiliza equipos de alta gama para lograr consumir el delito y lograr la impunidad”; el Comandante PNP Franco Moreno Panta, agregó: “las investigaciones de los delitos de secuestro y extorsión, en algunas ocasiones no prosperan o demoran más de lo debido, por la carencia de TIC y herramientas informáticas que permitan cruzar información, comparar voces y diagramar relación de comunicaciones o enlaces telefónicos, que son importantes y decisivos para resolver estos hechos”; el Sub Oficial Superior PNP Gregorio Méndez Guerrero, explicó: “debido a la carencia de la TIC y herramientas informáticas adecuadas, debemos hacer el trabajo manualmente y para la comparación de voces hay que hacerlo agudizando el oído ya que cuando se solicita a la oficina de criminalística demora demasiado y por ende se expone la vida e integridad física del plagiado o extorsionado”; el Sub Oficial Brigadier

PNP Lodino López Guerrero, manifestó: “Cuando hemos empleado la TIC y esta se concatenó con la inteligencia operativa y la sapiencia del pesquisa, generalmente hemos obtenido buenos resultado contra la delincuencia organizada”.

Concluyendo, existe carencia de TIC y software en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, que permita mantenerse a la vanguardia a los investigadores policiales para mejorar sus procesos investigativos y reducir la criminalidad en beneficio de la sociedad.

#### 2.1.4 Estructura del árbol del problema identificado

Imagen N° 3. Árbol del Problema de carencia de procesos estandarizados para investigar los delitos de secuestro y extorsión.



Fuente: Propia

## 2.2 Transformación de árboles de problemas a medios

### 2.2.1 Medio 1

#### **Actualizado Manual de Procedimientos Operativos (MAPRO)**

La actualización de manuales, procedimientos o protocolos de investigación, resultan importantes y beneficiosos para quienes investigan el delito, ya que posibilita unificar procedimientos operativos policiales, perfeccionar y modernizar los procesos, así como, lograr eficacia en el resultado de la investigación del delito de secuestro y extorsión.

La actualización de manuales, también permite la simplificación y armonización de las técnicas investigativas y, sobre todo, evita la duplicidad de esfuerzos o la realización de procedimientos improductivos, además de generar ahorros de recursos económicos y financieros, con el consiguiente uso eficiente de recursos públicos.

Finalmente, el empleo de manuales actualizados, fortalece la doctrina policial y posibilita “la gestión del conocimiento como disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo” (PNMGP al 2021: P:35).

## 2.2.2 Medio 2

### **Incremento de especialistas en inteligencia operativa**

La mejora de cuadros policiales, con elementos especializados en inteligencia operativa policial, hace posible resolver casos de alta complejidad y desarticular organizaciones criminales que difícilmente se identificarán empleado procedimientos operativos tradicionales y poco técnicos. Además, porque las organizaciones o grupos criminales vinculados al secuestro y extorsión en el país, permanentemente innovan sus modalidades delictivas, empleado armas, vehículos, equipos de comunicación y estructuras organizativas compartimentadas, que les permite impunidad y lograr ventajas económicas ilícitas.

Los agentes especializados en inteligencia operativa policial, también requieren permanente capacitación y especialización sobre las nuevas modalidades delictivas, empleo de medios tecnológicos sofisticados; sobre todo, fortalecidos e imbuidos de valores que les permita altos estándares de profesionalismo contra la criminalidad común y organizada.

En este contexto y estando a la inadecuada política y gestión de recursos humanos que generalmente impera en la administración pública —para este caso, la Policía Nacional del Perú—, corresponde precisar que “ello se expresa en una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil —bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados—, lo que se ve exacerbado por



inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas. Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello” (PNMGP al 2021: P:14).

Finalmente, la División de Investigación de Secuestros de la Dirección de Investigación Criminal de la Policía Nacional del Perú, se constituiría en una organización gubernamental, altamente dinámicas y competitiva, cuyos componentes —servidores—, serían capaces de exhibir resultados tangibles en beneficio de la colectividad, si todos fueran capacitados y especializados en inteligencia operativa policial.

### 2.2.3 Medio 3

#### **Provisión de TICs y software especializados**

En tiempos de modernidad y desarrollo tecnológico, corresponde que los servidores del Estado, sobre todo aquellos que trabajan atendiendo y resolviendo problemas que atentan contra la vida e integridad física de seres humanos —caso de secuestro y extorsión—, deben emplear TICs y software especializados, que les permita la resolución de los problemas en el tiempo mínimo, necesario e indispensable, para garantizar la vida, salud y tranquilidad ciudadana y también, para alcanzar la ansiada seguridad pública que exige la nación peruana.

Para este fin, existen ejes transversales de la Política de Modernización del Estado, que está referido “al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. Es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto. De hecho, el gobierno electrónico “ha pasado de ser el concepto que inició la revolución tecnológica en las administraciones públicas a convertirse en la herramienta necesaria que está permitiendo la readecuación y cambio en las instituciones, centrándose en el ciudadano, no sólo impulsando una modernización institucional a través del uso intensivo de TIC en sus procesos internos, sino utilizándolo en el mejoramiento de la entrega de los servicios y trámites a los ciudadanos y empresas” (PNMGP al 2021: P:48).

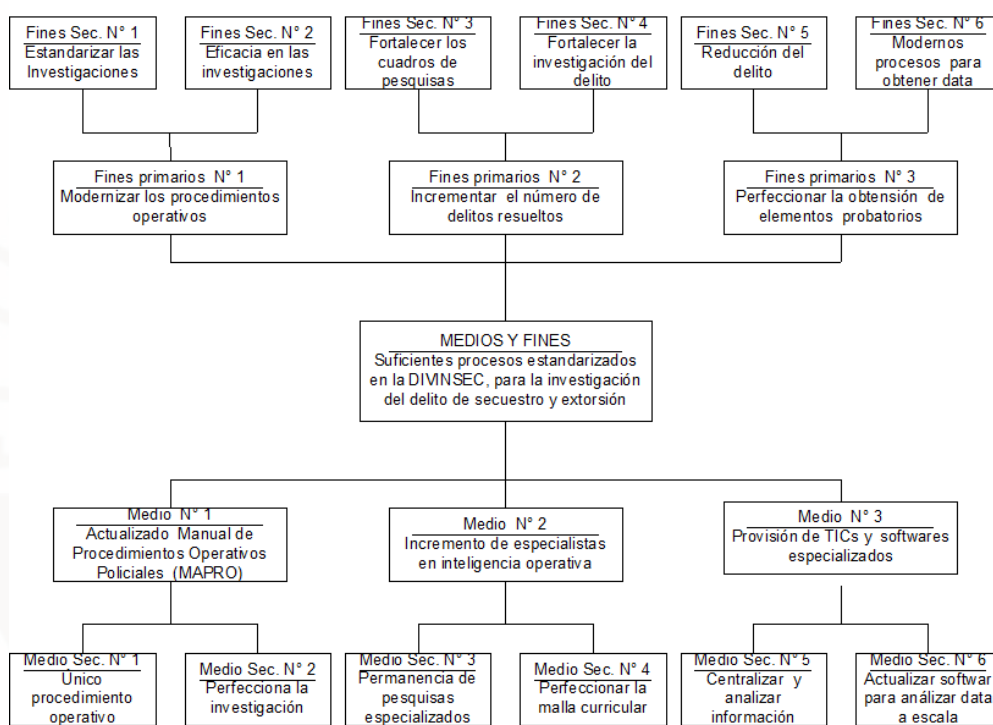
Finalmente, para el elemento policial preparado para realizar investigaciones de secuestro y extorsión, no solo le basta la capacitación y especialización teórica y práctica; sino que le resulta imperativo para alcanzar altos estándares de eficiencia y eficacia, la provisión y uso de equipos informáticos y de comunicación modernos, de alta frecuencia y resolución; así como software, para ubicar llamadas y equipos móviles, equipos de localización GPS, programas de reconocimiento y comparación de voces y

rasgos faciales, básico e imprescindibles en la investigación del delito de secuestro y extorsión.

## 2.2.4 Estructura del árbol de medios y fines

Imagen N° 4. Árbol de medios y fines de suficientes procesos estandarizados para investigar el delito de secuestro y extorsión.

Árbol de medios y fines de: Suficientes procesos estandarizados en la DIVINSEC, para la investigación del delito de secuestro y extorsión.



## 2.3 Estructura de la solución

### 2.3.1 Selección de medios

Examinadas las causas del problema, los medios y fines; y, estando a la utilidad indispensable, poco onerosa y de alcance de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, corresponde priorizar la viabilidad de los medios 1, referido a la actualización del Manual de Procedimientos Operativos Policiales

(MAPRO); el medio 2, referido al incremento de especialistas en inteligencia operativa policial; y el medio 3, sobre la provisión de TICs y software especializados

### 2.3.2 Cambio innovador

El estudio ha permitido descomponer las desventajas que generaban la no estandarización de procesos investigativos en la División de Investigación de Secuestros; así como, proponer acciones concretas para innovar dentro de la cadena de valor, procesos que conlleve a resultados de impacto favorable en la colectividad potencialmente víctimas del delito de secuestro y extorsión.

Entre las ventajas a alcanzar, se encuentra también la eficiencia y eficacia en los resultados de las investigaciones policiales, impidiendo o eventualmente limitando la impunidad para los responsables de los eventos delictivos que atenten contra la libertad de personas, cualquiera sea este el modus operandi de quienes se encuentran al margen de la Ley.

Definitivamente, la solución innovadora al problema identificado, pasa por atender las tres grandes dimensiones ya planteadas: La primera, referida a la normatividad operacional, que debe actualizarse permanentemente de acuerdo a las nuevas tendencias del avance criminal y a la experiencia lograda por los pesquisas responsables de estas investigaciones; la segunda, referente al elemento humano, quien no solo hará uso de la norma operacional, sino que además, será quien haga posible el empleo de medios que conlleve a resultados

tangibles; y la tercera, orientada al empleo de los medios tecnológicos y uso de software necesarios para mantenerse a la vanguardia del conocimiento en beneficio de la ciudadanía.

### 2.3.3 Prototipo de solución

Sobre el objetivo de lograr procesos estandarizados para la investigación de los delitos de secuestro y extorsión que realiza la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, se concluye que la innovación deberá darse dentro de la cadena de valor, a nivel de **producto**, para lo cual el gestor de la innovación responsable deberá lograr en este orden de priorización: la actualización del Manual de Procedimientos Operativos Policiales; el incremento y capacitación de profesionales en inteligencia operativa policial y finalmente estimando el tiempo prudencial de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y regularización de algunos documentos de acción necesarios, el aprovisionamiento de la TICs y software especializados.

