



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“INADECUADA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL ANÁLISIS
CRIMINAL EN EL SERVICIO POLICIAL DE INVESTIGACIÓN
CRIMINAL DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, EN LIMA
METROPOLITANA 2023-2025”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por:

Luis Enrique Segovia Garcia Godos

Carlos Manuel Quinteros Arias

Ricardo Pablo Mogollon Luque

Carlos Alexander Paredes Fernandez

Asesor: César Manuel Bazán Ramírez

[0009-0003-4898-6083](tel:0009-0003-4898-6083)

Lima, abril del 2026

Anexo III. Reporte de Evaluación Antiplagio



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez, deja constancia que el trabajo de investigación titulado “INADECUADA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL ANÁLISIS CRIMINAL EN EL SERVICIO POLICIAL DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, EN LIMA METROPOLITANA 2023-2025” presentado por don Luis Enrique Segovia Garcia Godos, de acuerdo con el D.N.I. Nro. 06663459, don Carlos Manuel Quinteros Arias de acuerdo con el D.N.I. Nro. 09358784, don Ricardo Pablo Mogollon Luque de acuerdo con el D.N.I. Nro. 06774189 y don Carlos Alexander Paredes Fernandez, de acuerdo con el D.N.I. Nro. 09574114, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 8 de setiembre de 2026 dando el siguiente resultado:



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

“INADECUADA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL ANÁLISIS
CRIMINAL EN EL SERVICIO POLICIAL DE INVESTIGACIÓN
CRIMINAL DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, EN LIMA
METROPOLITANA 2023-2025”

Resumen de coincidencias		
5 %		
1	hdi.handle.net	1 %
2	Ramos Chahuyillo, Gá...	<1 %
3	noticia.educacionent...	<1 %
4	www.coursehero.com	<1 %
5	policia.gov.co	<1 %
6	León Panazaman, Juan...	<1 %
7	dikumen.pub	<1 %
8	cibn.www.gob.pe	<1 %
9	Entregado a Universida...	<1 %
10	Entregado a UNILIBRE	<1 %
11	www.fc.gob.pe	<1 %
12	repositorio.ucv.edu.pe	<1 %

8 de setiembre de 2026

Juan Carlos Ubillús Ramírez
Jefe Académico

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros docentes y asesor por su guía metodológica y su exigencia académica, fundamentales para orientar este trabajo de investigación aplicada hacia un diseño coherente y defendible. Reconocemos también el apoyo de la Policía Nacional del Perú (PNP) y de los especialistas que participaron en las entrevistas y la encuesta, cuya experiencia permitió sostener el diagnóstico y fortalecer la propuesta institucional.

Extendemos nuestra gratitud a los referentes internacionales que compartieron aprendizajes valiosos en análisis criminal y toma de decisiones basada en evidencia. Este trabajo se presenta como un aporte técnico para fortalecer capacidades institucionales y contribuir a una seguridad ciudadana más efectiva y orientada a resultados.

RESUMEN

La presente investigación aplicada examina la inadecuada institucionalización del análisis criminal en el servicio policial de investigación criminal de la Policía Nacional del Perú (PNP), en Lima Metropolitana durante el periodo 2023-2025. El problema no radica en la inexistencia de prácticas analíticas, sino en que estas se mantienen de manera parcial, dispersa y débilmente articuladas —sin consolidarse como una capacidad institucional estable, estandarizada y sostenible—. En la práctica, ello limita la producción regular de insumos analíticos comparables, su uso sistemático en la toma de decisiones y la capacidad institucional de conservar y aprovechar el conocimiento derivado de la experiencia operativa y analítica para mejorar la priorización, la focalización y la conducción de las investigaciones criminales.

Frente a esta importante brecha, el trabajo propone una ruta gradual de fortalecimiento institucional orientada a convertir el análisis criminal en una función organizada, verificable y sostenible dentro del servicio de investigación criminal. Como fase inicial, se plantea la implementación de una Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC), concebida como un mecanismo de innovación organizacional que permita instalar roles mínimos, productos analíticos estandarizados, criterios básicos de calidad del dato, interoperabilidad mínima viable y un circuito regular de uso por nivel de conducción. Sobre esa base y bajo condiciones verificables de madurez institucional, se propone su escalamiento progresivo hacia una División de Análisis Criminal (DAC) con mayor solidez técnica, funcional y organizacional.

El análisis desarrollado se basa en una estrategia de triangulación de evidencia que integra revisión documental y normativa; bibliografía especializada nacional e internacional sobre análisis criminal e investigación criminal; análisis comparado, entrevistas y reuniones técnicas con actores nacionales e internacionales; así como una encuesta que registró 46 respuestas. Estas permitieron evidenciar, por un lado, la persistencia de brechas y desafíos estructurales que limitan su consolidación y aprovechamiento dentro de la investigación y, por otro, la existencia de una demanda técnica e institucional para fortalecer el análisis criminal.

En ese sentido, el principal aporte de este trabajo consiste en presentar una propuesta técnicamente consistente y ejecutable, orientada a fortalecer la toma de decisiones policiales, mejorar la investigación criminal y generar valor público en seguridad ciudadana.

Palabras clave: ANÁLISIS CRIMINAL; INVESTIGACIÓN CRIMINAL; INSTITUCIONALIZACIÓN; GOBERNANZA DEL DATO; GESTIÓN PÚBLICA.

ABSTRACT

This applied research examines the inadequate institutionalization of criminal analysis within the criminal investigation service of the Peruvian National Police (PNP) in Metropolitan Lima during the period 2023–2025. The problem lies not in the absence of analytical practices, but rather in their partial, dispersed, and weakly coordinated nature, failing to consolidate into a stable, standardized, and sustainable institutional capacity. In practice, this limits the regular production of comparable analytical inputs, their systematic use in decision-making, and the institutional capacity to preserve and leverage knowledge derived from operational and analytical experience to improve the prioritization, focus, and conduct of criminal investigations.

In response to this gap, this work proposes a gradual path for institutional strengthening aimed at transforming criminal analysis into an organized, verifiable, and sustainable function within the criminal investigation service. As an initial phase, the implementation of a Functional Criminal Analysis Unit (FCAU) is proposed. This unit is conceived as an organizational innovation mechanism to establish minimum roles, standardized analytical products, basic data quality criteria, minimum viable interoperability, and a regular workflow for use at the management level. Based on this foundation, and under verifiable conditions of institutional maturity, its progressive scaling up to a Criminal Analysis Division (CAD) with greater technical, functional, and organizational robustness is proposed.

The analysis developed is based on an evidence triangulation strategy that integrates documentary and regulatory review, comparison with specialized national and international literature on criminal analysis and criminal investigation, comparative analysis, interviews and technical meetings with national and international stakeholders, as well as a survey that recorded 46 responses. This foundation confirmed, on the one hand, the existence of a technical and institutional demand to strengthen criminal analysis and, on the other hand, the persistence of structural gaps and challenges that limit its consolidation and utilization within criminal investigations.

In this sense, the main contribution of this work lies in presenting a technically sound and feasible proposal aimed at strengthening police decision-making, improving criminal investigations, and generating public value in citizen security.

Keywords: CRIMINAL ANALYSIS; CRIMINAL INVESTIGATION; INSTITUTIONALIZATION; DATA GOVERNANCE; PUBLIC MANAGEMENT.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PROBLEMATIZACIÓN	2
1. Selección inicial del problema	2
1.1. Complejidad de la criminalidad contemporánea y necesidad de enfoques analíticos.....	2
1.2 El análisis criminal como herramienta para comprender el fenómeno delictivo.....	2
1.3 Necesidad de institucionalizar el análisis criminal en las organizaciones policiales.....	3
1.4 Manifestaciones del problema en el servicio de investigación criminal de la PNP.....	4
2. Contexto institucional, normativo y de gestión pública	4
2.1 Marco institucional del servicio policial de investigación criminal	4
2.2 Marco normativo y de planificación aplicable.....	5
2.3 Enfoque de gestión pública y valor público	7
3. Descripción del problema.....	8
3.1 Formulación de la brecha institucional	8
3.2 Causas principales del problema.....	10
3.3 Efectos e implicancias	12
3.4 Enfoque en el usuario y formulación final del problema de gestión pública	13
CAPÍTULO II. EXPLORACIÓN	15
1. Formulación del desafío de gestión	15
2. Generación y contraste de ideas	15
3. Evaluación de alternativas	18
4. Mapeo de actores clave.....	20
4.1 Actores internos.....	20
4.2 Actores externos institucionales.....	21
4.3 Actores externos adversos, resistencias y nodos críticos.....	22
4.4 Implicancias institucionales para la alternativa priorizada.....	23
5. Evidencia empírica: análisis de entrevistas	25
6. Evidencia empírica: análisis de encuestas	27
7. Contratación integrada de la evidencia empírica.....	28
8. Justificación de la alternativa priorizada.....	29

CAPÍTULO III. PROPUESTA.....	44
1. Propuesta de solución	44
1.1 Enunciado y criterios de diseño de la propuesta	44
1.2 Ubicación funcional inicial, articulación institucional y desarrollo escalonado del sistema.....	45
1.3 Roles mínimos, productos analíticos estandarizados y circuito de uso por el mando	46
1.4 Gobernanza mínima del dato e interoperabilidad mínima viable	47
1.5 Horizonte de madurez hacia una eventual División de Análisis Criminal (DAC)	50
2. Evaluación de la propuesta de solución.....	50
2.1 Deseabilidad de la propuesta	50
2.2 Factibilidad de la propuesta	51
2.3 Viabilidad y sostenibilidad de la propuesta	52
2.4 Riesgos y supuestos críticos de la propuesta	55
2.5 Condiciones verificables de madurez para una eventual DAC	56
3. Ruta de implementación	57
3.1 Estrategia de implementación de la propuesta	57
3.2 Articulación presupuestal y sostenibilidad	58
3.3 Hoja de ruta tecnológica y fortalecimiento de capacidades	64
3.4 Indicadores, seguimiento y aprendizaje institucional	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
1. Conclusiones	68
2. Recomendaciones	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tratamiento del análisis criminal en instrumentos de planeamiento estratégico del sector Interior y de la Policía Nacional del Perú e identificación de la brecha institucional	6
Tabla 2. Evaluación de la propuesta UFAC→DAC según criterios de deseabilidad, factibilidad y viabilidad institucional.....	55
Tabla 3. Condiciones verificables de madurez para una eventual formalización de la División de Análisis Criminal (DAC)	56
Tabla 4. Componentes de implementación de la propuesta UFAC→DAC.....	61
Tabla 5. Ruta administrativa por sistema para la implementación inicial de la UFAC.....	63
Tabla 6. Indicadores de seguimiento de la implementación de la UFAC.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del problema de la inadecuada institucionalización del análisis criminal en la PNP	10
Figura 2. Diagrama de Ishikawa de las causas de la inadecuada institucionalización del análisis criminal en la PNP	11

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Organigrama funcional de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC).....	76
Anexo 2. Catálogo de productos mínimos estandarizados de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC).....	77
Anexo 3. Matriz de interoperabilidad y gobernanza del dato por fases del modelo UFAC→DAC	77
Anexo 4. Estimación de costos referencial de la fase inicial de implementación de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC)	78
Anexo 5. Articulación presupuestal y programática de la propuesta de implementación de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) en el marco del planeamiento institucional y del Programa Presupuestal 0086	78
Anexo 6. Matriz de riesgos y plan de mitigación del modelo UFAC→DAC	79
Anexo 7. Matriz de sistematización de entrevistas y reuniones técnicas	80
Anexo 8. Matriz de sistematización de resultados de la encuesta (46 respuestas)	81
Anexo 9. Matriz de triangulación de evidencias y su implicancia en la UFAC-DAC).....	82
Anexo 10. Hoja de ruta referencial de implementación de la UFAC (1–12 meses)	83

INTRODUCCIÓN

La criminalidad contemporánea se desarrolla en escenarios cada vez más complejos, cambiantes y articulados. Lo que ha vuelto indispensable transformar información en decisiones oportunas. Ya no basta con responder al hecho delictivo, una vez consumado. Hoy, resulta necesario contar con herramientas que permitan identificar patrones, focalizar territorios, reconocer dinámicas delictivas y comprender cómo operan estos fenómenos para orientar con mayor precisión la acción policial. Desde esta perspectiva, el análisis criminal deja de ser un apoyo accesorio y pasa a ocupar un lugar estratégico, en la conducción policial y en una gestión pública más orientada a resultados.

