

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



“Protocolo de negociación y apoyo a los familiares de las víctimas de secuestro”

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de
Magíster en Gobierno y Políticas Públicas que presentan:

Humberto Alvarado López
Edson Hernán Cerrón Lazo

Asesor:

Mg. Leonidas Lucas Ramos Morales

Lima, 2022

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Leonidas Lucas Ramos Morales, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis / del Trabajo de Investigación titulado “Protocolo de negociación y apoyo a los familiares de las víctimas de secuestro” del (de la) autor(a) / de los(as) autores(as) Humberto Alvarado López y Edson Hernán Cerrón Lazo; dejo constancia de lo siguiente:

-El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 24/ 10/2022.

-He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.

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

Lugar y fecha: ...Lima, 24 de octubre de 2022.....

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Ramos Morales, Leonidas Lucas	
DNI: 44385069	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9285-295	

Resumen

La propuesta que se presenta en el proyecto de innovación, tiene como principal objetivo mejorar la calidad del servicio policial que brinda el personal de la DIVINSE respecto a la asesoría en negociación para casos de secuestro a los familiares de las víctimas de este delito, actividad funcional que se estaría desarrollando alejados de cualquier procedimiento o protocolo de actuación que les permita seguir una línea de tiempo como guía orientadora para el cumplimiento de su finalidad fundamental, carencia que genera además una limitada actuación operativa de los asesores en negociación en virtud que su participación se desarrolla en función a la práctica y la experiencia acumulada de manera indistinta por cada uno de los expertos generando limitación en sus actividades funcionales.

Asimismo, el problema identificado surge desde la contextualización del ámbito legal ya que la legislación peruana no legitima la actuación de los agentes de la DIVINSE para que actúen directamente como negociadores con las organizaciones criminales para los casos de secuestro como si ocurre en otras legislaciones extranjeras. Sin embargo, esta imitación legal no limita para que la policía a través de su unidad especializada (DIVINSE) busque otras fórmulas o herramientas que permitan su actuación desde otro enfoque, por lo que surge la necesidad de desarrollar la asesoría en negociación para casos de secuestro a los familiares de las víctimas del delito.

Si bien es cierto, la DIVINSE como Unidad Especializada en casos de investigación de secuestros ha logrado obtener grades logros en su actividad funcional, aunado a ello el nivel de preparación y experiencia por parte de los agentes asesores en negociación de secuestro, encuentra sus limitaciones en virtud a la falta de cuadros organizacionales en esta actividad y a la falta de procedimientos o protocolos estandarizados para el cumplimiento de la misión, por lo que para lograr continuidad operativa y mejorar la calidad del servicio, es indispensable protocolizar la actuación de los agentes de la DIVINSE, siendo determinante la elaboración de un diseño de prototipo que estandarice la actuación del agente asesor en negociaciones a familiares de víctimas de secuestro.

Palabras claves: Secuestro, protocolo de actuación, negociación y calidad.



Abstract

The proposal presented in the innovation project has as its main objective to improve the quality of the police service provided by the DIVINSE staff regarding the negotiation advice for cases of kidnapping to the relatives of the victims of this crime, functional activity that would be developing away from any procedure or protocol of action that allows them to follow a timeline as a guide for the fulfillment of its fundamental purpose, a lack that also generates a limited operational performance of the advisors in negotiation by virtue of the fact that their participation is It develops based on the practice and experience accumulated indistinctly by each of the experts, generating limitations in their functional activities.

Likewise, the problem identified arises from the contextualization of the legal field, since Peruvian legislation does not legitimize the actions of DIVINSE agents so that they act directly as negotiators with criminal organizations for kidnapping cases, as if it occurs in other foreign legislation. Nevertheless; This legal imitation does not limit the police, through its specialized unit (DIVINSE), to seek other formulas or tools that allow its action from another approach, which is why the need arises to develop advice on negotiation for cases of kidnapping relatives. of crime victims.

Although it is true, the DIVINSE as a Specialized Unit in kidnapping investigation cases has managed to obtain great achievements in its functional activity, added to this the level of preparation and experience on the part of the advisory agents in kidnapping negotiation, finds its limitations in Due to the lack of organizational charts in this activity and the lack of standardized procedures or protocols for the fulfillment of the mission, therefore, in order to achieve operational continuity and improve the quality of service, it is essential to formalize the actions of DIVINSE agents. , being decisive the elaboration of a prototype design that standardizes the performance of the advisory agent in negotiations with relatives of kidnapping victims

Keywords: Kidnapping, action protocol, negotiation, quality

Índice

Declaración Jurada de Autenticidad	ii
Resumen	iii
Índice.....	vi
Lista de tablas	x
Lista de figuras.....	xi
Introducción	1
Capítulo I: Definición y descripción del problema	5
1.1. Redacción formal del problema.....	9
1.2. Marco conceptual del problema	10
1.2.1. El secuestro.....	10
1.2.2. Protocolo de actuación policial	11
1.2.3. Negociación	12
1.2.4. Calidad	12
1.3. Arquitectura del problema	13
1.3.1. Dimensión 1. Situación de los secuestros en el caso peruano (2016-2021) 13	
1.3.2. Dimensión 2. Organización y características de la DIVINSE	20
1.3.3. Dimensión 3. Magnitud del problema público	23
1.4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema	29
1.4.1. Marco normativo internacional.....	29
1.4.2. Marco normativo nacional.....	30
1.4.3. Marco normativo institucional	30
1.4.4. Marco de políticas públicas generales	30
1.4.5. Marco de políticas públicas específicas.....	31
Capítulo II: Causas del problema.....	32
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema	32
2.1.1. Desde un enfoque de la calidad orientado al servicio público.....	32

2.1.2.	Construyendo la calidad del servicio	34
2.2.	Desarrollo de causas del problema	35
2.2.1.	Perfiles no definidos estructuralmente conforme a las características que debe adoptar un agente asesor en negociación.....	36
2.2.2.	Uso de metodología y procedimientos pragmáticos y empíricos ..	36
2.2.3.	Limitada información proporcionada por parte del asesor en negociación de secuestro a la familia víctima del delito	37
2.2.4.	Acreditación que legitime la calidad de agente como asesor en negociaciones de secuestro.....	39
2.2.5.	Recursos tecnológicos para las acciones de asesoría en negociación	41
2.2.6.	Árbol del problema.....	41
Capítulo III:	Diseño del Prototipo	44
3.1.	Problema reformulado y desafío de innovación	44
3.1.1.	Análisis causal del problema	44
3.1.2.	Jerarquía de las causas del problema	44
3.1.3.	Selección de la causa.....	45
3.1.4.	Problema reformulado	45
3.2.	Desafío de innovación.....	47
3.3.	Reformulación del problema y proyecto de innovación	48
3.4.	Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación.....	49
3.4.1.	Policía de Colombia.....	49
3.4.2.	Policía de España	50
3.4.3.	Policía de Argentina.....	50
3.5.	Diseño y testeo de prototipo.....	51
3.5.1.	Descripción del concepto final de innovación	52
3.5.2.	Descripción del prototipo final.....	53
3.5.3.	Prototipo Final de Innovación	55
3.5.4.	Descripción del prototipo final de innovación	56
3.5.5.	Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación.....	56

Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo.....	70
4.1. Análisis de deseabilidad.....	70
4.2. Análisis de factibilidad.....	70
4.3. Análisis de viabilidad.....	71
CONCLUSIONES.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	76



Anexos

Anexo 1: Guía de entrevista	77
Anexo 2. Matriz de consistencia	81
Anexo 3. Consentimiento informado de los entrevistados	83
Anexo 4. Protocolo de negociación y apoyo a los familiares de las víctimas de secuestro.....	85



Lista de tablas

Tabla 1. Determinación de las dimensiones del delito de secuestro	13
Tabla 2. Denuncias registradas en la DIVINSE-PNP	19
Tabla 3. Políticas públicas generales relacionadas al problema identificado ...	31
Tabla 4. Políticas públicas específicas relacionadas al problema identificado .	31
Tabla 5. Matriz de jerarquización de causas	46
Tabla 6. Cuadro de desafío de la innovación	48
Tabla 7. Cuadro del concepto de innovación	53
Tabla 8. Ideas desarrolladas para el proyecto final de innovación	54
Tabla 9. Concepto final de innovación.....	55



Lista de figuras

Figura 1. Denuncias por comisión de delitos contra la libertad. 2011-2017.....	14
Figura 2. Delitos contra la libertad, según departamento. 2016-2017	15
Figura 3. Resultados anuales de seguridad ciudadana a nivel nacional 2013-2018	16
Figura 4. Tasa de personas víctimas según tipo de delito y ámbito de estudio (2018-2019).....	17
Figura 5. Principales indicadores de seguridad ciudadana (semestre 2020)....	18
Figura 6. Secuestros típicos en Lima	19
Figura 7. Secuestros típicos en provincia.....	20
Figura 8. Organigrama de la DIVISE-PNP	21
Figura 9. Asignación de Personal de la DIVINSE / DIRINCRI-PNP	22
Figura 10. Cuadro de asignación de vehículos-DIVINSE	23
Figura 11. Análisis de causas.....	43
Figura 12. Flujograma actual del proceso de asesoría en negociación	52
Figura 13. Proceso de la sala de crisis DIVINSE PNP	58
Figura 14. Proceso del planeamiento operativo DIVINSE PNP	59
Figura 15. Proceso del planeamiento operativo DIVINSE PNP	60
Figura 16. Flujograma de innovación para el proceso de asesoría en negociación	68

Introducción

Los avances tecnológicos han conducido nuevas formas de criminalidad organizada que van incrementando en mayor frecuencia (ONU, 2006). Tal es el caso del delito de secuestro considerado como un problema público mundial que pone en jaque a los Estados que tienen como deber brindar seguridad y tranquilidad a su población.

Asimismo, es importante mencionar que, según estudios de la ONU en el 2014, el Perú registró como dato inédito ser el primer lugar con mayor número de casos de secuestros a nivel de Latinoamérica (Galán, 2016). El país registró de 2,3 secuestros por cada cien mil habitantes sumándose en total 701 víctimas por este delito, siguiendo en el orden Venezuela, Chile y Panamá. Frente a esta situación la Policía Nacional del Perú, a través de la División de Investigación de Delitos de Secuestros y Extorsiones, viene implementando esfuerzos para resolver y prevenir estos casos; sin embargo, no se han evidenciado resultados significativos.

A partir de esa realidad preocupante, que vive el país, el presente trabajo decide investigar como problema público la limitada calidad de la actuación policial del personal de la División de Investigación de Delitos de Secuestros y Extorsiones, en los procedimientos de asesoría en negociación a familiares de víctimas de secuestro, que generará valor público en beneficio de la población en general que se encuentra amenazada o son víctimas del delito de secuestro.

Actualmente, la División de Investigación de delitos de Secuestros y Extorsiones (DIVINSE) de la PNP se encuentra circunscrita dentro de la estructura jerarquizada y enmarcada en las herramientas de gestión operativa, como es el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 y el Plan Operativo Institucional Multianual 2020-2022, que tienen como misión proteger y garantizar la seguridad de las personas, con ocho objetivos estratégicos, siendo el objetivo que corresponde para el trabajo de innovación “la reducción del crimen organizado”.

En el caso estudiado, en el rango 2010 al 2021 existe un comportamiento heterogéneo, es decir no se identifica un desarrollo ascendente continuo,

respecto a los denominados delitos de secuestros típicos, significando que estos ilícitos se muestran latentes y vigentes, como clara amenaza a la sociedad peruana; hechos que demandan una atención especial por parte de la policía especializada. Sin embargo, se debe valorar que el delito de secuestro por su forma de acción siempre estará latente por lo que no estaría respondiendo a las dimensiones que enlazan a la calidad en cuanto a la satisfacción, oportunidad y orientación.

Por ello, para alcanzar los objetivos propuestos será necesario utilizar protocolos estandarizados de intervención y actuación de los agentes policiales asesores en negociación de delitos de secuestro, siendo además indispensable desarrollar paralelamente el reclutamiento y capacitación de los agentes que cumplirán esta actividad, quienes deberán reunir determinados perfiles que permitan obtener resultados óptimos en la investigación y que ello coadyuve a obtener resultados favorables en la lucha contra la criminalidad.

Asimismo, esta actividad operativa policial deberá basarse en un marco normativo que lo respalde, como lo establecido en el artículo 159 de la Constitución Política del Perú donde se le atribuye al Ministerio Público la conducción de la investigación del delito desde su etapa inicial, considerando que la Policía Nacional del Perú para el cumplimiento de sus funciones, como diligencia previa deberá comunicar a la autoridad fiscal sobre los hechos de flagrancia materia de investigación. Esta actividad de asesoría en negociación será determinante para materializar previo conocimiento del director de la investigación para el logro de los objetivos propuestos ya que es el Estado el principal garante de brindar la seguridad a las personas. Asimismo, la revisión documentaria de fuentes confiables resulto ser material de consulta clave para el conocimiento de la realidad materia de estudio.

Existen diversas causas del problema público en la que predomina la limitada información proporcionada por parte del asesor en negociación de secuestro a la familia víctima del delito, seguido por el uso de metodología y procedimientos pragmáticos y empíricos; asimismo, perfiles no definidos estructuralmente conforme a las características que debe adoptar un agente

asesor en negociación y, finalmente, la acreditación que legitime la calidad de agente como asesor en negociaciones de secuestro.

Respecto a la principal causa del problema identificado, sobre limitada información proporcionada por parte del asesor en negociación de secuestro a la familia víctima del delito, es la falta de confianza y empatía con los familiares de las víctimas del delito y por ende la desconfianza que es el producto resultante de la inoportunidad que limita en obtener resultados céleres en los procedimientos de investigación policial para el delito de secuestro. Por ello, es importante enfrentar el problema y proponer las alternativas de solución que permitan minimizar o eliminar aquellas causas que impiden otorgar un mejor servicio y que éste genere un valor público.

Del problema identificado, el proyecto de innovación estará fundamentado en el uso de protocolos de intervención sobre la actuación del agente policial en actividades de asesoría en negociación para casos de secuestro dirigido a familiares de las víctimas del delito. Sobre este en particular se ha servido de guía a aquellos sucesos similares de procedimientos operativos que agentes policiales asesores en negociación realizan en función a sus responsabilidades, así como de aquellos procedimientos que se recogen de otras teorías y experiencias de policías de otros países. Asimismo, las actuaciones policiales estarán enmarcados bajo la dirección del titular de la acción penal y director de la investigación que es el Ministerio Público, como garante de la seguridad jurídica.

La descripción del prototipo final de innovación está orientado a desarrollar un protocolo de actuación policial en la que los agentes policiales asesores en negociación a familiares de las víctimas del delito de secuestro deberán ajustar sus métodos de actuación con conocimiento y bajo la dirección del Fiscal encargado del caso, y que éste permita determinar que las negociaciones a las que arribe el familiar del plagiado sea producto de la asesoría objetiva y eficaz que el asesor policial haya desarrollado.

En el modelo prototipado de actuación de los agentes policiales asesores en negociación para casos de secuestro, deberá estar circunscrita en función al

establecimiento de un “comité de crisis” que la DIVINSE establece con la participación de los principales actores comprometidos para el desarrollo del Planeamiento Operativo que se orienta a lograr la liberación de la víctima con el menor daño físico. Asimismo, la puesta en ejecución del Plan Operativo establecerá la misión y responsabilidad de cada uno de sus integrantes comprometidos, así como la forma de acción, posibles acciones del oponente (plagiarios), evacuaciones y liberación del plagiado.

Además, permitirá describir detalladamente desde el inicio con conocimiento del Ministerio Público y de manera reservada de su participación como asesor en negociación de secuestro donde establece el primer contacto con los familiares de la víctima, la sala de reunión o coordinación que realiza con los familiares, la elección del familiar que reúne ciertas características y perfil que permita ser propuesto como el negociador con los plagiarios, el desarrollo de la asesoría en negociación por parte del agente policial responsable, entre otros actos de participación. Finalmente, se concreta la evolución de la liberación de la víctima conforme a los protocolos de actuación que han sido utilizados y su posterior seguimiento a los principales actores con personal de psicólogos que apoyen al tratamiento principal de la víctima.

Es así que, el prototipo final de innovación busca servir como guía orientadora para los agentes policiales de la DIVINSE que tienen como misión especial de desarrollar con el sigilo, precaución, prudencia y astucia los actos de asesoría en negociación de secuestro a los familiares de las víctimas del delito, en consideración que son ellos quienes tendrán que lidiar con los secuestradores para lograr llegar a un concierto de intereses recíprocos que permitan satisfacer sus expectativas, medio que servirá como base orientadora al representante del Ministerio Público para sus actuaciones conforme a sus atribuciones conferidas constitucionalmente.

Por último, el presente trabajo se divide en cuatro capítulos: 1) definición y descripción del problema; 2) causas del problema público; 3) proyecto de innovación; y, 4) análisis de viabilidad, deseabilidad y factibilidad de la propuesta de innovación.

Capítulo I: Definición y descripción del problema

La sociedad peruana percibe sentimientos encontrados, cuando se relaciona con la realidad penal, cuando se trata de desarticulación de organizaciones criminales, inicialmente celebra, se anima y aumenta la popularidad de sus instituciones operadoras de justicia, sin embargo, esto se frustra, cuando se enteran que los integrantes de estas organizaciones, son liberados por diversas causas, como son exceso de carcerería, falta de pruebas u otros que generan una sensación de inseguridad ciudadana.

La División de Investigación de Secuestros y Extorsiones de la DIRINCRI-PNP en adelante (DIVINSE) es una unidad orgánica de carácter técnico, operativo y especializado; que tiene como finalidad frenar e investigar “los delitos que atenten contra: la libertad personal (coacción y secuestro), la libertad sexual (violación sexual) y contra el patrimonio (extorsión) cometido por organizaciones criminales” (Decreto Supremo N° 0266-2017-IN, 2017).

Los delitos que acarrearán violencia y son pluriofensivos son el secuestro y la extorsión, los cuales tienen modus operandi similares, mientras que en el delito de secuestro se hacen exigencias y se negocia por la libertad de la persona que se encuentra en cautiverio en calidad de rehén; en el delito de extorsión se hacen exigencias y se negocia por no atentar contra integridad física de las personas, quienes se encuentran en calidad de rehenes.

La DIVINSE dentro de sus procedimientos de investigación policial del delito de secuestro contempla siete pasos que se realizan para la determinación de este acto doloso de gravedad, siendo estos: selección de la víctima, el reglaje, el secuestro propiamente dicho, el lugar de cautiverio, el acto de negociación, pago de rescate y finalmente la liberación de la víctima. En esta última etapa el agente policial orienta su actuación al rescate de la víctima con vida, tomando en cuenta procedimientos metodológicos de investigación policial que se enmarcan dentro de los principios y fundamentos de legitimidad. Seguidamente, se corre traslado al representante del Ministerio Público como director de la investigación jurídica, según sus atribuciones conferidas constitucionalmente, quien asume las estrategias procedimentales en coordinación con la unidad

policial especializada en investigaciones para casos de secuestro, además de actuar como titular de la acción penal tal como lo señala el Código Procesal Penal en su Título Preliminar.

Asimismo, debemos considerar que el 98% de las negociaciones en delitos de secuestros que realizan los delincuentes comunes y organizaciones criminales para sus exigencias económicas ilícitas, es mediante el uso de la línea telefónica, valiéndose de dispositivos tecnológicos de alta gama, los mismos que muchas veces son incautados convirtiéndose como base de evidencia como medio utilizado por estas organizaciones; ya que los registros que se obtengan de la misma servirán para el contraste y realización de las pericias fonéticas y otras especiales que permitan identificar el registro de voz, el cual va permitir la identificación del o los delincuentes, la violencia ejercida, la amenaza y otros de estas mismas características ya que el equipo o dispositivo servirá solo para demostrar que ha actuado como emisor o receptor de la comunicación.

Con relación a la normativa penal peruana respecto a las negociaciones, aún no preceptúa este concepto de la actividad criminal, siendo este elemento tan importante y objetivo en el medio probatorio y que muchas veces los operadores de justicia, confunden el agravante de un delito, como es el caso que al delito de secuestro típico o agravado se le configura como secuestro con fines extorsivos (manteniendo en rehén), lo que se hace más benévola la pena; existiendo la necesidad de incorporar como elemento de convicción y medio probatorio, en el debido proceso a las negociaciones.

Por otra parte, debemos considerar que la negociación, como instrumento de prueba o elemento de convicción, es tan valiosa y proviene de un complejo de diligencias realizadas policiales aplicando técnicas especiales de investigación y asesoramiento de personal policial altamente calificado; por tratarse de una fase muy sensible de la investigación, cuyo resultado dependerá la liberación de una persona en cautiverio o impedimento de un atentado contra su integridad física, según sea el caso. Sin embargo, claro está que la negociación como acto procedimental no se encuentra establecido como una herramienta de legitimidad para la carga de la prueba que podrá ser utilizada por los agentes policiales y el representante del Ministerio Público, quien dirige la

investigación desde su inicio; por lo que la negociación en casos de secuestro se encuentra sumergida bajo el alcance de los familiares de las víctimas del delito. Frente a la falta de capacidad de los familiares para enfrentar este proceso traumático, el agente policial tendrá que accionar su participación como asesor para los actos de negociación.

Si bien es cierto la investigación sobre el presente trabajo de innovación se orienta a realizar el seguimiento y asesoría a los familiares que tendrán que lidiar con los secuestradores y fungir de negociadores, el Código Procesal Penal Peruano no legitima la actuación policial para que realicen acciones de negociaciones para casos de secuestros. De este modo, se limita la participación policial, bajo la dirección del Fiscal encargado del caso, para poder enfrentar a los plagiarios y por ende evitar o contrarrestar cualquier exposición a los familiares de las víctimas de secuestro. Por ello, resulta pertinente proponer la modificación normativa de lo antes mencionado, ya que el presente trabajo de innovación se orienta a crear una herramienta procedimental de tipo operativo policial, adaptación que se realiza conforme a nuestro ordenamiento jurídico bajo la dirección del Ministerio Público.

Por ello, la negociación es una etapa de la investigación en donde se obtiene evidencia directa, debido a que el delincuente negociador dispone de información real, como es la prueba de vida en caso de secuestros y en extorsiones datos que tiene sobre el desplazamiento de su potencial víctima, el detalle de las exigencias ilícitas, pudiendo también grabar, identificar voz o voces, comportamiento, violencia, peligrosidad, conductas de los delincuentes integrantes en organizaciones criminales, geolocalización entre otros.

La negociación en casos de secuestros es un procedimiento especial, sensible y complejo, en donde se negocia el pago por la libertad de un ser humano y cuya participación policial se inicia desde el conocimiento de la noticia criminal; identificado los hechos que se configuran un delito de secuestro; entre las primeras acciones se activa el Comité de Crisis, se nombra el asesor policial de las negociaciones, quien conforma su equipo que abordará el tema de las negociaciones, encontrándose en este proceso lo siguiente:

- Acreditación de los Asesores policiales a los familiares del secuestrado. El negociador y su equipo se presente ante la familia para establecer la primera línea de comunicación.
- Entrevista a los familiares. Se hace de conocimiento que el objetivo máximo es la preservación de la vida de la víctima.
- Disposición de Pago. Siempre y cuando los familiares consideran que están en condiciones de las exigencias de los delincuentes secuestradores.
- Elección del Negociador. Se decide quien asume las negociaciones y se hace de conocimiento las reglas a seguir para la consecución de los objetivos.
- Dispositivos de Grabación. Se instalan dispositivos de grabación.
- Recolección de Información. Que permite el acopio de información al detalle.

Considerando el orden de ideas antes descrito, está relacionado con la acreditación de los asesores policiales a los familiares del secuestrado, donde el asesor negociador y su equipo tiene el primer contacto con la familia, para luego establecer la entrevista con los familiares de la víctima y proponer entre los mismos a quien se observe con ciertas cualidades que permitan desarrollar el trabajo de negociación, resaltando además que el principal objetivo es el rescate y preservación de la vida de la persona secuestrada. Todas estas acciones de índole operativo policial serán comunicadas al representante del Ministerio Público quien dirige la investigación de manera reservada.

Por ello, la principal brecha que encuentra el agente policial encargado de la asesoría a los familiares para las actividades de negociación, es el contacto inicial que deberá establecer con el familiar negociador, es donde se presenta con un primer dilema que es la comunicación, por cuanto no se sabe ni se conoce la predisposición de los integrantes de la familia afectada para escuchar y entender el mensaje que le brinda el asesor negociador, limitándose a brindar información general sobre su presencia y participación en la negociación a llevarse a cabo, dejando vacíos e incertidumbre en los receptores de la información, produciéndose una brecha de pérdida de tiempo y desconfianza, acrecentándose de esta manera la sensación de inseguridad; siendo importante

la participación de los efectivos de la DIVINSE especializados en asesoría de negociaciones para brindar un servicio de calidad y superar las brechas descritas.

En ese sentido en el presente capítulo se desarrolla la redacción formal del problema público, el marco conceptual, la arquitectura del problema, así como el marco institucional y normativo relacionado al problema.

1.1. Redacción formal del problema

En el proceso de negociaciones del delito de secuestro, el asesor se dirige al domicilio de los familiares de la víctima a fin de tener el primer contacto buscando obtener y lograr la confianza inmediata, sin embargo en oportunidades no se logra con inmediatez este objetivo, debido a que el asesor en esos momentos iniciales representa a un extraño en el entorno de la familia que trata de ingresar a su hogar y compartir momentos y experiencias que conlleven a una negociación para lograr la libertad del plagiado, por cuanto los efectivos que realizan las labores de asesoría por la poca capacitación y experiencia no lograrían la empatía con los afectados, para entablar una comunicación adecuada.

En otros casos la familia afectada siente desconfianza inicial de los asesores, inclusive haciéndoles pensar que los policías estarían coludidos con los negociadores de los delincuentes, por cuanto en algunos casos el asesor presagia de los eventos futuros en base a su experiencia y conocimientos adquiridos, recurrentemente se da esta situación por la falta de efectividad en brindar buena información clara, precisa y oportuna que conlleve a ganarse rápidamente la confianza y de esa manera ganar tiempo para planificar una buena estrategia de asesoría para la negociación que se llevará con los delincuentes aprehensores.