La presente propuesta de innovación, debe remitirse al ministro del Interior, como responsable de la política pública contra la criminalidad, descender a la Comandancia General de la PNP, finalmente descansar en la Dirección de Investigación Criminal donde por medio de la División de Investigación de Secuestros, se gestionará y desarrollará su aplicación.

## 2.3.4 Matriz de innovación

Tabla N° 4. Matriz de innovación de la estructura de innovación

Medio involucrado	Cambio innovador para lograr el medio	¿Quién es el responsable del cambio?	¿Cuáles son las actividades necesarias para el logro del cambio?
<b>Manual de Procedimientos Operativos Policiales (MAPRO)</b>	Actualización del Manual de Procedimientos Operativos Policiales (MAPRO)	Jefe DIVINSEC-DIRINCRI-PNP	Nombrar la comisión responsable
			Estudiar, analizar y estandarizar procesos de investigación
			Socializar, aprobar y difundir el MAPRO actualizado
<b>Especialista en inteligencia operativa policial</b>	Incremento de especialista en inteligencia operativa policial.	Jefe DIRINCRI-PNP y jefe de la DIVINSEC	Diseñar el perfil y captar especialistas en inteligencia operativa policial
			Planificar y ejecutar cursos de capacitación y especialización en inteligencia operativa
			<i>Mejorar la malla curricular para la capacitación y especialización en inteligencia operativa policial</i>
<b>Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TICs) y software especializados</b>	<b>Provisión de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TICs) y software especializados</b>	Jefe de la DIRINCRI-PNP	<i>Evaluar y cotizar el tipo de TICs y softwares a implementarse</i>
			Agendar en el Presupuesto-2020, la provisión de TICs y softwares
			<i>Proveer TICs y softwares a la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP</i>

### 2.3.5 Selección de indicador para reducción del problema

Los indicadores descritos, permitirán la gestión y monitoreo de las innovaciones propuestas, asumiendo su efectividad conforme a lo siguiente:

**Para la actualización del MAPRO,** se estiman los siguientes indicadores:

- Número de reuniones de trabajo, informes y actas de acuerdos adoptados
- Número de publicaciones para socializar el MAPRO actualizado
- Número de recomendaciones y sugerencias hechas al nuevo MAPRO
- Número de reuniones de trabajo para evaluar sugerencia y recomendaciones de usuarios y expertos.
- Número de cambios modernos que se adoptaron

**Para el incremento de especialistas en inteligencia operativa,** se consideraron los siguientes indicadores:

- Número de especialistas en inteligencia operativa policial que actualmente investigan delitos de secuestro y extorsión
- Número de especialistas perfilados para la labor de inteligencia operativa policial
- Número de capacitados en inteligencia operativa policial durante los últimos tres años.
- Número de asignatura generales y especializadas que se desarrollan en los cursos de capacitación y especialización de inteligencia operativa policial

- Número de docentes expertos en inteligencia operativa policial

**Para la provisión de TICs y software especializados en análisis de data a escala**, se han previsto los siguientes indicadores:

- Número de delitos de secuestro y extorsión resueltos con empleo de la TICs facilitados por otros organismos gubernamentales
- Número de secuestro y extorsión no resueltos por la carencia de TICs y software especializados
- Número de apoyo con TICs, recibidos de empresas privadas para resolver casos de secuestro y extorsión
- Número de elementos policiales capacitados para operar TICs y software especializados en análisis de data a escala.



### Capítulo III. VIABILIDAD DE LA MEJORA

#### 3.1 Matriz de costeo e indicadores

Tabla N° 5. Matriz de costeo - indicadores

Cambio innovador	¿Quién desarrollará el cambio?	Actividades	¿Cuál es el costo por actividad ?	¿Cuáles es el plazo a implementar?	¿Cuál es el indicador por actividad?
Actualizar el Manual de Procedimientos Operativos (MAPRO)	Jefe DIVINSEC – DIRINCRI-PNP	Designación de una comisión de expertos investigadores del delito de secuestro y extorsión	00	2 días hábiles	Número de sesiones para designar la comisión y pautar el objetivo y finalidad de actualizar el MAPRO
		Examinar, evaluar y proponer modernos y sistematizados procesos de investigación de los delitos de secuestro y extorsión	00	30 días hábiles	Número de reuniones de trabajo y evaluación de la propuesta sistémica de mejora a considerar en el MAPRO
		Socializar entre oficiales y sub oficiales de la DIVINSEC, los innovados procesos de investigación de los delitos de secuestro y extorsión	00	30 días hábiles	Número de reuniones con oficiales y sub oficiales para socializar el actualizado MAPRO
Incremento de especialistas en	Jefe de la Escuela de Investigación	Concebir cursos de capacitación y especialización en	00	20 días hábiles	Cantidad de cursos de capacitación, especialización

inteligencia operativa policial	Criminal - DIRINCRI-PNP	investigación de secuestros y extorsión			
		Ampliar la cobertura de los cursos de Inteligencia Operativa, para oficiales y sub oficiales	00	10 días hábiles	Cantidad de oficiales y sub oficiales capacitados y especializados en inteligencia operativa policial
		Perfeccionar la malla curricular	00	10 días hábiles	Número de cursos modernos
Provisión de TICs y software especializados	Jefe de la Dirección de Investigación Criminal DIRINCRI-PNP	Proveer de TICs a la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP	S/ 134,000	120 días hábiles	Cantidad de herramientas de TIC s (celulares, equipos de identificación y localización de llamadas, GPS), para investigar los delitos de secuestro y extorsión
		Actualizar software para analizar data, que permita la innovación	S/ 55,000	90 días hábiles	Cantidad de software especializados (reconocimiento y comparación de voces y rasgos faciales; así como almacenamiento y análisis de data a escala)

## 3.2 Viabilidad

### 3.2.1 Análisis de la viabilidad de cambio 1

#### **Viabilidad económica**

La actualización del MAPRO, es viable económicamente, porque no requiere de presupuesto adicional, ya que puede actualizarse y estandarizarse con la participación de elementos policiales expertos entre oficiales y sub oficiales que actualmente integran la organización policial.

**Viabilidad normativa**

Ámbito: No se requiere generar una norma legal o administrativa, menos modificar la existente; además se aplicará principalmente en la ciudad de Lima y a los elementos con asignación de cargos en la División de Investigación de Secuestros.

Dificultades: No se evidencia dificultad, solo se requiere la convocatoria de expertos en investigación de secuestros y extorsión en situación de actividad o retiro que estandaricen y aporten nuevos conocimientos investigativos.

**Viabilidad operativa**

Política: El Sector Interior, está comprometido en su modernización a través de cada una de sus direcciones, entre ellas la Policía Nacional del Perú, por constituir una política pública de permanente aplicación y es perfectamente viable en todos sus órganos, entre ellos los responsables de la persecución del delito.

Capacidad: La División de Investigación de Secuestros, aún cuenta entre sus cuadros con elementos policiales capaces de concretar la estandarización de procesos investigativos para el delito de secuestro y extorsión, sin requerir la participación de otros profesionales nacionales o extranjeros.

Tabla N° 6. Análisis cuantitativo de viabilidad del cambio 1

Tipo y subtipo de viabilidad		Valores presentados	Valor obtenido
Viabilidad económica		0 = No puede costear la innovación propuesta 1 = Puede costear la innovación propuesta, con dificultades 2 = Puede costear la innovación propuesta, sin dificultades	2
Viabilidad normativa	Ámbito	0 = Propuesta fuera del ámbito de intervención de la DIVINSEC 1 = Propuesta dentro del ámbito de intervención de la DIVINSEC, pero con algunas restricciones 2 = Propuesta dentro del ámbito de intervención de la DIVINSEC	2
	Dificultades	0 = Implica un cambio normativo importante de alto nivel 1 = Implica un cambio normativo de nivel medio 2 = No implica un cambio normativo importante	2
Viabilidad organizacional	Política	0 = Desacuerdo por el alto mando 1 = A favor por el alto mando, pero en nivel medio 2 = A favor por el alto mando, en un nivel alto	2
	Capacidad	0 = La DIVINSEC no tiene la capacidad para desarrollar la propuesta 1 = La DIVINSEC tiene una capacidad de nivel medio para desarrollar la propuesta 2 = La DIVINSEC tiene una capacidad de nivel alto para desarrollar la propuesta	2
TOTAL			10

### 3.3.2 Análisis de la viabilidad de cambio 2.

#### Viabilidad económica

El incremento de especialistas en inteligencia operativa, también resulta viable económicamente ya que la propuesta innovadora, solo requiere de recursos mínimos que se encuentran ya asignados para la capacitación y especialización

de elementos policiales de la DIRINCRI, sin que demande recursos adicionales al erario público durante el presente año fiscal.

#### **Viabilidad normativa**

Ámbito: No requiere generar otra norma administrativa, solo modificar la existente para fortalecer la malla curricular e incrementar el número de discentes capacitados y especializados en la investigación del delito de secuestro y extorsión.

Dificultades: No se evidencia conflicto o contrariedad que limite o imposibilite alcanzar un número adecuado de especialistas en inteligencia operativa policial.

#### **Viabilidad operativa**

Política: Constituye política institucional de la Policía Nacional del Perú, fortalecer la especialidad de investigación criminal y por ende perfeccionar a los elementos policiales que trabajan en la lucha contra la delincuencia.

Capacidad: La Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI), se encuentra en la capacidad operativa de concretar el incremento, la capacitación y especialización de nuevos componentes en inteligencia operativa policial.

Tabla N° 7. Análisis cuantitativo de viabilidad del cambio 2

Tipo y subtipo de viabilidad		Valores presentados	Valor obtenido
Viabilidad económica		0 = No puede costear la innovación propuesta 1 = Puede costear la innovación propuesta, con dificultades 2 = Puede costear la innovación propuesta, sin dificultades	2
Viabilidad normativa	Ámbito	0 = Propuesta fuera del ámbito de intervención de la DIRINCRI 1 = Propuesta dentro del ámbito de intervención de la DIRINCRI, pero con algunas restricciones 2 = Propuesta dentro del ámbito de intervención de la DIRINCRI	2
	Dificultades	0 = Implica un cambio normativo importante de alto nivel 1 = Implica un cambio normativo de nivel medio 2 = No implica un cambio normativo importante	2
Viabilidad organizacional	Política	0 = Desacuerdo por el alto mando 1 = A favor por el alto mando, pero en nivel medio 2 = A favor por el alto mando, en un nivel alto	2
	Capacidad	1 = La DIRINCRI no tiene la capacidad para desarrollar la propuesta 2 = La DIRINCRI tiene una capacidad de nivel medio para desarrollar la propuesta 3 = La DIRINCRI tiene una capacidad de nivel alto para desarrollar la propuesta	2
TOTAL			10

### 3.3.3 Análisis de la viabilidad de cambio 3

#### Viabilidad económica

El suministro de TICs y software especializados para lograr y analizar data a escala, requiere de recursos financieros que paulatinamente puede destinar la unidad ejecutora de la Dirección de Investigación Criminal, por constituir una

necesidad el mantenerse a la vanguardia para contrarrestar el crimen principalmente en la modalidad de secuestro y extorsión.