Esta necesidad adquiere especial relevancia en la Policía Nacional del Perú, particularmente en Lima Metropolitana, donde confluyen una alta concentración delictiva, una intensa presión operativa sobre las unidades de investigación y una creciente demanda de respuestas más eficaces. Sin embargo, el análisis criminal aún no se ha consolidado con el nivel de organización, estandarización y sostenibilidad. En ese contexto, su desarrollo debe entenderse no solo como un asunto técnico, sino también como un problema de gestión institucional.

Con este diagnóstico, el presente trabajo sostiene que la insuficiente institucionalización del análisis criminal dentro del servicio policial de investigación criminal constituye una brecha que limita el uso sistemático de información analítica para comprender mejor la criminalidad y respaldar las decisiones policiales. Esta afirmación se sustenta no solo en la revisión del contexto institucional, sino también en bibliografía especializada y experiencias internacionales que respaldan la relevancia del análisis criminal para fortalecer la comprensión del delito y la priorización investigativa. En ese marco, la investigación formula una propuesta de fortalecimiento gradual y ejecutable orientada a consolidar esta función como una capacidad organizada, útil y sostenible dentro de la institución policial.

El documento se organiza en tres capítulos. El primero problematiza el tema y delimita la brecha institucional identificada. El segundo explora alternativas para fortalecer la institucionalización del análisis criminal. El tercero presenta la propuesta de intervención y su ruta de implementación, con un enfoque orientado a la mejora de la respuesta institucional. De este modo, el trabajo ofrece una propuesta aplicable para fortalecer el análisis criminal y contribuir a una actuación policial más eficaz frente a la criminalidad.

CAPÍTULO I. PROBLEMATIZACIÓN

1. Selección inicial del problema

1.1. Complejidad de la criminalidad contemporánea y necesidad de enfoques analíticos

La criminalidad contemporánea ya no puede comprenderse adecuadamente con esquemas lineales ni con respuestas basadas solo en la reacción inmediata. Su comportamiento se ha vuelto más dinámico, más adaptable y, en muchos casos, más difícil de rastrear. Los cambios sociales, económicos y tecnológicos han contribuido a la aparición de nuevas modalidades delictivas y a una mayor sofisticación en las formas de actuación criminal.

Ratcliffe (2025) advierte que la actividad policial se desarrolla en un entorno cada vez más exigente, marcado por fenómenos delictivos de mayor complejidad y por una presión creciente para ofrecer resultados verificables. Esa constatación obliga a mirar el problema con otra profundidad: no basta con registrar hechos ni con responder a casos de manera fragmentada; resulta indispensable comprender patrones, relaciones, concentraciones y lógicas de comportamiento.

Tudela (2015) refuerza esta idea al sostener que el análisis criminal, la proactividad y las estrategias basadas en evidencia conforman una trilogía esencial para enfrentar estos desafíos. Leído así, el análisis criminal no aparece como un complemento accesorio, sino como una herramienta necesaria para que la acción policial pueda orientarse con mayor precisión en un escenario delictivo que ya no admite respuestas improvisadas ni únicamente reactivas.

1.2 El análisis criminal como herramienta para comprender el fenómeno delictivo

El análisis criminal cumple una función específica: convertir información dispersa en conocimiento útil, para comprender mejor el delito y orientar la actuación policial. Su valor no se restringe a reunir datos sino que aspira a darles sentido. Eso supone observar hechos, víctimas, contextos, patrones de ocurrencia y posibles relaciones entre eventos que, vistos aisladamente, podrían parecer inconexos.

Boba (2023) explica que el análisis criminal es, al mismo tiempo, una profesión y un proceso que aplica técnicas cuantitativas y cualitativas para producir información valiosa para las agencias policiales y sus comunidades. Jácome (2023), por su parte, precisa que el análisis delictual permite identificar patrones, formular diagnósticos y proponer soluciones frente al fenómeno criminal. Ambos aportes coinciden en algo central: el análisis criminal no se agota

en describir lo que ocurrió, sino que permite interpretar por qué ocurre, cómo se repite y de qué manera podría enfrentarse con mayor eficacia.

De ahí, que su aporte resulte especialmente relevante en materia de investigación criminal. Cuando esta capacidad funciona bien, la institución puede reconocer tendencias, zonas de concentración, modalidades de actuación y factores de recurrencia con mayor claridad. Eso fortalece la priorización de problemas, mejora la focalización de intervenciones y ofrece mejores insumos para la toma de decisiones.

1.3 Necesidad de institucionalizar el análisis criminal en las organizaciones policiales

Disponer de información o realizar ejercicios analíticos de forma ocasional no equivale a contar con una capacidad institucional consolidada. Una organización policial puede elaborar reportes, producir cruces de información o asignar personal a tareas analíticas. Sin embargo, mientras esas actividades no se integren a una estructura reconocible, con funciones definidas, productos estandarizados y uso regular en la decisión, su aporte seguirá siendo parcial y frágil.

Brown y Ballucci (2024) muestran que los analistas criminales generan un conocimiento especializado que combina manejo de datos, conocimiento territorial, familiaridad con ofensores y comprensión de tendencias locales. No obstante, también advierten que ese conocimiento no siempre es plenamente aprovechado dentro de las organizaciones policiales, debido a resistencias culturales, limitaciones de recursos y débil reconocimiento del valor del trabajo analítico. El punto es importante: no basta con que exista conocimiento especializado; hace falta que la institución lo reconozca, lo incorpore y lo use de manera efectiva.

Belur y Johnson (2018) llegan a una conclusión semejante al identificar que una de las principales debilidades del análisis criminal en la práctica policial es su subutilización. Esa situación se relaciona con dificultades para encargar productos adecuados, comprender sus funciones, difundir oportunamente sus resultados y evaluar su impacto. Por eso, la cuestión no se limita a producir análisis, sino a asegurar que existan condiciones organizacionales para integrarlo al ciclo ordinario de conducción, decisión y respuesta.

Vista desde la gestión pública, esta necesidad remite a la construcción de una capacidad estatal estable, verificable y sostenible. Eso exige roles claros, procesos regulares, productos comparables, información de calidad y mecanismos de circulación que vinculen el trabajo analítico con las decisiones operativas y estratégicas. Solo entonces, el análisis criminal deja de depender de impulsos aislados y pasa a convertirse en una capacidad institucional, con valor real frente a la criminalidad.

1.4 Manifestaciones del problema en el servicio de investigación criminal de la PNP

En el caso del servicio policial de investigación criminal de la Policía Nacional del Perú (PNP), la dificultad no reside en la inexistencia absoluta de información, registros o esfuerzos analíticos. Los documentos institucionales revisados muestran que la propia organización reconoce el valor estratégico de la información criminal, del seguimiento de indicadores y del análisis para orientar la actuación policial.

El Plan Estratégico Institucional 2025-2030 del Ministerio del Interior (2024) incorpora acciones vinculadas al fortalecimiento del sistema de información de investigación criminal policial integrado y reconoce limitaciones relacionadas con personal especializado, sistemas informáticos y articulación entre procesos. A su vez, el Plan Operativo Institucional Anual 2025 de la Policía Nacional del Perú (2025b) identifica insuficiencia de especialistas, fortalecimiento pendiente del Sistema Informático de Denuncias Policiales y ausencia de un sistema integral de información e inteligencia a nivel nacional. El Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 Mariano Santos Mateo (Policía Nacional del Perú, 2025a) también incorpora componentes asociados al procesamiento y análisis de datos de criminalidad.

No obstante, ese reconocimiento formal todavía no equivale a una capacidad suficientemente consolidada dentro del funcionamiento regular del servicio. La evidencia empírica recogida en esta investigación —entrevistas, encuesta y triangulación— refuerza esa lectura, pues muestra que la principal dificultad no se ubica solo en el acceso a información, sino en la débil articulación entre procesamiento, estandarización, producción de insumos analíticos consistentes y uso sostenido de estos en la conducción del servicio policial de investigación criminal. En ese marco, el problema empieza a perfilarse no como una carencia puramente técnica, sino como una insuficiencia institucional cuya delimitación corresponde desarrollar en los siguientes acápite.

2. Contexto institucional, normativo y de gestión pública

2.1 Marco institucional del servicio policial de investigación criminal

El servicio policial de investigación criminal forma parte de la estructura funcional especializada de la Policía Nacional del Perú (PNP) y se despliega a través de órganos de línea y unidades desconcentradas con competencias diferenciadas en el nivel central y territorial. Su importancia no deriva solo de los delitos que enfrenta, sino del lugar que ocupa dentro de la organización policial como un servicio que requiere conducción, articulación y capacidades específicas para responder a fenómenos delictivos complejos.

En el nivel central, la Dirección Nacional de Investigación Criminal (DIRNIC) integra los órganos de línea de la PNP y concentra la conducción especializada de la investigación criminal. En ese ámbito se ubica la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI), encargada de desarrollar investigaciones especializadas en diversos tipos delictivos, lo que evidencia que este servicio cuenta con un soporte orgánico definido dentro de la institución policial (Decreto Supremo N.º 012-2025-IN, 2025).

A nivel desconcentrado, el servicio se proyecta mediante Divisiones de Investigación Criminal y Departamentos de Investigación Criminal, cada uno con funciones diferenciadas. La División de Investigación Criminal constituye la subunidad orgánica desconcentrada de carácter operativo, mientras que el Departamento de Investigación Criminal es el área orgánica considerada unidad básica desconcentrada en esta materia. Esta configuración permite advertir que la investigación criminal no se agota en el nivel central especializado, sino que se extiende territorialmente a través de una red institucional que articula conducción, ejecución y control en distintos ámbitos de intervención policial (Decreto Supremo N.º 012-2025-IN, 2025).

Esa ubicación también se refleja en los instrumentos de planeamiento de la propia institución. El Plan Estratégico de Capacidades reconoce, para las direcciones adscritas a la DIRNIC, funciones vinculadas no solo a intervenciones e investigaciones especializadas, sino también a la “formación especializada en investigación criminal, procesamiento y análisis de datos de criminalidad” (Policía Nacional del Perú, 2025a, p. 435). Esta referencia es significativa porque confirma que el servicio policial de investigación criminal ya es concebido institucionalmente como un espacio, en el que la investigación especializada y las capacidades analíticas deberían articularse de manera más consistente.

2.2 Marco normativo y de planificación aplicable

El análisis del problema exige revisar también el marco normativo y de planificación que regula el funcionamiento de la Policía Nacional del Perú y orienta sus prioridades institucionales. En el plano normativo, este examen resulta relevante porque permite establecer que el servicio policial de investigación criminal no opera en un vacío organizacional, sino sobre un sustento formal reconocido por el ordenamiento. En efecto, el Reglamento vigente de la PNP, aprobado por Decreto Supremo N.º 012-2025-IN, define la organización, las competencias y el funcionamiento del servicio policial de investigación criminal en los niveles central y desconcentrado.

Desde la planificación, los principales instrumentos estratégicos del sector Interior y de la Policía Nacional del Perú muestran que la seguridad, la investigación criminal y el uso de

información forman parte de las prioridades institucionales. Sin embargo, ese tratamiento todavía no incorpora con suficiente precisión al análisis criminal como una capacidad institucional diferenciada, con productos mínimos, responsables, indicadores, mecanismos de seguimiento y condiciones de sostenibilidad claramente definidos.

La Tabla 1 sintetiza ese tratamiento y permite identificar con mayor claridad el vacío institucional que subyace al problema analizado en esta investigación.

Tabla 1. Tratamiento del análisis criminal en instrumentos de planeamiento estratégico del sector Interior y de la Policía Nacional del Perú e identificación de la brecha institucional

Instrumento de planeamiento	Objetivo o eje estratégico relevante	Componentes considerados vinculados a seguridad, investigación o fortalecimiento policial	Brecha identificada en relación con el análisis criminal
Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Interior 2024-2030 (PESEM MININTER)	Reducir la criminalidad y fortalecer la seguridad ciudadana	Incremento de operativos, mejora de infraestructura policial, prevención comunitaria, modernización institucional y uso de tecnología.	No incorpora de manera expresa la institucionalización del análisis criminal como capacidad de soporte a la investigación criminal ni como herramienta de gestión del conocimiento sobre fenómenos delictivos.
Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 Mariano Santos Mateo (MS30)	Fortalecimiento de capacidades vinculadas a investigación criminal, tecnología, formación especializada y desempeño operativo.	Modernización de procedimientos de investigación, incorporación de tecnologías, fortalecimiento de capacidades técnicas y formación especializada.	Aunque incorpora referencias al procesamiento y análisis de datos de criminalidad, no desarrolla al análisis criminal como capacidad institucional explícita, con productos mínimos, roles, gobernanza y trazabilidad dentro del servicio policial de investigación criminal.