En base a las experiencias, vivencias, estadísticas y material escrito, se ha efectuado un estudio y análisis sobre la problemática relacionado a los secuestros que se materializa en el Perú, en sus diversas modalidades, arribando a identificar el problema del cual se busca la determinación de una

solución a la misma, por lo que el planteamiento del problema se encuentra estructurado en los siguientes términos:

Limitada calidad de la actuación policial del personal de la División de Investigación de Delitos de Secuestros y Extorsiones, en los procedimientos de asesoría en negociación a familiares de víctimas de secuestro.

1.2. Marco conceptual del problema

El secuestro se encuentra catalogado como uno de los delitos de mayor gravedad conforme a lo establecido en el ordenamiento penal peruano, ya que vulnera una gama de derechos fundamentales, como el derecho a la vida que se ubica en el mayor nivel de riesgo y consecuentemente la libertad individual. Este delito se considera un problema público a nivel mundial y es prioridad de atención por parte de los Estados comprometidos en la defensa y protección de las personas ya que su creciente y vertiginoso ascenso global hace que la sociedad se encuentre expuesta ante una grave amenaza de orden de criminalidad organizada.

A continuación, se presentan los principales conceptos para entender el problema público planteado. Entre ellos se encuentran los términos secuestro, protocolos de actuación policial, negociación y calidad de los servicios.

1.2.1. El secuestro

Diferentes autores desarrollan la definición de secuestro e incluso determinados tratadistas describen la misma desde la concepción del término plagio tal como refiere Aníbal Guzmán Lara (1989) al señalar que ésta tipología delictiva estaría configurada como uno de los delitos graves que atenta contra la vida y libertad de las personas, es decir como aquel bien jurídico supremo de máximo valor del cual ninguna persona puede irrogarse en su vulneración ya que al constituirse y someter a una persona a esta privación de su libertad con el objeto de quitarle su arraigo desde el lugar donde se encuentra para trasladarlo contra su voluntad y con el uso de la fuerza o violencia ya sea dentro de la ciudad o incluso fuera del país de origen de la víctima, siendo el interés del plagiario obtener un beneficio.

Asimismo, el Manual que desarrolla la ONU (2006) para este delito, determina que el secuestro es un delito grave que origina graves consecuencias por su nivel de afectación sobre las víctimas y familiares potencialmente vulnerables y que además afecta a las naciones y estados.

Por su parte, Maggiore (1954) señala que la víctima se encuentra bajo un poder de sujeción involuntario sometido por el victimario, es decir que la sujeción contraria a su voluntad además de limitar su derecho a la libertad individual y en especial al de su seguridad e integridad pone en riesgo su vida como bien jurídico de máxima valor.

Siguiendo el orden de ideas propuesto por Aníbal Guzmán Lara (1989) y habiendo revisado los conceptos de diferentes autores, se puede inferir que el término secuestro es una de las figuras de tipo penal que reviste una alta gravedad por el riesgo en que somete a las víctimas del delito, sumergiendo a una exposición extrema contra su vida al privarlo de su libertad bajo condiciones de riesgo extremo.

Finalmente, consideramos como enfoque doctrinario moderno a lo establecido en la jurisprudencia del delito de secuestro que en su Fundamento Octavo de la RN.903-2019 de la Sala Penal Transitoria de la Corte Suprema de Justicia de la República al señalar que:

“el delito de secuestro se configura cuando el agente priva a una persona, sin derecho, de la facultad de movilizarse de un lugar a otro, con independencia de que se le deje cierto espacio físico para su desplazamiento y cuyos límites la víctima no puede traspasar; desde este punto de vista, lo importante no es la capacidad física de moverse por parte del sujeto pasivo sino la de decidir el lugar donde quiere o no quiere estar” (Corte Suprema de Justicia de la República, 2020).

1.2.2. Protocolo de actuación policial

El segundo concepto, sobre protocolos de actuación policial, esta se encuentra determinada sobre la base del conjunto de actividades que realiza la policía mediante la utilización de criterios producto de la práctica diaria y

experiencia acumulada, así como aquellos procedimientos que deben ser realizados de forma estandarizada por los funcionarios policiales.

1.2.3. Negociación

Debemos considerar que el acto de negociación es un proceso en donde las partes en conflicto ya sea personas u organizaciones encuentran sus intereses en disputa, buscan como medio de negociación a herramientas o procesos que les permita acortar estas brechas con la finalidad de llegar a acuerdos armoniosos, siendo así que el acto de negociación es un proceso donde se discuten y evalúan entre las partes sus posiciones para lograr establecer consensos y establecer acuerdos.

1.2.4. Calidad

El concepto de calidad conlleva a remitirnos a la definición desarrollada por William Eduard Deming, quien refiere que la calidad consiste en lograr la estandarización de igualdad y credibilidad resultante de un producto de bajo costo, orientándose permanente hacia la mejora constante.

Por su parte Grönroos (1984), resalta que la calidad está orientada en base a lo que el usuario o cliente desea obtener como bien o servicio producto de su demanda en base a una necesidad, además enfatiza que las dimensiones de calidad están concatenados con la valoración del cliente sobre lo que espera recibir y que el resultado final de este se encuentra en lo que denominamos la calidad del servicio, es decir desde cómo se entrega y como se recibe el servicio y solo así se podrá establecer un impacto positivo en el resultado final.

El ISO 9000 de la norma internacional señala que, la calidad concentra y agrupa todas aquellas particularidades de una entidad em donde definen sus procesos y productos que le otorgan un nivel de situaciones aptitudinales que satisfacen aquellas necesidades requeridas ya sean de tipo explicitas o implícitas.

1.3. Arquitectura del problema

En las décadas del 80 y 90, el Perú se habría encontrado amenazado por una creciente ola de secuestros, creando una desestabilidad permanente al estado de derecho ya que la vida y la libertad de las personas se encontraban amenazadas por este flagelo, sin embargo es de resaltar que las estimaciones porcentuales que se evidenciaban por la configuración del delito de secuestro no existe data cuantitativa exacta sobre la misma, toda vez que subsiste aún aquel dato estadístico denominado como cifras negras, en virtud que los agraviados por temor y por las amenazas no realizan la denuncia ante la autoridad competente, en consecuencia estos hechos no denunciados permanecen latentes y mantienen en zozobra a la población en desmedro de la seguridad ciudadana.

Realizado el estudio de la problemática del delito de secuestro, se ha identificado las dimensiones siguientes: Situación de los secuestros en el caso peruano (2016-2021), organización y características de la DIVINSE, y medir la magnitud del problema público que a continuación serán desarrollados.

Tabla 1. Determinación de las dimensiones del delito de secuestro

N°	Dimensiones del problema
1	Situación de los secuestros en el caso peruano (2016-2021)
2	Organización y características de la DIVINSE
3	Medir la magnitud del problema público

Fuente: Elaboración propia

1.3.1. Dimensión 1. Situación de los secuestros en el caso peruano (2016-2021)

Con la finalidad de lograr la mayor aproximación sobre la data estadística de los secuestros que se han producido en el Perú, preliminarmente se tomarán en cuenta lo obtenido del INEI y extraído del Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana del 2011 al 2017, documento informativo que permitirá verificar como se ha venido desarrollando el comportamiento la criminalidad en el territorio peruano, hechos que generan un ambiente de inseguridad ciudadana.

Asimismo, INEI señala en su Anuario antes mencionado que; respecto a las denuncias inmersas dentro de la calificación penal del delito contra la libertad, se habrían registrado de 22 mil denuncias sobre éste ilícito aumentando en más de dos mil casos al año anterior. Sin embargo, se debe precisar que la información que se extrae sobre este aspecto no distingue los delitos específicos como son el delito contra la libertad personal, violación de la intimidad, violación de domicilio, etc., estando configurado como un delito especial para este caso el delito de secuestro según la Ley N°30077 Contra el crimen organizado.

A continuación, se muestra la figura donde se registra el número de denuncia registradas del 2011 al 2017 por delito contra la libertad, notándose que ha venido registrando un aumento cada año.

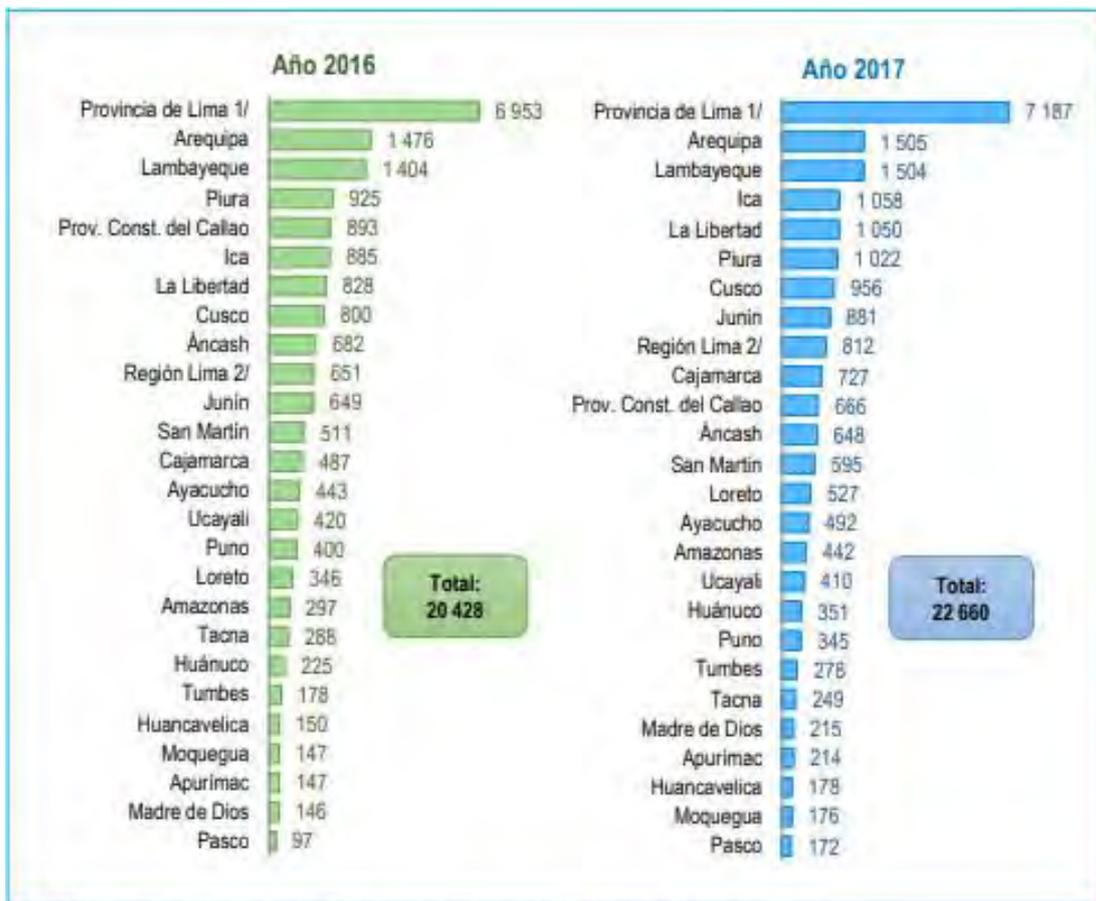


Nota: Comprende las denuncias registradas en comisarías y unidades especializadas en investigación criminal.

Figura 1. Denuncias por comisión de delitos contra la libertad. 2011-2017

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, PNP

Según la figura que se muestra a continuación, se detalla las denuncias registradas por departamento, haciendo una comparación en los años 2016 y 2017, notándose un incremento en la comisión de este delito y que además Lima lidera el Ranking seguido por Arequipa.



Nota: Comprende las denuncias registradas en comisarías y unidades especializadas en investigación criminal.
 1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.
 2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Haura, Oyón y Yauyos.

Figura 2. Delitos contra la libertad, según departamento. 2016-2017
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, PNP



Figura 3. Resultados anuales de seguridad ciudadana a nivel nacional 2013-2018

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

La imagen anterior ha sido extraída del INEI respecto a los resultados anuales de seguridad ciudadana del año 2013 al 2018, donde se puede observar que para el indicador “secuestro y extorsiones” el porcentaje de caos y víctimas

de este delito oscilan entre 0,5 y 0,4 %, manifestándose un comportamiento heterogéneo de subidas y bajas porcentuales, lo que hace advertir que esta modalidad delictiva muta en cualquier momento y actúa también en forma espontánea y el pico de este fenómeno se da en forma cíclica.

La siguiente imagen muestra la tasa de víctima que han sido agraviados por diferentes hechos delictivos, estando el delito de secuestro con una marcación porcentual de entre 0,4 y 0,2% según el tipo de ámbito de estudio nacional urbano y otros.



Figura 4. Tasa de personas víctimas según tipo de delito y ámbito de estudio (2018-2019)
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Indicador	Comparación con semestre móvil anterior			Comparación con semestre similar del año anterior		
	Abr - Sep 2020	May - Oct 2020	Diferencia May - Oct 2020 / Abr - Sep 2020	May - Oct 2019	May - Oct 2020	Diferencia May - Oct 2020 / May - Oct 2019
Población de 15 y más años de edad víctima de algún hecho delictivo, por ámbito de estudio						
Nacional Urbano	23,1	22,9	-0,2	26,4	22,9	-3,5
Ciudades de 20 mil a más habitantes	25,5	25,0	-0,5	28,9	25,0	-3,9
Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes	17,2	17,3	0,1	19,5	17,3	-2,2
Población de 15 y más años de edad del área urbana, víctima, por tipo de hecho delictivo (Tasa*)						
Robo de dinero, cartera, celular	13,3	12,8	-0,5	14,1	12,8	-1,3
Intento de robo de dinero, cartera, celular	4,7	4,6	-0,1	5,7	4,6	-1,1
Estafa	2,9	3,1	0,2	4,1	3,1	-1,0
Robo de vehículo 1/	1,7	1,7	0,0	1,9	1,7	-0,2
Intento de robo de vehículo 1/	0,9	a/ 0,8	-0,1	1,1	0,8	-0,3
Amenazas e intimidaciones	1,2	1,4	0,2	2,1	1,4	-0,7
Maltrato y ofensa sexual 2/	1,4	1,5	0,1	2,0	1,5	-0,5
Robo de negocio	0,2	a/ 0,3	a/ 0,1	0,6	0,3	a/ -0,3
Secuestro y extorsión	0,2	a/ 0,1	a/ -0,1	0,3	a/ 0,1	a/ -0,2
Otro 3/	0,4	a/ 0,5	a/ 0,1	0,5	0,5	a/ 0,0

Figura 5. Principales indicadores de seguridad ciudadana (semestre 2020)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

La imagen que antecede, es el resultante de los principales indicadores de seguridad ciudadana, donde se expresa el porcentaje de la población de 15 a más años de edad que han sido víctimas de algún tipo de delito, encontrándose el delito de secuestro para el semestre abril-septiembre 2020 entre 0,2%, manteniendo porcentualmente al correspondiente al año 2019.

El presente gráfico, detalla las diversas denuncias registradas en la División de Investigación de Secuestros y Extorsiones, se observa un comportamiento heterogéneo respecto a los denominados delitos de secuestros típicos, significando que estos ilícitos se muestran latentes y vigentes, como clara amenaza a la sociedad peruana; hechos que demandan una atención especial por parte de la policía especializada.

Tabla 2. Denuncias registradas en la DIVINSE-PNP

DELITOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
EXTORSION	390	280	306	259	188	224	256	180	93
VIOLACIÓN	23	15	17	15	11	12	23	22	8
SECUESTRO TIPOICO LIMA	2	4	5	2	0	0	2	4	1
SECUESTRO TIPOICO PROV.	0	0	0	4	15	7	4	3	1
SECUESTRO AL PASO				5	4	9	7	15	3
SECUESTRO ATIPOICO	77	78	55	44	52	89	83	25	17

Fuente: Elaborado en base a información de la DIVINSE.



Figura 6. Secuestros típicos en Lima

Fuente: División de Investigación de Secuestros y Extorsiones.

En el gráfico que antecede se aprecia las denuncias y registros sobre los Secuestros típicos perpetrados en Lima, notándose que en el periodo 2010 al 2021 se habría manifestado un comportamiento heterogéneo, es decir no se identifica un desarrollo ascendente ni continuo; sin embargo, sí está claro determinar que su mayor nivel de impacto es en el año 2010 y que su forma ascendente de este delito muestra su nivel bajo de producción de este acto delictivo, sin embargo se debe valorar que el delito de secuestro por su forma de acción siempre estará latente.

En el siguiente gráfico se observa las denuncias registradas en los últimos 10 años sobre los Secuestros típicos perpetrados en diferentes provincias de nuestro país, notándose que del 2010 al 2015 no se registró delito de secuestro alguno, del 2016 al 2017 se observa un significativo crecimiento, y de ese año al 2021 una tendencia decreciente, sin embargo, este delito se muestra latente en todo el país.

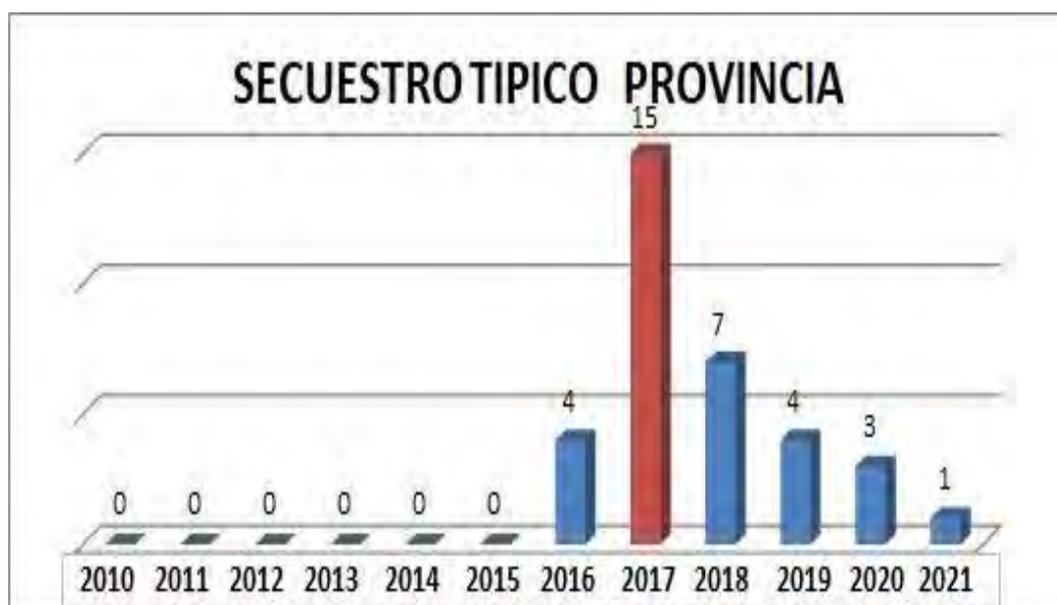


Figura 7. Secuestros típicos en provincia

Fuente: División de investigación de Secuestros y Extorsiones

1.3.2. Dimensión 2. Organización y características de la DIVINSE

La estructura organizativa que presenta la DIVINSE, es de tipo lineal y estructurada jerárquicamente de acuerdo con las actividades funcionales las mismas que son asignadas a los diferentes departamentos de investigación a cargo de personal de Oficiales y suboficiales que tienen la especialidad de investigación criminal.

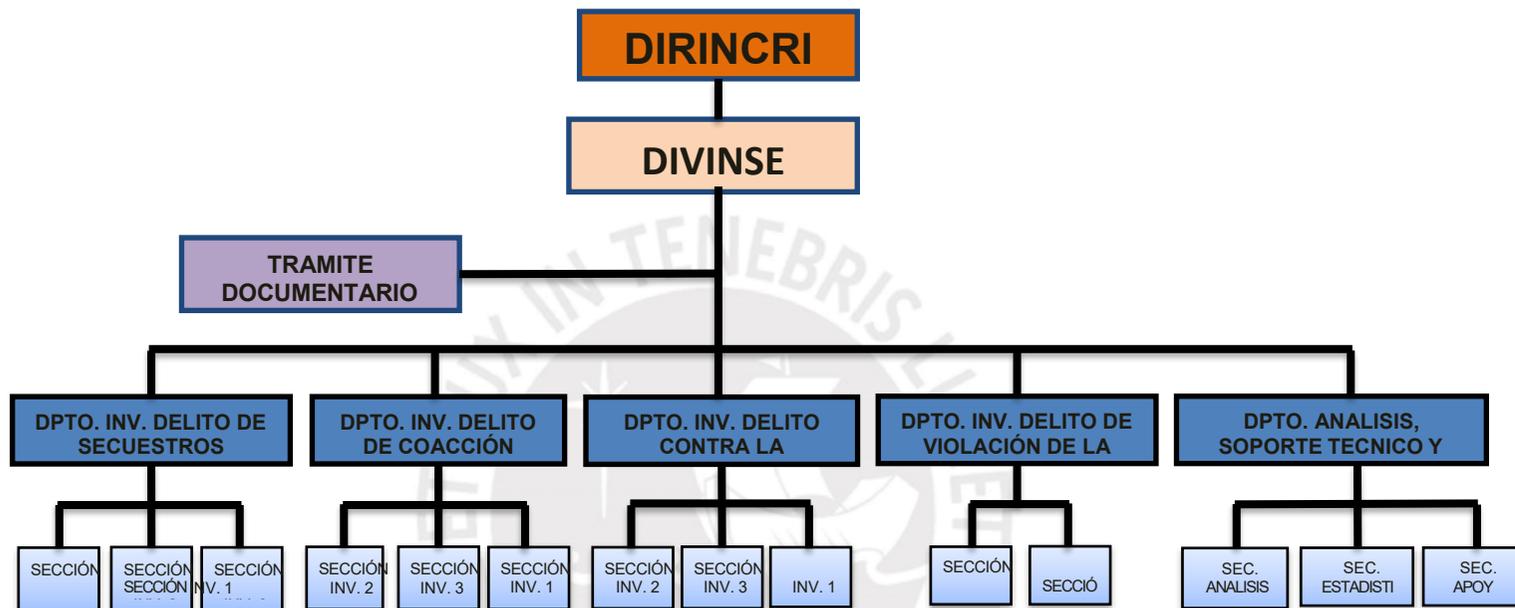


Figura 8. Organigrama de la DIVISE-PNP
 Fuente. DIVINSE-PNP

En este gráfico se observa el organigrama de la División de Investigación de Secuestros y Extorsiones, la misma que es dependiente de la DIRINCRI-PNP, donde se determina los diferentes órganos de línea de la referida Unidad Orgánica que tiene por responsabilidad la prevención y la lucha contra el crimen organizado como política pública conforme lo establece en su objetivo estratégico institucional respecto a la reducción de la criminalidad en sus diversas modalidades. Significando que, dentro de esta estructura no se ha considerado el departamento que se orienta a las actividades de asesoría en negociaciones del delito de secuestro.

En la tabla que se muestra a continuación, se detalla la asignación de cargos del personal Oficiales y Suboficiales de la División de Investigación de Secuestros y Extorsiones distribuidos en diferentes departamentos de investigación, sin embargo, no se ha considerado personal especializado para desarrollar específicamente las labores de asesoría en negociaciones del delito de secuestro, este último considerando se basa en cuanto a que tanto el organigrama funcional y el cuadro de asignación de personal no consideran un departamento o área funcional donde se encuentre detallado las actividades que realiza el agente policial encargado de la asesoría en negociación para casos de secuestros.

AREA	OFICIALES	SUBOFICIALES	CAS	TOTAL
JEFATURA	01 CRNL	02		03
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN	01 CMDTE	17		18
DPTO. DE INVESTIGACIONES DE SECUESTROS (DEPINSE)	01 CMDTE 05 OFICIALES	28		34
DPTO. DE INVESTIGACIONES DE COACCION (DEPINDCO)	01 CMDTE 07 OFICIALES	21		29
DPTO. DE INVESTIGACIÓN DE EXTORSION (DEPINEX)	01 CMDTE 05 OFICIALES	27		33
DPTO. DE INVESTIGACIÓN DE DELITOS DE VIOLACIÓN DE LA LIBERTAD SEXUAL (DEPINDVLS)	01 CMDTE 03 OFICIALES	18		22
DPTO. DE ANALISIS Y SOPORTE TECNICO	01 MAY	13	01	15
TOTAL	27	126	01	154

Figura 9. Asignación de Personal de la DIVINSE / DIRINCRI-PNP

Fuente. DIVINSE PNP

La siguiente tabla muestra la asignación del cuadro de vehículos mayores y menores operativos de la DIVINSE, motorizados que son utilizados para el cumplimiento de la misión de prevención y lucha frontal contra las organizaciones criminales que atentan contra las víctimas del delito de secuestro a nivel nacional.

CLASE	MARCA	MODELO	CANTIDAD
AUTO	NISSAN	SENTRA	5
AUTO	NISSAN	ALMERA	8
AUTO	NISSAN	MARCH	1
AUTO	KIA	RIO	1
AUTO	CHEVROLET	SAIL	1
AUTO	HYUNDAI	I-10	1
AUTO	NISSAN	FRONTIER	7
AUTO	NISSAN	NAVARA	1
AUTO	HYUNDAI	SANTA FE	4
AUTO	NISSAN	XTRAIL	1
AUTO	HONDA	TWISTER	2
TOTAL FLOTA VEHICULAR			32

Figura 10. Cuadro de asignación de vehículos-DIVINSE
Fuente. DIVINSE-PNP

1.3.3. Dimensión 3. Magnitud del problema público

Siguiendo la línea de tiempo en base a las dimensiones 1 y 2 anteriormente desarrollado, interesa conocer e identificar las etapas de la cadena de valor en el cual se podrá establecer el problema en concreto que se requiere definir, por lo que se puede advertir que ésta se encontraría en el nivel del producto ya que lo que se busca es mejorar la calidad del servicio que se quiere entregar por parte de los agentes policiales de la DIVINSE encargados de brindar la asesoría en negociación en secuestros a los familiares de las víctimas de éste delito, pues; en suma no estaría respondiendo a las dimensiones que enlazan a la calidad en cuanto a la **satisfacción, oportunidad y orientación.**

Asimismo, para lograr establecer y responder a la pregunta del cómo se ha identificado el problema y el por qué se genera esta brecha, a continuación, se va a desarrollar las tres principales dimensiones de la variable calidad que han sido seleccionadas para el presente caso, para ello se tomará en cuenta el material bibliográfico existente, las entrevistas realizadas al jefe de la DIVINSE,

a oficiales de caso de la DIVINSE, agentes asesores en negociación de secuestro y familiares víctima de este delito; cuyas dimensiones son las siguientes:

1.3.3.1 Satisfacción

Para el desarrollo de la dimensión satisfacción respecto a la variable calidad, se toma en consideración en base a los factores teóricos previamente revisados en virtud que importa establecer e identificar si el cliente que recibe el servicio que otorga el agente asesor en negociación para casos de secuestro, es aceptado con satisfacción la misma como producto resultante del servicio que le han otorgado y que éste se pueda expresar además como un valor público óptimo, razón de ser del agente asesor para tener que plantearse como principal objetivo en lograr este fin que consiste en la satisfacción al cliente.