### **Viabilidad normativa**

Ámbito: La provisión de las TICs y software especializados, deben estimarse y considerarse en los presupuestos anuales que corresponden a la DIVINSEC-DIRINCRI.

Dificultades: La principal dificultad consiste en la provisión inmediata de las TICs y software especializados; sin embargo, la asignación de estas herramientas puede ser espaciosa de acuerdo a la disponibilidad de recursos financieros y sostenibles en el tiempo.

### **Viabilidad operativa**

Política: el empleo de la TICs, constituye Política Nacional de Modernización del Estado, por lo que se promueve el gobierno electrónico para mejorar los servicios ofrecidos al ciudadano y alcanzar eficacia y eficiencia en la gestión pública que corresponde a la DIVINSEC-DIRINCRI.

Capacidad: La Dirección de Investigación Criminal, se encuentra en la capacidad operativa de concretar y asignar recursos paulatinos para la adquisición de herramientas tecnológicas para permita tecnificar el trabajo del pesquisa policial.

Tabla N° 8. Análisis cuantitativo de viabilidad del cambio 3

Tipo y subtipo de viabilidad		Valores presentados	Valor obtenido
<b>Viabilidad económica</b>		0 = La DIVINSEC-DIRINCRI no puede costear la innovación propuesta 1 = La DIVINSEC-DIRINCRI puede costear la innovación propuesta, con dificultades 2 = La DIVINSEC-DIRINCRI puede costear la innovación propuesta, sin dificultades	1
<b>Viabilidad normativa</b>	<b>Ámbito</b>	0 = Propuesta fuera del ámbito de intervención de la DIVINSEC-DIRINCRI 1 = Propuesta dentro del ámbito de intervención de la DIVINSEC-DIRINCRI, pero con algunas restricciones 2 = Propuesta dentro del ámbito de intervención de la DIVINSEC-DIRINCRI	2
	<b>Dificultades</b>	0 = Implica un cambio normativo importante de alto nivel 1 = Implica un cambio normativo de nivel medio 2 = No implica un cambio normativo importante	1
<b>Viabilidad organizacional</b>	<b>Política</b>	0 = Desacuerdo por el alto mando 1 = A favor por el alto mando, pero en nivel medio 2 = A favor por el alto mando, en un nivel alto	2
	<b>Capacidad</b>	0 = La DIVINSEC-DIRINCRI no tiene la capacidad para desarrollar la propuesta 1 = La DIVINSEC-DIRINCRI tiene una capacidad de nivel medio para desarrollar la propuesta 2 = La DIVINSEC-DIRINCRI tiene una capacidad de nivel alto para desarrollar la propuesta	1
TOTAL			7



#### Capítulo IV. CONCLUSIONES

- 41 La desactualización del Manual de Procedimientos Operativos Policiales (MAPRO) en la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC) de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI), de la Policía Nacional del Perú (PNP), conlleva a procedimientos operativos desfasados e ineficaces, con la consiguiente impunidad en la persecución del delito de secuestro y extorsión, que constituye un problema público que urge resolver; por lo que, su actualización, sistematización y estandarización de procedimientos operativos policiales, constituyen un imperativo impostergable a corto plazo, sin demandar recursos económicos adicionales al Estado peruano.
- 42 El déficit de especialistas en inteligencia operativa, debido a la permanente rotación de pesquisas y a la inadecuada capacitación y especialización en la persecución del delito de secuestro y extorsión, conlleva a investigaciones policiales inapropiadas y al debilitamiento de la función constitucional de luchar contra la delincuencia común y organizada; consiguientemente, se deviene en el problema público de seguridad e inadecuada y legítima aspiración a la justicia; por lo que, el incremento de pesquisas oficiales y sub oficiales especialistas a la División de Investigación de Secuestros; así como, su correspondiente capacitación de acuerdo a la actualizada malla curricular, es absolutamente viable con recursos que corresponden al año fiscal 2019, sin demandar otros adicionales al Estado.
- 43 La Carencia de TICs y software especializados para la obtención y análisis de data a escala, imposibilita que pesquisas pertenecientes a la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, puedan mantenerse a la vanguardia de la tecnología de la información y las

comunicaciones para contrarrestar el accionar de la delincuencia y organizada; por lo que la provisión de estos medios necesarios y suficientes, posibilitará exhibir resultados tangibles en pro de la ansiada seguridad pública, con costos económicos que se encuentran dentro de los alcanzables por las unidades ejecutoras de la DIRINCRI-PNP.



## Capítulo V. RECOMENDACIONES

Recomendar al Ministerio del Interior, para que por medio de la Policía Nacional del Perú y puntualmente a través de la Dirección de Investigación Criminal, disponga lo siguiente:

- 51 Que la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC), modernice y estandarice los procesos investigativos de los delitos de secuestro y extorsión; para cuyo efecto obra anexo como cambio innovador, tres mapas de diligencias policiales para la investigación de los complejos delitos de secuestro (con aprehensión oculta y abierta de rehén), y de la extorsión, acorde el Método Científico de Investigación Criminal.
- 52 Que la Escuela de Investigación Criminal, innove, fortalezca e incremente la capacitación y especialización de oficiales y sub oficiales en inteligencia operativa policial, de acuerdo a la malla curricular que como cambio innovador obra anexo al presente.
- 53 Que la unidad ejecutora de la Dirección de Investigación Criminal, considere la propuesta de proveer de TICs y software especializados para lograr y analizar data a escala en la División de Investigación de Secuestros, para que las pesquisas policiales se mantengan a la vanguardia de la modernidad y logren resultados investigativos eficientes y eficaces contra el delito de secuestro y extorsión, para cuyo efecto se anexa un informe para generar el proyecto de inversión.

## Capítulo VI. BIBLIOGRAFÍA

### TESIS

- Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública:

“Optimización del accionar policial en la lucha contra el delito de extorsión telefónica de las unidades descentralizadas de secuestro en la ciudad de Lima en base a los procedimientos realizados por la División de Investigación de Secuestros de la Dirección de Investigación Criminal durante el periodo 2011-2014”.

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9704/GONZALESS\\_SILVA\\_SEGUNDO\\_OPTIMIZACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9704/GONZALESS_SILVA_SEGUNDO_OPTIMIZACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## WEB SITE

- Mariano Querol. Revista de Neuro-Psiquiatría.  
<http://www.upch.edu.pe/vrinve/dugic/revistas/index.php/RNP/article/view/1613/1641>
- ENAPRES-INEI. Registro de extorsiones en el Perú.  
<https://observatorio.mininter.gob.pe/sites/default/files/reporte/archivos/Reporte%20de%20Cifras%20de%20Extorsi%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>
- Benedicto Jiménez Baca. Manual de Inteligencia Operativa policial.  
[https://www.academia.edu/33103259/MANUAL\\_DE\\_INTELIGENCIA\\_OPEATIVA\\_POLICIAL](https://www.academia.edu/33103259/MANUAL_DE_INTELIGENCIA_OPEATIVA_POLICIAL)
- CLAD CARTA IBEROAMERICANA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO  
Aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007  
Adoptada por la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno Santiago de Chile, 10 de noviembre de 2007 (Resolución No. 18 de la Declaración de Santiago).  
<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf>
- CEPAL - La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo  
[https://www.cepal.org/socinfo/noticias/noticias/1/32291/2007-1081-tics-sociedad\\_informacion-final.pdf](https://www.cepal.org/socinfo/noticias/noticias/1/32291/2007-1081-tics-sociedad_informacion-final.pdf)

- Gilberto Martiñon Cano. Resis doctoral Granada España-2008. El delito de secuestro  
<http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/2048/17658822.pdf;jsessionid=943B270E766DC7A7FAD0C3E84C0528D?sequence=1>
  
- Manual de procedimientos  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)
  
- Juan Carlos Ruiz Pradillo. La investigación del delito en la era digital.  
[https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/actividades\\_descargas/5a687574bb9f245b66286372359596d4.pdf](https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/actividades_descargas/5a687574bb9f245b66286372359596d4.pdf)
  
- AMERICAPOL. Lucha contra el secuestro y la extorsión  
<file:///C:/Users/SOPORTE/Downloads/Fasciculo%20No.%2011%20Secuestro%20y%20la%20Extorsion.pdf>
  
- Curso de criminalidad organizada  
<https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/CURSO--CRIMINALIDAD-ORGANIZADA-JOAQU%3%8DN-DELGADO-MART%3%8DN.pdf>
  
- Convención de Palermo

<https://www.unodc.org/documents/treaties/UNTOC/Publications/TOC%20Convention/TOCebook-s.pdf>

- Sistema integrado de estadística de la criminalidad y la seguridad ciudadana  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas\\_de\\_seguridad\\_ciudadana\\_a\\_nivel\\_regional\\_nov18\\_abr19.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas_de_seguridad_ciudadana_a_nivel_regional_nov18_abr19.pdf)
  
- La extorsión  
<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/29756/Goicoechea%20Goicoechea%20Maitane.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
  
- Radio Programas del Perú. .- Perú tuvo el mayor número de secuestros en 2014 en América Latina  
<https://rpp.pe/mundo/latinoamerica/peru-tiene-el-mayor-numero-de-secuestros-en-latinoamerica-noticia-988105>
  
- Diario Correo. Policía reportó 414 extorsiones en lo que va de 2018.  
<https://diariocorreo.pe/peru/policia-reporto-414-extorsiones-2018-814638/>

## Capítulo VII. ANEXOS

### ANEXO UNO

#### CUESTIONARIO DE OPINIÓN INDAGATORIA NO ESTRUCTURADA

Sr. (Sra.) jefe de la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC) de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) de la Policía Nacional del Perú (PNP).

El presente cuestionario consta de 10 preguntas abiertas y tiene por finalidad conocer cómo percibe usted **el proceso de investigación criminal del delito de secuestro y extorsión, para optimizar los resultados contra la delincuencia organizada, el** en la unidad especializada que comanda.

La selección del entrevistado ha sido realizada por su especialidad en la investigación del delito de secuestro y extorsión.

En este contexto, encierre con un círculo la palabra “SI” cuando su respuesta es CORRECTA; y cuando sea INCORRECTA, encierre en círculo la palabra “NO”; luego explique brevemente su respuesta.

La encuesta es totalmente anónima, por lo que no deberá firmarla, colocarle señales o cualquier otro mecanismo que permita identificarla.

Sus respuestas —con su autorización—, serán grabadas para su posterior análisis y evitar sesgos o desnaturalización.