Fuente: Elaboración propia con base en el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Interior 2024-2030 y en el Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 Mariano Santos Mateo. La tabla muestra que ambos instrumentos reconocen la necesidad de fortalecer la seguridad, la investigación criminal y el uso de información, pero todavía no incorporan con suficiente precisión al análisis criminal como capacidad institucional diferenciada, trazable y orientada a la toma de decisiones.

Como puede advertirse, los instrumentos priorizan componentes clásicos del fortalecimiento policial en operatividad, infraestructura, tecnología, formación y modernización de procedimientos, pero no incorporan de manera expresa el análisis criminal como capacidad formal de soporte a la investigación criminal y a la gestión del conocimiento sobre fenómenos delictivos. Esta omisión no es un detalle menor. Los instrumentos de planeamiento del sector Interior y de la Policía Nacional del Perú reconocen la necesidad de fortalecer la seguridad, la investigación criminal y el uso de información, pero aún no desarrollan con suficiente claridad al análisis criminal como una capacidad institucional diferenciada, trazable y orientada a la toma de decisiones. Sus énfasis continúan concentrándose en componentes clásicos del fortalecimiento policial, como operatividad, infraestructura, tecnología, formación y modernización de procedimientos. Esta omisión tiene efectos institucionales concretos, pues cuando una capacidad no aparece reconocida con suficiente precisión en el planeamiento, resulta más difícil dotarla de productos mínimos, responsables, indicadores y condiciones de sostenibilidad.

2.3 Enfoque de gestión pública y valor público

La insuficiente institucionalización del análisis criminal no puede reducirse a una limitación técnica del servicio policial de investigación criminal. En realidad, compromete la manera en que la Policía Nacional del Perú, en el marco de la orientación estratégica del Ministerio del Interior, organiza capacidades, articula información, asigna recursos y orienta decisiones para responder de forma consistente a un problema público complejo como la criminalidad. La cuestión de fondo, por tanto, no es solo si el análisis criminal resulta útil, sino si esa necesidad ha sido incorporada de manera suficientemente estable al funcionamiento institucional del servicio.

En esa línea, Castañeda (2022) señala que el proceso de modernización de la gestión del Estado busca “mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos” (p. 17). Esta idea resulta particularmente relevante para el presente trabajo, porque recuerda que la mejora institucional no se justifica por la sola existencia formal de órganos o funciones, sino por su capacidad para producir una respuesta pública más eficaz frente al problema que se busca atender.

El mismo autor propone, además, que el desarrollo organizacional de las entidades públicas debe examinar tres dimensiones: “la organización, la estructura y el funcionamiento” (Castañeda, 2022, p. 22). Esta secuencia es especialmente útil aquí, porque permite advertir que el problema no se resuelve revisando únicamente la estructura formal del servicio policial de investigación criminal. También exige observar su funcionamiento real, es decir, la forma en que se usan la información, los procesos, las capacidades humanas y los mecanismos de coordinación para enfrentar el delito. En esa medida, la ausencia de una capacidad analítica suficientemente incorporada no expresa solo una carencia técnica, sino una restricción en el modo en que opera el servicio.

La idea se vuelve todavía más precisa cuando Castañeda (2022) afirma que, tratándose de entidades que ya vienen haciendo gestión pública, corresponde “analizar primero el funcionamiento” (p. 23) y, a partir de ello, valorar si se requiere una mejora de la estructura o incluso una reorganización. Aplicado al presente caso, esto significa que la necesidad de fortalecer el análisis criminal no debe entenderse de inmediato como una propuesta de creación formal, sino como la respuesta a una insuficiencia advertida en el funcionamiento del servicio policial de investigación criminal.

Aquí la relación entre la Policía Nacional del Perú y el Ministerio del Interior adquiere una importancia especial. La PNP identifica, desde su planeamiento de capacidades y su planeamiento operativo, necesidades concretas vinculadas al procesamiento y análisis de información criminal; el Ministerio del Interior, por su parte, orienta estratégicamente al sector y define prioridades institucionales. Vista desde la gestión pública, esa relación no debe leerse como una simple coexistencia de instrumentos, sino como un proceso de articulación entre necesidad advertida, orientación estratégica, organización institucional y recursos disponibles para producir una mejora real en la respuesta estatal frente al delito.

De lo anterior se desprende una conclusión importante: una necesidad reconocida, no produce efectos solo por haber sido identificada, sino cuando logra traducirse en decisiones, procesos, recursos y condiciones de implementación capaces de generar resultados verificables. En consecuencia, la necesidad de fortalecer el análisis criminal no puede permanecer en el plano declarativo, sino que debe convertirse en una capacidad integrada al funcionamiento regular del servicio policial de investigación criminal.

Tras esta revisión bibliográfica, el problema de gestión pública del presente proyecto de investigación puede formularse en los siguientes términos: Inadecuada institucionalización del análisis criminal en el servicio policial de investigación criminal de la Policía Nacional del Perú, en Lima Metropolitana, durante el periodo 2023-2025.

3. Descripción del problema

3.1 Formulación de la brecha institucional

La insuficiencia identificada en esta investigación puede entenderse como la distancia entre la necesidad de contar con una capacidad analítica estable, dentro del servicio policial de investigación criminal y el nivel todavía limitado de incorporación de esa capacidad al funcionamiento regular de la PNP en Lima Metropolitana. Lo que aquí está en discusión no es la ausencia absoluta de información, registros o esfuerzos analíticos, sino la falta de una incorporación suficientemente consistente que permita convertir esos insumos en productos útiles, oportunos y sostenidos para la toma de decisiones.

Esta situación se vuelve visible porque la propia institucionalidad ya ha reconocido la necesidad de fortalecer componentes vinculados a información y análisis en materia de investigación criminal. El PEI 2025-2030 incorpora una acción estratégica orientada a la implementación de un sistema integrado de información de investigación criminal policial y, al mismo tiempo, reconoce limitaciones de personal especializado y de sistemas informáticos.

En paralelo, el POI PNP 2025 identifica carencias relacionadas con insuficiencia de especialistas, fortalecimiento pendiente del Sistema Informático de Denuncias Policiales y ausencia de un sistema integral de información e inteligencia a nivel nacional. En otras palabras, la necesidad ha sido advertida. Lo que sigue siendo insuficiente es su traducción en una capacidad efectivamente integrada al funcionamiento regular del servicio.

La delimitación del estudio a Lima Metropolitana no supone que las limitaciones relacionadas con la institucionalización del análisis criminal constituyan una problemática exclusivamente circunscrita a dicho ámbito. Como se advierte en los instrumentos institucionales examinados, determinadas brechas vinculadas con personal especializado, sistemas de información e integración de capacidades son reconocidas por la propia Policía Nacional del Perú con alcance nacional. No obstante, la presente investigación concentra su análisis empírico en Lima Metropolitana, conforme con la delimitación espacial y temporal establecida, por lo que sus resultados permiten caracterizar y analizar con profundidad la problemática en dicho ámbito, sin pretender su generalización estadística al conjunto del territorio nacional. Esta distinción permite reconocer que Lima Metropolitana constituye el ámbito empírico de la investigación, mientras que la necesidad de fortalecer e institucionalizar la capacidad de análisis criminal presenta una dimensión institucional de alcance nacional, cuya implementación progresiva deberá considerar la organización y el despliegue territorial de la Policía Nacional del Perú, de acuerdo con las necesidades operativas, características del fenómeno criminal y condiciones de madurez que se verifiquen en cada fase de desarrollo del modelo.

En esta perspectiva, el fortalecimiento progresivo de la capacidad de análisis criminal adquiere especial relevancia frente a fenómenos delictivos complejos y a la criminalidad organizada, cuya investigación demanda integrar, procesar y relacionar información procedente de diversas fuentes, identificar patrones, vínculos, estructuras, actores y dinámicas criminales, así como generar productos analíticos que contribuyan a formular y contrastar hipótesis, priorizar objetivos y orientar líneas y actuaciones investigativas. Su adecuada institucionalización permitiría que estas capacidades se desarrollen de manera más sistemática, especializada y sostenible dentro del servicio policial de investigación criminal, contribuyendo con ello a fortalecer la eficacia y eficiencia de la respuesta investigativa de la Policía Nacional del Perú frente a estas manifestaciones de criminalidad, dentro del marco de sus competencias constitucionales y legales.

La distancia entre reconocimiento y funcionamiento se aprecia con mayor claridad cuando ese plano documental se contrasta con los hallazgos empíricos del estudio. Las entrevistas, la

encuesta y la triangulación muestran que la dificultad principal no reside únicamente en disponer de datos, sino en la ausencia de condiciones organizacionales suficientes para asegurar su procesamiento regular, su estandarización, su transformación en productos analíticos consistentes y su utilización sostenida en la toma de decisiones. Por ello, la brecha puede formularse como la limitada incorporación del análisis criminal como capacidad organizada, estable y funcional dentro del servicio policial de investigación criminal de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, pese a que su necesidad ya aparece advertida en el planeamiento institucional y en la evidencia recogida por la propia investigación.

3.2 Causas principales del problema

Con el fin de facilitar la comprensión del problema, este acápite incorpora dos representaciones gráficas complementarias. La primera corresponde al árbol del problema, que permite visualizar de manera sintética la relación entre el problema central, las causas que lo explican y los efectos que produce.

Figura 1. Árbol del problema de la inadecuada institucionalización del análisis criminal en la PNP

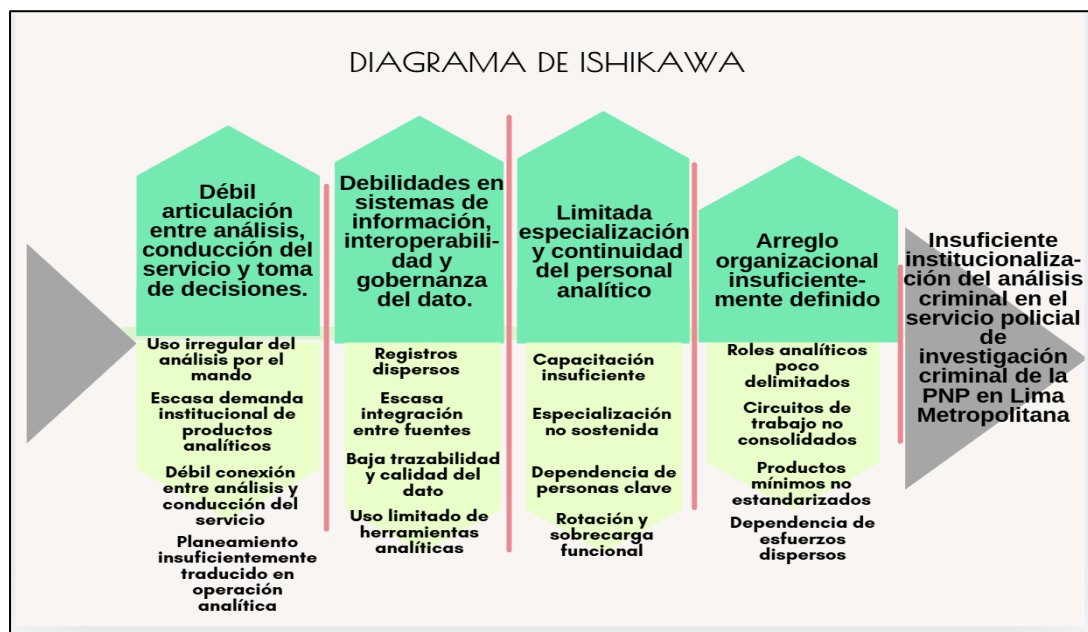


Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del problema desarrollado en esta investigación.

La segunda corresponde al diagrama de Ishikawa, que organiza estas causas en dimensiones específicas de gestión y funcionamiento institucional. Su incorporación permite desagregar de manera más analítica los factores que explican el problema, mostrando que la insuficiente institucionalización del análisis criminal no responde a una sola deficiencia aislada, sino a la convergencia de restricciones organizacionales, funcionales, tecnológicas y de articulación. De ese modo, esta herramienta complementa al árbol del problema, porque no solo resume las causas identificadas, sino que también ayuda a ordenarlas según ámbitos críticos de

intervención institucional —facilitando una lectura más estructurada del problema y de sus posibles líneas de mejora—.