Por ello, resulta ser prioritario tomar como línea de base para el desarrollo de la dimensión satisfacción a las diferentes entrevistas realizadas a los agentes asesores en negociación y a familiares de las víctimas del delito de secuestro, es así que; se ha obtenido diferentes hallazgos que nos han permitido identificar esta principal dimensión, siendo uno de ellos que la DIVINSE siendo una unidad especializada de investigaciones de alta complejidad dependiente de la DIRINCRI-PNP, para los procedimientos de investigación para casos de secuestro cuenta con un mínimo y limitado personal policial especializado que realizan esta actividad, es así que de las entrevistas realizadas se ha identificado estas limitaciones en consideración al déficit de personal existente para el cumplimiento de las acciones de asesoría en negociación de secuestro, aunado a este déficit encontramos que los agentes en su mayoría actúan en base a su experiencia y conocimiento consuetudinario y pragmático, asimismo no existen nuevos cuadros que impliquen la formación de agentes asesores que pudieran reemplazar a los titulares en casos supuestos de enfermedad o cuando sean pasados al retiro por imperio de la ley de situación de la PNP.

Asimismo, se ha evidenciado que el agente asesor en negociación para casos de secuestro encuentran como barrera el primer contacto y acercamiento con los familiares de la víctima quienes por el momento traumático y amenazas

recibidas por los plagiarios se encuentran dubitativos, siendo esta primera etapa de las actuaciones donde el agente asesor debe concentrar su participación ya que en base a ello es como va a lograr la acercamiento y empatía con la familia con la mayor celeridad y prontitud posible, de modo tal que le permitirá ganar tiempo y evitar que la verdad huya y obtener los indicios que permitan resultados óptimos al trabajo de investigación conjunta.

Por otra parte, los agentes asesores entrevistados también coinciden en señalar que para optimizar su actuación, resulta que esta principal barrera de lograr el contacto inicial y empatía con los familias de las víctimas solo se podrá lograr si es obtenida en base a las cualidades, aptitudes y actitudes de posicionamiento que cada uno de ellos adopta en base a su expertis profesional y experiencia de casos antes resuelto y de no adoptar los métodos pragmáticos no será posible lograr resultados óptimos que permitan finalmente conseguir la satisfacción de las personas a quienes se brinda asesoría en negociaciones para casos de secuestro.

De igual manera, se ha evidenciado que los familiares de las víctimas del secuestro inician una vivencia negativa y traumática desde el momento en que toman conocimiento del plagio en que se encuentra sometido su familiar, situación que conlleva a la generación de desconfianza en las personas que le rodean, así como a familiares e incluso de los propios policías responsables del proceso investigativo, razón por lo que muchas veces prefieren desarrollar las negociaciones con los plagiarios sin la asesoría del personal policial experto en el manejo de este proceso delictivo.

Como se advierte, queda evidenciado que el tiempo resulta ser un factor crítico que deberá ser utilizado con la celeridad por el agente asesor en negociaciones para casos de secuestro, debiendo utilizar sus aptitudes profesionales que permitan convencer a los familiares de las víctimas para que puedan desarrollar las actividades operativas de asesoría en negociación y que permita acortar la línea tiempo que se pierde por la falta de empatía y confianza, siendo este factor la principal causa que encuentra el agente policial desde el primer contacto que establece con los familiares de los secuestrados, generando que los indicios y evidencias se pierdan y dificulten optimizar el trabajo del

personal encargado de las investigaciones, procedimientos operativos policiales que estarán enmarcados dentro de los principios de legalidad que establece la legislación peruana, bajo la conducción Fiscal como titular de la acción penal.

1.3.3.2 Oportunidad

En esta dimensión se va realizar una valoración respecto a la magnitud de la calidad del servicio que el agente asesor en negociación de secuestro otorga como producto a los familiares de las víctimas del delito, habiéndose identificado el criterio de oportunidad, es decir su participación se basa en la forma como el producto o servicio es entregado a los familiares y que este genere un valor público.

Al respecto, del análisis realizado del material bibliográfico, la data estadística de la DIVINSE, de las entrevistas realizadas al personal policial de los diferentes niveles organizacionales y en particular de las entrevistas realizadas a los agentes policiales que realizan actividades de asesoría en negociación para casos de secuestro y finalmente de las entrevistas realizadas a los familiares de las víctimas del delito se ha evidenciado que como primera brecha existente entre los principales actores para la asesoría en negociación (policía y familiar), es la desconfianza mutua en que ambas partes manifiestan con su comportamiento actitudinal, es decir; por su lado el familiar considera que toda persona es sospechosa de ser partícipe del secuestro donde incluye en este grupo de sospecha a los policías especializados para casos de secuestro.

Por otro lado la presión psicológica y el temor a las amenazas por parte de los plagiarios que advierten para que no formalicen denuncia, sumado a ello la sospecha a los mismos familiares del entorno, genera la desconfianza de poder acceder al apoyo policial para ser asesorado en la negociación del cual tendrá que actuar ante los secuestradores, disyuntiva que le orienta a enfrentar el problema por mutuo propio y por el lado del agente asesor en negociación de secuestro encontramos que surge similar desconfianza hacia los familiares en virtud a realizar las valoraciones presuntivas que el caso puede ser producto de un auto secuestros o secuestros simulados.

Por ello, se considera que el criterio de oportunidad del que debe ser aprovechada por los agentes policiales para casos de asesoría en negociación de secuestro solo será posible si aquella competencia del tipo aptitudinal es desarrollada conforme a su desempeño funcional y que este sea asimilado con el mayor grado de receptibilidad por los familiares de las víctimas del delito de secuestro, es decir que el producto y servicio llegue de modo oportuno ya que este principio resulta ser determinante para la consecución de una investigación policial eficaz, esta oportunidad es la que permitirá ganar tiempo en el proceso investigativo y por ende obtener los indicios y evidencias que permitan rescatar a la víctima o realizar las negociaciones que motive la liberación del secuestrado, y por ende sirva como elemento de convicción, para que el Ministerio Público como titular de la acción penal reúna la carga de la prueba que permita la incriminación de los sujetos partícipes del delito de secuestro.

Por estas consideraciones se ha logrado evidenciar que la falta de oportunidad que subyace sobre los actos iniciales de coordinación e inmersión del agente asesor en negociaciones hacia los familiares de las víctimas del delito resulta ser insuficiente y tardío en iniciar su actuación, lo que conlleva a una pérdida de tiempo para lograr acopiar indicios y evidencias que permitan al agente policial estructurar su estrategia de actuación en asesoría para la negociación de los familiares con los plagiarios. Por ello, se considera como uno de los elementos más importantes para este proceso de asesoría el uso del tiempo con la oportunidad inmediata, ya que por cada minuto que pasa se pierde una verdad por descubrir, estas consideraciones se encuentran corroboradas de conformidad a las diferentes entrevistas realizadas a los actores que participan en el caso, evidenciándose que la desconfianza genera pérdida de tiempo en el proceso de asesoría de negociación en casos de secuestro.

1.3.3.3 Orientación

En esta dimensión de la orientación se efectuará la valoración correspondiente respecto a la magnitud de la calidad del servicio que brinda como valor público la DIVINSE a través de sus efectivos policiales respecto a la asesoría en negociación que realiza la familia de la víctima con el negociador de los plagiarios, para cuyo efecto se ha identificado el criterio relevante de la

orientación que el agente especializado debe realizar durante todo el proceso de investigación desde el primer contacto hasta la culminación de la investigación con la liberación de la víctima, dicha dimensión debe ser realizada técnica y profesionalmente de tal forma que se logre la total satisfacción de la familia que vive agobiada en todo momento mientras dure la privación de la libertad de la víctima.

El mencionado atributo de orientación se ha considerado en base a la valoración y análisis realizado de las entrevistas de los principales actores para los casos de asesoría en negociación de secuestro como son los expertos y la familia de la víctima, quienes han coincidido que en el primer contacto así como en el desarrollo de las negociaciones de la liberación de la víctima, en algunas oportunidades no han recibido la debida orientación sobre la presencia de los asesores negociadores, sobre sus actuaciones, la participación de cada uno de los familiares, detalles de la situación de la víctima en cautiverio entre otros aspectos de vital importancia para mantener su vida e integridad física.

Asimismo, respecto al atributo de orientación se ha encontrado evidencia en base a los hallazgos obtenidos como resultante de la entrevista realizado a los familiares de las víctimas del delito, al haber considerado que la información y orientación que es proporcionada por los agentes policiales encargado de la asesoría, resulta ser insuficiente y limitado respecto a su actuación en los asuntos de su competencia, generan desconfianza y poca aceptabilidad. Además, de las entrevistas practicadas a los agentes policiales encargado de la asesoría en negociación, coinciden en señalar que la orientación informativa que exponen a los familiares de las víctimas del delito respecto a su participación como asesores, consideran que no es percibida ni aceptado con satisfacción en virtud a la falta de apertura al diálogo que genere confianza y empatía desde el primer contacto con el familiar de la víctima. Sobre este particular, los asesores en negociación consideran que al someter sus procedimientos en base a su experiencia y pragmatismo sin contar con otras herramientas o técnicas estructuradas para seguir con su actuación operativa genera una brecha que dificulta iniciar con los actos de asesoría, percibiendo que bajo este enfoque la capacitación en asesoría de negociación para casos de secuestro mejoraría sustancialmente su participación de manera objetiva.

En consecuencia, la evidencia de una orientación percibida de una manera diferente de su naturalidad resulta ser insuficiente para iniciar su actuación con la confianza de la familia desde un primer momento, lo que conlleva a una pérdida de tiempo para lograr acopiar indicios y evidencias que permitan al agente policial estructurar su estrategia de actuación en asesoría para la negociación de los familiares con los plagiarios con participación del Ministerio Público. Por consiguiente, el atributo de orientación resulta uno de los pilares importantes para el proceso de asesoría, toda vez que una orientación clara y objetiva que se otorga a los familiares, permitirá para que perciban claramente las razones de la presencia y actuación de los asesores en negociaciones del delito en mención, lográndose en el tiempo más breve la confianza y apertura de los familiares para el inicio de las negociaciones situación que optimizará el uso del recurso del tiempo.

1.4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema

El delito de secuestro se encuentra tipificado dentro de la estructura del código penal y la ley especial N°30077 – Ley contra el crimen organizado, la misma que al ser considerado un delito de alto nivel de gravedad, los organismos internacionales con miras a minimizar, contrarrestar este flagelo determinan que los estados deben priorizar dentro de sus políticas públicas la atención a este problema que de por sí causa graves consecuencias a la vida, la libertad e integridad de las personas y familiares que son víctimas.

1.4.1. Marco normativo internacional

Entre las principales normas a nivel internacional relacionadas al problema público identificado, se encuentran la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Convención Americana sobre los Derechos Humanos y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Todos resaltan la importancia de la protección de la libertad y la seguridad personal, que se deberá garantizar en las constituciones de los Estados que se encuentran incorporados en estos mecanismos internacionales.

1.4.2. Marco normativo nacional

Las actuaciones policiales en los procedimientos de investigación, así como la de los asesores en negociación en delitos de secuestros a los familiares de las víctimas de este flagelo, se encuentran enmarcados dentro de las normas institucionales que a continuación se detallan:

- Ley 30077. Ley contra el crimen organizado
- Código Penal peruano

1.4.3. Marco normativo institucional

- a. Ley N° 24949 del 06DIC88, ley de creación de la PNP.
- b. Decreto Legislativo N° 1148 “Ley de la Policía Nacional del Perú”
- c. Decreto Legislativo N°1152 “Ley que aprueba la modernización de Función Criminalística de la Policía Nacional del Perú”
- d. Directoral N°1476-AD-SG-PNP del 10AGO1985, mediante el cual se crea la División de Investigación de Secuestros de la DIRINCRI-PNP.
- e. Ley No. 27379 modificada por el DL 988 del 22JUL2007 Ley de Procedimiento para adoptar Medias Excepcionales de Limitación de Derechos en Investigación Preliminares.
- f. Reglamento del Decreto Legislativo N°1267, Ley de la PNP. Contiene la definición y funciones de la División de Secuestros y Extorsiones.
- g. Protocolo de procedimientos contra el secuestro

El referido protocolo es un instrumento normativo que contribuye a la adecuada regulación de las actuaciones policiales destinadas a la homogeneidad de criterios para la investigación de los delitos Contra La Libertad – Secuestro y el Patrimonio - Extorsión; así como, en las investigaciones de criminalidad organizada que desarrolla los miembros de la PNP en el cumplimiento de su función.

1.4.4. Marco de políticas públicas generales

La Política de Estado del Acuerdo Nacional, dentro de la estructura de las 35 políticas, se encuentra el objetivo número uno sobre “Democracia y Estado de Derecho”, la misma que permitirá responder a preguntas sobre el planteamiento del problema.

Tabla 3. Políticas públicas generales relacionadas al problema identificado

Problema identificado	Políticas públicas generales
Limitada calidad de actuación de agentes policiales asesores en negociación del delito de secuestro genera desconfianza en los familiares de la víctima durante el contacto inicial.	Política de Estado N°7: Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana (Acuerdo Nacional, 2002). Objetivo: “consolidará políticas orientadas a prevenir, disuadir, sancionar y eliminar aquellas conductas y prácticas sociales que pongan en peligro la tranquilidad, integridad o libertad de las personas, así como la propiedad pública y privada” (Acuerdo Nacional, 2002)
	Plan Bicentenario – Eje Estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios. 2.6 Seguridad Ciudadana.

Fuente: Acuerdo Nacional, 2002; Plan Bicentenario, 2011. Elaboración propia

1.4.5. Marco de políticas públicas específicas

Asimismo, el Estado en su Política Nacional de Modernización, establecen determinados lineamientos orientados a propiciar un servicio eficiente a la ciudadanía, estando este acorde a los programas presupuestales.

Tabla 4. Políticas públicas específicas relacionadas al problema identificado

Problema identificado	Políticas públicas específicas
Limitada calidad de actuación de agentes policiales asesores en negociación del delito de secuestro genera desconfianza en los familiares de la víctima durante el contacto inicial	Política Nacional de Modernización del Estado – Objetivo 5: Los sistemas de recursos humanos que aseguren el profesionalismo de la función pública, que cuente con funcionarios y servidores veraces para el puesto y las funciones que desarrollen. Objetivo 6: Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.
	Programas Presupuestales 30, 31, 32, 68, 86, 128 y 139.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II: Causas del problema

En el presente capítulo se desarrollará el marco conceptual sobre estudios desarrollados respecto a la calidad del producto que se brinda a la comunidad desde diferentes enfoques y que las mismas oriente a la consecución del establecimiento de políticas públicas para mejorar la calidad del producto que brinda la DIVINSE-DIRINCRI-PNP en asesoría a familiares de las víctimas de este flagelo, aspectos que servirán para analizar e identificar las principales causas que conlleve a desarrollar propuesta orientados a lograr un valor público en la comunidad afectada por el delito referido.

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

A continuación, se desarrollará conceptos bajo el enfoque de la “calidad”. Como advierten diversos autores la calidad se orienta a la percepción y aceptación de haber obtenido un bien o servicio que satisfaga sus necesidades ya sea desde el enfoque material (bienes) o personal (servicios), para ello se propone diversas posturas de autores que estudian a la “calidad” como un objetivo que todo organismo o empresa busca establecer para ser reconocidos positivamente por los receptores.

2.1.1. Desde un enfoque de la calidad orientado al servicio público

Ingresar a la complejidad de establecer la calidad orientado al servicio público, es un propósito que toda organización o empresa pretende lograr para maximizar sus potencialidades y percepción de aceptabilidad externa por los servicios o productos ofrecidos y que éstas sean de plena satisfacción del cliente que cada vez es más exigente en obtener resultados de alta calidad, tal como describe Antón Costas (2005) al señalar que:

Aparte de los compromisos de servicio que se brinda a la comunidad, la calidad de este no ha sido considerado como una prioridad para el sistema de control comunitario; esta situación quizás se deba a que se esperaba nuevos pares competitivos y que los mercados tuvieran la capacidad de buena administración acordes a las preferencias y consumidores,

significando que los consumidores tenían la libertad de elegir frente a la situación del monopolio sectorial.

Además, señala que existen tres dimensiones para definir la calidad, partiendo desde el enfoque de calidad del producto, comercial y de atención, por lo que, centraremos la atención desde el enfoque de “calidad de atención al cliente”, en virtud que este se relaciona con aquellos procedimientos objetivos y claros que se tendrán que desarrollar y que éstos sean adoptados con la mayor claridad y sencillez.

Es así como Antón Costas (2005) concluye señalando que: “La calidad del servicio es un concepto multidimensional, que contiene dentro de si muchos atributos o dimensiones”. Toda vez que la existencia de estos atributos o dimensiones de la calidad del servicio no percibidos u observados por los propios consumidores en consecuencia no son medibles por parte de las autoridades que regulan, hecho que se suma de una manera compleja. Precizando que los atributos o dimensiones que son observables presentan diferentes dificultades toda vez que varía de acuerdo a los consumidores, así como cambian de un grupo a otro.

Por su parte, Sappington (2005) ingresa al concepto de calidad desde el enfoque orientado al servicio de satisfacción en el nivel industrial, al resaltar la importancia de la calidad en función al servicio que un cliente recibe y que éste se encuentre vinculado a su acto contractual.

Bajo la propuesta antes señalada por el autor, se puede esgrimir que el enfoque de calidad estará relacionado desde quien brinda el servicio y quien la recibe, siendo este último la base medular para establecer los niveles de percepción y valor que se ha podido obtener en ofrecer un servicio.

Ahora bien, resulta ser determinante establecer que para el presente trabajo de innovación nos involucra conocer cómo impacta en el ciudadano la calidad de servicio que brinda la DIVINSE-DIRINCRI-PNP, mediante los agentes asesores en negociación, siendo necesario señalar respecto a la existencia de literatura doctrinal sobre el análisis de los atributos de la calidad, es así que:

Al respecto Ai y Spnnton (2005) consideran que para la calidad global deben conjugarse cinco dimensiones desde aquellas que se origina por las quejas de los clientes, la inmediatez de su atención y que esta sea fiable, además de los que permitan lograr el alcance a aquellas limitaciones de interrupción y finalmente como el cliente expresa su satisfacción.

Pues, la dificultad que vamos a enfrentar para mejorar la calidad es que ésta surge desde que se concentra ser una variable compleja y multidimensional a donde se orienta el problema, por ello se hace necesario tratar de conocer el nivel de calidad de servicio y el porqué de su mínima expresión de percepción y reconocimiento de su calidad.

2.1.2. Construyendo la calidad del servicio

Para el constructo de la calidad del servicio enfocado a minimizar la reducida o limitada calidad del servicio operativo de los agentes policiales asesores en negociación se hace necesario determinar aquellos atributos que sirvan determinar la valoración de la calidad de servicio.

Al respecto, existe una vasta bibliografía respecto a las consideraciones dimensionales, tal como refieren José Luis Palacios, Francisco José Fulgueiras y Celia Catalina al señalar que

Sobre este constructo, los más referenciados están diseñado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), quienes establecen diez actos de determinación sobre calidad del servicio. Por lo que proyectan el establecimiento de cinco enfoques sobre la calidad, cuatro desde el enfoque de intangibles (empatía, habilidad, seguridad y capacidad de respuesta) aunado a ello el enfoque de tipo general sobre aspectos tangibles. Es así cuando se señala aquella dimensión de tipo intangible, se hace referencia a todo acto de comunicación e interacción entre el empleador y empleado.

Por ello, los agentes policiales con experiencia en asesoría de negociación en delitos de secuestro a familiares de víctimas de este delito grave conforme lo mencionan en su catálogo de delitos la Ley 30077 Ley Contra el

Crimen Organizado, deberá estar orientado a mejorar la calidad de servicio que conlleve a desarrollar aquellas dimensiones de calidad tanto tangible como intangibles, actuado con una denotada habilidad y capacidad de respuesta ante hechos inesperados en que los plagiarios secuestradores ponen de manifiesto en sus procedimientos, ello permitirá establecer un ambiente de seguridad y reducción de riesgos contra la víctima y finalmente será la empatía uno de los rasgos de aceptación a su participación por parte de los familiares agraviados ya que el fin superior es brindar un servicio de calidad con un valor agregado donde la satisfacción sea la consecución de los objetivos propuestos.

Otros autores no mencionados, precisan que la calidad del servicio presenta diferentes conceptos de dimensión, toda vez que las personas que reciben este servicio evaluarán estas dimensiones presentadas (Gambo, 2016). De acuerdo a Grönroos (1984). En ese sentido, Parasuraman et al. (1985) conceptualiza como la existencia de una diferenciación entre lo que percibe la persona que recibe el servicio y sus perspectivas de excelencia dentro de dicha organización.

Por ello, se puede inferir que las principales causas identificadas sobre la reducida calidad de servicio que desarrollan los agentes policiales asesores en negociación a las familiares víctimas del delito de secuestro son:

1. Perfiles no definidos estructuralmente conforme a las características que debe adoptar un agente asesor en negociaciones
2. Uso de metodología y procedimientos pragmáticos y empíricos
3. Limitada información proporcionada por parte del asesor en negociación de secuestro a la familia víctima del delito
4. Acreditación que legitime la calidad de agente como asesor en negociaciones de secuestro
5. Recursos tecnológicos para las acciones de asesoría en negociación

2.2. Desarrollo de causas del problema

La limitada calidad de la actuación policial del personal de la DIVINSE PNP, encargados de los actos de asesoría en negociación a familiares víctimas del delito de secuestro, encuentra sus principales causas en la falta de

capacitación del personal, uso de procedimientos de intervención policial pragmáticos y basados en la costumbre, falta de una estructura homogénea de intervención en asesoría y la falta de empatía con los familiares de las víctimas del delito de secuestro desde los actos iniciales de intervención.

2.2.1. Perfiles no definidos estructuralmente conforme a las características que debe adoptar un agente asesor en negociación

Las acciones de asesoría en casos de secuestro que viene desarrollando el agente policial se encuentra enmarcada como una de las principales causas que nos orienta a establecer que las herramientas y métodos utilizados por los agentes asesores en negociación no se encuentra establecido dentro del constructo de algún basamento normativo institucional que le sirva como guía a ser utilizada para la formalidad de su participación en actos de asesoría para los casos de secuestro, en virtud que funda su participación en base al pragmatismo adquirido por la experiencia, siendo este el camino utilizado para iniciar su inmersión dentro de la trama del caso, hechos que convoca a desarrollar y estandarizar el cómo debe actuar el agente policial y con el uso de que metodología debe servirse para la mejora del servicio que se brinda, ello estará aunado a los diferentes procedimientos de captación y selección de futuros agentes asesores que deberán reunir los perfiles para el desempeño del cargo.

2.2.2. Uso de metodología y procedimientos pragmáticos y empíricos

Una segunda causa que se ha identificado para las actuaciones que desarrolla el agente asesor en casos de secuestro, se encuentra los enfoques orientados a la capacitación y especialización, resaltando que las capacitaciones y especializaciones únicamente son desarrolladas por la Escuela de capacitación de la DIRINCRI, pero; se debe remarcar que el plan curricular sobre los cursos a desarrollar en la DIVINSE solo cuenta en su registro los curso generales de secuestro mas no un curso con exclusividad para la formación de agentes asesores en negociación, estas consideraciones nos orientan a definir que a la falta de capacitación que deben contra los agentes asesores motiva a que los métodos pragmáticos y empíricos utilizados en base a su experiencia no sean de la más eficiente para las acciones de asesoramiento en negociación para casos de secuestro, la misma que se evidencia conforme a la información

colectada de las víctimas que asumen que la presencia de los asesores en un primer contacto no genera confianza, lo que dificulta la celeridad para las investigaciones y por ende pone en riesgo la seguridad, integridad y vida del secuestrado.

2.2.3. Limitada información proporcionada por parte del asesor en negociación de secuestro a la familia víctima del delito

El asesor negociador en el primer contacto con la familia se limita a brindar información general sobre su participación en el caso, dejando vacíos y dudas en el receptor de la información.

El delito de secuestro en un delito pluriofensivo toda vez que ataca a más de un bien jurídico protegido; al producirse el secuestro de una persona, también se sienten secuestradas sus familiares, así como la propia policía antisequestros, toda vez que está de por medio la integridad de la víctima de este delito por encontrarse con aprehensión cerrada.

En ese sentido, la policía al tomar conocimiento del hecho delictuoso a través de la denuncia correspondiente, con conocimiento y bajo la dirección del Fiscal, un equipo especial de la DIVINSE, asume la competencia de investigación policial realizando las diligencias procedimentales establecidas, iniciándose también la etapa de la negociación que es la más delicada e importante, por ende el asesor de negociaciones de la citada división se aproxima al domicilio de los familiares a fin de tener el primer contacto y entrevistarse con familiares así como establecer los mecanismos de comunicación con los delincuentes autores del secuestro.

Por ello, el primer contacto con los familiares directos de la víctima, el asesor se presenta y expone el motivo de su presencia, pero; por la situación que está viviendo los familiares, su primera impresión se traduce en la desconfianza porque no saben nada sobre la identidad del asesor policial, así como tampoco cuál es la misión del policía, mucho menos están preparados para recibir a una persona extraña en el interior de su domicilio y sobre todo en esas circunstancias de dolor, el asesor por su mínima capacitación y guiado por su empirismo, en oportunidades no logra la empatía con la familia, así como

tampoco logra convencer claramente sobre su presencia y las funciones que va a desempeñar durante su permanencia en el domicilio en la que tendrán que compartir sus vivencias día a día.