1. ¿Considera Ud. que la actividad delictiva de secuestro y extorsión en el país se encuentra controlada?  
SI / NO, porqué:



2. ¿Existen algunas causas a nivel policial, por las que la actividad delictiva de secuestro y extorsión se incrementa en el país?  
SI / NO, porqué:
3. ¿Cree Ud. que la Policía Nacional del Perú, cuenta con procedimientos de investigación criminal adecuados para enfrentar la modalidad delictiva de secuestro y extorsión?  
SI / NO, porqué:
4. ¿Debería mejorarse el procedimiento de investigación criminal, para lograr resultados tangibles en la lucha contra el delito de secuestro y extorsión?  
SI / NO, porqué:
5. ¿La estandarización de los procedimientos de investigación criminal para los delitos de secuestros y extorsión, coadyuvarían a la disminución de la criminalidad organizada?  
SI / NO, porqué:
6. ¿Se obtienen resultados tangibles en otras partes de país, donde se lucha contra la actividad delictiva de secuestro y extorsión?  
SI / NO, porqué:
7. ¿Existen casos frustrados de investigativos policiales y algunos a nivel jurisdiccional, que conllevó a la impunidad del delito de secuestro y extorsión?  
SI / NO, porqué:
8. ¿En la actualidad y tomando en cuenta en avance tecnológico, considera que el personal policial responsable de las investigaciones del delito de secuestro y extorsión, utilizan procedimientos investigativos adecuados a los tiempos?  
SI / NO, porqué:
9. ¿Existen manuales para la investigación del delito de secuestro y extorsión?  
SI / NO, explique:
10. ¿Considera imperativo la modernización del sistema de investigación criminal, específicamente para el delito de secuestro y extorsión?  
SI / NO, porqué:

## ANEXO DOS

### Consentimiento informado

El presente estudio es conducido por el participante Sr (a). **Ángel Armando Toledo palomino**, identificado (a) con DNI N° 08885289, quien viene realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es determinar: **“LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL DE LOS DELITOS DE SECUESTRO Y EXTORSIÓN, PARA OPTIMIZAR LOS RESULTADOS CONTRA LA DELINCUENCIA ORGANIZADA”**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará veinte (20) minutos de su tiempo. La conversación será grabada para luego transcribir las ideas que usted haya expresado y evitar sesgos o desnaturalizar el real significado de las repuestas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto le represente algún perjuicio. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:

-----  
Nicasio Zapata Suclupe  
Coronel PNP.  
Jefe de la División de Investigación  
de Secuestros DIRINCRI-PNP



## ANEXO TRES

### Encuesta estructurada

Para ser aplicada reservadamente al personal que realiza investigaciones policiales para esclarecer los delitos de secuestro y extorsión en la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC) de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) de la Policía Nacional del Perú (PNP); solo para fines de investigación académica:

1. ¿Los investigadores de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, hacen uso del Manual de Procedimientos Operativos Policiales (MAPRO), para esclarecer el delito de secuestro y extorsión?
  - O Siempre
  - O Casi siempre
  - O A veces
  - O Casi nunca
  - O Nunca
2. ¿La DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, tiene actualizado el Manual de Procedimientos Operativos (MAPRO)?
  - O Siempre
  - O Casi siempre
  - O A veces
  - O Casi nunca
  - O Nunca
3. ¿Actualmente los investigadores de los delitos de secuestro y extorsión, exhiben anticuadas datas como valor probatorio ante las autoridades del Ministerio Público y del Poder Judicial?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

4. ¿Ha realizado alguna inadecuada técnica investigativa en la investigación del delito de secuestro y extorsión?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

5. ¿Los protocolos de actuación entre el Ministerio Público y el personal de investigadores de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, contribuye al oportuno esclarecimiento de los delitos de secuestro y extorsión?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

6. ¿Considera usted necesario un protocolo de actuaciones policiales, que deba practicar el investigador de los delitos de secuestro y extorsión, para lograr la eficacia en la resolución de estos delitos en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP?

Siempre

Casi siempre

- O A veces
- O Casi nunca
- O Nunca
7. ¿La habilidad y experiencia del investigador policial, son suficientes condiciones para esclarecer los complejos delitos de secuestro y extorsión?
- O Siempre
- O Casi siempre
- O A veces
- O Casi nunca
- O Nunca
8. ¿Los investigadores que actualmente prestan servicios en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, se encuentran preparados técnica y profesionalmente para resolver las denuncias por el delito de secuestro y extorsión?
- O Siempre
- O Casi siempre
- O A veces
- O Casi nunca
- O Nunca
9. ¿Considera usted, que la permanente rotación de investigadores, influye en la carencia de especialistas en inteligencia operativa en la DIVINSE-DIRINCRI-PNP?
- O Siempre
- O Casi siempre
- O A veces
- O Casi nunca
- O Nunca

10. ¿Considera usted, que la falta de capacitación y especialización, contribuye al déficit de especialistas en inteligencia operativa en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP?.
- O Siempre
  - O Casi siempre
  - O A veces
  - O Casi nunca
  - O Nunca
11. ¿Los investigadores policiales de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, se actualizan, capacitación o especialización en técnicas para investigar los delitos de secuestro y extorsión?
- O Siempre
  - O Casi siempre
  - O A veces
  - O Casi nunca
  - O Nunca
12. ¿Actualmente se dictan cursos de capacitación y especialización, para investigar los delitos de secuestro y extorsión?
- O Siempre
  - O Casi siempre
  - O A veces
  - O Casi nunca
  - O Nunca
13. ¿Los docentes que desarrollan los cursos de capacitación y especialización, son idóneos para la docencia de investigación científica policial, en la especialidad de secuestro y extorsión?

- O Siempre
- O Casi siempre
- O A veces
- O Casi nunca
- O Nunca

14. ¿Considera usted, que el incremento del delito de secuestro y extorsión, tiene como una de sus causas, la inadecuada capacitación de los investigadores de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP?

- O Siempre
- O Casi siempre
- O A veces
- O Casi nunca
- O Nunca

15. ¿Considera usted, que los delitos de secuestro y extorsión no resueltos por la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, se debió a la falta de capacitación y especialización del pesquisa policial?

- O Siempre
- O Casi siempre
- O A veces
- O Casi nunca
- O Nunca

16. ¿Considera usted, que la falta de capacitación y especialización de los investigadores de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, conlleva a la impunidad de los delitos de secuestro y extorsión?

- O Siempre



O Casi siempre

O A veces

O Casi nunca

O Nunca

17. ¿Los delitos de secuestro y extorsión que se resolvieron en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, fue porque principalmente se empleó la TICs?

O Siempre

O Casi siempre

O A veces

O Casi nunca

O Nunca

18. ¿En los procesos investigativos que se realizan en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP, se hace uso de la tecnología de la información y las comunicaciones (TICs), y sistemas de información?

O Siempre

O Casi siempre

O A veces

O Casi nunca

O Nunca

19. ¿Emplean software especializados en análisis de data, durante el proceso de investigación que se realizan en la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP?

O Siempre

O Casi siempre

O A veces

O Casi nunca

O Nunca

20. ¿Considera usted, que una de las razones por la que los secuestradores y extorsionadores logran su impunidad, es el escaso valor probatorio que se registran en los informes policiales?

O Siempre

O Casi siempre

O A veces

O Casi nunca

O Nunca



## ANEXO CUATRO

### **Guía de entrevista para la estandarización de los procesos de investigación de los delitos de secuestro y extorsión**

Fecha : 09NOV18 Hora : 17.00

Lugar : Jefatura de la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC) de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) de la Policía Nacional del Perú (PNP).

Entrevistador : Ángel Armando Toledo Palomino.

Observador : Alfredo Coronel Quinte

Entrevistado : Nicasio Zapata Suclupe, de 53 años, oficial operativo y jefe de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP.

#### **Preámbulo**

Antes de la entrevista, corresponde mencionar que, en el Perú, se cometen delitos de secuestro y extorsión que mantienen en pánico y zozobra a la población, no solo por el temor a perder la vida o que se atente contra la integridad física de la víctima o familiares; sino también por la pérdida de su patrimonio al tener que pagar rescates o cupos a los delincuentes secuestradores o extorsionadores. De ahí que, corresponde la **revisión del proceso investigativo que coadyuven a optimizar resultados contra la delincuencia.**

Con este propósito, se ha seleccionado al **jefe de la unidad orgánica** que investiga el delito de secuestro y extorsión, para conocer su apreciación y establecer la relación que existe entre la: **estandarización de procesos de investigación criminal de los delitos de secuestro y extorsión y la optimización de los resultados contra la delincuencia organizada;** y, determinar el nivel de eficacia del trabajo operativo policial de la PNP.

### **Características de la entrevista**

La entrevista será confidencial, y la información obtenida es de exclusiva utilidad del participante a cargo de la presente investigación académica, quien con la anuencia del entrevistado podrá grabarla y no excederá de 25 minutos.

¿De acuerdo al preámbulo y características antes descritas, será posible efectuar la presente entrevista? **Sí**

### **Preguntas**

1. ¿Cuántos años ha investigado delitos de secuestro y extorsión?
2. ¿Ha llevado cursos de capacitación o especialización, para investigar delitos de secuestros y extorsión?
3. ¿Cuántos años ha comandado la División de Investigación de Secuestros?
4. ¿Entre el nivel bajo, medio o alto, cuál cree que le corresponde al personal de oficiales que dirige o investiga delitos de secuestros y extorsión; por qué?
5. ¿Entre el nivel bajo, medio o alto, cuál cree que le corresponde al personal de sub oficiales que investiga delitos de secuestros y extorsión; por qué?
6. ¿Considera usted que los procedimientos operativos policiales que realizan investigadores de la DIVINSEC, son modernos o anticuados; por qué?
7. ¿Cuenta con oficiales o sub oficiales especialistas en inteligencia operativa, para esclarecer delitos de secuestro y extorsión
8. ¿Para investigar delitos de secuestro y extorsión, se emplea Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TICs); por qué?
9. ¿Cuentan y emplean software adecuados para análisis y proceso de data, que les facilite el resultado en la investigación del delito de secuestro y extorsión?

10. ¿Existen protocolos de actuación policial, que facilite el proceso investigativo del delito de secuestro y extorsión?
11. ¿Considera usted que los procesos investigativos actuales de los delitos de secuestro y extorsión, deben ser sistematizados; por qué?
12. ¿Considera usted, que los resultados hasta hoy logrados en la lucha contra el delito de secuestro y extorsión, son eficaces; por qué?
13. ¿La impunidad lograda en procesos judiciales por elementos vinculados al delito de secuestro o extorsión, obedece a triquiñuelas en las actuaciones judiciales o a inadecuadas técnicas investigativas a nivel policial; por qué?
14. ¿Qué nivel de sistematización o estandarización de procesos investigativos, practican los investigadores de la DIVINSEC?
15. ¿Qué acciones de mejora realizaría usted, para perfeccionar el trabajo investigativo de sus investigadores del delito de secuestro y extorsión?
16. ¿Mirando al futuro de la DIVINSEC, qué cambios son urgentes y necesarios para lograr una entidad gubernamental al servicio de la sociedad que sea altamente competitiva y con estándares internacionales?