Figura 2. Diagrama de Ishikawa de las causas de la inadecuada institucionalización del análisis criminal en la PNP



Fuente: Elaboración propia. El diagrama agrupa las causas del problema según dimensiones de gestión.

En conjunto, ambas figuras muestran que el problema no puede corregirse con una medida puntual ni con una respuesta exclusivamente normativa o tecnológica. Por el contrario, exige intervenciones capaces de ordenar capacidades, procesos, información y mecanismos de conducción para que el análisis criminal pueda incorporarse de manera estable al servicio policial de investigación criminal.

Sobre esa base, las causas principales del problema pueden agruparse en cuatro planos. El primero corresponde a la ausencia de una estructura organizacional suficientemente definida para integrar el análisis criminal al funcionamiento regular del servicio. Aunque la institución reconoce la relevancia del procesamiento y análisis de información criminal, ese reconocimiento no equivale automáticamente a contar con roles claramente delimitados, circuitos regulares de trabajo, productos estandarizados y mecanismos estables de articulación entre quienes producen información y quienes toman decisiones.

El segundo plano se relaciona con las limitaciones en recursos humanos especializados y capacidades técnicas. La propia documentación institucional ha advertido insuficiencias de especialistas en investigación criminal y criminalística, así como carencias en materia de análisis criminal y tratamiento sistemático de información. En ese contexto, transformar datos

disponibles en productos consistentes, comparables y útiles para la conducción del servicio resulta mucho más difícil, porque la capacidad técnica depende en exceso de personas puntuales y no de un arreglo sostenido.

El tercer plano se vincula con las debilidades de los sistemas de información, la interoperabilidad y la gobernanza del dato. La dificultad no se explica solo por falta de personas o de funciones, sino también por la ausencia de condiciones tecnológicas e informacionales que permitan centralizar, depurar, relacionar y aprovechar la información criminal de manera continua. Si los datos permanecen dispersos, si los sistemas no dialogan entre sí o si no existen reglas mínimas de trazabilidad, calidad y reutilización, el análisis criminal difícilmente puede consolidarse como soporte estable de la decisión institucional.

El cuarto plano se relaciona con la débil articulación entre análisis, conducción del servicio y toma de decisiones. La institución ha reconocido, tanto en su planeamiento estratégico como en su planeamiento operativo y de capacidades, la importancia de fortalecer componentes vinculados a información y análisis. Sin embargo, la persistencia del problema sugiere que ese reconocimiento todavía no se traduce con suficiente claridad en decisiones organizacionales, condiciones de implementación y mecanismos de funcionamiento sostenido.

3.3 Efectos e implicancias

La limitada incorporación del análisis criminal genera efectos que van más allá del plano técnico y comprometen la calidad de la respuesta del servicio policial de investigación criminal. Cuando esa capacidad no opera de manera estable, organizada y articulada, la institución enfrenta mayores dificultades para transformar la información disponible en conocimiento útil, sostener criterios comunes de actuación y responder con mayor consistencia frente a fenómenos delictivos complejos.

Uno de los primeros efectos aparece en la continuidad y acumulación del conocimiento institucional. Si el análisis criminal no se integra de forma regular al funcionamiento del servicio, la información tiende a permanecer fragmentada, dispersa o demasiado dependiente de esfuerzos individuales. Con ello se debilita la posibilidad de construir una lectura sostenida del fenómeno delictivo, comparar hallazgos a lo largo del tiempo y aprovechar aprendizajes previos para orientar nuevas decisiones. En términos prácticos, la organización pierde capacidad para convertir experiencia e información en conocimiento acumulado.

El impacto también se observa en la calidad de los productos analíticos y en su utilidad para la conducción del servicio. La falta de estandarización, de procesos regulares y de condiciones

institucionales suficientes dificulta que esos productos sean consistentes, comparables y oportunos. Cuando ello ocurre, la información disponible pierde valor para la toma de decisiones, entendida aquí como el conjunto de decisiones institucionales que permiten priorizar problemas, focalizar intervenciones, orientar recursos y conducir la respuesta del servicio policial de investigación criminal frente al delito.

Finalmente, esta insuficiencia afecta la priorización de problemas y la focalización de intervenciones. Si la institución no cuenta con una capacidad analítica suficientemente consolidada, enfrenta mayores limitaciones para identificar patrones, tendencias, concentraciones territoriales, modalidades de actuación delictiva y relaciones relevantes entre hechos. Lo que deriva en una respuesta policial que corre el riesgo de apoyarse más en aproximaciones fragmentadas o reactivas, que en una comprensión sistemática del fenómeno delictivo.

3.4 Enfoque en el usuario y formulación final del problema de gestión pública

La insuficiente incorporación del análisis criminal al servicio policial de investigación criminal, no produce efectos estrictamente organizacionales. Su impacto también alcanza al ciudadano, en tanto destinatario final de la respuesta estatal frente a la delincuencia y la criminalidad organizada. En este caso, dicha respuesta se materializa principalmente a través de la Policía Nacional del Perú, en el marco de la orientación estratégica del Ministerio del Interior. Por ello, cuando el análisis criminal no se integra de manera estable al funcionamiento del servicio, no solo se debilita la organización interna, sino también la posibilidad de ofrecer una respuesta más oportuna, focalizada y consistente frente al delito.

Aunque el análisis criminal tiene un usuario institucional inmediato en los mandos, decisores y unidades que requieren información útil para conducir, priorizar, focalizar y evaluar la respuesta policial, su proyección más importante recae finalmente en la ciudadanía. Esto se debe a que es la población la que recibe o deja de recibir, una respuesta pública mejor orientada frente a la victimización, la violencia y las distintas manifestaciones de criminalidad. En esa medida, fortalecer esta capacidad no supone solo mejorar procesos internos, sino también incrementar la utilidad pública de la actuación policial.

Desde la gestión pública, esta situación no debe entenderse solo como una carencia técnica o funcional, sino como una limitación que reduce la capacidad institucional para producir una respuesta más útil frente a un problema público complejo. En este caso, generar valor público implica transformar información disponible en insumos analíticos que permitan orientar

decisiones, asignar recursos con mayor racionalidad y mejorar la respuesta policial.

En ese sentido, la Policía Nacional del Perú, en Lima Metropolitana, presenta una capacidad insuficiente para incorporar de manera estable el análisis criminal al funcionamiento del servicio policial de investigación criminal, lo que limita su capacidad para transformar información criminal dispersa en productos analíticos útiles que contribuyan a orientar la investigación criminal y fortalecer la calidad, oportunidad y focalización de la respuesta policial frente al delito y la criminalidad organizada.

CAPÍTULO II. EXPLORACIÓN

1. Formulación del desafío de gestión

El desafío de gestión consiste en definir y validar una alternativa institucional viable que permita incorporar de manera estable el análisis criminal al funcionamiento regular del servicio policial de investigación criminal de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana. De esa manera, mejorará la priorización de problemas, la focalización de intervenciones, la coordinación entre actores relevantes y la evaluación de la respuesta policial frente al delito y a la criminalidad organizada, en sus manifestaciones nacionales y transnacionales.

Este reto no se reduce a producir más información, añadir una función formal a la estructura existente o incorporar herramientas de manera aislada. Tudela (2015) sostiene que, cuando el analista se involucra en el monitoreo y la evaluación del desempeño institucional, su aporte deja de limitarse a la gestión de información y se orienta a la producción de conocimiento útil para mejorar la eficacia de la organización. En la misma dirección, Belur y Johnson (2018) advierten que la débil incorporación del análisis criminal a la práctica policial no depende únicamente de la falta de herramientas, sino también de vacíos de procesos, comprensión y uso efectivo de los productos analíticos.

En ese marco y considerando el problema de gestión pública identificado, el desafío de gestión pública puede formularse en los siguientes términos: ¿Cómo transformar información dispersa en conocimiento accionable que permita fortalecer la priorización de problemas delictivos, la focalización de intervenciones, la articulación con la investigación criminal y la toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo en el servicio policial de investigación criminal de la Policía Nacional del Perú?

2. Generación y contraste de ideas

Esta sección presenta y contrasta ideas de solución sustentadas en fuentes y experiencia comparada, con el fin de identificar rutas institucionales viables para incorporar el análisis criminal al funcionamiento regular del servicio policial de investigación criminal de la Policía Nacional del Perú.

Siguiendo a Tudela (2015), en esta investigación el análisis criminal se entiende como una capacidad orientada a producir conocimiento útil sobre fenómenos delictivos a partir del estudio de individuos, grupos, conductas, incidentes y hechos criminales, con el fin de

identificar patrones, tendencias, actores relevantes y estructuras de oportunidad que permitan orientar mejor las decisiones institucionales. En ese sentido, el análisis criminal no se limita al registro de información, sino que cumple una función aplicada para comprender problemas, priorizar objetivos, focalizar intervenciones y fortalecer la respuesta policial.

La criminalidad relevante para esta investigación tampoco se limita al delito aislado. Comprende fenómenos delictivos recurrentes y de mayor complejidad, vinculados a delincuentes prolíficos, bandas, grupos y organizaciones criminales que pueden actuar con distintos grados de organización, cooperación y adaptabilidad, aprovechar economías ilícitas, recurrir a la violencia o a la corrupción y, en determinados contextos, proyectarse sobre la seguridad, la legitimidad estatal y la gobernanza.

Arias (2020) muestra que en América Latina diversas organizaciones criminales pueden coludirse con actores estatales, mantener órdenes locales, influir en procesos políticos y combinar corrupción, intimidación y violencia. Campana y Giovannetti (2025), por su parte, evidencian que los grupos criminales organizados cooperan entre sí, que esa cooperación no es aleatoria y que los grupos deben ser considerados unidades de análisis relevantes al momento de diseñar intervenciones. Esta delimitación permite comprender que la necesidad del análisis criminal surge de la presencia de actores y dinámicas que exigen una lectura de patrones, vínculos, mercados ilícitos y formas de proyección criminal sobre el territorio.

Una primera línea de exploración proviene de la policía orientada a la solución de problemas. Hinkle et al. (2020) explican que este enfoque no se concentra en incidentes aislados, sino en problemas subyacentes que producen hechos recurrentes, y que suele apoyarse en la secuencia SARA: identificación del problema, análisis, respuesta y evaluación. Su utilidad para la presente investigación radica en que muestra la necesidad de delimitar con precisión el problema delictivo, comprender sus condiciones subyacentes y verificar después si la respuesta adoptada produjo resultados. Vista así, una primera idea de solución consiste en fortalecer una capacidad analítica que permita reconocer patrones, comprender fenómenos delictivos concretos y respaldar respuestas focalizadas y evaluables.

Esta aproximación adquiere un plano más operativo con Clarke y Eck (2008). Su planteamiento recuerda que el análisis exige definir con cuidado el problema, examinar sus causas, valorar opciones de respuesta y observar resultados. Su aporte permite precisar que el análisis criminal debe servir para relacionar hechos, interpretar dinámicas y producir insumos útiles para la dirección, la priorización, la coordinación y la evaluación de la respuesta policial. Desde esta

perspectiva, una segunda idea de solución consiste en institucionalizar una capacidad de análisis criminal que permita comprender mejor los fenómenos delictivos y traducir esa comprensión en soporte efectivo para el funcionamiento del servicio policial de investigación criminal.

Una tercera línea de contraste proviene del enfoque de estrategias policiales basadas en evidencia. Siguiendo a Tudela (2015), el análisis criminal puede y debe contribuir a la generación de elementos de juicio para diseñar estrategias sustentadas en evidencia, capaces de mejorar el desempeño institucional. En esa lógica, las instituciones requieren conocimiento fundado sobre qué funciona y qué resulta efectivo frente al delito, lo que obliga a articular diagnóstico, análisis, diseño de la respuesta y validación de resultados. Esta perspectiva resulta especialmente relevante para el presente trabajo, porque permite sostener que la institucionalización del análisis criminal también debe contribuir al aprendizaje organizacional, a la evaluación de intervenciones y a una conducción del servicio más consistente con la gestión pública y la generación de valor público.

Una cuarta línea de ideas proviene de la policía guiada por inteligencia. Siguiendo a Ratcliffe (2025), este enfoque cobra valor cuando la inteligencia y la información integrada se utilizan para priorizar riesgos, orientar recursos y apoyar decisiones, en lugar de quedar reducidas al soporte fragmentario de casos individuales. En el marco de esta investigación, su aporte no radica en sustituir el análisis criminal por la inteligencia ni en confundir ambas capacidades. Su valor reside en mostrar que una capacidad analítica suficientemente institucionalizada puede complementar la priorización estratégica, la selección de objetivos y la orientación de recursos, particularmente frente a formas complejas de delincuencia y criminalidad organizada, incluidas sus manifestaciones nacionales y transnacionales.