Asimismo, se precisa que éstas versiones de desconfianza fueron vertidas en las entrevistas realizadas a los Oficiales y suboficiales de la Policía Nacional del Perú expertos en asesoría de negociaciones de secuestros quienes tienen el objetivo principal de lograr la libertad del plagiado, los mismos que resaltaron que cuando tienen el primer contacto con la familia para ofrecerles sus servicios de asesoría para la realización de las negociaciones que se llevarán a cabo a través de diferentes medios con los negociadores de la organización criminal, en muchos casos son rechazados de inmediato por tener desconfianza de todas las personas en general en ese momento así como por estar confundidos por los pensamientos y consejos abrumadores que reciben de todos lados respecto al secuestro de su familiar, sumado a ello que el asesor cuenta con limitada capacitación y manejo de situaciones de esa naturaleza por cuanto cada persona y familia son diferentes en asumir la noticia del secuestro.

Por ello, para tratar de aproximarse y generar confianza, los asesores policiales guiados por su instinto y pragmatismo tratan de acortar aquellas brechas que dividen y distancian con los familiares haciendo uso de recursos de trato personal logrando la empatía, y cierto grado de confianza, ya que es cuando el asesor en todo momento busca mostrar seguridad y confianza en sí mismo, para transmitir tranquilidad a la familia; hechos que encuentran sus coincidencias con lo extraído de la entrevista realizada a un familiar que habría sido víctima de éste delito, quien expresó que “si bien es cierto denunció el hecho delictivo ante la policía, pero ello no significaba que estaría preparado para compartir la intimidad y actividades que desarrollan en su domicilio con un asesor policía”, en virtud que para ellos en ese momento era un extraño a la familia, mucho más cuando empiezan a recibir llamadas telefónicas de parte del negociador de la organización autora del plagio, sienten incertidumbre general dentro de su hogar en ese momento se vio obligado a confiar en la policía para dejarse asesorar en las negociaciones, desconfianza que incluso le hizo pensar que los policías podrían estar vinculados con los delincuentes porque en algunas oportunidades

el asesor presagiaba las intenciones de los delincuentes en las conversaciones telefónicas que realizaban, pese a ello aceptó ser asesorado.

Finalmente, se debe resaltar que la percepción de los familiares víctimas del delito de secuestro que desarrollan el primer contacto con los agentes policiales asesores en negociación para delitos de secuestro, consideran que a la falta de información y comunicación sobre las actividades de detalle que van a realizar los agentes policiales crean un sentimiento de inseguridad y desconfianza respecto a la asesoría policial, circunstancias que es determinante para poder establecer una comunicación adecuada y coherente durante el tiempo en que se desarrolla las negociaciones con los plagiarios, tiempo que es considerado una pérdida para lograr resultados más eficaces en el proceso simultaneo de investigación.

2.2.4. Acreditación que legitime la calidad de agente como asesor en negociaciones de secuestro

Los efectivos policiales de la DIVINSE son capacitados en cursos que tienen como malla curricular estudios generales de investigación de delitos de secuestros y extorsiones a través de la Escuela de Investigación Criminal – DIRINCRI-PNP.

Debemos señalar que, para establecer aquellas limitaciones competenciales identificadas en los asesores policiales para negociación en delitos de secuestro, es pertinente señalar que éstas competencias ausentes son parte de la reducida calidad de los servicios en que se brinda a la sociedad víctima de éste delito, pudiendo ser mejorada para beneficio de la población afectada quien al recibir el servicio se encuentre satisfecho con la atención policial, la misma que a su vez se verá reflejada con el reconocimiento público ante la mejora del servicio policial otorgado.

Asimismo, de la información colectada de los diversos informes analizados respecto a las investigaciones del delito contra la libertad personal (secuestro) realizados por la División de Investigación de Secuestro y Extorsiones de la DIRINCRI-PNP, de la entrevista realizada al jefe del Departamento Académico de la DIRINCRI PNP., y de la entrevista a los efectivos

policiales que desarrollan actividades operativas policiales como asesores en negociación a familiares de víctimas del delito de secuestro, se puede advertir que las competencias específicas sobre “asesoría” son realizadas bajo enfoques pragmáticos y sin desarrollar un esquema metodológico.

Al respecto, es de considerar que como consecuencia a la complejidad del procedimiento materia de estudio y a la falta de personal policial que reúna determinadas aptitudes y actitudes de competencia específica resulta ser determinante establecer que la proyección al futuro inmediato conlleva a desarrollar una formación debidamente estructurada con enfoques de competencias que le permitan a los agentes policiales asesores en negociación de delitos de secuestro en establecer una transmisión de conocimientos adquiridos en cuanto a sus capacidades técnicas y profesionales que sea capaz de convencer y generar confianza inmediata a los familiares de las víctimas del delito de secuestro.

Asimismo, ésta limitada competencia de los asesores policiales, se evidencia cuando al analizar el contenido resultante de las diferentes entrevistas realizadas, donde se incluye a los familiares de las víctimas de secuestro, resulta que a la falta de formación o capacitación especializada y específica para los procesos de desarrollo de actuación policial en “asesoría para casos de secuestros”, no se han encontrado contenidos o material académico que muestren cuales son aquellos procedimientos que son utilizados para materializar la intervención policial en este contexto materia de estudio, sino únicamente la Escuela de Investigación Criminal de la DIRINCRI-PNP, orienta su metodología académica con contenidos generales de “procedimientos y técnicas de investigación en delitos de secuestro y extorsiones”, siendo importante crear un rediseño del plan educativo orientado a las acciones operativas policiales de “asesoría en negociación de delitos de secuestro a familiares víctimas del delito”

Por ello, es también determinante desarrollar en los agentes policiales asesores en negociación de secuestro, aquellas competencias que les permitan adecuar su actuación mediante el uso de técnicas y procedimientos policiales estructurados donde exponga todas aquellas capacidades, conocimientos y

destrezas que le permitan lograr un valor a su función en base a los resultados eficientes obtenidos y al reconocimiento ciudadano.

Por último, conforme a los fundamentos antes señalado, se debe incidir que la limitada competencia de los asesores policiales en negociación de secuestros, se debe dos factores principales, la primera se encuentra relacionada a la falta de cuadros en la formación de policías que cumplan la función de asesores en negociación y el segundo factor a la falta de capacitación especializada en “asesoría de negociación en secuestro” que le permitan desarrollar sus destrezas de manera más eficiente y eficaz que le permitan generar un valor público pleno en beneficio de las víctimas, a ello se suma la relevancia en cuanto a la necesidad de formar cuadros con agentes capacitados en asesoría para negociación de casos de secuestro y que los mismos se encuentren acreditados.

2.2.5. Recursos tecnológicos para las acciones de asesoría en negociación

Asimismo, el uso de medios y herramientas tecnológicas resulta ser crucial para el desempeño del agente asesor en negociación para delitos de secuestro en virtud que las limitaciones sobre estos componentes solo hacen que la capacidad operativa y de participación del asesor en negociación se encuentra limitada, ya que para el constructo de sus actuaciones se vale de medio o procedimientos desfasados no acorde con las nuevas tendencias, sumado a ello que la criminalidad organizada avanza y mejora sus métodos delictivos en función al avance de la ciencia, todo ello con la finalidad de tratar de burlar la acción de la justicia.

Por ello, resulta ser indispensable que la DIVINSE-PNP, deberá contar con los recursos tecnológicos necesarios acorde al avance de la ciencia e incluso al avance de la criminalidad organizada.

2.2.6. Árbol del problema

En las décadas del 80 y 90, el Perú se habría encontrado amenazado por un significativo número de secuestros, creando una desestabilidad permanente al estado de derecho ya que la vida y la libertad de las personas se encontraban

amenazadas por este flagelo, sin embargo es de resaltar que las estimaciones porcentuales que se evidenciaban por la configuración del delito de secuestro no existe data cuantitativa exacta sobre la misma, toda vez que subsiste aún aquel dato estadístico denominado como cifras negras, en virtud que los agraviados por temor y por las amenazas no realizan la denuncia ante la autoridad competente, en consecuencia mantienen en zozobra a la población en desmedro de la seguridad ciudadana.

Realizado el estudio de la problemática del delito de secuestro, se ha identificado las dimensiones siguientes: Situación de los secuestros en el caso peruano (2016-2021), organización y características de la DIVINSE y la magnitud del problema público, tal como se detalla en la matriz.





Figura 11. Análisis de causas
Fuente: Elaboración propia

Capítulo III: Diseño del Prototipo

La innovación como fundamento de desafío servirá para mejorar la calidad de los servicios que brinda el personal policial de la DIVINSE-PNP, responsables del desarrollo de las actividades de asesoría en negociación a los familiares de las víctimas del delito de secuestro. Por lo que, se ha identificado y seleccionado al problema principal del problema y además se han desarrollado acciones comparativas con otras policías de los diferentes países, donde se ha encontrado evidencia que ciertos países consideran al acto de negociación policial como un procedimiento legal, además no se ha encontrado literatura que desarrollen acciones de asesoría en negociación a familiares del delito.

3.1. Problema reformulado y desafío de innovación

La identificación del problema respecto a la limitada información proporcionada por parte del asesor policial en negociaciones de secuestro a los familiares víctimas del delito, genera que las acciones operativas y funcionales se encuentren minimizadas ya que esta principal causa conlleva a que se impida una adecuada comunicación que permita ganar tiempo ante la intervención de un caso de secuestro ya que la víctima en cautiverio se somete a un estado latente de supervivencia, por lo que resulta fundamental identificar aquellas causas que motivan crear desconfianza en los familiares y sumado a ello pérdida de tiempo para lograr resultados objetivos en la investigación.

3.1.1. Análisis causal del problema

El análisis causal del problema se ha formulado en función de la configuración estructural que desarrolla sus funciones operativas la DIVINSE-PNP, la misma que se proyecta en función de una valoración objetiva que permite identificar el problema íntegramente mediante la observación y análisis de los hallazgos obtenidos.

3.1.2. Jerarquía de las causas del problema

El resultante de las causas identificadas que generan una limitada información proporcionada por parte de los asesores policiales de la DIVINSE en negociación a la familia de las víctimas del delito de secuestro, dificulta otorgar

un servicio oportuno y eficiente para la optimización de la función policial en asuntos de asesoría en negociación para casos de secuestro, se ha tomado en cuenta desarrollar una valoración dimensional establecido mediante un valor numérico de menor a mayor según grado o nivel de relevancia apreciada, para ello se formula un cuadro en tabla cruzada (Tabla 5).

3.1.3. Selección de la causa

De la valoración efectuada en el cuadro de doble entrada sobre la priorización de la causa, esta ha sido obtenida como producto resultante de haber otorgado un valor numérico del 1 al 3, donde 1 es el valor bajo, 2 medio y 3 alto, de cuya sumatoria se tiene que la causa número 3 corresponde a la limitada información proporcionada por parte del asesor en negociación de secuestro a la familia víctima del delito, por lo que; este resultante nos proyectara a desarrollar el desafío de innovación orientado a mejorar la calidad del servicio.

3.1.4. Problema reformulado

El problema identificado sobre limitada información proporcionada por parte del asesor en negociación de secuestro a la familia víctima del delito que genera la falta de confianza y empatía con los familiares de las víctimas del delito y por ende la desconfianza que es el producto resultante de la inoportunidad que limita en obtener resultados céleres en los procedimientos de investigación policial para el delito de secuestro que está bajo la dirección del representante del Ministerio Público como titular de la acción penal, ya que el primer contacto del agente asesor en negociación con la familia encargada de las acciones de negociación no se optimiza de manera oportuna y con la celeridad que corresponde para el caso que implica ser atendido con la mayor rapidez evitando la pérdida de tiempo para obtener los indicios, pruebas y evidencias que permitan dar con el paradero de la víctima y la captura de los plagiarios. Por ello, es importante enfrentar el problema y proponer las alternativas de solución que permitan minimizar o eliminar aquellas causas que impiden otorgar un mejor servicio y que éste genere un valor público.

Tabla 5. Matriz de jerarquización de causas

Criterios	Causa 1 Perfiles no definidos estructuralmente conforme a las características que debe adoptar un agente asesor en negociación	Causa 2: Uso de metodología y procedimientos pragmáticos y empíricos	Causa 3 Limitada información proporcionada por parte del asesor en negociación de secuestro a la familia víctima del delito	Causa 4 Innovación
Estructura organizacional de la intervención	1	1	1	1
Basamento normativo	1	2	3	1
Grado de impacto sobre el problema	3	3	3	3
Total	5	6	7	5

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, se reformula el problema producto de la observación e identificación del problema textualizando que; los familiares de las víctimas del delito de secuestro requieren de información clara y objetiva sobre la actuación del asesor policial en negociación del delito de secuestro para generar confianza en su intervención y de este modo mejorar la calidad de servicio orientado a la consecución de los objetivos que consiste en acortar la línea tiempo que se pierde para la toma de decisiones y acumulación de indicios y evidencia que permitan la liberación de la víctima y captura de los secuestradores, siendo esta la principal razón que limita a los asesores en negociación la celeridad en los actos de asesoría.

De este modo, el problema reformulado se describe de la siguiente manera:

La DIVINSE-PNP deberá implementar un Protocolo de actuación policial para mejorar y optimizar los procesos de asesoría en negociación a familiares de víctimas del delito de secuestro, considerando que en la actualidad no cuenta con un marco formal de actuación que estandarice su participación de los asesores en negociación para casos de secuestro, la misma que estará sujeta a los principios de legalidad mediante la actuación y participación del director de investigación que ejerce el titular de la acción penal (Ministerio Público), binomio clave para la consecución de los objetivos en aras de la liberación de la víctima, de la investigación y obtención de la carga de la prueba.

3.2. Desafío de innovación

De acuerdo con la guía de elaboración del trabajo de investigación sobre el proyecto final de innovación, establecido por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP (2019), se ha extraído el siguiente concepto de innovación que se relaciona con el presente proyecto: "Son los procesos interactivos que generan algo nuevo, transformador y valioso en entornos y sistemas determinados".

Conforme lo señala Echevarría, así como el problema identificado y diferentes fuentes de información; la innovación está orientada a la generación de algo genuino que permita dar nuevo valor a un producto que ofrece determinado

sistema u organización; estas son las razones por la que se extrae el concepto que se acerca al proyecto de innovación que se propone desarrollar.

La guía metodológica PUCP (2019), orienta a establecer la reformulación del problema para que ésta genere el desafío de innovación tal como se puede consignar en el siguiente cuadro.

¿Cómo podemos implementar los protocolos de actuación del agente policial encargado de la asesoría en negociación a familiares de las víctimas del delito, en consideración que no existe base protocolizada de intervención para los asesores en negociación que sirva como parte del proceso de intervención?

Tabla 6. Cuadro de desafío de la innovación

¿Cuál es el problema reformulado?	Los familiares de las víctimas del delito de secuestro requieren de información clara y objetiva sobre la actuación del asesor policial en negociación del delito de secuestro para generar confianza en su intervención.
¿Cuál es el desafío de innovación?	¿Cómo podemos mejorar la generación de confianza inmediata y oportuna en los familiares de la víctima del delito de secuestro, para optimizar la calidad del servicio que brinda el asesor en negociación?

Fuente: Elaboración propia

3.3. Reformulación del problema y proyecto de innovación

El problema identificado sobre la limitada información proporcionada por parte del asesor policial en negociación de secuestro a los familiares de las víctimas del delito, genera desconfianza hacia los asesores policiales quienes en paralelo encuentran una brecha para las acciones policiales operativas, por lo que; es importante identificar la causa sobre el problema para lograr proyectar la innovación a que se pretende llegar. Siguiendo este orden de ideas el resultante del proyecto de innovación estará fundamentado en el uso de protocolos de intervención sobre la actuación del agente policial en actividades de asesoría en negociación para casos de secuestro dirigido a familiares de las víctimas del delito, sobre este en particular se ha servido de guía a aquellos sucesos similares de procedimientos operativos que agentes policiales asesores en negociación realizan en función a sus responsabilidades, así como de aquellos procedimientos que se recogen de

otras teorías y experiencias de policías de otros países, por lo que, se detalla a continuación según a la siguiente descripción.

3.4. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

Conforme a la finalidad fundamental de la Policía conforme lo establece la Carta Magna en su artículo 166, establece entre ellas que la Policía Nacional del Perú tiene por finalidad investigar y combatir los delitos, estando así a lo previsto que la DIVINSE cumple parte de este rol importante para la lucha, combate e investigación de los delitos de secuestros que se acontecen en el Perú, es así que para establecer un rango de comparación de las actuaciones policiales de otros países de la región y Europa en la lucha de este flagelo, se ha considerado algunas de ellas como las que se relatan a continuación.

3.4.1. Policía de Colombia

LEY 733 DE 2002, Ley que dicta medidas para la erradicación de los delitos de secuestro, extorsión y terrorismo. En este basamento normativo decreta los tipos de delitos de secuestro simple y extorsivo, donde se expone la modalidad y penalidad de la misma para quien cometa este ilícito penal. Ahora bien, se conoce que la data estadística de los secuestros producidos en Colombia es alta en virtud a la presencia de los diferentes grupos de guerrillas y paramilitares existente en dicho país.

Respecto a la participación y procedimientos utilizados por la policía Colombia en los procesos de intervención e investigación para casos de secuestro cuenta con una Dirección especializada para su combate, todo bajo la coordinación del fiscal responsable del caso, siendo sus protocolos de intervención en base al cumplimiento de su función, es así que la unidad encargada de la lucha contra el secuestro es creada con la Ley N°282 del año 1996, con la denominación de "GAULA", Grupo de Acción Unificada por la Libertad, quienes desarrollan actividades de investigación y combate del delito de secuestro, siendo su principal función de organizar operaciones policiales de rescate mediante el uso de protocolos de seguridad y a su par desarrolla las acciones de investigación.

Sin embargo, se debe precisar que quienes componen el equipo GAUA son previamente seleccionados con determinados perfiles y criterios de captación con la finalidad de que posteriormente sean capacitados en operaciones de lucha contra el secuestro. Finalmente, como se puede advertir la policía colombiana en función a su basamento normativo y funcional no legitima acciones de negociación, además de no estar normado operaciones policiales de asesoría en negociación dirigido a los familiares de las víctimas del delito.

3.4.2. Policía de España

La legislación penal de España, establece en su artículo 163 las detenciones ilegales y los secuestros como un tipo penal perseguible y sancionado. Por ello, señala que para el delito de secuestro será sancionado quien producto de la comisión del delito y para la liberación de la víctima exigiere condición económica o similar.

Con relación a las funciones que estaría cumpliendo la Policía de España, resulta la actuación del agente policial de la unidad de antisequestro se encuentre legitimado el procedimiento de negociaciones con los plagiarios, es así que son policías seleccionados para que cumplan funciones de negociadores y estos a su vez son capacitados en cursos de contenidos temáticos sobre crisis, despliegue táctico, francotiradores, negociación con metodología de contacto con los plagiarios, entre otros.

Bajo este orden de ideas, se tiene que la policía española desarrolla operaciones policiales en negociación directa con los plagiarios, más de asesoría en negociación como la policía peruana desarrolla. Para las negociaciones que realiza la policía española, este procedimiento es realizado mediante un plan operativo donde se arma una mesa de trabajo con los investigadores y los negociadores.

3.4.3. Policía de Argentina

La ley penal 11.179 contra el delito de secuestro de Argentina establece la sanción penal y persecución de este delito a quien sustrae o retiene a una persona privándole de su libertad con la finalidad de recibir alguna contribución económica o similar.

Asimismo, para la prevención y combate de este delito, la Policía Federal de Argentina a través de sus órganos policiales dependientes de la División Antisecuestros, desarrollan operaciones policiales para combatir este delito. Sin embargo, cuando se dan los primeros actos iniciales de investigación bajo la conducción del fiscal, actuación donde el agente de policía opta por identificar dentro de los perfiles y rasgos personales a una persona audaz dentro del grupo familiar para que desarrolle el papel de negociador, sin embargo esta metodología por lo general se encuentra limitada en virtud que es el plagiario quien pretende determinar con que persona de la familia de la víctima quiere negociar, es cuando el policía negociador desarrolla argumentos en el sentido que el familiar se encuentre en un estado emocional crítico que incluso advierten su imposibilidad por haberse desmayado o estar en estado de shock, siendo esta una posibilidad que es aprovechado para que actúe el policía negociador bajo la fachada de fingir ser otro familiar.

3.5. Diseño y testeo de prototipo

Conforme a la guía metodológica de la PUCP, se proyecta el planteo del prototipo final, previo a ello se ha identificado el actual diseño de actuación que los agentes policiales asesores en negociación para casos de secuestro estarían utilizando de manera pragmática en función a la máxima experiencia, por lo que; se propone el prototipo final que deberán ceñirse los agentes policiales en base a la implementación y guía procedimental de actuación que deberán seguir en función a su participación como asesores en negociación a los familiares de las víctimas del delito de secuestro, protocolo de actuación que para circunscribirse dentro del contexto de legitimidad será con participación del representante del Ministerio Público quien por mandato constitucional dirige la investigación del delito desde su inicio.

El prototipo final está orientado a mejorar la calidad del servicio que deben otorgar los agentes policiales asesores en negociación para casos de secuestro, por lo que; se formula el diagrama de procesos según la especificación que se presenta a continuación:

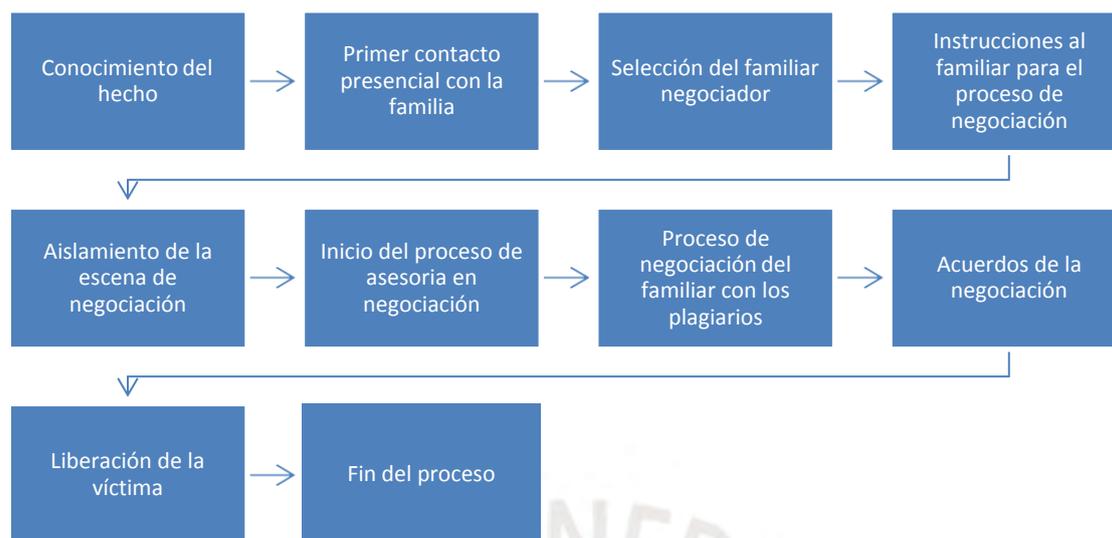


Figura 12. Flujograma actual del proceso de asesoría en negociación
Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 12, ésta ha sido diseñada conforme a la recolección de información obtenida de la DIVINSE-PNP, y en paralelo a las entrevistas realizadas a los expertos policías en actividad y en retiro que habrían señalado el “como” se viene desarrollando la actividad funcional de los agentes policiales que cumplen la responsabilidad de asesorar a los familiares de las víctimas de secuestro para establecer los vínculos de negociación con los plagiarios, inmersión de actuación policial que es desarrollada en función a la experiencia y pragmatismo, situación que implica que de manera indistinta cada agente policial actúa en base a lo que considera el mejor actuar y a su criterio de intervención, no siguiendo un protocolo estandarizado.

3.5.1. Descripción del concepto final de innovación

La herramienta metodológica aplicada para establecer el concepto final de innovación ha sido mediante el uso del Design Thinking, habiéndose realizado un proceso comparativo y analítico respecto al resultante de las diversas experiencias recogidas de las entrevistas a los agentes policiales asesores en negociación para casos de secuestro, además de la revisión de las diferentes fuentes bibliográficas y basamentos normativos que regulan la tipicidad del delito, la misma que sirve como guía orientadora para poder definir y establecer la participación legítima del agente policial de la DIVINSE para casos de secuestro, siendo su participación

desde el enfoque de asesor negociador a familiares de las víctimas del delito por no encontrarse regulado legalmente, procedimientos operativos policiales en la que actúa el representante del Ministerio Público.

Por consiguiente, esta valoración ha servido para conocer aquellas limitaciones que se presentan para el cumplimiento de la función de los agentes policiales y además resulta ser un medio para poder determinar una idea principal que permita mejorar la calidad de la actuación del agente policial en asesoría para casos de secuestro dentro del marco de la ley, siendo por ello necesario la implementación un protocolo de actuación policial de los agentes policiales que desempeñarán actividades como asesores en negociación de secuestro dirigido a los familiares de las víctimas del delito.

Tabla 7. Cuadro del concepto de innovación

Descripción	Concepto de innovación
¿Cuál es la innovación planteada?	Desarrollar un protocolo de actuación de la DIVINSE para las operaciones policiales de asesoría en negociación para casos de secuestro.

Fuente: Elaboración propia

El proceso de identificación del concepto de innovación se realizó en función a grupos de estudios realizados en la DIVINSE-PNP, tanto la jefatura de unidad, equipos de investigación y al equipo de asesores policiales en secuestros, además de la entrevista realizada a los familiares de las víctimas del delito.

3.5.2. Descripción del prototipo final

3.3.3. Proceso de desarrollo del proyecto final de innovación

Para establecer el concepto final de innovación se ha realizado un análisis y valoración objetiva respecto a la sistematización de las fuentes de información a las que se han recurrido como son las entrevistas realizadas a los oficiales investigadores de caso, a oficiales y sub oficiales encargados de las asesorías en negociación, a familiares de las víctimas del delito, diversa bibliografía nacional e

internacional, fundamentos normativos nacionales y extranjeros, tal como se detalla a continuación.