**Observaciones:**

La entrevista fue interrumpida en seis oportunidades; también el entrevistado ha acondicionado (corregido) algunas repuestas para evidenciar tecnicismo en las investigaciones del delito.

## ANEXO CINCO

### **Guía de entrevista para la estandarización de los procesos de investigación de los delitos de secuestro y extorsión**

Fecha : 16NOV18 Hora : 16.00

Lugar : Oficina de la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC) de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) de la Policía Nacional del Perú (PNP).

Entrevistador : Ángel Armando Toledo Palomino.

Observador : Marco Del Águila Del Águila

Entrevistado : Franco Moreno Panta, de 46 años, oficial operativo y jefe de departamento de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP.

#### **Preámbulo**

Antes de la entrevista, corresponde mencionar que, en el Perú, se cometen delitos de secuestro y extorsión que mantienen en pánico y zozobra a la población, no solo por el temor a perder la vida o que se atente contra la integridad física de la víctima o familiares; sino también por la pérdida de su patrimonio al tener que pagar rescates o cupos a los delincuentes secuestradores o extorsionadores. De ahí que, corresponde la **revisión del proceso investigativo que coadyuve a optimizar resultados contra la delincuencia.**

Con este propósito, se ha seleccionado al **jefe de departamento de investigación de secuestros y extorsión**, para conocer su apreciación y establecer la relación que existe entre la **estandarización de procesos de investigación criminal de los delitos de secuestro y extorsión y la optimización de los resultados contra la delincuencia organizada**; y, determinar el nivel de eficacia del trabajo operativo policial de la PNP.

### **Características de la entrevista**

La entrevista será confidencial, y la información obtenida es de exclusiva utilidad del participante a cargo de la presente investigación académica, quien con la anuencia del entrevistado podrá grabarla y no excederá de 25 minutos.

¿De acuerdo al preámbulo y características antes descritas, será posible efectuar la presente entrevista? **Sí**

### **Preguntas**

1. ¿Cuántos años investiga delitos de secuestro y extorsión?
2. ¿Ha recibido cursos de capacitación y especialización para la investigación de los delitos de secuestro y extorsión?
3. ¿Aplica usted las técnicas investigativas que se describen en el Manual de Procedimientos Operativos Policiales (MAPRO); de ser negativa su respuesta, explique por qué?
4. ¿Según su experiencia, logra mayores y mejores resultados investigativos, aplicando los procedimientos descritos en el MAPRO o los que surgen como consecuencia de la experiencia; explique por qué?
5. ¿Qué porcentaje de elementos policiales especialistas en inteligencia operativa policial, estima usted que trabajan en la DIVINSEC?
6. ¿Por qué existe en la DIVINSEC, un limitado número de elementos policiales expertos en inteligencia operativa?
7. ¿De acuerdo a su experiencia, cual considera usted que sería la mejor forma de superar la carencia de elementos policiales expertos en inteligencia operativa policial?

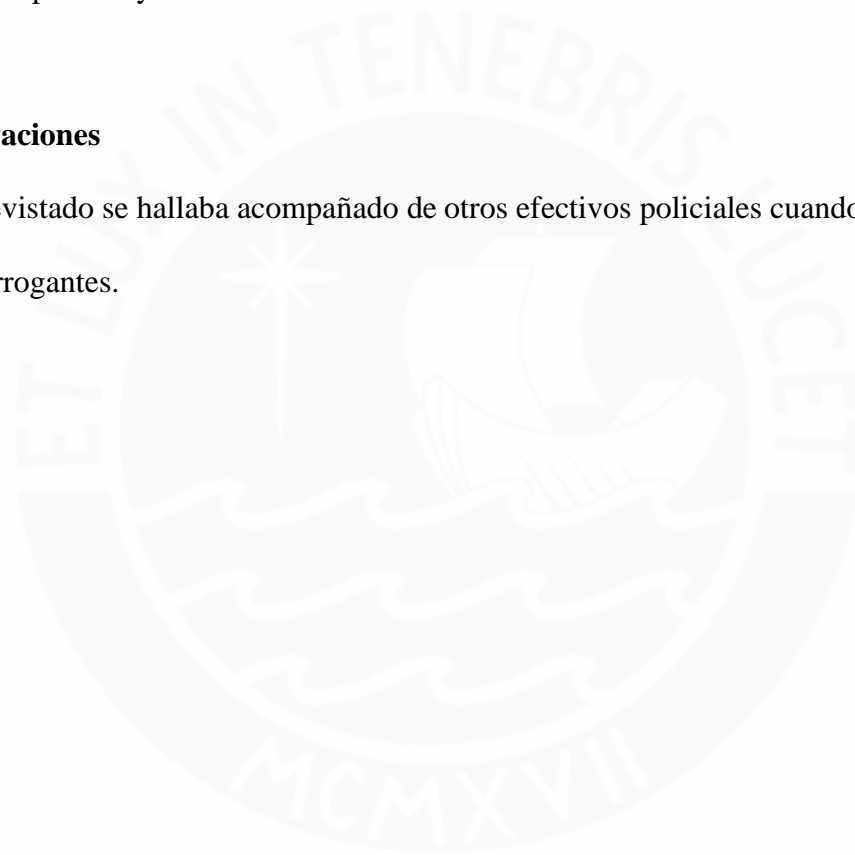
8. ¿La DIVINSEC, cuenta con sistemas de información adecuados que les facilita el proceso de investigación de los delitos de secuestro y extorsión; de no ser así, ¿puede explicar por qué?
9. ¿En la resolución de las denuncias por el delito de secuestro y extorsión, emplea usted Tecnología de la Información y las Comunicaciones; cualquiera sea su respuesta, ¿puede explicar por qué?
10. ¿La DIVINSEC, cuenta con software adecuado para el procesamiento y análisis de data?
11. ¿Los procesos investigativos de secuestro y extorsión, se encuentran debidamente sistematizados; de no ser así, ¿puede explicar por qué?
12. ¿Si los procesos investigativos fueran sistematizados, en qué medida mejorarían los resultados eficaces y en qué nivel coadyuvaría a la reducción de la criminalidad organizada?
13. ¿Por qué considera usted que existen investigaciones de secuestro y extorsión que no se resuelven oportunamente y consiguientemente favorece la impunidad?
14. ¿Estima usted, que existe similitud en el modo de actuar de los delincuentes secuestradores y los extorsionadores; de ser así por qué?
15. ¿Si tuviera que estudiar y hacer recomendaciones que permita el mejoramiento de los procesos de investigación de los delitos de secuestro y extorsión; cuál sería su análisis y recomendación?
16. ¿Qué falencias considera usted que limitan la eficacia en la investigación de los delitos de secuestro y extorsión?
17. ¿La impunidad lograda en procesos judiciales por elementos vinculados al delito de secuestro o extorsión, obedece a triquiñuelas en las actuaciones judiciales o a inadecuadas técnicas investigativas a nivel policial; por qué?



18. ¿Qué nivel de sistematización o estandarización de procesos investigativos, practican los investigadores de la DIVINSEC?
19. ¿Qué acciones de mejora realizaría usted, para perfeccionar el trabajo investigativo de los delitos de secuestro y extorsión?
20. ¿Mirando al futuro de la DIVINSEC, qué cambios son urgentes y necesarios para lograr una entidad gubernamental al servicio de la sociedad que sea altamente competitiva y con estándares internacionales?

### **Observaciones**

El entrevistado se hallaba acompañado de otros efectivos policiales cuando respondía las interrogantes.



## ANEXO SEIS

### **Guía de entrevista para la estandarización de los procesos de investigación de los delitos de secuestro y extorsión**

Fecha : 23NOV18 Hora : 15.30

Lugar : Oficina de análisis de la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC) de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) de la Policía Nacional del Perú (PNP).

Entrevistador : Ángel Armando Toledo Palomino.

Observador : Alfredo Coronel Quinte

Entrevistado : Gregorio Méndez Guerrero, de 56 años, sub oficiales analista y operativo de la DIVINSEC-DIRINCRI-PNP.

#### **Preámbulo**

Antes de la entrevista, corresponde mencionar que, en el Perú, se cometen delitos de secuestro y extorsión que mantienen en pánico y zozobra a la población, no solo por el temor a perder la vida o que se atente contra la integridad física de la víctima o familiares; sino también por la pérdida de su patrimonio al tener que pagar rescates o cupos a los delincuentes secuestradores o extorsionadores. De ahí que, corresponde la **revisión del proceso investigativo que coadyuven a optimizar resultados contra la delincuencia;** y, determinar el nivel de eficacia del trabajo operativo policial de la PNP.

Con este propósito, se ha seleccionado al **sub oficial de mayor experiencia en análisis y procedimientos investigativos** del delito de secuestro y extorsión, para conocer su apreciación y establecer la relación que existe entre la **estandarización de procesos**

**investigación criminal de los delitos de secuestro y extorsión y la optimización de los resultados contra la delincuencia organizada.**

**Características de la entrevista**

La entrevista será confidencial, y la información obtenida es de exclusiva utilidad del participante a cargo de la presente investigación académica, quien con la anuencia del entrevistado podrá grabarla y no excederá de 25 minutos.

¿De acuerdo al preámbulo y características antes descritas, será posible efectuar la presente entrevista? **Sí.**

**Preguntas**

1. ¿Cuántos años investiga o analiza los delitos de secuestro y extorsión?
2. ¿Ha recibido cursos de capacitación y especialización para el análisis e investigación de los delitos de secuestro y extorsión?
3. ¿Se aplica el Manual de Procedimientos Operativos Policiales (MAPRO), en las investigaciones o análisis de los delitos de secuestro y extorsión, de no ser así, explique por qué?
4. ¿Según su experiencia, logra mayores y mejores resultados investigativos, aplicando los procedimientos descritos en el MAPRO o los que surgen como consecuencia de la experiencia; explique por qué?
5. ¿Qué porcentaje de elementos policiales especialistas en inteligencia operativa policial, estima usted que trabajan en la DIVINSEC?
6. ¿Por qué existe en la DIVINSEC, un limitado número de elementos policiales expertos en inteligencia operativa?