Las aproximaciones revisadas muestran que la incorporación del análisis criminal no puede sostenerse en una sola lógica de intervención. La policía orientada a la solución de problemas aporta un marco para identificar y comprender fenómenos recurrentes; Clarke y Eck (2008) refuerzan la necesidad de traducir esa comprensión en análisis aplicado; el enfoque de estrategias policiales basadas en evidencia incorpora el criterio de validación, aprendizaje institucional y mejora del desempeño; y la policía guiada por inteligencia añade la priorización estratégica, la orientación de recursos y la selección de objetivos. Articuladas bajo el eje del análisis criminal, estas perspectivas permiten concebir una capacidad institucional más robusta, apta para comprender mejor la criminalidad relevante y traducir ese conocimiento en una respuesta pública más focalizada, coherente, evaluable y útil.

A partir de ello, pueden distinguirse tres rutas preliminares de solución. La primera consiste en conservar el arreglo actual e introducir mejoras parciales en coordinación, capacitación o productos analíticos, sin modificar de manera sustantiva la forma en que el análisis se incorpora al servicio. La segunda propone fortalecer una capacidad funcional progresiva, integrada al trabajo cotidiano del servicio policial de investigación criminal, que pueda consolidarse antes de escalar hacia una formalización mayor. La tercera plantea una salida estructural más robusta desde el inicio, con mayores exigencias de rediseño organizacional, recursos y soporte tecnológico. Estas rutas no agotan todas las variantes posibles, pero sí ordenan el campo de decisión y permiten pasar a una evaluación comparada más precisa.

3. Evaluación de alternativas

Las tres rutas preliminares requieren ahora una valoración comparada para determinar cuál ofrece mejores condiciones de respuesta. La evaluación se desarrolla a partir de cinco criterios. La idoneidad permite establecer en qué medida, cada alternativa responde a la brecha identificada. El impacto valora su capacidad para producir mejoras relevantes en el funcionamiento del servicio. La deseabilidad examina si la propuesta responde a una necesidad institucional real y si será valorada como una respuesta útil al problema. La factibilidad permite apreciar si puede ejecutarse con capacidades, recursos y condiciones razonablemente disponibles. La viabilidad, entendida también en clave de sostenibilidad, permite juzgar si la alternativa puede mantenerse en el tiempo, repetirse como práctica institucional y consolidarse como una respuesta durable. En esa línea, Hunsaker y Thomas (2017) explican que una buena decisión estratégica no debe evaluarse solo por si resulta atractiva o técnicamente posible, sino también por si puede sostenerse y generar resultados en el largo plazo.

La primera alternativa, consistente en mantener el arreglo actual e introducir mejoras parciales, presenta una ventaja inicial clara: su ejecución sería relativamente sencilla. No exige rediseños profundos ni alteraciones orgánicas inmediatas, lo que le otorga una factibilidad de arranque aceptable. Sin embargo, esa misma moderación constituye su límite principal. Goldstein (2018) ya advertía que una policía centrada en responder eventos sin reorganizar su comprensión de los problemas tiende a actuar sobre los síntomas antes que sobre las causas. Hinkle et al. (2020) muestran, además, que los enfoques orientados a problemas superan, en general, a las respuestas reactivas estándar cuando logran comprender el fenómeno y ajustar la intervención a sus características. Belur y Johnson (2018) refuerzan esta objeción al mostrar que la subutilización del análisis criminal no se explica solo por la falta de herramientas, sino también por vacíos de proceso, comprensión y uso efectivo. Por ello, esta ruta puede parecer prudente

desde el arranque, pero es débil en idoneidad e impacto, porque no modifica la estructura del problema y deja intacta la insuficiente incorporación del análisis criminal como capacidad estable y funcional.

La segunda alternativa, orientada a fortalecer una capacidad funcional progresiva, presenta la mejor articulación entre los cinco criterios. Su principal fortaleza es que responde directamente al problema sin exigir, desde el comienzo, una reforma estructural cuya sostenibilidad todavía no está asegurada. Esta ruta permite insertar el análisis criminal en el funcionamiento cotidiano del servicio, ordenar procesos, definir productos, establecer reglas de uso y generar una demanda institucional por el análisis antes de escalar hacia una formalización orgánica superior. Hinkle et al. (2020) sostienen que esta opción se ajusta mejor a una lógica de identificación del problema, análisis, respuesta y evaluación. Clarke y Eck (2008) refuerzan esa valoración al plantear que el análisis debe servir para definir mejor el problema, examinar sus causas y orientar respuestas. Tudela (2015) añade que el análisis criminal debe contribuir al diseño de estrategias basadas en evidencia y a la validación de lo que realmente funciona. Jácome (2023) complementa esta valoración al sostener que el análisis delictual constituye una herramienta técnica sustentada en metodología, procesos y evidencia, y que su aplicación puede desplegarse en niveles estratégico, táctico y operativo. Precisamente por eso, una alternativa funcional progresiva ofrece mejores condiciones para construir la capacidad analítica de manera articulada, comenzando por ordenar tareas y productos de uso inmediato, consolidando el análisis de patrones y tendencias y, posteriormente, alimentando decisiones de mayor alcance institucional. Su deseabilidad es alta porque responde a una necesidad real de mejora en la conducción del servicio; su factibilidad es sólida porque puede iniciarse con capacidades mínimas y desarrollarse gradualmente; y su viabilidad es superior porque permite consolidar la capacidad mediante el uso, el aprendizaje y la validación antes de traducirla, más adelante, en una estructura orgánica mayor.

La tercera alternativa, orientada a impulsar desde el inicio una solución estructural más robusta, posee un atractivo evidente. Ofrece visibilidad orgánica, delimita responsabilidades con claridad y podría facilitar una asignación más directa de recursos. En abstracto, incluso podría parecer la opción de mayor impacto. Sin embargo, ese atractivo descansa más en la forma que en la madurez de las condiciones que deberían sostenerla. Ratcliffe (2025) muestra que la inteligencia guiada por análisis solo adquiere valor real cuando la inteligencia y la información se convierten en insumos efectivos para la priorización y la asignación de recursos. Tudela (2015), en la misma dirección, subraya que una estrategia sólida exige articular diagnóstico,

análisis, diseño de la respuesta y validación de resultados. Jácome (2023) permite añadir que el análisis delictual opera con metodología, procesos y niveles de acción, por lo que no basta con crear una forma orgánica si todavía no existen condiciones tácticas y operativas que alimenten el plano estratégico. En consecuencia, una formalización inmediata corre el riesgo de producir estructura sin capacidad, visibilidad sin uso y denominación orgánica sin rendimiento efectivo. Su impacto potencial podría ser alto, pero su factibilidad y su viabilidad de arranque resultan claramente más inciertas.

Considerando la comparación realizada, la alternativa que ofrece mejores condiciones es la que propone fortalecer una capacidad funcional progresiva integrada al funcionamiento regular del servicio policial de investigación criminal y susceptible de consolidarse antes de escalar hacia una formalización mayor. Su superioridad no radica en ubicarse entre una opción mínima y una opción maximalista, sino en que resuelve el problema con una secuencia institucional más inteligente. Supera la insuficiencia de las mejoras marginales y evita, al mismo tiempo, el error de formalizar antes de construir.

En términos prácticos, esta ruta permite desarrollar primero aquello que vuelve verdaderamente útil al análisis criminal: procesos, productos, reglas de uso, demanda institucional, validación de resultados y condiciones mínimas de sostenibilidad. Solo después de esa consolidación tendría sentido justificar una estructura orgánica más robusta. Por ello, esta ruta no constituye una solución intermedia en sentido débil, sino una ruta de maduración institucional con mayores posibilidades de generar valor público de manera sostenida. En esa medida, fortalece la capacidad de la Policía Nacional del Perú para comprender y enfrentar el delito, la delincuencia compleja y la criminalidad organizada, incluidas sus manifestaciones nacionales y transnacionales. Al mismo tiempo, sirve para orientar con mayor eficacia y eficiencia su respuesta en beneficio de la ciudadanía.

4. Mapeo de actores clave

4.1 Actores internos

En el plano interno, el punto de anclaje principal de la alternativa priorizada es la Dirección Nacional de Investigación Criminal (DIRNIC), en tanto órgano de línea encargado de conducir la investigación criminal especializada dentro de la Policía Nacional del Perú (PNP). Su relevancia no radica solo en su ubicación orgánica, sino en que cualquier incorporación progresiva del análisis criminal debe dialogar con la lógica funcional, las prioridades operativas y los mecanismos de conducción de este nivel. Si la propuesta no logra insertarse allí, su

desarrollo corre el riesgo de quedar desalineado respecto del servicio que busca fortalecer. En ese mismo plano, la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI), así como las divisiones y departamentos de investigación criminal del nivel desconcentrado, ocupan un lugar decisivo porque son los espacios donde la capacidad analítica tendría que volverse útil en el trabajo cotidiano del servicio y donde los productos analíticos serían realmente usados —o dejados de usar— para orientar la investigación criminal.

A este núcleo funcional se suman actores internos habilitadores como el Comando de Operaciones Policiales junto con la División del Observatorio del Crimen y la División de Estadística, lo que resulta relevante porque se vincula conducción operativa, información, monitoreo y toma de decisiones. Estas instancias no sustituyen a una capacidad analítica integrada al servicio de investigación criminal, pero sí pueden aportar soporte metodológico, información y articulación para su desarrollo progresivo. En el mismo sentido, la Dirección de Asesoramiento Operativo, la Dirección de Planeamiento Institucional y la División de Modernización y Desarrollo Institucional aparecen como actores necesarios para traducir la alternativa priorizada en lineamientos, seguimiento, formulación de instrumentos y secuencia de implementación. Finalmente, la apropiación del mando constituye una condición decisiva: si los mandos y decisores no incorporan los productos analíticos con regularidad a sus decisiones, incluso una propuesta técnicamente sólida corre el riesgo de convertirse en una capacidad formal sin demanda efectiva.

4.2 Actores externos institucionales

En el plano externo institucional, el actor más relevante es el Ministerio Público, no solo por su papel constitucional en la dirección de la investigación del delito, sino porque una parte importante del valor del análisis criminal dependerá de su capacidad para dialogar con las necesidades de conducción, priorización y sustento técnico de las investigaciones. También deben considerarse el Poder Judicial, el Ministerio del Interior y, en una escala distinta, los Gobiernos regionales y locales, en la medida en que la utilidad del análisis criminal puede reforzarse mediante mayores niveles de articulación interinstitucional y territorial.

En este punto, la alternativa priorizada presenta una ventaja: no exige desde el inicio un rediseño completo de las relaciones entre la PNP y los demás actores, pero sí permite construir progresivamente una capacidad que vuelva más útil, comprensible y aprovechable el análisis criminal fuera de la propia institución policial.

Entre los factores adversos y resistencias más relevantes destacan, por un lado, los propios actores criminales —delincuentes prolíficos, bandas y organizaciones criminales— frente a los

cuales la propuesta busca hacer más útil, oportuna y consistente la respuesta policial; y, por otro, resistencias funcionales e institucionales que pueden afectar la implementación.

Entre estas últimas sobresalen la baja demanda de productos analíticos, la persistencia de prácticas centradas en la reacción inmediata, la fragmentación interinstitucional y los riesgos de uso indebido o filtración de información sensible. De allí se desprenden cuatro nodos críticos: la calidad y oportunidad de la información, la demanda institucional del mando, la articulación entre producción analítica y uso operativo, y la seguridad de la información. En conjunto, estos elementos no invalidan la alternativa priorizada, pero sí muestran que su implementación requiere reglas de uso, apropiación institucional y mecanismos mínimos de coordinación para evitar que la propuesta quede reducida a una innovación meramente formal.

4.3 Actores externos adversos, resistencias y nodos críticos

Entre los actores externos adversos, los más relevantes son los delincuentes prolíficos, las bandas y las organizaciones criminales, en la medida en que constituyen precisamente el universo frente al cual la propuesta busca hacer más útil, oportuna y consistente la respuesta policial. Su importancia no radica solo en que cometen hechos delictivos, sino en que actúan con distintos grados de organización, cooperación, adaptabilidad y proyección territorial, lo que exige una capacidad analítica capaz de identificar patrones, vínculos, tendencias y estructuras de oportunidad. En esa medida, la institucionalización del análisis criminal no debe entenderse solo como una mejora interna del servicio, sino como una respuesta a formas de criminalidad que buscan anticiparse, ocultarse, diversificarse y aprovechar vacíos de coordinación o debilidades institucionales.