Tabla 8. Ideas desarrolladas para el proyecto final de innovación

N°	Idea planteada	Fuente
1	Se realice la captación de personal policial con rasgos o características predefinidas que reúnan condiciones para desarrollar actividades de asesores en negociación.	Entrevista
2	Se genere un proyecto normativo a futuro que otorgue legitimidad al personal policial para realizar de forma directa los actos de negociación.	Entrevista
3	Se incorpore el curso de capacitación dirigido al personal policial para desarrollar actividades de asesoría de negociación para casos de secuestro.	Entrevista
4	Que se formule un protocolo de intervención desde los actos iniciales de actuación del agente asesor en negociación con la familia de las víctimas del delito de secuestro.	Idea propia
5	Protocolizar procedimientos de generación de confianza y empatía oportuna e inmediata con los familiares de las víctimas del delito.	Idea propia

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la tabla desarrollada, se ha seleccionado la idea número 4, habiéndose analizado y evaluado aquellos beneficios relevantes y su viabilidad para la consecución de los objetivos que la institución deberá realizar orientado a lograr su implementación y que éste genere un valor público, para su posterior materialización y ejecución de la innovación planteada bajo los siguientes parámetros.

- Que, la DIVINSE en coordinación con el Ministerio Público y como Unidad especializada encargada de la lucha frontal contra los delitos que atentan contra la libertad personal y en particular para el delito de secuestro, se hace necesario e imprescindible que el personal policial encargado de realizar acciones de asesoría en negociación a los familiares de las víctimas del delito de secuestro cuenten con un instrumento protocolizado que les sirva como guía a seguir en casos de intervención para las asesorías en negociación.

- El nivel de alcance a donde se proyecta la innovación planteada, es para beneficio de la unidad especializada para desarrollar sus actuaciones a nivel nacional, además; servirá para mejorar la calidad de actuación policial que brinda el personal DIVINSE en asesoría de negociación a familiares de víctimas del delito de secuestro, generando valor público, encontrándose comprometidos el personal que desarrolla la asesoría en negociación.
- Asimismo, la protocolización de las actuaciones de los agentes asesores en negociación para casos de secuestro será de beneficio de la ciudadanía que se encuentra amenazada de ser víctima de este delito, bajo este concepto la actuación policial mejorará la calidad del servicio frente al problema planteado producto de las amenazas que originan las organizaciones criminales.

Siguiendo este orden de ideas, se proyecta la estructura de la innovación con la descripción de sus diferentes atributos y dimensiones orientados a la solución del problema público que finalmente permitirá encontrar el concepto final innovador.

Tabla 9. Concepto final de innovación

N°	Ítem	Contenido
1.	¿Cuál es su descripción?	Desarrollar un protocolo de actuación estandarizada que servirá como guía de orientación para los procedimientos de asesoría policial en negociación en casos de secuestros.
2.	¿Cuál es la organización responsable?	La División de Investigación de Secuestros a través de la oficina de asesoría en negociación.
3.	¿Cuál es el objetivo de la propuesta?	Generar valor público en beneficio de la población en general que se encuentra amenazada o son víctimas del delito de secuestro.
4.	¿Cuál es el objetivo de la propuesta?	Mejorar la calidad de los servicios que brinda el agente asesor en negociaciones a las familiares víctimas del delito.
5.	¿Cuál es el valor agregado?	Ayudará a mejorar la calidad de servicio a la población bajo el principio fundamental de la oportunidad, enfrentando al delito con mayor dinamismo y profesionalización.

Fuente: Elaboración propia

3.5.3. Prototipo Final de Innovación

El desarrollo del prototipo final de innovación, ha sido esquematizado en función al acopio de información obtenida de la DIVINSE-PNP, de la Escuela de Capacitación de la DIRINCRI-PNP, así como del testeo recabado de las diversas

entrevistas vía zoom que fueron realizados a expertos policías en situación de actividad y retiro que han vertido su conocimiento, experiencia y recomendaciones para la mejora de la calidad del servicio que genere valor público.

3.5.4. Descripción del prototipo final de innovación

La descripción del prototipo final de innovación está orientado a desarrollar un protocolo de actuación policial en la que los agentes policiales asesores en negociación a familiares de las víctimas del delito de secuestro deberán ajustar sus métodos de actuación y que éste permita determinar que las negociaciones a las que arribe el familiar del plagiado sea producto de la asesoría objetiva y eficaz que el asesor policial haya desarrollado.

Los principales actores que participarán en el prototipo final de innovación está enmarcada en función a quienes desarrollan su actuación de manera directa e indirecta, porque se ha considerado entre los mismos a los agentes de inteligencia anti secuestro, agentes policiales con función de asesores en negociación para casos de secuestro, al jefe de la unidad de Planeamiento Operativo, al Jefe de la DIVINSE PNP, al jefe de la Unidad de Investigación de secuestro y a los familiares de las víctimas del delito y fundamentalmente con la participación del Ministerio Público como titular de la acción penal.

3.5.5. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

El desarrollo del prototipo final de innovación busca establecer un modelo de protocolo de actuación policial que los agentes policiales responsables de brindar asesoría en negociación a los familiares de las víctimas de secuestro deben adoptar de manera objetiva y ordenada que le permita mejorar la calidad del servicio que brinda. Este modelo busca crear una herramienta útil al que los asesores en negociación deben adoptar de manera metodológica.

a. Proceso de la etapa 1 del prototipo final de innovación

En esta etapa el modelo prototipado de actuación de los agentes policiales asesores en negociación para casos de secuestro, deberá estar circunscrita en función al establecimiento de un “comité de crisis” que la DIVINSE establece con la participación de los principales actores comprometidos para el desarrollo del

Planeamiento Operativo que se orienta a lograr la liberación de la víctima con el menor daño físico.

Principales actores policiales operativos:

- Jefe de la DIVINSE-PNP. Responsable del Planeamiento Operativo, documento normativo que tiene como misión la liberación de la víctima de secuestro.
- Jefe del Área de Inteligencia. Responsable del proceso de orientación del esfuerzo de búsqueda de información que permita asesorar y advertir posibles amenazas, riesgos y oportunidades para el Planeamiento Operativo.
- Jefe del Área de Planeamiento Operativo. Responsable de desarrollar el Plan de Operaciones en función a la inteligencia policial obtenida, a los recursos logísticos y humanos con que se cuenta.
- Jefe del equipo de investigaciones. Responsable de la ejecución del Plan Operativo, principal líder de la materialización del plan en función al cumplimiento de las actividades que cada uno de los efectivos policiales comprometidos deberán desarrollar.
- Encargado de comunicaciones. Agente policial encargado de la implementación de equipos de comunicación y escucha.
- Encargado del proceso de asesoría de negociación. Es el agente policial debidamente capacitado, responsable de lograr la inmersión y acercamiento al familiar de la víctima de secuestro que permita lograr la empatía y acercamiento inmediato para lograr la oportunidad de la obtención información y la toma de la escena interna de los protocolos de asesoría en negociación que deberán ser realizados.

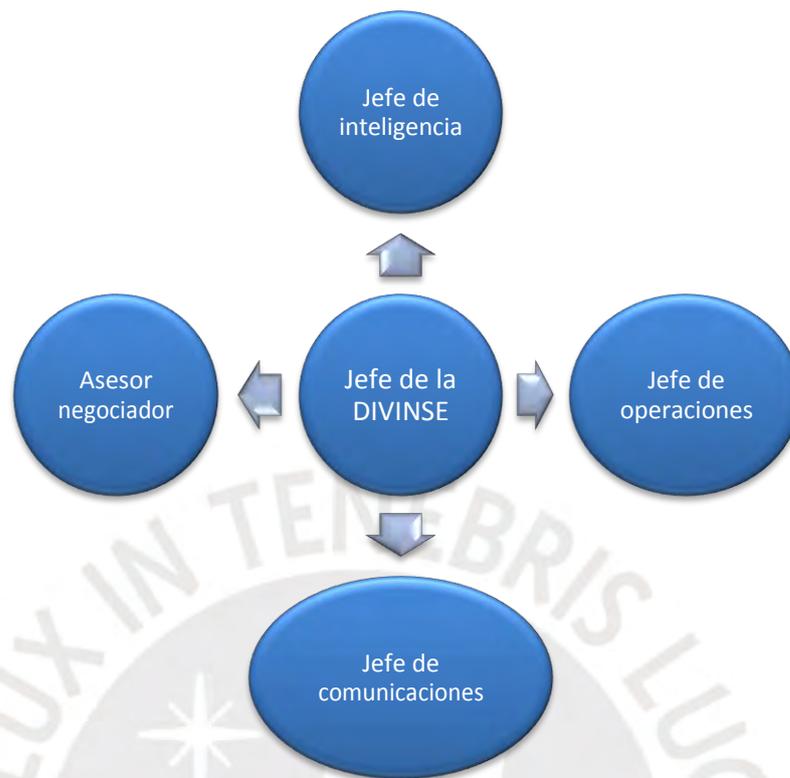


Figura 13. Proceso de la sala de crisis DIVINSE PNP
Fuente. Elaboración propia

b. Proceso de la etapa 2 del prototipo final de innovación

Esta etapa permitirá conocer la puesta en ejecución del Plan Operativo que tiene como misión fundamental la liberación de la víctima de secuestro, se establecen la misión y responsabilidad de cada uno de sus integrantes comprometidos, así como la forma de acción, posibles acciones del oponente (plagiarios), evacuaciones y liberación del plagiado.

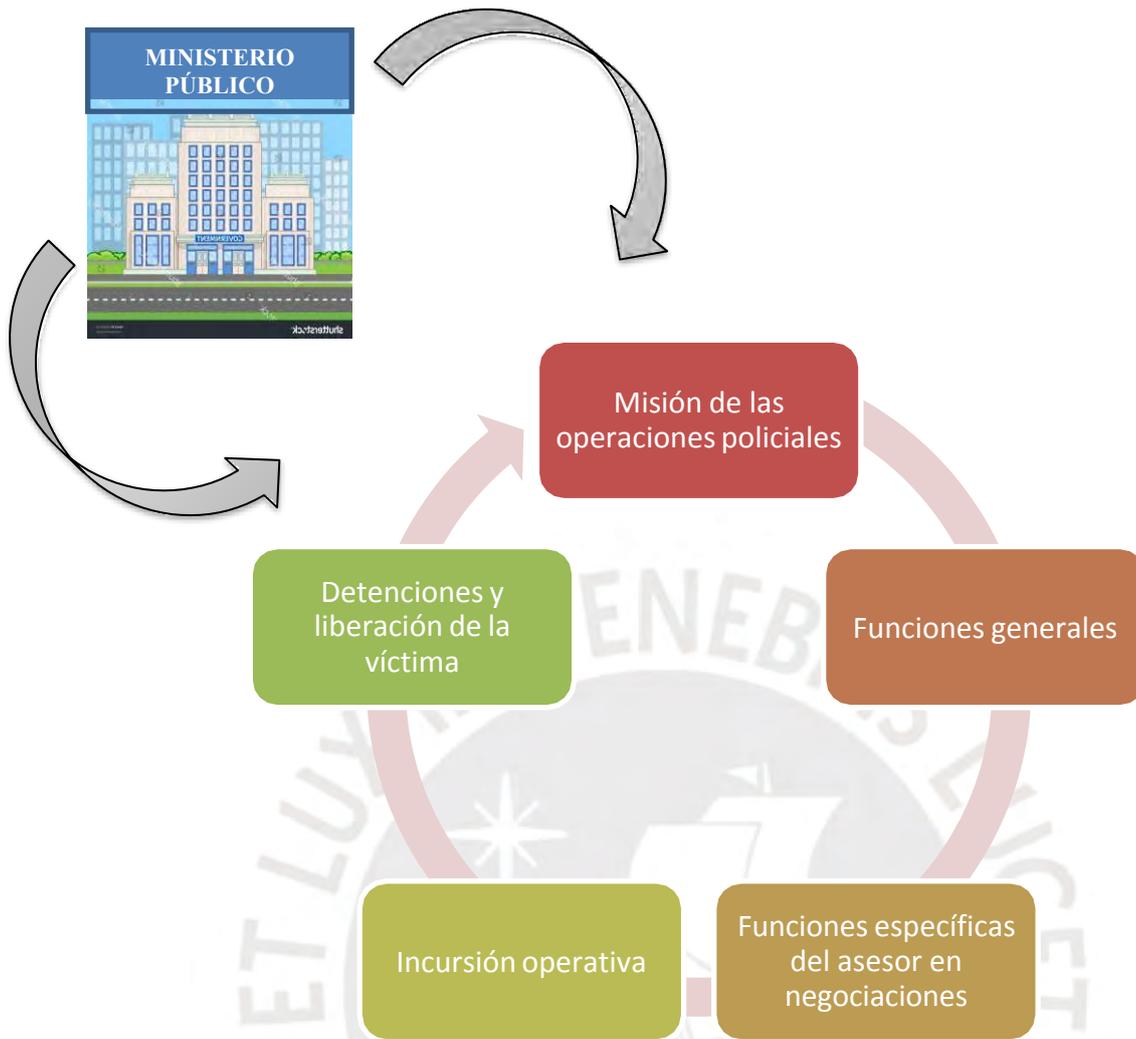


Figura 14. Proceso del planeamiento operativo DIVINSE PNP
Fuente. Elaboración propia

c. Proceso de la etapa 3 del prototipo final de innovación

La tercera etapa permitirá establecer la actuación propiamente señalada del agente policial encargado de la asesoría en negociación de secuestro, es donde se describe detalladamente desde el inicio de su participación donde establece el primer contacto con los familiares de la víctima, la sala de reunión o coordinación que realiza con los familiares, la elección del familiar que reúne ciertas características y perfil que permita ser propuesto como el negociador con los plagiarios, el desarrollo de la asesoría en negociación por parte del agente policial responsable, entre otros actos de participación; así mismo, los procedimientos operativos policiales que desarrolla el “agente asesor en negociación” deberán ser comunicados al Ministerio Público para su conocimiento y acciones que tenga a bien considerar.

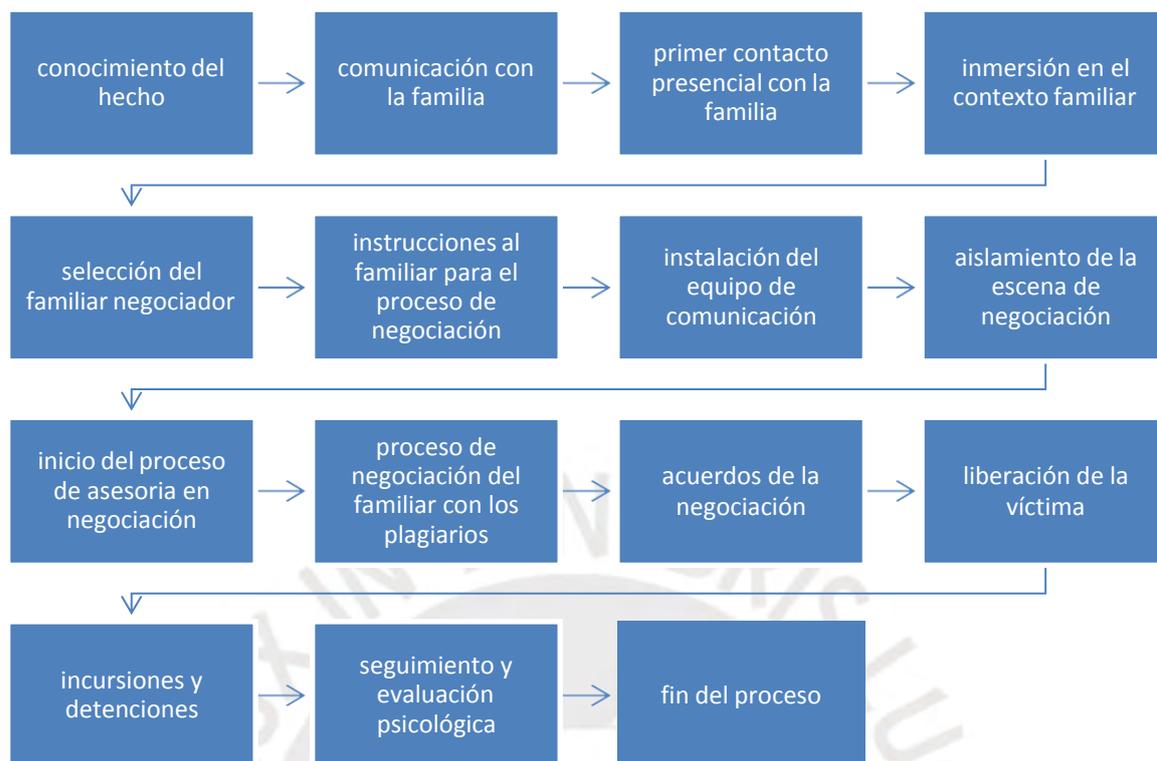


Figura 15. Proceso del planeamiento operativo DIVINSE PNP
 Fuente. Elaboración propia

d. Proceso de la etapa 4 del prototipo final de innovación

En esta etapa y última, se concreta la evolución de la liberación de la víctima conforme a los protocolos de actuación que han sido utilizados y su posterior seguimiento a los principales actores con personal de psicólogos que apoyen al tratamiento principal de la víctima.

El prototipo final de innovación busca servir como guía orientadora para los agentes policiales de la DIVINSE que tienen como misión especial de desarrollar con el sigilo, precaución, prudencia y astucia los actos de asesoría en negociación de secuestro a los familiares de las víctimas del delito, en consideración que son ellos quienes tendrán que lidiar con los secuestradores para lograr llegar a un concierto de intereses recíprocos que permitan satisfacer sus expectativas, es decir por un lado la organización criminal inmerso en el delito de secuestro busca su satisfacción económica y por otra parte la familia del plagiado la liberación de su familiar que se encuentra en situación de cautiverio.

Asimismo, se debe considerar que la doctrina institucional de la Policía Nacional del Perú y en consonancia a la normatividad penal peruana la negociación para casos de secuestro no se encuentra amparada jurídicamente para el cumplimiento de esta actividad, lo que presupone que la DIVINSE como Unidad Especializada en la investigación de este delito pone especial énfasis, más aún que se considera como una de las políticas públicas que el Estado debe enfatizar para mejorar la calidad del servicio, por lo que; no se estaría cumpliendo a plenitud esta lucha de contrarrestar el delito por las limitaciones que la propia ley se enmarca.

En ese orden de ideas, la DIVINSE como Unidad Especial de Investigación para casos de secuestro dentro de la estructura investigativa, inserta un procedimiento de cierto modo no estructural y pragmático que es la denominada “asesoría en negociación para casos de secuestro”, la misma que es orientada al familiar de la víctima de secuestro que va a tener que cumplir el rol de “negociador” ante los secuestradores, siendo esta etapa del proceso de negociación las más sensible por que se pone en juego la vida de la persona sujeto a cautiverio y que de ello dependerá lograr un acuerdo entre las partes para llegar a la liberación de la víctima.

Por ello, el rol que cumple el agente encargado de la asesoría en negociación para casos de secuestro es fundamental en cuanto que de su actuación dependerá que la persona encargada de la negociación quien fuera seleccionado por el agente policial, asuma este rol encarnando sobre quien unge como asesor en negociación y de ello se sirva para lograr el fin supremo que es el consenso de acuerdo para lograr la liberación de la víctima.

1. “el oficial de caso” de la investigación de secuestro

Como es conocido la actuación del “oficial de caso” estará circunscrita conforme a los basamentos normativos que sobre la materia rige en cada país, siendo el caso en particular peruano que su nombramiento está configurado en base a su máxima experiencia acumulada en la DIVINSE, quien con ciertas excepciones también asume el control para llevar los actos de asesoría en negociación, sin embargo; se describe a continuación las funciones principales que asume como parte de su ámbito de responsabilidad:

- Establecer la sala de crisis para el desarrollo de la investigación, la misma que estará conformada por el jefe del área de inteligencia, jefe del área de operaciones y del agente policial designado para cumplir funciones como “asesor en negociación”.
- Desarrollar las estrategias de investigación e incursión se van a desarrollar, estableciendo minuciosamente los roles que deberán cumplir cada uno de los agentes policiales designado para el cumplimiento de la misión.
- Designar un agente de análisis de información con la finalidad de acopiar y registrar información que es reportada por los agentes policiales operativos.

Asimismo, el oficial de caso bajo la conducción del Ministerio Público durante los actos iniciales de investigación deberá considerar los siguientes aspectos:

- De conocer o sospechar el lugar de cautiverio de la víctima establecer las estrategias de incursión
- Ante la demanda de ganar mayor tiempo a lo sugerido por el agente asesor en negociación, deberá ampliar los plazos de incursión siempre y cuando el planeamiento operativo dispuesto no genere mayor riesgo sobre la víctima.
- Establecer puntos de vigilancia mimetizada por personal de incursión en la zona a intervenir.
- De llegar a un acuerdo de pago de rescate entre el negociador familiar y el secuestrador, analizar el campo de acción a incursionar y si las condiciones geográficas son accesibles y de difícil reconocimiento.
- Determinar los recursos logísticos y humanos que serán parte de la incursión, debiendo además contar con un equipo de análisis de información y monitoreo según los reportes realizados por los equipos de inteligencia, equipo operativo y principalmente del asesor en negociación.

2. Selección del negociador del secuestro

La generalidad de los casos investigados y estudiados, demuestran que quien va a plantear y llegar a un acuerdo de pago de rescate y para finalizar el secuestro, será la persona a quien el agente asesor en negociaciones ha seleccionado previamente de acuerdo a su perfil evaluado y a las habilidades de negociar que perfila el agente policial asesor y que la misma este en función a la asesoría que es planteado durante todo el proceso por el agente policial experto, esta selección de elección del negociador familiar es la parte del proceso más complejo y delicado que afronta el asesor por que rápidamente debe elegir entre quien considera tener una grado de personalidad fría y con capacidad de sobrellevar condiciones de estrés crítico.

El inicio de la negociación con los secuestradores, estará enmarcado en función a la selección inmediata que el asesor en negociaciones determina, siendo la clave para el éxito de la misión el ejercicio de esta selección, es decir una persona o familiar del secuestrado con habilidades y características personales de audacia, con temple frío capaz de negociar ante situaciones de estrés. Esta selección se desarrolla en virtud que los plagiarios por lo general solicitan negociar únicamente con algún familiar de la víctima para que de este modo tengan el control sobre la escena del crimen, elección que por cierto audaz, porque les permitirá el manejo de crisis siempre que no cuenten con un asesor en negociación de secuestro.

Asimismo, se debe considerar que los secuestradores utilizan como estrategia para establecer contacto con los familiares a la denominada “irregularidad comunicativa”, creando periodos largos de tiempo para los inicios de los lazos comunicativos, esta estrategia busca crear pánico, angustia y zozobra en la familia, arma psicológica utilizada que inicialmente produce efectos favorables a los secuestradores ya que le permitirá que sus demandas sean priorizadas en el menor tiempo, esta

inexperiencia del negociador puede ser superada en cuanto inicie su actuación el agente asesor en negociación para casos de secuestro.

Sin embargo, el asesor en negociación de secuestro deberá tomar en cuenta que la desconfianza de la familia siempre estará presente desde el inicio de los actos de investigación y negociación, en virtud al manejo de información que motivaron establecer la estrategia de negociación, acuerdo del monto de dinero para el pago de rescate y otros. Pues, será el asesor en negociación quien tendrá que revertir positivamente la duda generada mediante el uso de mecanismos de actuación prolija y objetiva donde demuestre que el objetivo final y fin superior es lograr la liberación de la víctima en plenitud de su integridad personal.

Por ello, es imprescindible que cuando se presente un hecho de secuestro, la familia debe tratar por los medios y rutas de confidencialidad denunciar el hecho y aceptar la asesoría en negociación para evitar cometer errores que podrían poner en riesgo a la víctima, por lo que, el asesor en negociación debe tener la suficiente capacidad de persuasión, empatía y liderazgo para llevar a cabo los actos procedimentales que permitan la liberación o rescate del secuestrado.

3. Estrategias de negociación con los secuestradores

Los lineamientos generales y la estrategia de negociación estarán orientado por el oficial de caso, pero asumida por el encargado de la asesoría de negociación, en virtud que será la única persona que acompañará al familiar que tendrá la comunicación directa con los secuestradores para realizar las negociaciones de rescate. Estas consideraciones conllevan a orientar la ejecución de tres de las principales estrategias de negociación: “Demorar para permitir el examen de otras opciones”; “intercambio directo” y “liberación después del pago de un rescate”, de las tres estrategias de negociación son todas sin excepción que deberán maximizar el rescate de la víctima sin afección a su integridad personal y en lo posible sin pago de rescate.

- “Estrategia: demorar para permitir el examen de otras opciones”

La estrategia “demorar y mantener la comunicación”, es una de las estrategias que los asesores en negociación deben tratar de imponer, ya que el tiempo resulta ser fundamental para la determinación del establecimiento de los procedimientos operativos policiales. Asimismo, se debe tener en cuenta que para el uso de esta estrategia el asesor en negociación deberá valorar en función a la demanda ejercida por los secuestradores y que son difíciles de cumplir.

- “Estrategia: Intercambio directo”

La estrategia de “intercambio directo”, es utilizada cuando el secuestrador pretende imponer el intercambio de algún integrante de la organización criminal sujeto a detención o prisión con el secuestrado. Esta estrategia permite a que la policía pueda organizar un rescate y en paralelo la captura y detención de los secuestradores.

- “Estrategia: liberación después del pago de un rescate”

Por lo general los secuestradores exigen una cantidad de dinero que sea de plena satisfacción de los plagiarios y así cumplir con la liberación de la víctima.