7. ¿De acuerdo a su experiencia, cual considera usted que sería la mejor forma de superar la carencia de elementos policiales expertos en inteligencia operativa policial?
8. ¿La DIVINSEC, cuenta con sistemas de información adecuados que les facilita el proceso de investigación de los delitos de secuestro y extorsión; de no ser así, ¿puede explicar por qué?
9. ¿En la resolución de las denuncias por el delito de secuestro y extorsión, emplea usted Tecnología de la Información y las Comunicaciones; cualquiera sea su respuesta, ¿puede explicar por qué?
10. ¿La DIVINSEC, cuenta con software adecuado para el procesamiento y análisis de data?
11. ¿Los procesos investigativos de secuestro y extorsión, se encuentran debidamente sistematizados; de no ser así, ¿puede explicar por qué?
12. ¿Si los procesos investigativos fueran sistematizados, en qué medida mejorarían los resultados eficaces y en qué nivel coadyuvaría a la reducción de la criminalidad organizada?
13. ¿Por qué considera usted que existen investigaciones de secuestro y extorsión que no se resuelven oportunamente y consiguientemente favorece la impunidad?
14. ¿Estima usted, que existe similitud en el modo de actuar de los delincuentes secuestradores y los extorsionadores; de ser así por qué?
15. ¿Si tuviera que estudiar y hacer recomendaciones que permita el mejoramiento de los procesos de análisis e investigación de los delitos de secuestro y extorsión; cuál sería su análisis y recomendación?
16. ¿Qué falencias considera usted que limitan la eficacia en la investigación de los delitos de secuestro y extorsión?

17. ¿La impunidad lograda en procesos judiciales por elementos vinculados al delito de secuestro o extorsión, obedece a triquiñuelas en las actuaciones judiciales o a inadecuadas técnicas investigativas a nivel policial; por qué?
18. ¿Qué nivel de sistematización o estandarización de procesos investigativos, practican los investigadores de la DIVINSEC?
19. ¿Qué acciones de mejora realizaría usted, para perfeccionar el trabajo investigativo de los delitos de secuestro y extorsión?
20. ¿Mirando al futuro de la DIVINSEC, qué cambios son urgentes y necesarios para lograr una entidad gubernamental al servicio de la sociedad que sea altamente competitiva y con estándares internacionales?

### **Observaciones**

¿La entrevista se realizó en las oficinas del Departamento de Análisis de la DIVINSEC?

## ANEXO SIETE

### **Guía de entrevista para la estandarización de los procesos de investigación de los delitos de secuestro y extorsión**

Fecha : 07DIC18 Hora : 18.20

Lugar : Oficina de la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC) de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) de la Policía Nacional del Perú (PNP).

Entrevistador : Ángel Armando Toledo Palomino.

Observador : Alfredo Coronel Quinte

Entrevistado : Lodino López Moreno, de 49 años, sub oficial operativo DIVINSEC-DIRINCRI-PNP.

#### **Preámbulo**

Antes de la entrevista, corresponde mencionar que, en el Perú, se cometen delitos de secuestro y extorsión que mantienen en pánico y zozobra a la población, no solo por el temor a perder la vida o que se atente contra la integridad física de la víctima o familiares; sino también por la pérdida de su patrimonio al tener que pagar rescates o cupos a los delincuentes secuestradores o extorsionadores. De ahí que, corresponde la **revisión del proceso investigativo que coadyuven a optimizar resultados contra la delincuencia;** y, determinar el nivel de eficacia del trabajo operativo policial de la PNP.

Con este propósito, se ha seleccionado al **sub oficial operativo (pesquisa)** que investiga el delito de secuestro y extorsión, para conocer su apreciación y establecer la relación que existe entre la **estandarización de procesos investigación criminal de los delitos**

## **de secuestro y extorsión y la optimización de los resultados contra la delincuencia organizada.**

### **Características de la entrevista**

La entrevista será confidencial, y la información obtenida es de exclusiva utilidad del participante a cargo de la presente investigación académica, quien con la anuencia del entrevistado podrá grabarla y no excederá de 25 minutos.

¿De acuerdo al preámbulo y características antes descritas, será posible efectuar la presente entrevista? **Sí.**

### **Preguntas**

- 1 ¿Cuántos años investiga delitos de secuestro y extorsión?
- 2 ¿Ha recibido cursos de capacitación y especialización para la investigación de los delitos de secuestro y extorsión?
- 3 ¿Aplica usted las técnicas investigativas que se describen en el Manual de Procedimientos Operativos Policiales (MAPRO); de ser negativa su respuesta, explique por qué?
- 4 ¿Según su experiencia, logra mayores y mejores resultados investigativos, aplicando los procedimientos descritos en el MAPRO o los que surgen como consecuencia de la experiencia; explique por qué?
- 5 ¿Qué porcentaje de elementos policiales especialistas en inteligencia operativa policial, estima usted que trabajan en la DIVINSEC?
- 6 ¿Por qué existe en la DIVINSEC, un limitado número de elementos policiales expertos en inteligencia operativa?

- 7 ¿De acuerdo a su experiencia, cual considera usted que sería la mejor forma de superar la carencia de elementos policiales expertos en inteligencia operativa policial?
- 8 ¿La DIVINSEC, cuenta con sistemas de información adecuados que les facilita el proceso de investigación de los delitos de secuestro y extorsión; de no ser así, ¿puede explicar por qué?
- 9 ¿En la resolución de las denuncias por el delito de secuestro y extorsión, emplea usted Tecnología de la Información y las Comunicaciones; cualquiera sea su respuesta, ¿puede explicar por qué?
- 10 ¿La DIVINSEC, cuenta con software adecuado para el procesamiento y análisis de data?
- 11 ¿Los procesos investigativos de secuestro y extorsión, se encuentran debidamente sistematizados; de no ser así, ¿puede explicar por qué?
- 12 ¿Si los procesos investigativos fueran sistematizados, en qué medida mejorarían los resultados eficaces y en qué nivel coadyuvaría a la reducción de la criminalidad organizada?
- 13 ¿Por qué considera usted que existen investigaciones de secuestro y extorsión que no se resuelven oportunamente y consiguientemente favorece la impunidad?
- 14 ¿Estima usted, que existe similitud en el modo de actuar de los delincuentes secuestradores y los extorsionadores; de ser así por qué?
- 15 ¿Si tuviera que estudiar y hacer recomendaciones que permita el mejoramiento de los procesos de investigación de los delitos de secuestro y extorsión; cuál sería su análisis y recomendación?
- 16 ¿Qué falencias considera usted que limitan la eficacia en la investigación de los delitos de secuestro y extorsión?



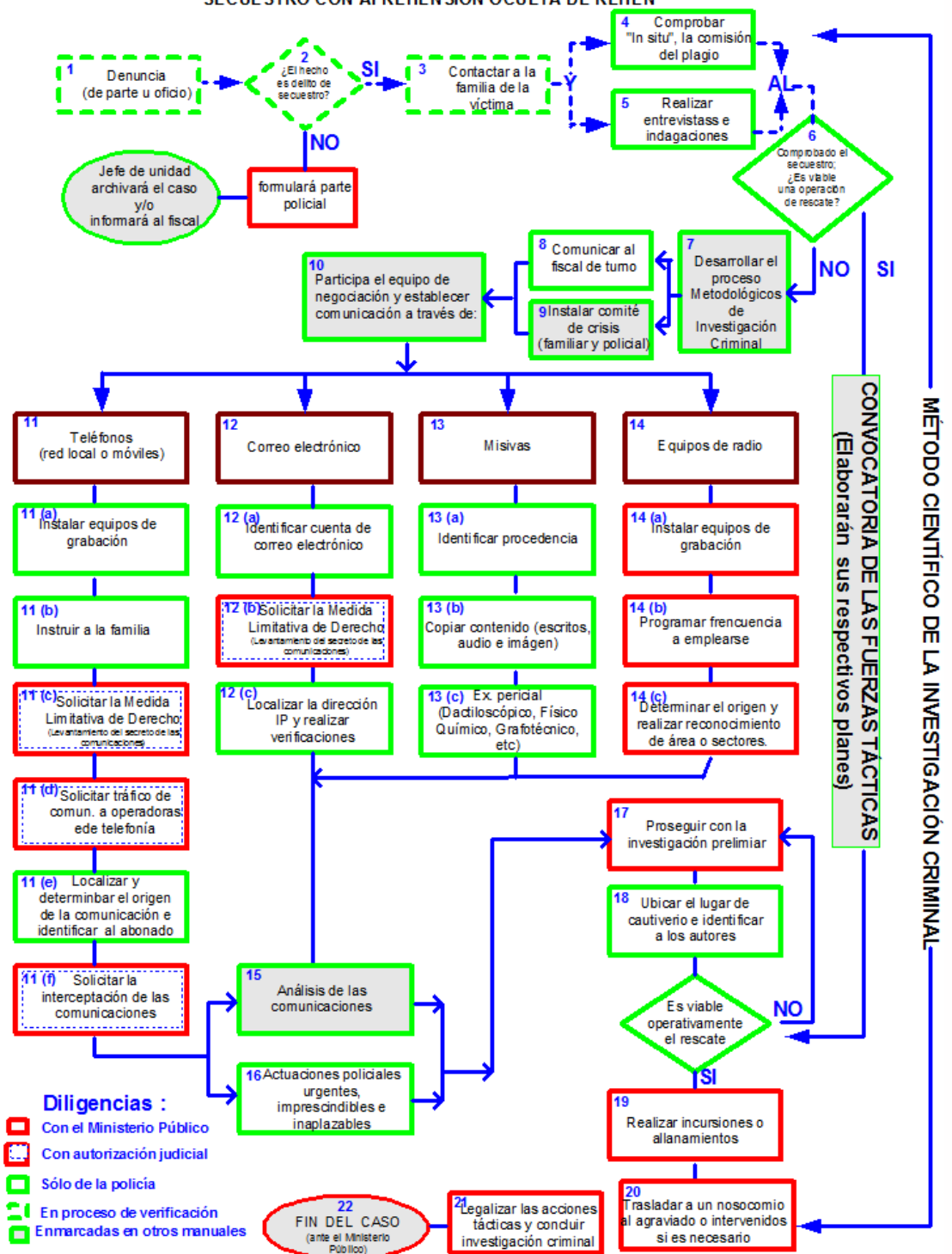
- 17 ¿La impunidad lograda en procesos judiciales por elementos vinculados al delito de secuestro o extorsión, obedece a triquiñuelas en las actuaciones judiciales o a inadecuadas técnicas investigativas a nivel policial; por qué?
- 18 ¿Qué nivel de sistematización o estandarización de procesos investigativos, practican los investigadores de la DIVINSEC?
- 19 ¿Qué acciones de mejora realizaría usted, para perfeccionar el trabajo investigativo de los delitos de secuestro y extorsión?
- 20 ¿Mirando al futuro de la DIVINSEC, qué cambios son urgentes y necesarios para lograr una entidad gubernamental al servicio de la sociedad que sea altamente competitiva y con estándares internacionales?