Un segundo elemento adverso se encuentra en las dinámicas de corrupción, filtración o uso indebido de información sensible, pues una capacidad analítica solo genera valor si la información que procesa, produce y distribuye conserva integridad, oportunidad y reserva. En contextos de criminalidad compleja y criminalidad organizada, el riesgo no se limita a la ineficiencia técnica, sino también a la posibilidad de interferencias, filtraciones o capturas parciales que neutralicen la utilidad del análisis. Por ello, la propuesta no puede descansar únicamente en la producción de productos analíticos, sino que debe considerar condiciones mínimas de seguridad de la información, trazabilidad y reglas claras de uso institucional.

En cuanto a las resistencias, una de las más probables no proviene necesariamente de una oposición abierta, sino de la inercia organizacional y de la persistencia de prácticas centradas en la reacción inmediata, la gestión fragmentada de casos o el uso limitado del análisis como soporte regular para la toma de decisiones. Esta resistencia puede expresarse en la baja demanda de

productos analíticos, en la percepción de que el análisis constituye una carga adicional y no una herramienta de conducción, o en la tendencia a mantener circuitos de trabajo donde la información se utiliza de manera dispersa, sin transformarse en insumo útil para priorizar, focalizar y evaluar. En ese sentido, la principal resistencia no siempre será discursiva; muchas veces será funcional y cultural.

Otra resistencia posible se ubica en la fragmentación interinstitucional. Aunque la propuesta no exige desde el inicio un rediseño completo de las relaciones entre la Policía Nacional del Perú (PNP) y otras entidades, sí requiere condiciones mínimas de articulación para que el análisis criminal gane utilidad práctica. Si los flujos de información son incompletos, tardíos, desestandarizados o poco aprovechables, la capacidad analítica puede verse restringida, incluso si mejora internamente. Por eso, más que asumir una resistencia frontal de otras instituciones, conviene reconocer que la ausencia de protocolos claros, confianza funcional e interoperabilidad progresiva puede convertirse en un obstáculo silencioso, pero decisivo.

A partir de ello, emergen algunos nodos críticos. El primero es la calidad y oportunidad de la información, porque sin datos mínimamente consistentes, verificables y utilizables, el análisis pierde capacidad para producir conocimiento útil. El segundo es la demanda institucional, ya que una capacidad analítica solo se consolida si los mandos y decisores incorporan sus productos al proceso real de conducción. El tercero es la articulación entre producción analítica y uso operativo, pues la propuesta fracasaría si el análisis se queda en el plano descriptivo o si no logra influir en la priorización, la focalización y la evaluación de la respuesta policial. El cuarto nodo crítico es la seguridad de la información, especialmente cuando se trabaja sobre fenómenos de criminalidad organizada, donde la reserva, la trazabilidad y el control de acceso resultan condiciones de posibilidad y no aspectos accesorios.

4.4 Implicancias institucionales para la alternativa priorizada

El mapeo efectuado permite advertir que la alternativa priorizada no puede entenderse como una medida aislada ni como una innovación puramente técnica. Su desarrollo compromete dimensiones de conducción, coordinación, producción de información, uso operativo, planeamiento y modernización institucional. En consecuencia, la principal implicancia institucional de la ruta elegida es que exige construir una capacidad analítica transversalmente útil, pero funcionalmente anclada al servicio policial de investigación criminal, evitando tanto su dispersión en múltiples espacios sin conducción clara como su reducción a una estructura formal sin demanda efectiva.

Una segunda implicancia es que la propuesta requiere articulación interna diferenciada. No todos los actores internos cumplen el mismo papel ni deben asumir el mismo nivel de responsabilidad. La conducción y apropiación funcional de la capacidad debe vincularse al ámbito de la investigación criminal; el soporte estadístico, metodológico y de observación puede apoyarse en unidades ya existentes como la División de Estadística y la División del Observatorio del Crimen; y la secuencia de implementación necesita anclaje en las instancias de planeamiento, modernización y asesoramiento operativo. Esto significa que la propuesta no demanda, en su fase inicial, una reorganización total de la Policía Nacional del Perú, pero sí requiere reglas de articulación que definan con claridad quién conduce, quién produce, quién usa, quién supervisa y cómo se evalúa el valor de los productos analíticos.

Una tercera implicancia institucional se relaciona con la gradualidad. El mapeo confirma que la principal fortaleza de la alternativa elegida reside en su posibilidad de construir capacidad antes de formalizarla orgánicamente. Esto supone aceptar que la institucionalización del análisis criminal no debe comenzar por la forma más rígida, sino por la instalación de procesos, productos, reglas de uso, mecanismos de coordinación y aprendizaje institucional. Solo cuando esa capacidad demuestre utilidad, regularidad y sostenibilidad resultará razonable justificar una formalización superior. En ese sentido, la gradualidad no expresa cautela excesiva, sino una decisión institucional más consistente con la complejidad de los actores involucrados y con las condiciones reales de implementación.

Otra implicancia importante es la necesidad de fortalecer condiciones de integridad, seguridad y trazabilidad de la información. Dado que la propuesta se desarrolla en un entorno donde la criminalidad compleja y la criminalidad organizada pueden adaptarse, ocultarse o buscar interferir con los circuitos institucionales, la producción analítica no puede descansar solo en capacidades técnicas. Requiere, además, reglas claras de acceso, uso, protección y circulación de la información, así como criterios mínimos de reserva, validación y control. Esta exigencia no constituye un complemento accesorio, sino una condición para que el análisis criminal mantenga credibilidad interna, utilidad operativa y valor institucional sostenido.

En esa misma línea, el mapeo de actores muestra que la viabilidad de la alternativa elegida depende también de su capacidad para generar legitimidad institucional progresiva. Esto implica demostrar utilidad temprana, producir resultados comprensibles para los decisores, reducir resistencias funcionales y construir confianza en torno al valor del análisis criminal como insumo regular de conducción. Por esa razón, la propuesta que se formulará en el capítulo siguiente no debe entenderse como una estructura que simplemente se crea, sino como una

capacidad que se implementa, se usa, se valida, se ajusta y, solo si alcanza madurez suficiente, se consolida en una forma orgánica más robusta. Así, el desarrollo de este capítulo permite sostener que la solución elegida exige una ruta de institucionalización progresiva capaz de transformar utilidad analítica en capacidad institucional estable.

5. Evidencia empírica: Análisis de entrevistas

Con el fin de contrastar la alternativa priorizada con evidencia práctica, esta investigación incorporó entrevistas y reuniones técnicas con oficiales y especialistas de la Policía Nacional del Perú (PNP), un actor especializado del Ministerio Público con experiencia en investigación de criminalidad organizada, así como con actores vinculados a experiencias de la Federal Bureau of Investigation (FBI) de los Estados Unidos, Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones de Chile (PDI), Policía Nacional de Colombia y Guardia Civil de España. Estas fuentes permitieron examinar no solo la pertinencia general de la propuesta, sino también las condiciones institucionales, organizacionales, tecnológicas e interinstitucionales necesarias para su aplicabilidad y sostenibilidad en el contexto peruano. Para preservar la trazabilidad de la evidencia y evitar una sobrecarga expositiva, la sistematización detallada de las entrevistas se presenta en el Anexo 7.

La primera constatación relevante proviene del caso peruano. Las entrevistas nacionales muestran que el análisis criminal en la Policía Nacional del Perú no parte de cero. Existen prácticas analíticas, demanda de productos especializados y reconocimiento funcional de su utilidad, sobre todo en investigaciones complejas y en espacios donde se requiere análisis telefónico, patrimonial, de vínculos o de series delictivas. Sin embargo, esa práctica todavía aparece fragmentada, heterogénea y débilmente articulada como sistema institucional. En lugar de una capacidad estandarizada, sostenida y reutilizable, lo que se observa es una suma de esfuerzos parciales que dependen del contexto, del personal disponible y de herramientas frecuentemente limitadas. Esta constatación resulta decisiva porque confirma que el problema no es la inexistencia del análisis criminal, sino su insuficiente institucionalización dentro del servicio policial de investigación criminal.

La evidencia nacional fue complementada con la perspectiva de un actor especializado del Ministerio Público con experiencia en investigación de criminalidad organizada, a fin de contrastar la aplicabilidad de la alternativa priorizada desde la perspectiva de una institución directamente vinculada con la investigación penal. Desde el ámbito fiscal, se destacó que el fortalecimiento del análisis criminal policial puede contribuir a mejorar la investigación

mediante la generación de productos analíticos sólidos, oportunos y sustentados en evidencia, identificándose como condiciones relevantes la articulación temprana entre policías y fiscales, el intercambio oportuno de información, la reducción de silos institucionales, la delimitación de competencias, el establecimiento de protocolos y puntos focales, el liderazgo institucional y la capacitación conjunta. Asimismo, respecto de la intervención del Poder Judicial, se precisó que los productos generados durante la investigación deben contribuir a sustentar adecuadamente las actuaciones sometidas posteriormente a valoración jurisdiccional, preservándose la independencia e imparcialidad propias de dicha función. En conjunto, estos aportes respaldan la aplicabilidad funcional de la alternativa UFAC→DAC y evidencian que su institucionalización requiere mecanismos de articulación e interoperabilidad con los actores del sistema de justicia penal, sustentados en una adecuada delimitación de funciones y en la generación de capacidades analíticas que favorezcan la continuidad y eficacia de la investigación penal.

La comparación internacional refuerza esta lectura y permite extraer una conclusión convergente. Las experiencias revisadas muestran que el análisis criminal produce mayor valor cuando deja de ser un apoyo ocasional y pasa a integrarse al circuito regular entre información, análisis, decisión y evaluación. También muestran que la capacidad analítica no se consolida solo con la creación formal de una unidad, sino con la definición progresiva de roles, productos, metodologías, estándares y mecanismos de uso por parte del mando. Del mismo modo, los casos examinados coinciden en que la calidad del análisis mejora cuando existe articulación entre investigación, manejo de datos, interoperabilidad y conducción técnica, especialmente frente a fenómenos delictivos complejos o de carácter organizado. Esta convergencia es especialmente importante para el presente estudio, porque muestra que la institucionalización no depende únicamente de una decisión orgánica, sino de la maduración coordinada de procesos, herramientas, perfiles y reglas de uso.

Vistas en conjunto, las entrevistas permiten extraer cuatro implicancias directas para la propuesta. La primera es que el análisis criminal debe pensarse como desarrollo de capacidad antes que como simple creación de estructura. La segunda es que esa capacidad necesita comenzar por lo esencial: productos mínimos estandarizados, circuitos regulares de uso, roles analíticos definidos y reglas básicas de calidad del dato. La tercera es que la institucionalización exige proximidad funcional con la investigación criminal y no una ubicación meramente decorativa en la estructura. La cuarta es que la sostenibilidad de la capacidad depende de su articulación con sistemas de información, soporte tecnológico e interoperabilidad progresiva.

En esa medida, la evidencia cualitativa recogida respalda la ruta funcional progresiva elegida en el acápite anterior y refuerza la pertinencia de un modelo de maduración institucional antes que de una formalización orgánica inmediata.

6. Evidencia empírica: Análisis de encuestas

Como complemento a la evidencia cualitativa recogida mediante entrevistas, la investigación incorporó una encuesta aplicada a especialistas vinculados con el análisis criminal, la inteligencia y la investigación criminal. Su finalidad fue identificar tendencias recurrentes, consensos técnicos y puntos de coincidencia relevantes para la selección de la alternativa priorizada. En esa medida, la encuesta cumple una función empírica complementaria: permite verificar si las brechas identificadas en la revisión documental y en las entrevistas aparecen también reconocidas por un grupo más amplio de especialistas. Por razones de espacio, los resultados de las preguntas cerradas se presentan en el Anexo 8.

Los resultados obtenidos muestran una convergencia significativa en torno a varios problemas estructurales. Entre ellos destacan la insuficiente trazabilidad de la información, la débil interoperabilidad entre sistemas y actores, la necesidad de contar con metadatos más robustos, la importancia de asegurar continuidad del personal especializado y la conveniencia de fortalecer una capacidad analítica más estable dentro de la institución. Más que revelar hallazgos aislados, la encuesta confirma que los déficits advertidos en otros componentes del estudio no responden únicamente a apreciaciones subjetivas o a experiencias particulares, sino a percepciones compartidas sobre obstáculos que afectan el uso regular, oportuno y sistemático del análisis criminal.