4. Actuación operativa del asesor en negociación

Durante el proceso operativo que desarrollará el agente asesor en negociación, es pieza clave que la comunicación inicial que va establecer con la persona o familiar del secuestrado será de apego inmediato y confianza ya que este primer paso es determinante para que el negociador familiar no dude ni se atemorice por los procedimientos a que el asesor orienta desarrollar. Por ello se deberá considerar los siguientes aspectos:

- Acercamiento y primer contacto con los familiares directamente relacionados con la víctima de secuestro.
- Realizar la comunicación verbal empática, generando que la proximidad y confianza se genere con la inmediatez posible.
- Delimitar una zona segura y bajo control del asesor en negociación desde donde se van a realizar las acciones de negociación por parte del familiar del secuestrado.
- Determinar previa valoración de perfiles quien de los familiares tendrá que asumir el rol de negociador con los secuestradores.
- Realizar las instrucciones generales sobre la asesoría en negociación, determinando la línea de acción y reglas de conducta a desarrollar.
- Conocer sobre los usos y costumbres sobre los familiares y la víctima de secuestro para poder determinar la conducta de los actores en la actuación de negociación.
- Realizar un cuadro de notas con frases y propuestas pre establecidas por los secuestradores con el negociador familiar.
- El asesor en negociaciones deberá desterrar y evitar que el negociador familiar utilice cualquier tipo de expresión conocida como “jerga policial”.
- Llevar el control permanente de la escucha comunicativa entre el secuestrador y el negociador.
- Evitar que terceros familiares pretendan incursionar en la fase de negociación.
- Mantener comunicación y seguimiento para evaluar el nivel emocional del negociador con la participación de un especialista forense en psicología de comportamiento humano.
- Evaluar permanentemente las condiciones psico emocionales del negociador para poder ser reemplazado en caso las circunstancias la ameriten, previa comunicación con los secuestradores del reemplazo, justificando la necesidad de atención médica por situaciones de salud.

Por ello, el asesor en negociaciones, iniciará su actuación orientada al negociador familiar que no debe ceder de un inicio a la demanda de los

secuestradores, es decir se debe buscar disminuir las pretensiones de los secuestradores, expresando la dificultad de obtener los recursos requeridos en el tiempo establecido, en suma, es realizar un procedimiento conocido como “el juego al regateo”, este primer paso permitirá lograr los objetivos siguientes.

- Lograr la aceptación del secuestrador, lo que permitirá conocer el posible perfil del secuestrador y así poder determinar sus futuras y probables formas de acción.
- Mejora la negociación en cuanto a que el plazo de negociación no se dilate en el tiempo y se logre el rescate al menor tiempo.

Asimismo, durante la negociación se deberá considerar requerir permanentemente la prueba de vida de la víctima, mediante el uso de equipos tecnológicos en tiempo real (llamada celular o video cámaras).

A continuación, se propone un flujograma de actuación que deberá desarrollar el agente policial que cumple las funciones como asesor en negociación para casos de secuestro.

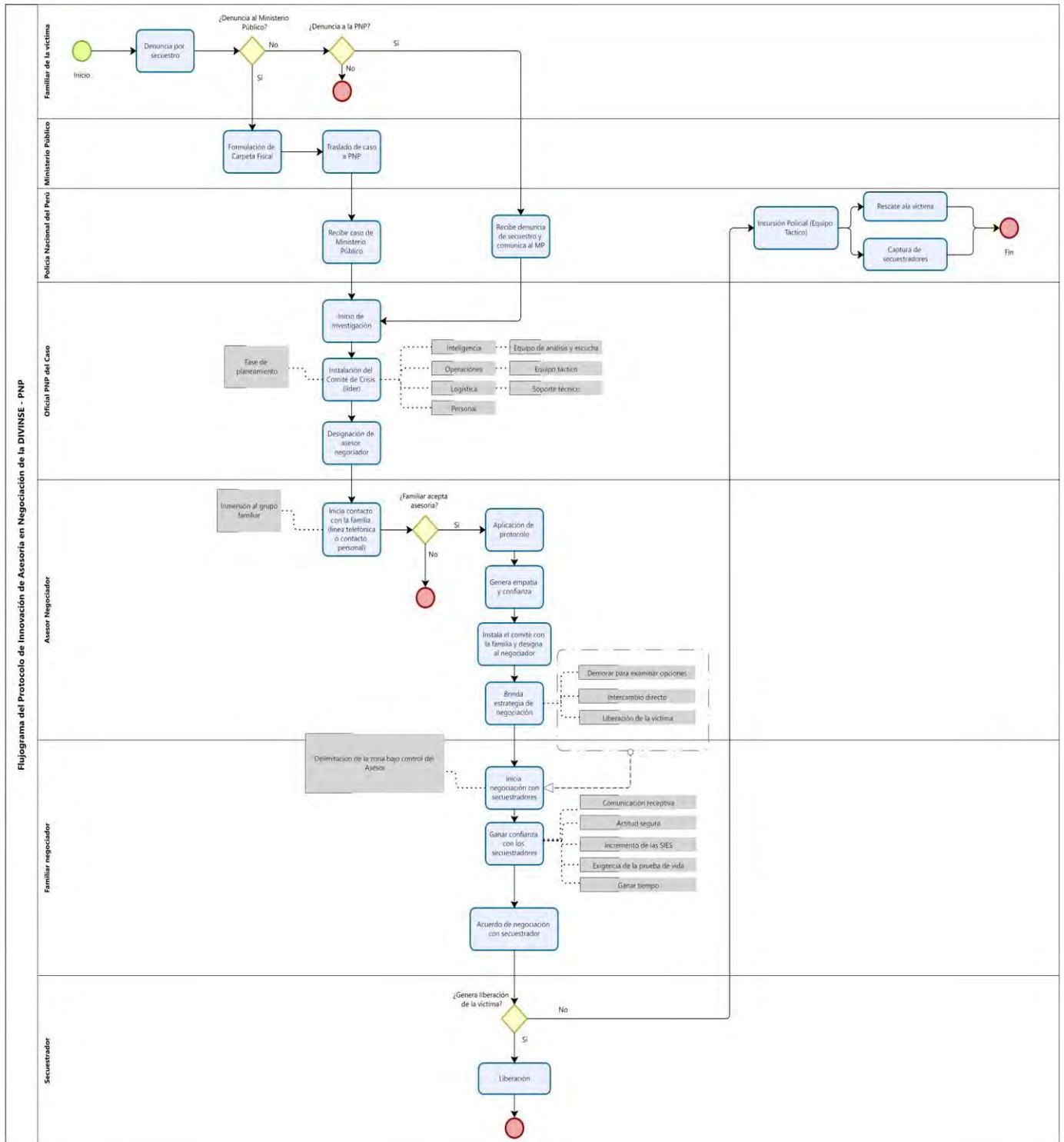


Figura 16. Flujograma de innovación para el proceso de asesoría en negociación
 Fuente. Elaboración propia

Finalmente, conforme se puede observar en el mapa de proceso que antecede, ésta ha sido diseñada en función a los hallazgos encontrados en el proceso de investigación respecto a la actuación que desarrollan los agentes policiales encargados en desarrollar la asesoría en negociación a familiares de las víctimas del delito de secuestro, herramienta metodológica que permitirá mejorar la calidad del servicio para casos de secuestro, la misma que es determinante la generación del valor público en virtud ser considerado éste delito como una política pública que el estado viene priorizando conforme a los basamentos y exigencias de los organismos internacionales que velan por la seguridad de las personas, requisito sine qua non ya que es considerado un derecho fundamental de protección, protocolo de actuación que estará circunscrita bajo la dirección y conducción del Ministerio Público.



Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo

4.1. Análisis de deseabilidad

El proyecto de innovación muestra su relevancia operativa por la DIVINSE PNP, en consideración a ser una herramienta practica que permitirá desarrollar a los agentes policiales encargados de la asesoría en negociación para casos de secuestro sus capacidades operativas siguiendo un modelo estándar de protocolo de intervención que le permitirá mejorar su calidad del servicio, por lo que resulta ser de suma importancia la utilización del protocolo de actuación en función a modelo estándar.

Asimismo, se advierte la importancia de protocolizar la actuación del asesor en negociación para casos de secuestro, en virtud que según normatividad peruana, la PNP no está legitimada para participar directamente como negociador con los plagiarios ante un caso de secuestro, por lo que; con el propósito de buscar formas y medios de participación indirecta en los procesos de negociación, el agente policial establece un mecanismo de participación en su calidad de “asesor en negociación a los familiares de las víctimas de secuestro”, participación que no prohíbe ni restringe la participación del agente policial ya que el principal fin es la liberación de la víctima; sin embargo, este procedimiento operativo policial deberá ser de conocimiento del Ministerio Público como garante del principio de legalidad.

Por consiguiente, la implementación de un protocolo estandarizado de actuación de los agentes policiales asesores en negociación resulta ser deseable ya que permitirá mejorar la calidad de servicio y general valor público de un caso que es parte de la política pública del Estado peruano.

4.2. Análisis de factibilidad

El concepto de factibilidad está orientado a desarrollar un prototipo de innovación expresado en un protocolo de actuación para que los agentes policiales asesores en negociación a familiares de las víctimas del delito de secuestro deben ceñirse mediante el uso de métodos esquematizados que permitan la consecución del objetivo final que es la liberación de la víctima.

Para la materialización y activación del protocolo de intervención de los asesores en negociación para casos de secuestro, esta deberá estar aprobada por el Comando Institucional, para su posterior publicación y disposición de cumplimiento sobre el contexto de la intervención. Asimismo, el proyecto de innovación se encuentra enmarcado dentro del contexto jurídico la misma que permite estar inmerso en lo preceptuado por el principio de legalidad y respeto de los derechos humanos.

4.3. Análisis de viabilidad

Del problema identificado se plantea la solución respecto a la actuación del agente asesor en negociaciones para casos de secuestro, el mismo que deberá cumplir durante el proceso de asesoría los protocolos de actuación operativa, siguiendo una línea de tiempo en función a la problemática que se presenta en el núcleo de la familia. La finalidad fundamental está enfocada a mejorar la calidad del servicio que se otorga a los familiares de las víctimas de secuestro, razones por la que se considera la viabilidad de la misma.

Consecuentemente, al mejorar la calidad de los servicios policiales para casos de secuestro, ésta va a permitir lograr mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del planeamiento operativo.

CONCLUSIONES

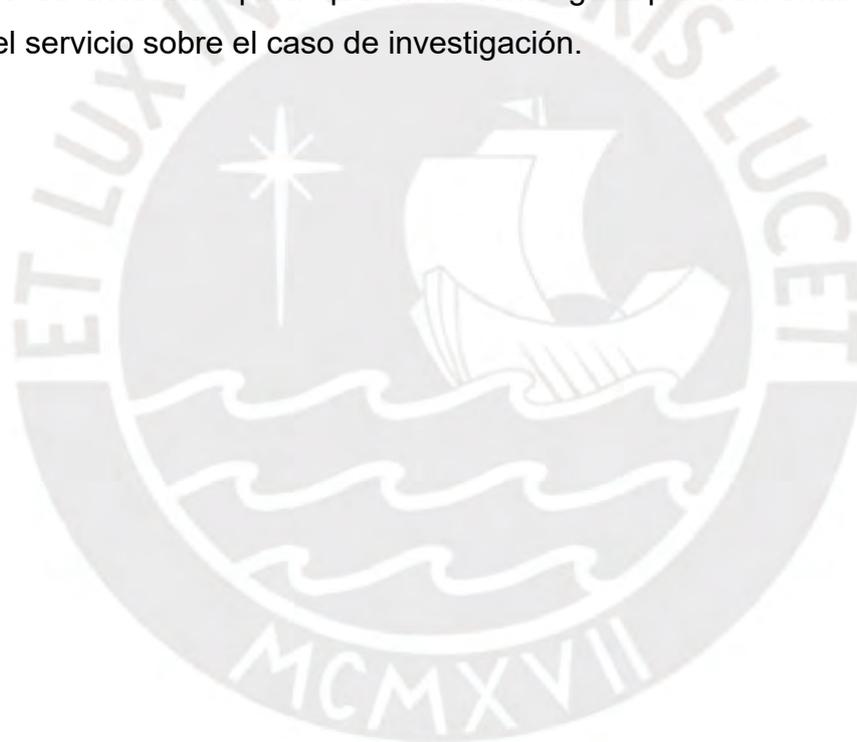
El presente estudio de investigación que ha sido delimitado desde la estructura y configuración del delito Contra la Libertad Personal en su modalidad de “Secuestro”, como un ilícito que por su complejidad y gravedad es resultante de estar considerado como una de las políticas públicas que el Estado viene desarrollando como prioritario para que los órganos encargados de hacer cumplir la ley contrarresten su accionar criminal, por lo que corresponde a la Unidad Especializada de la PNP de la DIVINSE tener que enfrentar a las organizaciones criminales y contrarrestar este flagelo, por ello; el prototipo de innovación que se ha desarrollado se orienta a mejorar la calidad de los servicios policiales en este contexto y muy en particular la actuación del agente policial que desarrolla las actividades de “asesor en negociación de secuestro” a familiares de las víctimas de éste delito, proponiendo un Protocolo de actuación que sirva como guía a los agentes asesores para mejorar la calidad del servicio en el cumplimiento de su misión, Por lo que, se concluye:

Que, las normas y daciones legales peruanas que rigen respecto a la persecución y sanción del delito de secuestro como es el Código Penal Peruano vigente y la Ley N°30077 Ley Contra el Crimen Organizado, únicamente establece el objeto, definición y ámbito de aplicación de la norma, donde además señala que está orientada a establecer aquellas reglas y procedimientos para la investigación, juzgamiento y sanción de los delitos que son cometidos por las organizaciones criminales y que; dentro del catálogo de ilícitos se encuentra el delito de secuestro que la PNP a través de la DIVINSE tendrá que adoptar y adaptar procedimientos de investigación policial en cumplimiento a su finalidad fundamental que es la de prevenir, investigar y combatir la delincuencia.

Que, la DIVINSE como Unidad Especializada en la investigación del delito de secuestro bajo la dirección del Ministerio Público, cuenta con una estructura organizacional debidamente delimitada con sus órganos de investigación de delitos de secuestro, investigación de delito de coacción, de extorsión, contra la libertad sexual y de soporte técnico y de coordinación, contexto organizacional que se advierte que no registra dentro de su estructura dos componentes relevantes que

coadyuven a mejorar los procedimientos de investigación como son el departamento de inteligencia, planeamiento operativo y principalmente del departamento de asesoría en negociación, este último clave para el proceso de investigación por ser la piedra angular del acopio de información directa entre el negociador familiar y los secuestradores.

Que, personal de la DIVINSE encargados de la “asesoría en negociación de secuestro” a familiares de las víctimas del delito, adoptarían procedimientos pragmáticos en función a la máxima experiencia acumulada en la Unidad Especializada no siguiendo algún protocolo o guía de actuación que les permita estructurar organizativamente su actuación policial, siendo necesario que se protocolice su actuación para que sirva como guía procedimental y mejore la calidad del servicio sobre el caso de investigación.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo Nacional. (2002). 7. Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana. <https://www.acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%e2%80%8b/politicas-de-estado-castellano/i-democracia-y-estado-de-derecho/7-erradicacion-de-la-violencia-y-fortalecimiento-del-civismo-y-de-la-seguridad-ciudadana/>
- Barberis, R. y Palacios, F. (2002). Negociación en Situaciones de Crisis: Secuestros.
- Centro Nacional de la Memoria (2010) ¡Basta ya! Colombia: Memorias de Guerra y Dignidad. <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/basta-ya-memorias-guerra-dignidad-12-sept.pdf>
- CIDH (2009). Informe Sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos. <https://www.cidh.oas.org/pdf%20files/SEGURIDAD%20CIUDADANA%202009%20ESP.pdf>
- Corte Suprema de Justicia de la República. (2020). R.N. 903-2019.
- Decreto Supremo N° 0266-2017-IN. (2017). Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/571754/Decreto_Supremo_N%C2%BA_026-2017-IN.pdf?v=1585257795
- Deming, E. (1982). Quality, productivity and competitive position. Massachusetts Inst Technology.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1993) “Si... de acuerdo! – Como Negociar sin ceder”, 2da Edición, Grupo Editorial Norma.

- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing, 18(4), 36-44. doi: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Guzmán, A. (1977). Diccionario Explicativo de Derecho Penal Ecuatoriano. Quito: Editorial Epoca.
- Maggiore, G. (1954). Derecho Penal. Bogotá: Editorial Temis.
- ONU. (2006). El Manual de lucha contra el secuestro de la organización. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_crime/Publicacoes/Manual_antisequestro_UNU.pdf
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). Un modelo conceptual del servicio y sus implicaciones para futuras investigaciones. Sage Journals. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Prado Saldarriaga, J. (2014). Lavado de Activos. Lima: IURIS.
- PUCP. (2019). Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación. San Miguel: Escuela de Gobierno y Políticas Públicas.
- Ramos, L. (2005). Lavado de activos en Colombia. Obtenido de Tesis para obtener el grado de licenciado en la UNIANDES: www.uniandes.co
- Ramos, L., Franco, F., McBride, D., Prieto, T., Magallanes, J., Miranda, R., Yrribarren, J. (2019). Proyecto Final de Innovación - Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación – 2° Edición. Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista

Anexo 2: Matriz de consistencia

Anexo 3: Consentimiento informado de los entrevistados (reunión zoom)

Anexo 4: Protocolo de actuación de los agentes policiales de la DIVINSE en asesoría de negociación a familiares de víctimas de secuestro



Anexo 1: Guía de entrevista

GUÍA DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS EN ASESORÍA DE NEGOCIACIÓN

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información sobre aquellos efectivos policiales pertenecientes a la División de Investigaciones de Secuestros y Extorsiones de la Dirección de Investigación Criminal de la PNP, que de manera pragmática desarrollan o desarrollaron actividades en calidad de “agentes asesores en negociaciones” en delitos de secuestros

Para la presente guía, se orienta al rol del agente asesor en negociación de secuestros que debe de proveer orientación a los familiares de las víctimas del delito quienes por lo general son los directos interlocutores con los secuestradores, siendo por ello indispensable el seguimiento y asesoramiento de personal experto en negociaciones con la finalidad de lograr la mejor negociación en salvaguarda de la integridad y vida de la persona secuestrada.

Parte I: Información demográfica

Se orienta a desarrollar preguntas generales en el ámbito de la función policial en forma general.

Información Requerida	Pregunta
Dependencia Policial (DIVINSE)	P1 ¿Dónde se encuentra ubicado la DIVINSE y que funciones generales cumple? (provincia, departamento)
Funciones policiales en la (DIVINSE)	P2 ¿Qué actividades funcionales desarrolla o desarrolló en la DIVINSE y desde cuándo?
Designación en el cargo funcional	P3 ¿Cuáles fueron las condiciones, procedimientos o requisitos exigidos para que sea propuesto en desempeñar actividades en calidad de agente asesor en negociación para delitos de secuestro?

Parte II: Antecedentes de formación policial

El interés se proyecta a conocer sobre la formación policial general y específica en la DIVINSE

Información Requerida	Pregunta
Formación policial	P4 ¿Cuál es el año de egreso del centro de formación policial y en qué lugares ha laborado hasta la fecha? (dependencias policiales y afines)
Nivel de formación policial	P5 ¿Cuál es su formación policial desde su egreso a la fecha? (cursos de capacitación especialización y otros)
Tipo de formación en negociación en delitos de secuestro	P6 ¿Ha desarrollado algún curso de capacitación o especialización en negociación y asesoría de negociación para delitos de secuestro ¿precise cuáles?

Parte III: Antecedentes laborales

Es importante conocer sobre el desempeño policial en cuanto a la función específica para el caso de asesores en negociación en delitos de secuestro

Información Requerida	Pregunta
Desarrollo funcional en la DIVISE	P7 ¿En qué fecha laboró en la DIVINSE y qué funciones cumplió?
	P8 ¿Qué funciones cumplió en calidad de asesor en negociación ante situaciones de secuestro?, de ser así cuáles son los procedimientos que desarrolló para el abordaje de dicha actividad procedimiento?
	P9 ¿En qué consistió su participación como asesor negociador en casos del delito de secuestro?
	10 ¿Cuál es el procedimiento de actuación cuando toma conocimiento de la comisión de un delito de secuestro? (dar las circunstancias)
	11 ¿Cuáles son los procedimientos de abordaje que utilizan para iniciar el primer contacto con los familiares de la víctima en un delito de secuestro?
Actuación laboral en la DIVINSE	12 ¿Cuáles fueron sus primeras percepciones y evaluaciones respecto de los familiares a quienes se ofrece brindar la asesoría en secuestros?
	13 ¿Hubo aceptación de los familiares para recibir la asesoría para acciones de negociación en secuestro del que se encuentra siendo víctima un familiar?
	14 ¿Cuáles son las brechas identificadas para poder operativizar las acciones de asesoría en negociación en delitos de secuestro?
	15 ¿Con que tipo de medios y recursos cuenta para desarrollar las funciones como agente asesor en negociación en delitos de secuestro?
	16 ¿Qué tipo de problemas y limitaciones logró identificar para las acciones de asesoría en negociación?
	17 ¿Cuáles podrían ser las causas de las posibles brechas que podrían existir de los familiares de las víctimas del delito de secuestro para recibir asesoría en negociaciones del delito referido?
	Experiencia relacionada con la DIVISE
19 ¿Existe alguna deficiencia que deben ser subsanas para mejorar las capacidades de un agente asesor en negociación en casos de secuestro?	
20 ¿Cuál sería una propuesta de solución a los problemas identificados que dificulta mejorar la capacidad funcional y operativa sobre la actuación del agente asesor en negociación en casos de secuestro?	
Otras actividades funcionales	21 ¿Qué consideraciones se deben valorar para maximizar las operaciones policiales en calidad de agentes asesores en negociación de secuestro?
	22 ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar el servicio que brinda la DIVINSE en calidad de asesores de negociaciones en delitos de secuestro a los familiares de las víctimas?

GUÍA DE LA ENTREVISTA A NEGOCIADOR FAMILAR

(Sr. David Atachagua Malpartida - 12DIC2021)

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información sobre aquel familiar que haya recibido asesoría policial para negociación en un delito de secuestro donde un familiar fuera víctima del delito de secuestro, procedimiento utilizado por efectivos policiales pertenecientes a la División de Investigaciones de Secuestros y Extorsiones de la Dirección de Investigación Criminal de la PNP, que de manera pragmática desarrollan actividades en calidad de “agentes asesores en negociaciones”.

Para la presente guía, se orienta al rol del agente asesor en negociación de secuestros que debe de proveer a los familiares de las víctimas del delito quienes por lo general son los directos interlocutores con los secuestradores, siendo por ello indispensable el seguimiento y asesoramiento de personal experto en negociaciones con la finalidad de lograr la mejor negociación en salvaguarda de la integridad y vida de la persona secuestrada.

Parte I: Información general

Se orienta a desarrollar preguntas generales en el ámbito de la función policial en forma general.

Información Requerida	Pregunta
Víctima de delito	P1 ¿Si usted o algún familiar ha sido víctima del delito de secuestro?

Parte II: Antecedentes de los hechos materia del delito de Secuestro

El interés se proyecta a conocer sobre la forma y circunstancias como se produjo el secuestro a la víctima

Información Requerida	Pregunta
Hechos	P2 ¿Podría narrar la forma y circunstancias en que un familiar suyo fuera víctima del delito de secuestro?
	p3 ¿Bajo qué circunstancias toma conocimiento y primer contacto con los autores del delito de secuestro?
	P4 ¿Qué acciones adoptó al entablar el primer contacto con los autores del delito de secuestro?

Parte III: Acciones policiales desarrolladas

Es importante conocer sobre el desempeño policial en cuanto a la función específica para el caso de asesores en negociación en delitos de secuestro

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

Desarrollo secuencial de la negociación	P5	¿Qué le motivó denunciar el hecho y solicitar el apoyo policial por parte de personal de la DIVINSE?
	P6	¿Cómo fue y donde el primer contacto con agentes policiales de la DIVINSE y que acciones iniciales se desarrollaron?
	P7	¿Qué tipo de material tecnológico pudo observar del cual fuera utilizada por el personal policial de la DIVINSE, durante los iniciales contactos establecidos?
	P8	¿Cuáles fueron los procedimientos policiales de asesoría en negociación que desarrolló el personal policial? (forma y circunstancias)
	p9	¿Qué tan útil le significó a Ud., la asesoría que le fuera brindada por personal policial de la DIVINSE-PNP?
	10	¿Durante la asesoría policial recibida se ha presentado algún riesgo al proceso de negociación?
	11	¿Por qué consideraciones cree Ud. por la que fue seleccionado como el nexo de negociación con los autores del delito de secuestro?
	12	¿Detalle cómo se desarrolló los actos de negociación entre su persona y los autores del delito de secuestro?
	13	¿Qué tipo de problemas y limitaciones logró identificar para las acciones de asesoría en negociación?
	14	¿Cómo considera Ud., el apoyo policial en asesoría para negociaciones en delito de secuestro?
	15	¿Qué consideraciones se deben valorar para maximizar las operaciones policiales en calidad de agentes asesores en negociación de secuestro?
	16	¿Qué recomendaciones le daría usted al personal de la DIVINSE que desarrolla la labor de asesores en negociación de delito de secuestros?

Anexo 2. Matriz de consistencia

a. Diseño de Investigación

La formulación de la arquitectura del problema orienta al desarrollo y diseño de la matriz de consistencia según a la tabla número dos que se muestra.

b. Preguntas desarrolladas en el diseño de investigación

¿Cuál es la situación de los secuestros en el Perú?

Para establecer cuantitativamente el número de secuestros que se producen en el Perú y su magnitud.

¿Cuál es la organización y características de la DIVINSE?

Para conocer la estructura organizativa de la DIVINSE-PNP y cuáles son sus características que permitan determinar el nivel de participación del agente policial asesor en negociación para casos de secuestro.

¿Cuál es la magnitud de la calidad de la atención de asesoría de la negociación de secuestros?

Para establecer la calidad de los servicios que brinda el encargado de la asesoría en negociación para casos de secuestro.

DIMENSIÓN	PREGUNTA	HIPOTESIS	HERRAMIENTA	FUENTE DE DATOS
SITUACIÓN DE LOS SECUESTROS EN EL CASO PERUANO (2016-2021)	¿Cuál es la situación de los secuestros en el Perú?	La incidencia de los secuestros en el Perú es cíclica y latente con incremento de la violencia.	Revisión de la información documental	Estadísticas obtenidas en la DIVINSE
			Revisión de la información documental	Estadísticas obtenidas en INEI
ORGANIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA DIVINSE	¿Cuál es la organización y características de la DIVINSE?	Su estructura orgánica es jerarquizada y lineal, con características de unidad de investigación criminal.	Revisión de la información documental	Manual de organización y funciones de la DIVINSE.