### **Observaciones**

El entrevistado no era espontáneo y repensaba las respuestas, siempre trataba de perfeccionar las respuestas.

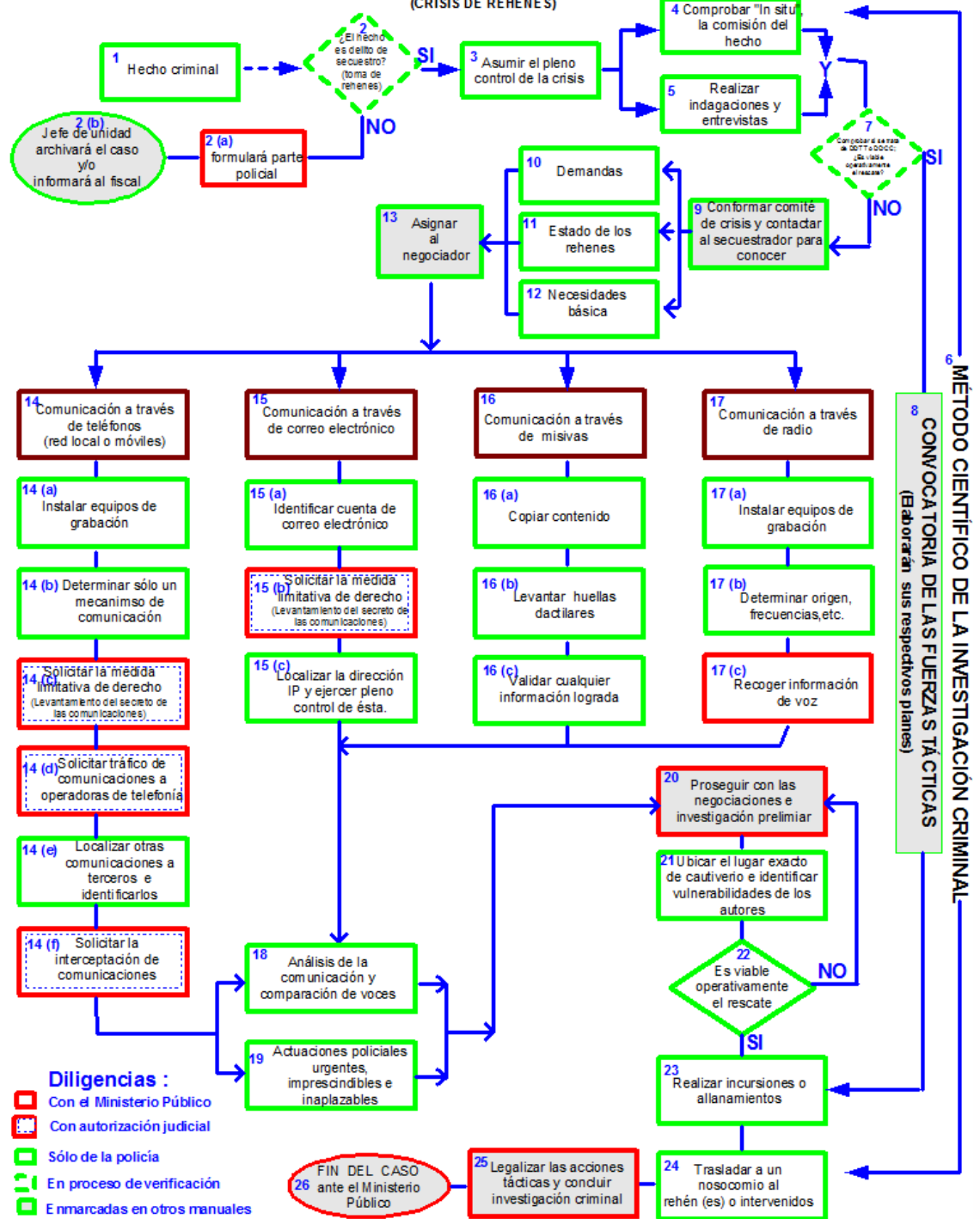
ANEXO OCHO

MAPA DE DILIGENCIAS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL DELITO DE SECUESTRO CON APREHENSIÓN OCULTA DE REHEN



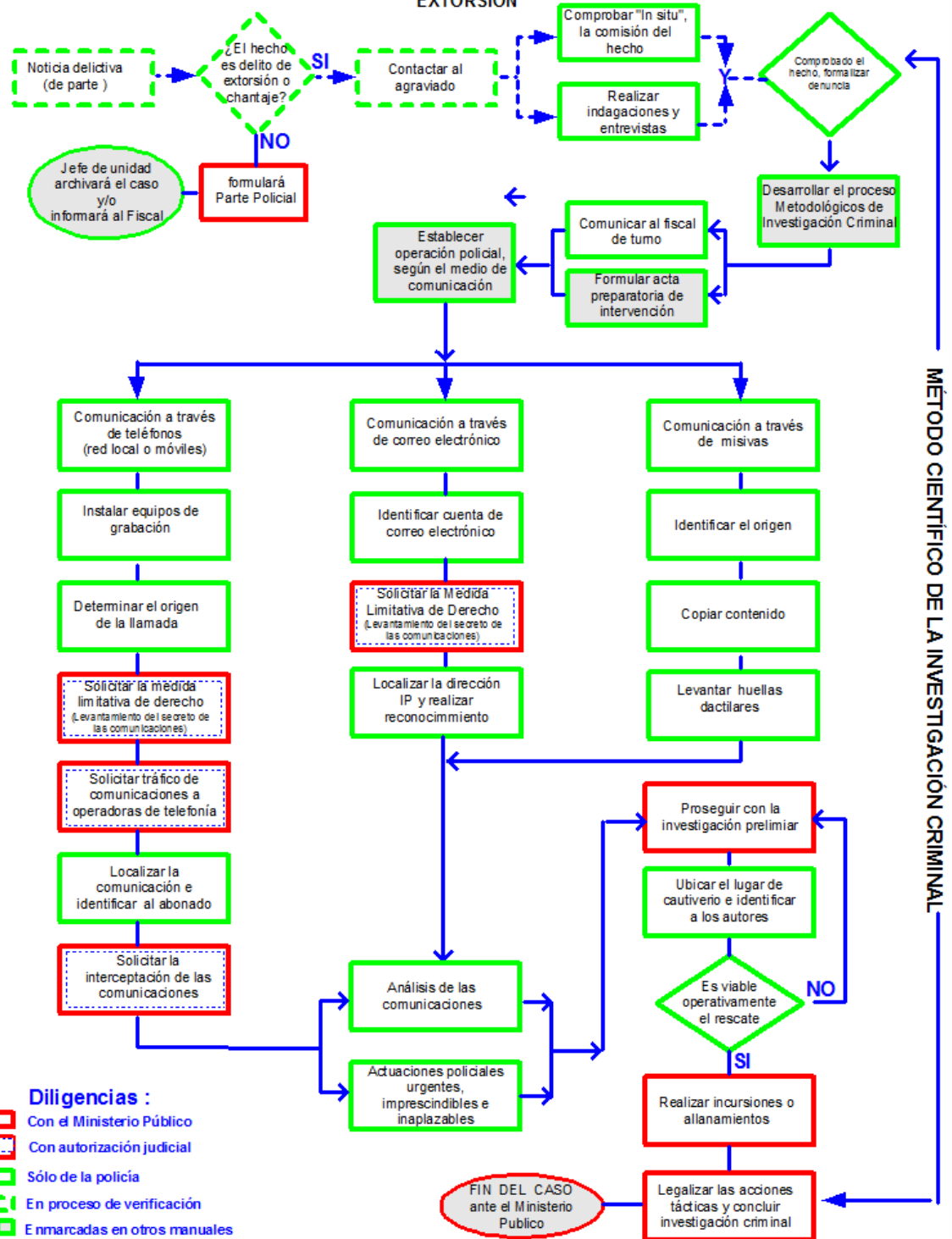
ANEXO NUEVE

MAPA DE DILIGENCIAS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL DELITO DE SECUESTRO CON APREHENSIÓN ABIERTA DE REHEN (CRISIS DE REHENES)



ANEXO DIEZ

MAPA DE DILIGENCIAS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL DELITO DE EXTORSIÓN



## ANEXO ONCE

Propuesta de cambio en las áreas temáticas, para los cursos de capacitación y especialización en investigación de los delitos de secuestro, extorsión e inteligencia operativa policial.

Áreas temáticas	Módulo	Asignatura	Horas			Créditos		
			Teoría	Práctica	Total	Teoría	Práctica	Total
Técnico jurídico	1	<b>Legislación vinculada a la función PNP</b>						
		Constitución Política del Perú	4	4	8			
		DDHGH aplicados a la función policial	2	2	4			
		Código de Procesal Penal	6	6	12			
		Ley Contra el Crimen Organizado	4	4	8	1	1	2
		Legislación para el delito de secuestro y extorsión	4	4	8			
		Derecho de los pueblos indígenas	2	2	4			
	Interculturalidad	1	1	2				
	2	<b>Fortalecimiento institucional y</b>						
		Liderazgo	2	2	4			
		Ética pública	1	1	2	1	1	2
		Manejo de crisis de rehenes	4	4	8			
	3	<b>Método General de la Investigación Criminal</b>						
		Escena del crimen para secuestro y extorsión	8	8	16			
		Pesquisa, perito y Ministerio Público	4	4	8			
		Diligencias necesarias e indispensables	4	4	8	1	1	2
		Documentación básica para iniciar un caso	4	4	8			
<b>SUB TOTAL</b>			50	50	100	3	3	6
Técnicas de investigación	4	<b>Procedimientos operativos policiales</b>						
		Escena del crimen para secuestro y extorsión	5	5	10	1	1	2
		Inteligencia operativa policial	8	8	16			
		Criminología	4	4	8	2	2	4
		Oficial de caso	4	4	8			
		Técnicas para la geolocalización	4	4	8			
		Negociación para el delito de secuestro	8	8	16	2	2	4
		Negociación para el delito de extorsión	5	5	10			
		Técnicas de entrevista e interrogatorio	4	4	8	2	2	4
	Documentación policial final	8	8	16				
<b>SUB TOTAL</b>			50	50	100	7	7	14
<b>TOTAL GENERAL</b>			100	100	200	10	10	20

## ANEXO DOCE

### INFORME N° -2019-PNP-DINIC-DIRINCRI/AD.

Asunto : Necesidad de generar un proyecto de inversión, para adquirir equipos tecnológicos, que permitan contrarrestar eficazmente los delitos de secuestro y extorsión que se comenten en el Perú.