La encuesta también permite observar el tipo de solución que aparece como más consistente para enfrentar esas brechas. Los resultados no orientan hacia una salida puramente declarativa ni hacia una dependencia exclusiva de herramientas tecnológicas. Por el contrario, refuerzan la necesidad de una respuesta que combine reglas de uso, fortalecimiento institucional, articulación progresiva de información, capacidad técnica y continuidad funcional. A ello, se suman las respuestas abiertas, que profundizan esta lectura al reiterar como fortalezas el valor del análisis para mejorar la toma de decisiones, identificar patrones y focalizar esfuerzos, y al señalar como debilidades recurrentes la calidad insuficiente del dato, las limitaciones tecnológicas, las brechas de capacitación y la ausencia de un respaldo institucional que conecte los productos analíticos con decisiones regulares del mando.

En ese sentido, la evidencia cuantitativa recogida cumple una función confirmatoria y de

refuerzo. Confirma que la brecha identificada es reconocida por especialistas con experiencia en el tema y refuerza la conclusión de que la alternativa funcional progresiva presenta mejores condiciones para responder al problema que una estrategia de mejoras marginales o una formalización orgánica prematura. Así, la encuesta no aporta únicamente un respaldo adicional a la propuesta, sino que consolida, desde una base más amplia de percepción especializada, la consistencia empírica de la ruta priorizada. .

7. Contrastación integrada de la evidencia empírica

La contrastación de la evidencia se realizó mediante la triangulación de las principales fuentes empleadas en la investigación, integrando los hallazgos provenientes de la revisión documental, las entrevistas y reuniones técnicas, y la encuesta aplicada a especialistas. Para ello, se identificaron los hallazgos recurrentes vinculados con las brechas de institucionalización del análisis criminal, las condiciones requeridas para su fortalecimiento y las características de la alternativa de solución, contrastando posteriormente su nivel de convergencia, complementariedad o divergencia. Este procedimiento permitió determinar los aspectos que presentan respaldo coincidente entre distintas fuentes y aquellos que aportan elementos específicos para el diseño y aplicabilidad de la propuesta UFAC→DAC.

Vista en conjunto, la evidencia empírica cumple una función confirmatoria y de refuerzo. Tanto las entrevistas como la encuesta coinciden en que el análisis criminal ya es reconocido como una herramienta útil dentro de la investigación criminal, pero que su desarrollo actual sigue siendo fragmentado, heterogéneo y débilmente articulado como capacidad institucional. Del mismo modo, ambas fuentes convergen en señalar que la consolidación de esta capacidad requiere algo más que voluntad organizacional o herramientas aisladas: exige productos mínimos estandarizados, reglas de uso por el mando, fortalecimiento de capacidades humanas, gobernanza del dato, interoperabilidad progresiva y condiciones de sostenibilidad.

En esta misma línea, la aplicabilidad interinstitucional de la propuesta fue contrastada con aportes técnicos expuestos por magistrados del Poder Judicial en el marco del V Congreso Internacional de Flagrancia. Desde la perspectiva jurisdiccional, se identificaron dificultades asociadas a los mecanismos tradicionales de obtención e intercambio de información, destacándose la necesidad de aprovechar las herramientas tecnológicas y avanzar hacia mayores niveles de interoperabilidad que permitan disponer oportunamente de información relevante y contribuir a la celeridad de las actuaciones. Esta apreciación converge con la evidencia obtenida en la investigación, en la que el 97,8 % de los participantes reconoce la

interoperabilidad entre la PNP, el Ministerio Público y el Poder Judicial como una condición necesaria, mientras que solo el 19,6 % reporta experiencias efectivas de coordinación o intercambio de productos analíticos. No obstante, la articulación e interoperabilidad planteadas no implican atribuir al Poder Judicial funciones de conducción o participación en la investigación preliminar o preparatoria, sino reconocer su posición diferenciada dentro del sistema de justicia penal, preservando la neutralidad, independencia e imparcialidad que corresponden al ejercicio de la función jurisdiccional y, posteriormente, a la valoración de los elementos sometidos a su conocimiento en su condición de juzgador. En ese sentido, la brecha existente entre la alta valoración de la interoperabilidad y su limitada aplicación práctica refuerza la pertinencia de incorporar en la propuesta UFAC→DAC mecanismos progresivos de intercambio, trazabilidad y articulación interinstitucional, claramente delimitados según las funciones que corresponden a cada actor del sistema de justicia penal.

En ese sentido, la evidencia empírica recogida respalda la necesidad de fortalecer progresivamente la institucionalización del análisis criminal dentro del servicio policial de investigación criminal. No solo porque confirma la existencia de una demanda técnica e institucional para su fortalecimiento, sino también porque permite identificar las condiciones y brechas que deben ser consideradas en el diseño de una respuesta institucional. Sobre esta base, corresponde integrar estos hallazgos con la evidencia documental y comparada para sustentar la alternativa priorizada, antes de desarrollar en el capítulo siguiente su diseño y ruta de implementación.

La sistematización detallada de las entrevistas y reuniones técnicas se presenta en el Anexo 7, mientras que los resultados de la encuesta aplicada se desarrollan en el Anexo 8. La integración de estas fuentes con la evidencia documental, normativa, bibliográfica, técnica y comparada se presenta en el Anexo 9, mediante una matriz de triangulación que identifica las principales convergencias, complementariedades y, cuando corresponde, divergencias entre las evidencias analizadas, así como sus implicancias para la alternativa UFAC→DAC. De esta manera, la triangulación fortalece la consistencia de la propuesta y permite establecer la trazabilidad entre las brechas identificadas, la evidencia que las sustenta y los componentes incorporados en su diseño.

8. Experiencia Internacional comparada

La experiencia comparada internacional permite profundizar el análisis del problema e identificar tanto experiencias favorables de institucionalización y utilización del análisis

criminal como otras en las que, pese a existir estructuras, personal o herramientas especializadas, su incorporación efectiva a la actividad policial ha presentado limitaciones. Este contraste resulta relevante para la presente investigación porque permite establecer no solo qué componentes han sido desarrollados por otras organizaciones policiales, sino principalmente bajo qué condiciones el análisis criminal logra generar valor dentro de los procesos policiales que pretende apoyar y qué factores pueden restringir su aprovechamiento. En ese sentido, la valoración de estas experiencias no debe sustentarse exclusivamente en variaciones de la incidencia delictiva, debido a que el análisis criminal constituye una capacidad especializada cuyo aporte se materializa mediante la transformación sistemática de datos e información criminal en conocimiento y productos analíticos útiles para la investigación criminal y la toma de decisiones policiales.

En el ámbito de la investigación criminal, esta capacidad no se limita a orientar de manera general las actuaciones policiales. El análisis permite relacionar hechos, personas, organizaciones, lugares y modalidades; identificar patrones, vínculos y recurrencias; formular o contrastar hipótesis; priorizar líneas de investigación; focalizar recursos e identificar información relevante que contribuya a la obtención de indicios y otros elementos de interés investigativo que, mediante las diligencias correspondientes y con observancia de las exigencias legales y procesales, pueden posteriormente adquirir valor de evidencia o prueba. Por ello, la efectividad de una capacidad institucional de análisis criminal debe examinarse también en función de la utilización de sus productos dentro de las investigaciones y de su contribución al proceso mediante el cual la información es transformada en conocimiento útil para orientar y fortalecer la actividad investigativa.

Entre las experiencias examinadas, la Policía de Investigaciones de Chile (PDI) presenta uno de los casos con mayor evidencia institucional respecto de la incorporación y utilización del análisis criminal dentro de la función investigativa. Sus informes de gestión operativa ubican expresamente a las Oficinas de Análisis Criminal dentro del componente de Investigación Criminal, evidenciando que esta capacidad forma parte del proceso investigativo y no constituye únicamente un apoyo eventual o desvinculado de este (Policía de Investigaciones de Chile (PDI), 2025, 2026). Esta ubicación institucional resulta relevante porque permite observar una relación funcional explícita entre capacidad analítica e investigación criminal.

La evidencia correspondiente a 2025 permite observar, además, la utilización sostenida de esta capacidad. Durante dicho año, las Oficinas de Análisis Criminal registraron 7 605 productos analíticos, de los cuales 4 377 fueron generados por iniciativa propia y 3 228 atendieron

requerimientos vinculados, entre otros aspectos, con investigaciones de casos, elaboración analítica y focos investigativos (PDI, 2025). De esta manera, la experiencia muestra una secuencia institucional que comprende capacidad especializada, producción analítica registrada y utilización vinculada con la función investigativa.

Esta experiencia adquiere especial relevancia porque la PDI no limita el seguimiento de esta capacidad al volumen de productos generados, sino que incorpora indicadores vinculados con su desempeño dentro de la investigación criminal. En 2024, para el objetivo de desarrollar estrategias investigativas sustentadas en análisis e inteligencia criminal, estableció como indicador el porcentaje de eficacia en investigaciones generadas por el proceso de elaboración de las Oficinas de Análisis, obteniendo un resultado de 45 %, superior a la meta institucional de 40 %. El mismo indicador fue mantenido en 2025, año en el que alcanzó 49,8 %, nuevamente por encima de la meta de 40 % (PDI, 2024, p. 9; PDI, 2025, p. 11). Esta continuidad permite identificar una experiencia favorable no solamente por la existencia de estructuras especializadas, sino porque la capacidad analítica se encuentra incorporada a la investigación criminal y sometida a seguimiento institucional mediante un indicador específico de eficacia.

No obstante, la propia experiencia de la PDI evidencia que un resultado favorable no supone ausencia de dificultades. La institución reconoce que la creciente especialización de sus áreas ha generado una estructura organizacional más compleja y departamentalizada, dificultando el trabajo colaborativo y coordinado entre especialidades, frente a lo cual plantea avanzar hacia un modelo más integral, sistémico y transdisciplinario (PDI, 2025). Esta limitación resulta relevante para la presente investigación, pues evidencia que la especialización analítica requiere mecanismos permanentes de articulación que eviten la fragmentación de información y el aislamiento funcional entre analistas, investigadores y demás especialidades participantes en el proceso investigativo.

En contraste, otras experiencias muestran que la existencia formal de analistas o capacidades especializadas no garantiza su utilización efectiva. Belur y Johnson (2018), al examinar la incorporación del análisis criminal en una organización policial del Reino Unido, encontraron que, pese al reconocimiento del análisis como una función relevante para la actividad policial, persistían problemas de subutilización de las capacidades de los analistas, vacíos de conocimiento y de proceso, limitaciones de recursos y dificultades para integrar adecuadamente sus productos a la práctica policial. Para efectos de la presente investigación, esta experiencia evidencia una implementación insuficiente, en tanto demuestra que el reconocimiento institucional de la función analítica no garantiza por sí mismo que sus

capacidades y productos sean incorporados regularmente a los procesos operativos, investigativos o decisionales.

Una situación semejante se observa en Carabineros de Chile. Moreno (2025), a partir de las experiencias y percepciones de analistas criminales de dicha institución, identifica una valoración favorable del análisis criminal y de su contribución a la toma de decisiones, pero también dificultades para que los productos analíticos sean utilizados efectivamente por el personal operativo. La experiencia permite extraer una lección particularmente relevante: producir análisis no equivale necesariamente a utilizarlo. En consecuencia, la institucionalización de esta capacidad requiere mecanismos que vinculen regularmente al analista y sus productos con los investigadores, operadores y responsables de adoptar decisiones.

La experiencia colombiana aporta otra dimensión relevante, debido a que permite observar un proceso de desarrollo progresivo del análisis criminal vinculado con la investigación y las funciones de policía judicial. La evidencia obtenida mediante la reunión técnica desarrollada con representantes de la Policía Nacional de Colombia muestra que el análisis criminal viene desarrollándose desde años anteriores y que experimentó un proceso de formalización y fortalecimiento mediante una capacidad especializada. Esta experiencia permite advertir que su configuración actual responde a un proceso progresivo de aprendizaje, formalización y especialización, y no únicamente a la creación de una estructura organizacional.