MEDIR LA MAGNITUD DEL PROBLEMA PÚBLICO	¿Cuál es la magnitud de la calidad de la atención de asesoría de la negociación de secuestros?	La calidad de atención en asesoría en negociación de secuestros no es percibida con satisfacción.	Revisión documental	Archivo de documentación, video y audios de las negociaciones
			Entrevista	Jefe de Unidad
			Entrevistas	Personal de asesores en negociación de secuestros
			Entrevistas	Familia de una víctima de secuestro



Anexo 3. Consentimiento informado de los entrevistados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

ENTREVISTA A PERSONAL POLICIAL AGENTES EN ASESORÍA DE NEGOCIACIÓN EN DELITOS DE SUCUESTRO Y A FAMILIAR DE VICTIMA DEL DELITO DE SECUESTRO

Consentimiento del coronel PNP Franco Moreno Panta

Consentimiento General PNP ® Cesar Vallejos Mori

Consentimiento del Mayor PNP Ángel Musayón Diaz

Mayor PNP ® Pedro Tello Trujillo

Consentimiento del SS. PNP Marco Romero Camacho

Consentimiento del Sr. David Atachagua Malpartida (ENTREVISTA A FAMILIAR DE VICTIMA DEL DELITO DE SECUESTRO)

Objetivo: Estudio de la actuación policial que desarrollan los agentes policiales de la DIVINSE-DIRINCRI-PNP en los procedimientos policiales de asesoría en negociación para delitos de secuestro.

Consentimiento informado:

El presente estudio, denominado: “**ESTUDIO DE LA ACTUACIÓN POLICIAL DE LA DIVINSE EN LOS PROCEDIMIENTOS DE ASESORIA DE NEGOCIACION EN DELITOS DE SECUESTROS**”, se desarrolla como parte del Proyecto Final de Innovación para la obtención del grado de Magíster en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

El desarrollo de este estudio está a cargo del Crnl. PNP Edson Hernán CERRÓN LAZO y el Crnl. PNP Humberto ALVARADO LÓPEZ y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Leonidas Ramos. El propósito de este trabajo es conocer las causas de origen de los procedimientos de intervención policial para los aspectos de asesoría en negociación de delitos de secuestro de la DIVINSE-DIRINCRI-PNP, que generan el presente problema con el fin mejorar la calidad y eficiencia en la entrega del servicio (ASESORÍA POLICIAL).

Si usted accede a participar en el estudio, se le solicitará responder preguntas en una entrevista, con una duración aproximada de 40 minutos. Su participación en el estudio es completamente anónima y voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que usted proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

Para acceder a los resultados de este estudio, usted podrá visitar la biblioteca de la universidad o también solicitarlos a los correos: ehcerronlazo68@gmail.com y halvarado231@hotmail.com y leonidas.ramos@pucp.pe . En caso de tener alguna duda sobre el estudio puede comunicarse a los correos electrónicos antes indicados.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista en los términos anteriormente descritos?

SÍ (x) **NO ()**

Por otro lado, quisiera consultar si me permite grabar nuestra entrevista,

SÍ (x) **NO ()**



Anexo 4. Protocolo de negociación y apoyo a los familiares de las víctimas de secuestro

HOJA DE RECOMENDACIÓN N°01-2022-ENFPP-PNP/ESPOGRA-XL PAMOID.

Asunto Protocolo de negociación y apoyo a los familiares de las víctimas de secuestro

I. ANTECEDENTES

- A. La Constitución Política del Perú, en su artículo 166, señala taxativamente el marco normativo la finalidad fundamental de Policía Nacional del Perú, estando a lo enunciado como la de garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras, basamento legal que se otorga a la fuerza policial encargada de hacer cumplir la ley dentro del contexto y respeto de los de los derechos fundamentales y derechos humanos.
- B. Asimismo, al amparo de los preceptos establecidos en la Carta Magna como es la finalidad fundamental de la PNP y a los diferentes marcos normativos, es que se le atribuye a la Policía Nacional Perú cumplir y hacer cumplir la ley, para lo cual desarrolla diferentes actividades funcionales, estando incorporado en la misma, la lucha contra la criminalidad organizada dentro del marco establecido en la Ley N°30077 Ley Contra el Crimen Organizado, estando incorporado como un delito de mayor gravedad el “delito de secuestro”, materia de persecución que es la PNP quien asume el ejercicio de cumplimiento de función para los aspectos de prevención e investigación bajo la dirección del Ministerio Público como garante del principio de legalidad.

- C. Por su parte la ONU ya describe al secuestro como un negocio ilegal que viene creciendo en el mundo de manera desproporcional y que además establece que son los Estados que deben priorizar dentro de sus políticas públicas la lucha contra este flagelo, ya que la criminalidad organizada busca aumentar su capital mediante la comisión de este delito, donde socava la seguridad y derechos fundamentales de las personas y que es el Estado quien debe garantizar no solo la seguridad, sino la paz mediante la protección a las personas.
- D. Por las consideraciones antes expuestas, corresponde al Estado a través de su fuerza pública desarrollar los actos de prevención e investigación aquellos hechos delictivos de gravedad como es el delito de secuestro, por ello se propone implementar un Protocolo de actuación que los agentes policiales de la DIVINSE tendrán que desarrollar con la finalidad de realizar la asesoría de negociación a familiares de víctimas de secuestro. Asimismo, se debe tomar en consideración que el delito en mención por su gravedad y por ser considerada una política pública que debe asumir el Estado, resulta ser preponderante por su nivel de criticidad y amenaza permanente contra la vida que sufre al diario la víctima donde socava aquellos derechos fundamentales y que por el trauma en que son sometidos nunca lograr recuperarse y a ellos se suma que colateralmente la familia de la víctima termina siendo secuestrada moralmente y psicológicamente.
- E. El presente protocolo sirve para que los agentes policiales encargados de la asesoría en negociación para casos de secuestro deberán enmarcarse en su actividad funcional con la finalidad de estandarizar la línea de tiempo paralelo entre la investigación que se persigue contra el delito de secuestro y en paralelo con la actuación de asesoría en negociación que se tendrá que ejercer con los familiares de la víctima, son estas consideraciones parte de las medidas fundamentales que servirá como herramienta de actuación que deberán asumir los agentes policiales asesores en negociación.

II. SITUACIÓN / ANÁLISIS

1. La Ley N°30077 Contra el Crimen Organizado establece que el secuestro es un delito grave, consideraciones que se pone en extensión por considerarse un hecho altamente traumático que sufre la víctima al ser privado de su libertad y por ende encontrarse al borde de la vida y la muerte mientras se realizan las negociaciones para su liberación, trauma al que son sometidos y vejados que por taras psicológicas no logran recuperarse totalmente. Además, a ello se suma los efectos colaterales en que los familiares de las víctimas se encuentran sometidos por los plagiarios.
2. Asimismo, la Ley N°30077 establece como objeto a las reglas y procedimientos a los actos de investigación, juzgamiento y sanción de aquellos delitos que son cometidos por las organizaciones criminales, siendo así que su artículo tercero “Delitos comprendidos”, señala al delito de secuestro como uno de los ilícitos de mayor gravedad que debe ser perseguido y sancionado por los órganos de justicia, siendo la policía a través de la DIVINSE que juega un papel preponderante para los actos de investigación en cumplimiento a su basamento constitucional estatuido en el artículo 166.
3. Asimismo, se debe considerar que todo secuestro es considerado un delito de mayor gravedad ya que la vida de la víctima se encuentra en permanente riesgo, por lo que los actos de investigación que tendrá que realizar la policía será ejercida mediante un meticuloso y fino procedimiento, debiendo acopiar todos los indicios y evidencias que sirvan para poder llevar a buen término la investigación, es pues; que dentro de los procedimientos de investigación existe una rama delgada y delicada donde agentes especializados en asesoría de negociación para casos de secuestros tendrán que cumplir mediante el acercamiento y adoctrinamiento al familiar de la víctima que tendrá que fungir de “negociador”, es cuando el agente policial asesor mediante su

conocimiento y práctica tendrá que asumir decisiones difíciles al que afrontara el familiar.

4. Por ello, se debe considerar que la negociación a la que asume el familiar de la víctima afronta situaciones extremas ya que de por medio está en juego la vida del secuestrado, siendo el diálogo que asume con los secuestradores llenos de amedrentamiento donde el “negociador familiar” no está preparado para afrontar una situación de alto estrés, es cuando aparece la participación del agente policial asesor para guiar sigilosamente la negociación del secuestro, es lo que pondremos por nombre “la voz oculta”.
5. Asimismo, la negociación como cualquier otro procedimiento no es determinante para establecer similitudes en cada uno, por lo que las negociaciones tendrán que desarrollarse en función al modus operandi que se determine de la organización criminal, por ello es importante que el equipo de investigación debe realizar un análisis minucioso con el establecimiento de su sala de crisis para que pueda desarrollar un dimensionamiento real del caso donde cada uno de los actores como el asesor en negociación se posicione estratégicamente para llevar a cabo el proceso de forma exitosa.
6. El Protocolo está orientado en función a la investigación de campo realizada y a las entrevistas formuladas a los expertos policiales quienes por la praxis realizan las actividades funcionales de asesores en negociación a familiares de las víctimas de secuestro, quienes en base a sus recomendaciones se busca orientar sus procedimientos siguiendo una la línea de participación como asesores en negociación y que sea esta propuesta como un instrumento útil para cada uno de los funcionarios policiales que cumplen esta actividad poca explorada y desarrollada.

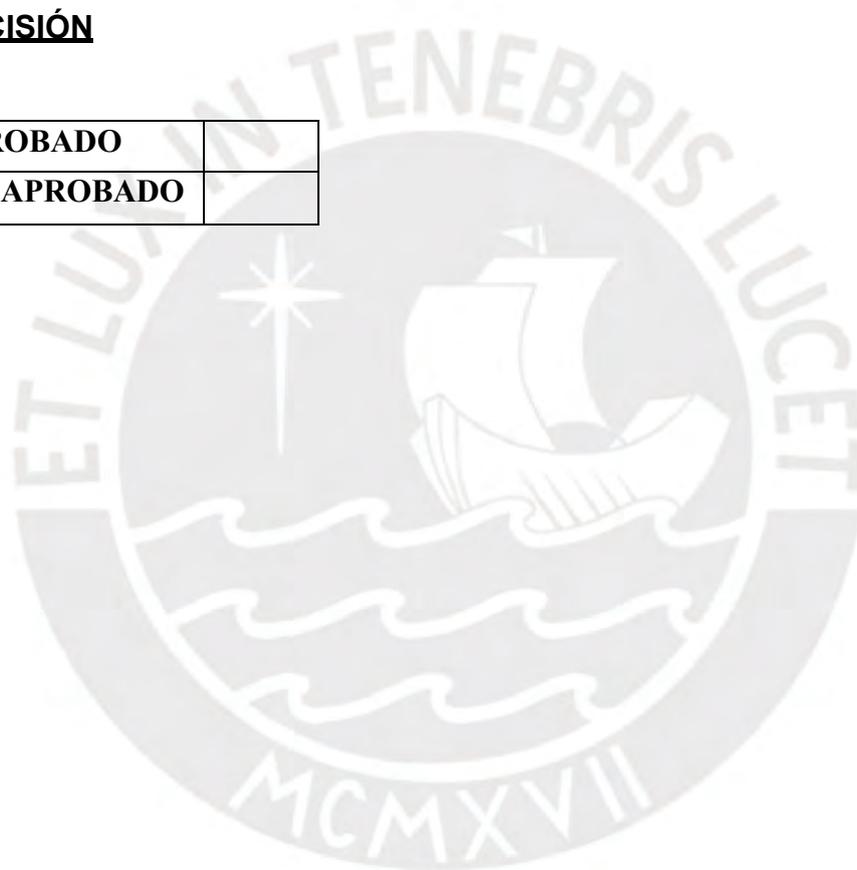
III. **RECOMENDACIÓN**

Del sustento y fundamentación antes señalada y tomando en consideración la pertinencia de mejorar y estandarizar determinadas actuaciones que ejercen los agentes policiales de la DIVINSE asesores en negociación para casos de secuestro a los familiares de las víctimas, se pone en consideración para valoración, evaluación y aprobación del “**Protocolo de negociación y apoyo a los familiares de las víctimas de secuestro**”, aporte innovador que permitirá estandarizar y mejorar la calidad del servicio policial.

Lima, 2022

IV. **DECISIÓN**

APROBADO	
DESAPROBADO	





PROPUESTA DE INNOVACIÓN

**Protocolo de negociación y apoyo a los familiares de las víctimas
de secuestro**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



**Protocolo de negociación y apoyo a los familiares de las
víctimas de secuestro**

LIMA – PERÚ

2022

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

MARCO JURÍDICO

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CAPÍTULO I

OBJETIVOS DEL PROTOCOLO DE NEGOCIACIÓN Y APOYO A LOS FAMILIARES DE LAS VÍCTIMAS DE SECUESTRO

Objetivo General

Objetivos específicos

Finalidad

CAPÍTULO II

ACTOS PRELIMINARES DE INVESTIGACIÓN

Conocimiento del hecho y actuación policial

CAPÍTULO III

ACTUACIÓN DEL AGENTE ENCARGADO DE LA ASESORÍA EN NEGOCIACIÓN DE SECUESTRO

Selección del negociador de secuestro

Comunicación con los plagiarios

Estrategia de negociación con los secuestradores

Consideraciones a tomar en cuenta por el negociador

Fines de la asesoría en negociación

Actuación operativa del asesor en negociación

Barreras en el proceso de negociación

Actores que participan en una negociación

El rescate de la víctima de secuestro

AMBITO Y ALCANCE

DIRECCIÓN Y CONTROL

ATENCIÓN A LA VÍCTIMA Y FAMILIARES

Bibliografía



PRESENTACIÓN

El secuestro considerado como una situación de crisis que deberán afrontar los familiares de la víctima de secuestro, muestran que cualquier persona puede ser parte de la estadística de victimización por este delito y que su dimensionamiento por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir a quienes se les denominará “asesores en negociación para casos de secuestro” , estará circunscrita en cuanto y tanto que para su resolución objetiva y positiva de la negociación tenga la suficiente capacidad de negociación.

Negociar en casos de secuestro implica valorar la participación del agente asesor en negociaciones como ente de relación interpersonal que establece una sinergia y empatía con el negociador familiar, quien busca la cooperación inmediata con el principal actor de llevar adelante la negociación.

El dimensionamiento del secuestro muestra como primera consideración ser considerado un hecho traumático que sufre las víctimas, hace que el control de emociones sea distorsionado en el momento de tomar conocimiento del hecho, donde por lo general es difícil de controlar y pensar con claridad para poder llevar a cabo la negociación, es por ello que se reitera en remarcar que la negociación es un proceso sine quanon en un caso de secuestro.

Este dimensionamiento ha permitido realizar un aporte de tipo innovador para proponer como herramienta de actuación de los agentes policiales que realizan la asesoría de negociación para casos de secuestro, un protocolo que sirva como guía procedimental para mejorar la calidad de servicio sobre la materia, más aún que no existe material de consulta que clarifique el “como” debe ser la línea de tiempo a desarrollar para optimizar la actuación del asesor en negociaciones.

El referido protocolo es un instrumento normativo que contribuye a la adecuada regulación de las actuaciones policiales destinadas a la homogeneidad de criterios para la investigación de los delitos Contra La Libertad – Secuestro y el Patrimonio - Extorsión; así como, en las investigaciones de criminalidad organizada que

desarrolla los miembros de la PNP en el cumplimiento de su función, actuación policial que contará con la participación activa del Ministerio Público como titular el ejercicio de la acción penal.

MARCO JURÍDICO

- a. Ley 30077. Ley contra el crimen organizado
- b. Código Penal peruano
- c. Ley N°24949 del 06DIC88, ley de creación de la PNP.
- a. Decreto Legislativo N°1148 “Ley de la Policía Nacional del Perú”
- b. Decreto Legislativo N°1152 “Ley que aprueba la modernización de Función Criminalística de la Policía Nacional del Perú”
- c. Directoral N°1476-AD-SG-PNP del 10AGO1985, mediante el cual se crea la División de Investigación de Secuestros de la DIRINCRI-PNP.
- d. Ley No. 27379 modificada por el DL 988 del 22JUL2007 Ley de Procedimiento para adoptar Medias Excepcionales de Limitación de Derechos en Investigación Preliminares.
- e. Reglamento del decreto legislativo N°1267, Ley de la PNP.- órgano, especializado, de carácter técnico y sistémico, normativo y operativo; responsable de prevenir, combatir, investigar y denunciar los delitos en el marco de la lucha contra la delincuencia y el crimen organizado.
- f. Artículo 126.- división de investigación de secuestros y extorsiones. - 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 todo el territorio peruano
- g. Protocolo de procedimientos contra el secuestro

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. Secuestro

El secuestro consiste en detener ilícitamente a una persona o personas en contra de su voluntad con la finalidad de exigir por su liberación un provecho ilícito o cualquier utilidad de tipo económico u otro beneficio de orden material, o a fin de obligar a alguien a que haga o deje de hacer algo (resolución 2002/16 del Consejo Económico y Social-ONU)

El secuestro es un delito grave y una violación del derecho a la libertad individual y de otros derechos fundamentales (resolución 2002/16 del Consejo Económico y Social).

Detención ilícita de una persona o personas en contra de su voluntad con la finalidad de exigir por su liberación un provecho ilícito o cualquier utilidad de tipo económico u otro beneficio de orden material, o a fin de obligar a alguien a que haga o deje de hacer algo (ONU)

2. Negociación

Rubin y Brown, definen la negociación como un “proceso donde dos o más partes intentan arreglar lo que cada una debe dar y recibir en una transacción”. Para Kahn y Lewicki negociación es esencialmente “un intento de manejo de la interdependencia”.

Vygotsky (1979, señala que; la negociación que se produce en el diálogo, en la interacción, en la idea de colaboración, distribución de responsabilidades para el cual el aprender es un fenómeno social.

Por su parte Roger Fisher y William Ury señala que; “Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos”

3. Negociador

Persona con capacidad de argumentar coherentemente su posición en función al don de convencimiento, quien reúne determinadas cualidades personales de empatía, respeto y credibilidad.

4. Crimen Organizado. –

Se entenderá por crimen organizado a quienes formen parte de una asociación delictuosa u organización criminal, destinada a cometer delitos, en concordancia con el artículo 2 de la Convención de Palermo.

5. Organizaciones criminales.

La Ley N°30077 “Ley Contra el Crimen Organizado”, artículo 2°, considera como 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 graves¹. Esta definición nos da la impresión de que todas las organizaciones criminales son iguales o comparten las mismas características.

6. Protocolo

De Urbina, ofrece otra definición más sencilla: “es aquella actividad determinante de las formas bajo las cuales han de llevarse a cabo, del mejor modo posible, las relaciones del ser humano con sus semejantes”.

Protocolo, siguiendo lo descrito por el latín nos llega la palabra protocollum, como lo define Barcia significaba que es el sello o señal auténtico estampada en los papeles que serían títulos públicos.

Francisco López Nieto, en su libro Honores y Protocolo, señala que el protocolo es una actividad, un quehacer, un acto o sucesión de actos, y que

los mismos pueden estar sujetos a las normas de protocolo que dicte el poder público o que se dé a sí misma la entidad organizadora.

7. Calidad

AECA (1995, p. 11) señala que, la calidad es hacer bien el trabajo, sin fallos, desde el principio, desde el diseño hasta el servicio post-venta, pasando por todo el resto de etapas del proceso de creación de valor, tales como: la producción, la comercialización y la administración.

Eduard Deming (1989, pp. 1-10), indica que calidad es Ofrecer a bajo coste productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.

Armand V. Feigenbaum (1961,1986, 1991), establece la calidad tiene que ser planeada en un enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque tradicional orientado hacia los fallos

Kaoru Ishikawa (1994, 1986), la calidad empieza y termina por la capacitación. La calidad revela lo mejor de cada empleado. El control de la calidad que no muestra resultados no es control.

8. Investigación

Es el proceso de naturaleza intelectual y experimental que, a través de un conjunto de métodos aplicados de modo sistemático, persigue la finalidad de indagar sobre un asunto o tema, así como de aumentar, ampliar o desarrollar su conocimiento, sea de interés científico, humanístico o tecnológico.

9. Técnicas

Procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o arte, mediante el manejo de un conjunto de herramientas, instrumentos o máquinas para

realizar tareas. Pericia o habilidad para usar esos procedimientos y recursos.
Habilidad para ejecutar cualquier cosa o conseguir algo.

10. Perfil personal

Cúmulo de capacidades y competencias que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión.



CAPÍTULO I

OBJETIVOS DEL PROTOCOLO DE NEGOCIACIÓN Y APOYO A LOS FAMILIARES DE LAS VÍCTIMAS DE SECUESTRO

A. OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos generales que permitan desarrollar procedimientos eficaces y eficientes para la aplicación del Protocolo de negociación y apoyo a los familiares de las víctimas de secuestro, en aplicación y concordancia a la Ley Penal, Ley Contra el Crimen Organizado, Tratados Internacionales de los que el Perú es parte.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Salvaguardar y preservar la vida de la víctima, su seguridad y liberación al menor tiempo, priorizando que la vida está por encima de la captura de los plagiarios.
2. Proporcionar como herramienta de actuación a los agentes policiales asesores en negociación de la DIVINSE un Protocolo de actuación que sirva como guía para los actos de asesoría en negociación de secuestro a los familiares de las víctimas.
3. Desarrollar la articulación multidisciplinaria de profesionales psicológicos y PNP, que permitan hacer seguimiento a la actuación de los agentes asesores en negociación de secuestro, por considerar un estado de alto estrés en que son partícipes durante los procedimientos que son sometidos los familiares de las víctimas por parte de los secuestradores.
4. Realizar el seguimiento y evaluación psicológica por profesionales especialistas a la víctima, familiares y asesores en negociación pos secuestro.

C. FINALIDAD

Regular los procedimientos de actuación del agente policial DIVINSE que desarrolla las actividades de asesor en negociación de secuestro a los familiares de las víctimas del delito mediante el seguimiento de las directrices establecidas en el Protocolo de actuación de asesoría en negociación en base a los fundamentos normativos de la Ley Contra el Crimen Organizado, trabajo que será desarrollado multidisciplinariamente con profesionales psicológicos en función a las necesidades que demanda la investigación policial y en base a los principios y respeto de los derechos humanos.



CAPÍTULO II

ACTOS PRELIMINARES DE INVESTIGACIÓN

A. CONOCIMIENTO DEL HECHO Y ACTUACIÓN POLICIAL

1. Formulación de la Denuncia

La recepción de la denuncia para un caso de secuestro, es recibida por la DIVINSE por diferentes medios de comunicación, siendo la generalidad de casos por intermedio de la familia mediante medio telefónico o celular e incluso a través de terceros a familiares, ello en virtud encontrarse atemorizados por los plagiarios que amenazan y prohíben acudir a la policía bajo la condición de atentar contra la seguridad e integridad del familiar en cautiverio (secuestrado).

De recibir la denuncia sobre un hecho de secuestro se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Mantener la calma a la persona que realiza la denuncia, siendo importante tratarlo con empatía y expresarle que el caso que expone será objeto de investigación inmediata.
- Solicitar al denunciante realice un relato detallado de los hechos materia del caso por investigar, describiendo de la mejor manera los mínimos detalles que recuerde.
- Resaltar que el hecho denunciado tendrá la calidad de “confidencialidad” con la finalidad de evitar distorsión y fuga de información sobre los hechos que son materia de investigación.
- Señalar que será asignado inmediatamente un “oficial de caso” que mantendrá contacto para establecer los procedimientos de investigación.

2. El primer contacto con el denunciante

Si la denuncia inicial se hace a una sala de comando o a una comisaría de policía, se debe hacer lo siguiente

- Entrevistar a la persona quien realiza la denuncia, detallando el relato de los hechos, consignando las circunstancias, medios utilizados por los secuestradores, demandan que exigen a la familia, etc.
- Tratar con moderación y empatía al denunciante, haciendo que mantenga la calma y mostrando solidaridad sobre los hechos suscitados, señalando que el caso materia de denuncia será atendido como prioritario.
- Reiterar que el presente caso representa un nivel de grado alto de complejidad y seguridad por lo que se debe mantener confidencialidad sobre la mismas.
- Establecer y hacer conocer quién será el oficial de caso designado para llevar a cabo las diferentes diligencias y actos de investigación, el mismo que de modo inmediato mantendrá contacto con la familia de la víctima.

d. Línea general de actuación del negociador familiar

- La comunicación o denuncia del hecho, debe comunicarse por cualquier medio tecnológico para evitar que los secuestradores conozcan de la participación de agentes policiales expertos en liberación y rescate de víctimas de secuestro.
- Evitar la propalación de la información sobre los hechos acontecidos, debiendo circunscribirse estrictamente en el torno familiar más cercano ya que en una situación de crisis todos son considerados sospechosos.
- Evitar solicitar la participación de terceros inexpertos para casos de negociación en secuestro.
- Proporcionar cuanta información tenga a “oficial de caso” en cargado de las investigaciones, para que sirva como elementos de convicción

que permitan establecer la responsabilidad de los plagiarios cuando sean arrestados.

e. Indagación en el lugar de la escena del delito

El lugar de la escena del crimen donde se presume la comisión del hecho ilícito es la primera y fundamental zona a ser inspeccionada ya que sirve como el primer elemento donde se podrá encontrar aquellos indicios o evidencias que permitan establecer hipótesis que servirán para el decurso de la investigación, por lo que se deberá realizar las siguientes acciones imprescindibles e inmediatas:

- Asegurar, aislar y acordonar la zona donde se cometió el delito, con la finalidad de con la finalidad que los indicios o evidencias sean contaminadas o alteradas.
- Determinar la existencia de la presunta comisión del delito de secuestro.
- Realizar la indagación de testigos que hayan presenciado el hecho con la finalidad de acumular información pertinente y objetiva que sirva para el proceso de investigación policial.
- Realizar el recojo y posterior análisis forense según las evidencias encontradas en el lugar de los hechos, preservándolos y protegiéndolos.
- Brindar protección, auxilio y seguridad a los familiares, testigos y víctimas del delito.
- Redactar el acta de intervención policial de manera pormenorizada consignando aquellos indicios y evidencias encontrados en la escena del crimen.
- Realizar la fijación fílmica o fotográfica de la escena del crimen durante el recojo de los indicios o evidencias encontrados en el lugar, consignando la descripción de las mismas.