Ref. : Proyecto de innovación: “Estandarización de procesos de investigación criminal de los delitos de secuestro y extorsión, para optimizar los resultados contra la delincuencia organizada”

#### I. SITUACIÓN / ANÁLISIS

- A. Las organizaciones delictivas en el Perú, principalmente las dedicadas a los secuestros y extorsión de empresarios, comerciantes u otras personalidades de elevado status económico, permanentemente perpetran sus acciones criminales en la capital de la República, haciendo uso de sofisticados equipos de comunicación (modernos celulares, equipos de cómputo, de radio, entre otros) y diseñan diversas estrategias delictivas, que en algunos casos les han sido favorables en la comisión de estos delitos, ya que lograron que familiares de los secuestrados pagaran elevadas sumas de dinero a cambio de la libertad de su familiar o evitar que los extorsionadores cometan daños a su propiedad. Accionar delictivo que permanentemente se encuentra latente y atenta contra uno de los principales derechos de la persona humana (la libertad personal), pone en peligro la vida y la salud de la víctima, así como, vulnera el patrimonio (principalmente elevadas sumas de dinero); además pone en peligro la seguridad de los inversionistas en el Perú.
- B. Por los acontecimientos delictivos que se han perpetrado durante los últimos años, la reciente puesta en libertad de un buen número de secuestradores que han purgado condena por delitos de secuestro y extorsión, el avance y la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TICs), y consecuentemente la modernidad de las organizaciones delictivas que operan en el País y, existiendo equipos de tecnología de punta; la Policía Nacional del Perú, específicamente la División de Investigación de Secuestros (DIVINSEC) de la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI), requiere mantenerse a la vanguardia, empleando los nuevos mecanismos electrónicos, con los que mejorará su eficaz y eficiente accionar policial, contra las organizaciones criminales que operan en el territorio nacional
- C. De acuerdo a la evaluación del "Modus operandi" y la composición de las organizaciones criminales, se ha considerado conveniente, por su versatilidad y operatividad, el uso de los equipos que oportunamente se detallarán, para la realización de las diversas operaciones especiales de inteligencia, que necesariamente se realizan contra las organizaciones delictivas.

- D. A través de efectivos policiales dedicados a la investigación de los delitos de Secuestros de vecinos países (Colombia) y de algunos efectivos policiales que han tenido la oportunidad de viajar a los EEUU de América por algún curso de especialización, se conoce de la existencia y uso adecuado de equipos electrónicos de avanzada tecnología, diseñados especialmente para contrarrestar y/o neutralizar el accionar criminal organizado, dedicado a la perpetración de secuestros, extorsión y otros delitos conexos, en agravio de diversas personalidades nacionales y extranjeras de elevado status económico, que participan activamente en el desarrollo económico del País.
- E. De acuerdo al avance de la criminalidad y a la prontitud de que la DIVINSEC - DIRINCRI, cuente con sistemas electrónicos de avanzada tecnología, se ha previsto la necesidad de equipar esta unidad orgánica de la PNP, con los sistemas que existen en el mercado internacional y tienen las bondades que a continuación de indican:
1. Sistemas para rastreo y localización de objetivos físicos en movimiento desde cualquier instalación fija o plataforma vehicular o aérea, que permita controlar los movimientos de vehículos, maletines con dinero u otros objetos que sean entregados a los secuestradores o extorsionadores como pago de rescate o exigencia para no atentar contra la integridad del empresario, a efecto de penetrar al escondite y/o lugar donde se encuentren los integrantes de la agrupación delictiva, por lo que deberá contar con:
    - a. Una base receptora, portátil y maniobrable, que demande un breve tiempo de instalación, la que a su vez debe caracterizarse porque:
      - Todo el sistema pueda ser trasladado manualmente (en maletín o maleta), hasta el punto de instalación.
      - Cuento con capacidad en recibir información de más de veinte transmisores simultáneamente.
      - El tono auditivo del receptor, varíe de acuerdo a la distancia del objetivo controlado.
      - Cuento con alarmas auditivas, para cuando cambie la situación del transmisor (si se encuentra estacionado momentáneamente o está en movimiento).
      - Tenga la capacidad de incrementar el nivel de alcance, cuando se halle instalado en plataformas aéreas.
      - Cuento con mecanismos que permitan mantener "dormidos" 0 "despiertos" los trasmisores, cuando se traten de operaciones policiales de largo plazo.
    - b. Transmisores, con características que permitan ser ocultados entre los fajos de billetes (principalmente dólares, por ser este tipo de dinero, el

que exigen los secuestradores); asimismo, debe contar con las siguientes características:

- Baterías que duren entre 80 y 100 horas. Rango de frecuencia de: 380 - 500 Mhz.
  - Un alcance de tres a cuatro kilómetros y si se halla operando desde aeronave, que tenga la capacidad de multiplicar su alcance.
  - Mecanismos que los mantengan en espera, cuando el objetivo se halla detenido y se reinicie automáticamente, cuando el objetivo entre en movimiento.
- c. Transmisores con sensor y regulador de potencia, que no requiera instalación, sino que simplemente se adhieran por medio de un imán, a vehículos u otras superficies de metal, que puedan emplearse en los vehículos que son utilizados para pagar el rescate.
- d. Y como complemento un software adaptador y programador de transmisores descritos en el punto anterior (C).

2. Sistemas de Monitoreo de comunicaciones celulares analógicos y digitales TDMA, IS-54/18-136 y Vocoder 641, que se requieren para controlar las comunicaciones entre los delincuentes secuestradores y entre éstos y la familia de los secuestrados; los que deben contar con las siguientes características:

- a. Monitorear entre cinco y siete celdas de telefonía celular simultáneamente, lo que mejoraría sustancialmente las probabilidades de encontrar un objetivo en áreas celulares muy congestionadas con celdas muy pequeñas
- b. Permita capturar el número del teléfono celular, el número de serie electrónico y los móviles, aun cuando la información sea incompleta
- c. "Capturar" los números de teléfonos digitado por el celular controlado, además que permita localizar los celulares, aun cuando la información conocida es el número telefónico digitado por el móvil
- d. Actualizar la memoria cuando la información cambia, es decir que permita el rastreo de celulares que cambien constantemente el número interno del celular y el número de serie electrónico.
- e. Decodifique los números telefónicos discados
- f. Cuenten con salida de audio para conectar a grabadora externa
- g. Pueda ser manejada a distancia, utilizando un MODEM, para optimizar los recursos humanos
- h. Que funcione con 110/220 VAC y en caso de carencia de energía, pueda funcionar con 12 VDC (conectado al encendedor de cigarrillos del vehículo).



3. Sub Sistema para rastreo y localización de transmisiones de telefonía celular (estacionaria y en movimiento), que funcione en conjunción con el sistema de interceptación de comunicaciones celulares analógico y digital descrito anteriormente, el que a su vez debe caracterizarse, por:
  - a. Ser un localizador direccional, diseñado para optimizar la facilidad de uso y despliegue
  - b. Cuento con tono de señal auditiva que aumenta cuando se esté acercando al objetivo
  - c. Esté provisto de un display de tamaño manual, que controle y provea de toda la información necesaria para el rastreo y seguimiento
  - d. Permita un procesamiento digital de la señal, eliminando la necesidad de que el operador esté re-sintonizando la señal a cada momento
  - e. Frecuencia del receptor programada por computadora
  - f. Que todo el sistema pueda ser maniobrable y transportado fácilmente, para ser instalado en cualquier vehículo, en el tiempo más breve posible.
  
4. Sistema identificador de números celulares y bloqueadores de teléfonos celulares, este equipo se requiere para los casos en que no se conocen los números de los teléfonos celulares de los delincuentes, pero si logramos ubicarlos a una distancia prudencial (seguimiento, vigilancia o penetración a una distancia de cincuenta a cien metros, podamos identificar sus números de celulares); asimismo, se puede emplear para cortar las comunicaciones celulares de los secuestradores, en los momentos oportunos para la liberación del secuestrado, captura de los delincuentes, entre otros aspectos operacionales, además, este sistema debe caracterizarse por:
  - a. Rápida identificación de números de teléfonos celulares, hasta una distancia de cien metros de distancia, sin necesidad de amplificadores externos
  - b. Identificador el número de serie del equipo (celular), número telefónico del abonado y el número telefónico discado por el celular
  - c. Monitorear selectivamente el número del celular, de serie electrónica del equipo y el número digitado
  - d. Estampa fecha, hora e imprimir los resultados
  - e. Operación y control remoto, por medio de puerto RS-232
  - f. Estandars AMPS, N-AMPS, ETACS y TDMA
  - g. Que el tamaño sea manuable y no exceda 1,750 Kg.
  - h. El sistema sea alimentado por baterías recargables de Ni Cad. También a través de encendedor de cigarrillos de automóvil.

5. Sistemas Transmisores / receptores de celulares encubiertos, multiformato AMPS/TDMA/PCS "CEL-TRAN PAT-CX-90/1116"; que se requiere para ser utilizado al momento que el encargado de pagar el rescate, es controlado vía teléfono celular y dirigido por diversas calles de la ciudad de Lima o del interior del país, por lo que además deberá tener las siguientes características:

#### RECEPTOR

- a. Equipo portátil y maniobrable, de fácil traslado por una persona.
- b. Transmisor / receptor celular de 3 Watts, con sistema de repuesta automática
- c. Audio grabadora de Cassett Marantz o equivalente.
- d. Con baterías de GEL
- e. Puertos modulares para recibir audio y grabar de línea telefónica terrena
- f. Cargador interno de baterías con indicador de Status de carga g. Cable conector vehicular (12 VDC).

#### TRANSMISOR:

- a. Transmisor en teléfono celular AMPS, TDMA y PCS, que funciona como tal
- b. Conexión externa con micrófono especial para vigilancia encubierta
- c. Que cuente con comunicación entre el transmisor y el receptor
- d. Sistema de repuesta automática
- e. Baterías de Níquel Metal (con capacidad para 2 6 4 horas de conversación)

## II. CONCLUSIÓN

De acuerdo al crecimiento y perfeccionamiento de las organizaciones delictivas en el país, principalmente las dedicadas a los secuestros, extorsión y delitos conexos, en agravio de personas de elevado status económico, es necesario que la División de Investigación de secuestros (DIVINSEC) de la Dirección Nacional de Investigación Criminal (DIRINCRI), se mantenga a la vanguardia en el uso de equipos electrónicos, acorde al avance de la ciencia, con los que mejorará su eficaz y eficiente accionar policial, contra la criminalidad

### III. RECOMENDACIÓN

Se sugiere al comando de la Policía Nacional del Perú, que se genere el proyecto de inversión, para la adquisición de los equipos de tecnología de punta antes descritos, a efecto de que la DIVINSEC-DIRINCRI, pueda contrarrestar eficiente y eficazmente la delincuencia común y organizada en el Perú.

Lima, junio de 2019

ES CONFORME

EL INSTRUCTOR