Las actuaciones inmediatas e imprescindibles a desarrollar por los agentes policiales, serán ejecutadas de conformidad a la forma y

circunstancias de la forma como se tuvo conocimiento del hecho, es decir de ser una denuncia reservada dichas actuaciones tendrán un giro de reserva y para el levantamiento de información se hará mediante el uso de otras técnicas y procedimientos de mimetización, con la finalidad de no alertar a los plagiarios sobre la actuación policial.

f. El responsable de la investigación (“el oficial de caso”)

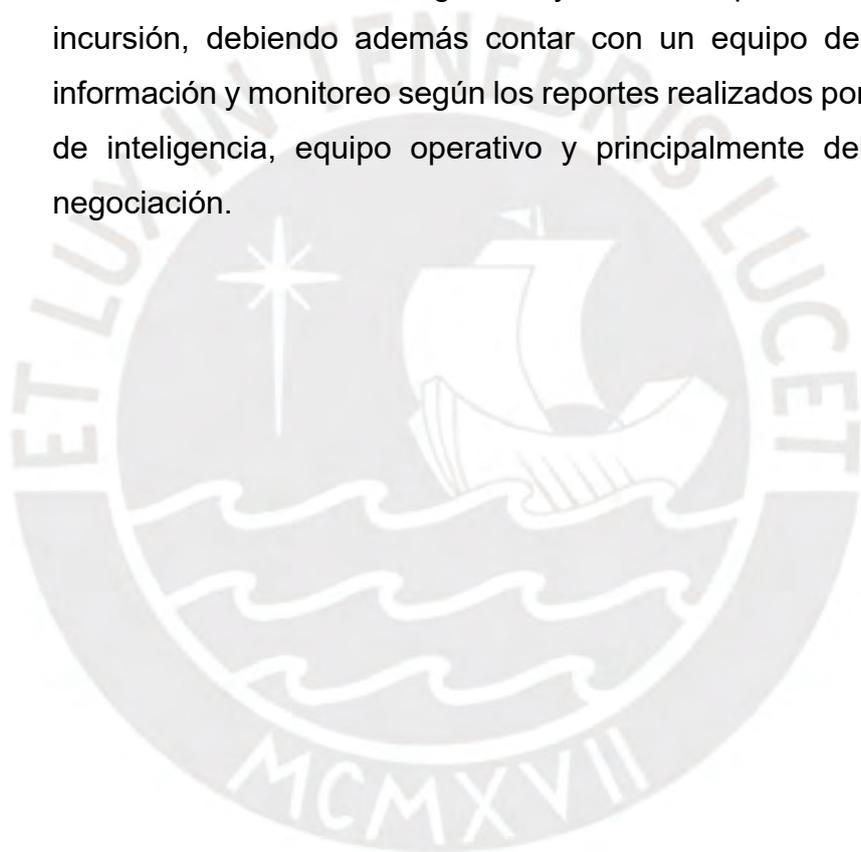
Como es conocido la actuación del “oficial de caso” estará circunscrita conforme a los basamentos normativos que sobre la materia rige en cada país, siendo el caso en particular peruano que el oficial de caso es nombrado conforme a su conocimiento y experiencia acumulada en la DIVINSE, sin embargo vale precisar que no necesariamente el oficial de caso termine siendo también quien cumple funciones como “asesor en negociación para casos de secuestro”, por lo que principalmente el oficial de caso ejerce las siguientes funciones:

- Establecer la sala de crisis para el desarrollo de la investigación, la misma que estará conformada por el jefe del área de inteligencia, jefe del área de operaciones y del agente policial designado para cumplir funciones como “asesor en negociación”.
- Establecer que estrategias de investigación e incursión se van a desarrollar, estableciendo minuciosamente los roles que deberán cumplir cada uno de los agentes policiales designado para el cumplimiento de la misión.
- Designar un agente de análisis de información con la finalidad de acopiar y registrar información que es reportada por los agentes policiales operativos.

Asimismo, el oficial de caso durante los actos iniciales de investigación deberá considerar los siguientes aspectos:

- De conocer o sospechar el lugar de cautiverio de la víctima establecer las estrategias de incursión

- Ante la demanda de ganar mayor tiempo a lo sugerido por el agente asesor en negociación, deberá ampliar los plazos de incursión siempre y cuando el planeamiento operativo dispuesto no genere mayor riesgo sobre la víctima.
- Establecer puntos de vigilancia mimetizada por personal de incursión en la zona a intervenir.
- De llegar a un acuerdo de pago de rescate entre el negociador familiar y el secuestrador, analizar el campo de acción a incursionar y si las condiciones geográficas son accesibles y de difícil reconocimiento.
- Determinar los recursos logísticos y humanos que serán parte de la incursión, debiendo además contar con un equipo de análisis de información y monitoreo según los reportes realizados por los equipos de inteligencia, equipo operativo y principalmente del asesor en negociación.



CAPÍTULO III

ACTUACIÓN DEL AGENTE ENCARGADO DE LA ASESORIA EN NEGOCIACIÓN DE SECUESTRO

A. Selección del negociador del secuestro

La generalidad de los casos investigados y estudiados, demuestran que quien va a plantear y llegar a un acuerdo de pago de rescate y para finalizar el secuestro, será la persona a quien el agente asesor en negociaciones ha seleccionado previamente de acuerdo a su perfil evaluado y a las habilidades de negociar que perfila el agente policial asesor y que la misma este en función a la asesoría que es planteado durante todo el proceso por el agente policial experto, esta selección de elección del negociador familiar es la parte del proceso más complejo y delicado que afronta el asesor por que rápidamente debe elegir entre quien considera tener una grado de personalidad fría y con capacidad de sobrellevar condiciones de estrés crítico.

El inicio de la negociación con los secuestradores, estará enmarcado en función a la selección inmediata que el asesor en negociaciones determina, siendo la clave para el éxito de la misión el ejercicio de esta selección, es decir una persona o familiar del secuestrado con habilidades y características personales de audacia, con temple frío capaz de negociar ante situaciones de estrés. Esta selección se desarrolla en virtud que los plagiarios por lo general solicitan negociar únicamente con algún familiar de la víctima para que de este modo tengan el control sobre la escena del crimen, elección que por cierto audaz, porque les permitirá el manejo de crisis siempre que no cuenten con un asesor en negociación de secuestro.

Asimismo, se debe considerar que lo secuestradores utilizan como estrategia para establecer contacto con los familiares a la denominada “irregularidad comunicativa”, creando periodos largos de tiempo para los

inicios de los lazos comunicativos, esta estrategia está orientada a crear pánico, angustia y zozobra en la familia, arma psicológica utilizada que inicialmente produce efectos favorables a los secuestradores ya que le permitirá que sus demandas sean priorizadas en el menor tiempo, esta inexperiencia del negociador puede ser superada en cuanto inicie su actuación el agente asesor en negociación para casos de secuestro.

Sin embargo, el asesor en negociación de secuestro deberá tomar en cuenta que la desconfianza de la familia siempre estará presente desde el inicio de los actos de investigación y negociación, en virtud al manejo de información que motivaron establecer la estrategia de negociación, acuerdo del monto de dinero para el pago de rescate y otros. Pues, será el asesor en negociación quien tendrá que revertir positivamente la duda generada mediante el uso de mecanismos de actuación prolija y objetiva donde demuestre que el objetivo final y fin superior es lograr la liberación de la víctima en plenitud de su integridad personal.

Por ello, es imprescindible que cuando se presente un hecho de secuestro, la familia debe tratar por los medios y rutas de confidencialidad denunciar el hecho y aceptar la asesoría en negociación para evitar cometer errores que podrían poner en riesgo a la víctima, por lo que, el asesor en negociación debe tener la suficiente capacidad de persuasión, empatía y liderazgo para llevar a cabo los actos procedimentales que permitan la liberación o rescate del secuestrado.

B. Comunicación con los plagiarios

De la comunicación inicial que materializa el secuestrador, éste tratara de tomar liderazgo sobre la persona a quien considerara sea el interlocutor para ser escuchada su demanda ante el rescate de la víctima, siendo por lo general la persona impuesta por el plagiario a uno de los familiares de la víctima que tenga poder de decisión, es así que surge la participación del asesor en negociación para seguir la trama del caso, siendo además quien deberá evaluar inmediatamente y determinar quién de los familiares reúne

las condiciones para seguir la secuencia de la asesoría, ya que lo más importante es que el asesor logre generar confianza en el “negociador familiar” para que pueda influir sobre las acciones y decisiones que se van adoptar en virtud que el proceso de negociación de por si genera un ambiente de alto estrés y que estas situaciones deben ser sobrellevadas para evitar reacciones con impulsos negativos, no debiendo actuar por iniciativa propia sino; bajo el asesoramiento policial.

C. Estrategias de negociación con los secuestradores

Los lineamientos generales y la estrategia de negociación estarán orientado por el oficial de caso, pero asumida por el encargado de la asesoría de negociación, en virtud que será la única persona que acompañará al familiar que tendrá la comunicación directa con los secuestradores para realizar las negociaciones de rescate. Estas consideraciones conllevan a orientar la ejecución de tres de las principales estrategias de negociación: “Demorar para permitir el examen de otras opciones”; “intercambio directo” y “liberación después del pago de un rescate”, de las tres estrategias de negociación son todas sin excepción que deberán maximizar el rescate de la víctima sin afección a su integridad personal y en lo posible sin pago de rescate.

1. “Estrategia: demorar para permitir el examen de otras opciones”

La estrategia “demorar y mantener la comunicación”, es una de las estrategias que los asesores en negociación deben tratar de imponer, ya que el tiempo resulta ser fundamental para la determinación del establecimiento de los procedimientos operativos policiales. Asimismo, se debe tener en cuenta que para el uso de esta estrategia el asesor en negociación deberá valorar en función a la demanda ejercida por los secuestradores y que son difíciles de cumplir.

2. “Estrategia: Intercambio directo”

La estrategia de “intercambio directo”, es utilizada cuando el secuestrador pretende imponer el intercambio de algún integrante de la organización criminal sujeto a detención o prisión con el secuestrado. Esta estrategia permite a que la policía pueda organizar un rescate y en paralelo la captura y detención de los secuestradores.

3. “Estrategia: liberación después del pago de un rescate”

Por lo general los secuestradores exigen una cantidad de dinero que sea de plena satisfacción de los plagiarios y así cumplir con la liberación de la víctima.

D. Consideración a tomar en cuenta por el negociador

Para lograr establecer una comunicación activa, el negociador deberá mantener un comportamiento que permita ganar la confianza oportuna del secuestrador, es decir que se refleje el liderazgo, por lo que es importante establecer las siguientes consideraciones:

1. Hablar menos y escuchar mas

Se debe considerar que el acto de ser receptor de la comunicación más que transmisor, servirá para obtener mayor información sobre sus emociones, demandas y agresividad que podría irradiar el secuestrador, permitirá además prolongar en el tiempo la comunicación para el rastreo telefónico.

2. Disculparse cuando sea necesario

Bajo circunstancias de tensión es más conveniente expresar disculpas sobre aquello que generó irritación en su conducta del secuestrador.

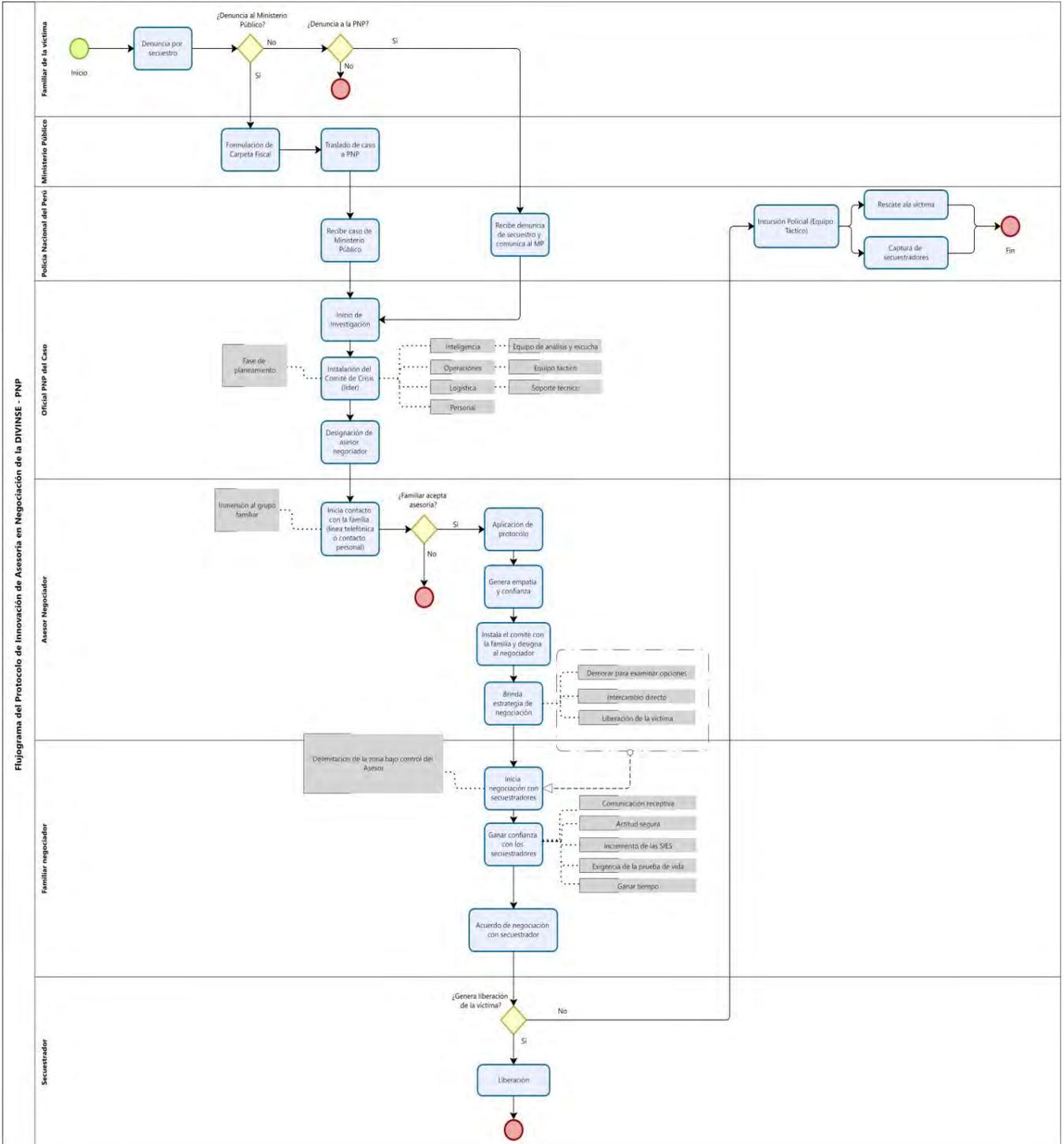
3. Inspirar confianza y seguridad

La confianza será una herramienta segura en función a la forma de expresar sus argumentos firmes. Por lo que, es importante la selección de negociador que realiza el agente asesor en negociaciones.

4. Incrementar los denominados síes entre las partes

Es importante acceder a las demandas de los secuestradores, pero sin extremos de aceptación que al final no podrá cumplirse, por lo que el asesor en negociaciones deberá orientar que los plagiarios también cumplan con aquellos requerimientos mínimos que el negociador demande, como por ejemplo exigir la “prueba de vida”, solicitar mayor tiempo para obtener el dinero exigido, etc.





Flujograma de innovación para el proceso de asesoría en negociación
Fuente. Elaboración propia

1. Fines de la asesoría en negociación

El fin fundamental que persigue el agente asesor en negociación estará orientado al rescate de la víctima asegurando su salud e integridad personal, por lo que se deberá tener en cuenta las siguientes acciones:

- El asesor en negociación debe transmitir seguridad y confianza a la persona o familiar seleccionado para realizar las acciones de negociación y esta confianza deberá ser transmitido a los secuestradores.
- El asesor en negociación debe exigir al negociador que se muestre una prueba de vida del secuestrado, siendo una de las formas y la más conveniente a través de la escucha por teléfono celular.
- El asesor en negociación siempre debe buscar que el negociador familiar dilate y se extienda en el tiempo.
- El asesor negociador debe concientizar ante el negociador familiar que no debe prometer lo que no está en la capacidad de poder cumplir.
- El negociador familiar no debe ser quien proponga la demanda de rescate de la víctima de secuestro.
- El negociador familiar deberá seguir escrupulosamente la asesoría de negociación ya que es quien por su experiencia logra contener en mejor posición sus impulsos emocionales.

2. Actuación operativa del asesor en negociación

Durante el proceso operativo que desarrollará el agente asesor en negociación, es pieza clave que la comunicación inicial que va establecer con la persona o familiar del secuestrado será de apego inmediato y confianza ya que este primer paso es determinante para que el negociador familiar no dude ni se atemorice por los procedimientos a que el asesor orienta desarrollar. Por ello se deberá considerar los siguientes aspectos:

- Delimitar una zona segura y bajo control del asesor en negociación desde donde se van a realizar las acciones de negociación por parte del familiar del secuestrado.
- Realizar un cuadro de notas con frases y propuestas pre establecidas por los secuestradores con el negociador familiar.
- El asesor en negociaciones deberá desterrar y evitar que el negociador familiar utilice cualquier tipo de expresión conocida como “jerga policial”.
- Llevar el control permanente de la escucha comunicativa entre el secuestrador y el negociador.
- Evitar que terceros familiares pretendan incursionar en la fase de negociación.
- Mantener comunicación y seguimiento para evaluar el nivel emocional del negociador con la participación de un especialista forense en psicología de comportamiento humano.
- Evaluar permanentemente las condiciones psico emocionales del negociador para poder ser reemplazado en caso las circunstancias la ameriten, previa comunicación con los secuestradores del reemplazo, justificando la necesidad de atención médica por situaciones de salud.

Asimismo, el asesor en negociaciones, iniciará su actuación orientada al negociador familiar que no debe ceder de un inicio a la demanda de los secuestradores, es decir se debe buscar disminuir las pretensiones de los secuestradores, expresando la dificultad de obtener los recursos requeridos en el tiempo establecido, en suma, es realizar un procedimiento conocido como “el juego al regateo”, este primer paso permitirá lograr los objetivos siguientes.

- Lograr la aceptación del secuestrador, lo que permitirá conocer el posible perfil del secuestrador y así poder determinar sus futuras y probables formas de acción.
- Mejora la negociación en cuanto a que el plazo de negociación no se dilate en el tiempo y se logre el rescate al menor tiempo.

Asimismo, durante la negociación se deberá considerar requerir permanentemente la prueba de vida de la víctima, mediante el uso de equipos tecnológicos en tiempo real (llamada celular o video cámaras).

3. Barreras en el proceso de negociación

El proceso de negociación que tendrá que afrontar tanto el asesor policial y el negociador familiar serán múltiples, las mismas que deben ser superadas, de ello se desprende las siguientes:

1. Desconfianza: Los secuestradores mantendrán una acción defensiva ante el riesgo a que se someten a ser descubiertos por la policía especializada en casos de secuestro, por lo que es fundamental que la actuación del negociador deberá desarrollarse con normalidad y predisposición a la escucha activa.
2. Hostilidad: El lenguaje propio de los delincuentes criminales se caracteriza por utilizar un verbo de tono violento y agresivo, por lo que se debe empatizar conforme a su expresión y lenguaje utilizado para que mejore la comunicación y proceso de negociación, evitando en utilizar frases o palabras que genera desagrado en los secuestradores como por ejemplo decir un “pero” o un “no”.
3. Renuencia a escuchar: La escucha activa es el mejor ingrediente estratégico que deberá ejercitar y desarrollar el negociador familiar, siempre debe mostrar respeto hacia los secuestradores, lo que va a permitir aminorar las tensiones durante el proceso de comunicación.
4. Ponerse por el lado del secuestrador: El negociador siempre debe mostrar empatía y demostrar estar por el lado del secuestrador, para ganar su confianza.

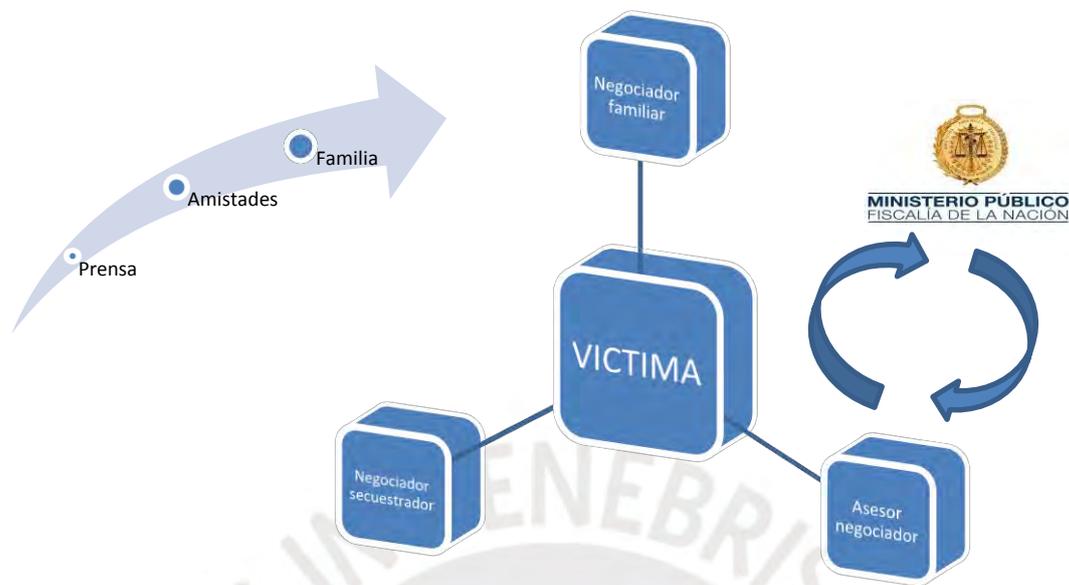
La habilidad de escucha, en la que el negociador logre desarrollar servirá para que el oficial de caso y previa evaluación con el equipo constituido

en la sala de crisis identifique tanto las características del secuestro, así como el probable perfil del secuestrador, lo que permite viabilizar y conocer la forma de acción de los plagiarios como otros aspectos que se detallan a continuación para evitar barreras en la negociación:

- Nivel de poder del secuestrador: Conocer la forma de acción del secuestrador permitirá conocer su línea de tiempo para la toma de decisiones
- Tiempo de respuesta con que pretender obtener sus demandas, ya que buscan deshacerse de la víctima, a mayor tiempo mayor riesgo a ser descubiertos.
- Disponibilidad económica que les demanda mantener en cautiverio a la víctima, ya que los actores de la comisión del delito cumplen diferentes roles de acuerdo a su especialidad criminal para casos de secuestro.
- Determinar y presuponer la estructura criminal conforme a su modus operandi en que actúan en el mercado del delito de secuestro.
- Demostrar que se presta atención a sus demandas y respeto a sus exigencias, con la finalidad de liberar cualquier acto de agresividad de los plagiarios con la víctima.
- Finalmente lograr el acuerdo para el rescate o liberación de la víctima.

4. Actores que participan en una negociación

Como ya se señaló, ante un secuestro la línea de tiempo nos lleva a una negociación para lograr la liberación de la víctima, es decir dos partes intercambian comunicación para hacer extensivo sus pretensiones, este proceso de por si no es un caso típico de negociación de gabinete donde las partes se enfrentan mutuamente en una mesa de diálogo, muy por el contrario, en el caso de secuestro existe la desventaja de conocer al plagiario.



Actores de la negociación en caso de secuestro

Fuente: Elaboración propia

5. El rescate de la víctima de secuestro

Esta etapa es crucial, ya que es la última instancia donde el negociador llega a un acuerdo con los secuestradores en virtud que se le considera como la línea de acción donde la víctima debe ser rescatada en las condiciones de seguridad e integridad personal, donde tanto el secuestrador y negociador ingresan a un estado de angustia y desconfianza, por una parte los secuestradores perciben el riesgo a que no se cumplan sus demandas a que arribaron aunado a que podrían ser capturados por la unidad especial antisequestros y por otra parte el negociador que ingresa a un estado de ansiedad extremo por querer encontrar y rescatar a la víctima en un estado que garantice su integridad personal, es por ello que se deben tomar en consideración los siguientes aspectos básicos y elementales para llegar a una satisfacción final del acuerdo asumido.

- El oficial de caso deberá evaluar el proceso de asesoría de negociación realizada y las demandas que los secuestradores han

propuesto y si los familiares están en la condición de cumplir la petición del secuestrador.

- Al tomar una decisión del acuerdo de negociación se debe evitar en caso de pago de dinero que éste se haga de manera incompleta o con billetes falsos.
- Prepara un plan de acción por personal calificado que permita lograr la liberación de la víctima según los acuerdos establecidos entre el negociador familiar y el secuestrador.
- Previo a la determinación de la fecha, lugar y hora de la liberación de la víctima se debe requerir la prueba de vida en tiempo real.



ÁMBITO Y ALCANCE

Este protocolo será de aplicación del personal policial de la DIVINSE que cumplen funciones de investigación y en especial de “asesoría en negociación para casos de secuestro” y de psicólogos forenses que serán parte del equipo encargados del seguimiento emocional y psicológico del negociador familiar ante situaciones de alto grado de estrés.

DIRECCIÓN Y CONTROL

El responsable de la dirección y control estará a cargo del “oficial de caso”, quien es designado como el articulador general de las operaciones policiales desde la constitución de la sala de crisis y del seguimiento operacional de los diferentes actores en el proceso de investigación, operaciones especiales de inteligencia y del asesor en negociación de secuestro hasta la etapa final que es el rescate o liberación de la víctima, debiendo informar al Ministerio Público sobre los actos de investigación.

ATENCIÓN A LA VÍCTIMA Y FAMILIARES

Considerando que el secuestro es un delito que pone en grave riesgo la integridad y la vida de la víctima, resulta ser necesario que tanto los familiares y el secuestrado estén sujeto al seguimiento y evaluación psicológica por un especialista forense en psicología que permita minimizar los traumas y taras que hayan creado sobre su conducta y así puedan retomar sus actividades cotidianas en su vida en sociedad.

Bibliografía

Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce, “Si... de acuerdo! – Como Negociar sin ceder”, 2da Edición, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1993

Knutson, J.N., “Las Dinámicas de Un Secuestrador”, Anales de la Academia de Ciencia de New York, Vol. 347.

Negociación en Situaciones de Crisis: Secuestros. Rita Barberis Francisco Palacios.2002.