Esta evolución encuentra respaldo documental en el desarrollo y actualización de sus instrumentos metodológicos. El Manual de Policía Judicial, versión 3, registra entre sus antecedentes la aprobación de un primer Manual Único de Policía Judicial en 2005, su modificación en 2018 como consecuencia de cambios normativos, desarrollos jurisprudenciales y nuevos fenómenos criminales, y el inicio, en 2021, de un trabajo interinstitucional destinado a actualizarlo frente a transformaciones sociales, económicas, normativas, procedimentales y tecnológicas. La actualización de 2025 busca fortalecer los conocimientos para enfrentar modalidades delictivas de alcance local, regional, nacional y transnacional y facilitar las actividades de policía judicial mediante criterios comunes de actuación (Consejo Nacional de Policía Judicial, 2025).

El mismo instrumento establece que las actuaciones de policía judicial se desarrollan bajo la dirección y coordinación de la Fiscalía General de la Nación y se orientan a apoyar las investigaciones penales mediante la obtención legal de información, evidencias y elementos

materiales probatorios (Consejo Nacional de Policía Judicial, 2025). Esta característica permite observar que la capacidad analítica vinculada con la investigación no se desarrolla aisladamente, sino dentro de un circuito investigativo y procesal más amplio, en el cual sus productos deben responder a necesidades concretas de investigación y a las exigencias legales que condicionan la utilización posterior de sus resultados. Esta experiencia no resulta directamente trasladable al modelo peruano, debido a las diferencias existentes entre ambos sistemas institucionales y procesales, pero sí permite extraer como lección la necesidad de que la capacidad analítica policial se desarrolle de manera compatible con las competencias de los demás actores del sistema de justicia penal.

Cortés (2025) aporta evidencia adicional sobre la experiencia colombiana. El autor identifica múltiples usos atribuidos al análisis criminal, entre ellos la conexidad de casos, la conexión de noticias criminales, el esclarecimiento del hecho criminal, la formulación de estrategias de investigación, la priorización de casos, la resolución de hipótesis y la toma de decisiones. Asimismo, examina una aplicación del análisis criminal restringida al proceso penal, en la cual el material probatorio constituye el objeto de análisis y las conclusiones fácticas resultantes se encuentran sujetas a determinadas condiciones de utilización procesal. Sin embargo, el mismo estudio identifica desacuerdos conceptuales y metodológicos entre quienes desarrollan esta actividad y advierte distancias entre determinadas definiciones formales y su aplicación práctica (Cortés, 2025). Este hallazgo resulta especialmente relevante porque evidencia que la existencia y continuidad de una capacidad analítica no eliminan la necesidad de estandarizar conceptos, metodologías, productos y criterios de utilización.

La experiencia colombiana permite, por tanto, extraer una doble lección. Por un lado, muestra que la institucionalización del análisis criminal constituye un proceso progresivo que requiere continuidad, aprendizaje, especialización y actualización de sus instrumentos; por otro, evidencia que su consolidación exige metodologías y procedimientos suficientemente estandarizados que permitan vincular el análisis con las necesidades concretas de la investigación criminal. Las dificultades conceptuales y metodológicas identificadas por Cortés (2025) muestran, además, que incluso una capacidad desarrollada durante un periodo prolongado continúa enfrentando desafíos, confirmando que la institucionalización requiere procesos permanentes de evaluación y mejora.

Las experiencias obtenidas mediante las reuniones técnicas con especialistas vinculados al Federal Bureau of Investigation (FBI) y a la Guardia Civil española permiten complementar este análisis desde la perspectiva del recurso humano, la organización de la función y el soporte

tecnológico. En el caso del FBI, la evidencia recogida destaca la diferenciación y complementariedad entre el investigador, el personal de inteligencia y el analista, así como la formación especializada y continua de este último. La experiencia muestra, asimismo, que la tecnología constituye un instrumento para integrar y representar información y apoyar la identificación de patrones, vínculos y relaciones, pero que su utilización depende del conocimiento especializado del analista y de su interacción con los investigadores.

En el caso de la Guardia Civil española, la evidencia obtenida muestra una organización del análisis en niveles complementarios: una capacidad central que proporciona visión estratégica, estándares y orientación general, y capacidades operativas vinculadas con las investigaciones desarrolladas territorialmente. La experiencia destaca además la utilización de sistemas institucionales como el Sistema Integral de Gestión Operativa (SIGO) y el Sistema de Investigaciones (SIMBES), que permiten centralizar, reutilizar y relacionar información generada por diferentes unidades y durante el desarrollo de las investigaciones. Esta experiencia evidencia que la integración tecnológica adquiere mayor utilidad cuando se encuentra acompañada por normas comunes, conectividad, acceso a información y una estructura funcional que permite explotar los datos de acuerdo con necesidades investigativas concretas.

En conjunto, las experiencias del FBI y de la Guardia Civil permiten advertir que la tecnología incrementa la capacidad para procesar, relacionar y representar información, pero no sustituye al método ni al recurso humano especializado. Su utilidad depende de su articulación con procedimientos definidos, información disponible y de calidad, capacitación y necesidades concretas de la investigación. Para la presente investigación, la lección principal no consiste, por tanto, en reproducir determinadas herramientas tecnológicas o estructuras extranjeras, sino en reconocer la complementariedad entre analistas especializados, metodología, acceso a información y tecnología como componentes de una capacidad analítica institucional.

La experiencia de la Organización Internacional de Policía Criminal (INTERPOL) refuerza esta conclusión y permite observar, además, que el desarrollo de capacidades analíticas constituye un proceso que requiere integrar progresivamente información, metodología, especialización del personal y herramientas tecnológicas. INTERPOL reconoce que el análisis oportuno y preciso de la información criminal resulta fundamental para identificar patrones y tendencias, establecer vínculos entre personas, hechos e investigaciones y generar productos analíticos de carácter operativo y estratégico que apoyen las prioridades investigativas y la toma de decisiones. Esta perspectiva resulta particularmente relevante frente a fenómenos

delictivos complejos y transnacionales, en los que la información puede encontrarse dispersa entre diferentes fuentes, jurisdicciones e investigaciones y requiere ser integrada y analizada para adquirir utilidad operacional. En esa misma línea, el *Global Crime Trend Report 2022* destaca la importancia del acceso oportuno al análisis de información criminal para mejorar la comprensión de mercados, redes y dinámicas delictivas en permanente evolución (INTERPOL, 2022). En conjunto, la experiencia de INTERPOL evidencia que la utilidad del análisis criminal no depende únicamente de disponer de información o herramientas tecnológicas, sino de desarrollar capacidades institucionales que permitan transformar sistemáticamente dicha información en conocimiento analítico susceptible de ser utilizado en la investigación y en la toma de decisiones.

El desarrollo tecnológico de esta capacidad puede observarse en el proyecto INSIGHT analytical platform: Integrate – Analyse – Collaborat, mediante el cual INTERPOL implementó progresivamente una plataforma segura y escalable destinada a fortalecer el procesamiento de datos y el análisis de información policial. La plataforma permite consultar y procesar datos estructurados y no estructurados procedentes de múltiples fuentes, detectar conexiones, patrones y tendencias y generar productos analíticos destinados a apoyar investigaciones y decisiones (INTERPOL, 2023). La experiencia evidencia que la incorporación tecnológica constituye un habilitador de la capacidad analítica y que su valor se materializa cuando permite transformar información dispersa en conocimiento oportuno y útil para las necesidades operativas e investigativas.

Desde una aplicación distinta, pero útil para comprender la relación entre análisis, decisión y evaluación, la experiencia de Uruguay aporta evidencia desde el ámbito preventivo. El Programa de Alta Dedicación Operativa (PADO), implementado en Montevideo desde 2016, utilizó la identificación de áreas de concentración delictiva para focalizar el despliegue policial. La evaluación cuasiexperimental realizada por Chainey et al. (2021) estimó una reducción de 23 % en la tasa de robos en las áreas donde fue desplegado el programa, sin identificar un desplazamiento significativo hacia áreas vecinas u otras zonas de la ciudad durante el periodo estudiado.

La relevancia de esta experiencia para la presente investigación no radica en atribuir directamente al análisis criminal la reducción observada en los robos, debido a que dicho resultado corresponde a una intervención policial que articuló análisis, focalización y despliegue operativo. Su importancia consiste en evidenciar una secuencia mediante la cual la información permitió identificar concentraciones delictivas, orientar una decisión operacional

y focalizar recursos, mientras que la intervención resultante pudo ser posteriormente sometida a evaluación. De esta manera, Uruguay aporta, desde el ámbito preventivo, un circuito de información, análisis, decisión, intervención, resultado y evaluación, complementando las experiencias vinculadas principalmente con la utilización del análisis dentro de la investigación criminal.

Esta perspectiva resulta concordante con el enfoque utilizado por Sutton et al. (2025) en la Encuesta sobre la Gestión y Administración de la Policía en América Latina y el Caribe (EGAP-ALC), desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo. El instrumento examina la información, la tecnología y el análisis criminal como una de las dimensiones de la gestión policial, junto con aspectos organizacionales, operativos, de supervisión, gestión de personal y capacitación. Esta aproximación resulta relevante porque permite comprender que el análisis criminal no constituye una capacidad aislada, sino que su funcionamiento depende de condiciones organizacionales, humanas, informacionales y tecnológicas desarrolladas de manera articulada.

En conjunto, el contraste entre las experiencias examinadas permite establecer que los resultados favorables no se explican únicamente por la existencia de unidades especializadas, sino por la capacidad de incorporar efectivamente el análisis criminal al proceso policial que pretende apoyar. En la investigación criminal, ello se evidencia cuando los productos analíticos permiten relacionar información, identificar patrones y vínculos, formular o contrastar hipótesis, orientar líneas y actuaciones investigativas e identificar información relevante que contribuya a la obtención de indicios y otros elementos que, mediante las diligencias correspondientes y conforme a las exigencias legales y procesales, pueden posteriormente adquirir valor de evidencia o prueba. En el ámbito preventivo, su utilización puede contribuir a identificar concentraciones y patrones para orientar la focalización de recursos e intervenciones. En ambos casos, el valor institucional se materializa cuando el producto analítico es efectivamente utilizado y existe la posibilidad de evaluar posteriormente los resultados asociados a dicha utilización.

Las experiencias favorables examinadas permiten identificar como condiciones recurrentes la existencia de metodologías y productos estandarizados, personal especializado, información accesible y de calidad, soporte tecnológico, vinculación funcional con los usuarios de los productos y mecanismos de seguimiento y evaluación. La PDI de Chile evidencia incorporación, producción y medición de la capacidad analítica dentro de la investigación criminal; Colombia aporta continuidad, actualización metodológica y articulación de la

actividad investigativa dentro de un marco institucional y procesal; las experiencias del FBI y de la Guardia Civil resaltan la importancia de la especialización del recurso humano, el acceso e integración de información y el soporte tecnológico; INTERPOL muestra el desarrollo progresivo de capacidades para transformar información en productos analíticos útiles; mientras que Uruguay evidencia, desde el ámbito preventivo, la importancia de insertar el análisis en un circuito efectivo de decisión, intervención y evaluación.

En contraste, las experiencias que presentan limitaciones muestran que la existencia formal de analistas, estructuras o herramientas no garantiza por sí misma la institucionalización de esta capacidad. Las dificultades identificadas por Belur y Johnson (2018) y, en determinados aspectos, por Moreno (2025) evidencian que la insuficiente articulación entre analistas y usuarios de sus productos, la subutilización del personal especializado y la limitada incorporación del análisis a los procesos policiales pueden restringir el valor de la capacidad instalada. A ello se suma la experiencia colombiana analizada por Cortés (2025), que demuestra que incluso una capacidad desarrollada durante un periodo prolongado puede mantener diferencias conceptuales y metodológicas que requieren estandarización y actualización permanente.

Estas lecciones adquieren especial relevancia frente a la situación identificada en la Policía Nacional del Perú. El diagnóstico desarrollado en la presente investigación no evidencia una inexistencia absoluta de prácticas de análisis criminal, sino su desarrollo parcial, disperso y débilmente articulado dentro del servicio policial de investigación criminal. En consecuencia, la experiencia comparada permite advertir que superar esta brecha requiere algo más que disponer de analistas, producir determinados documentos o incorporar herramientas tecnológicas: supone desarrollar progresivamente una capacidad institucional que asegure metodología común, productos estandarizados, personal especializado, calidad e integración de la información, soporte tecnológico, articulación con los investigadores y utilización regular de los productos analíticos.

Desde esta perspectiva, la principal lección que aporta la experiencia comparada para la PNP es que la institucionalización del análisis criminal debe evaluarse por su capacidad para transformar sistemáticamente información criminal dispersa en productos analíticos útiles, oportunos, estandarizados y sostenibles que sean efectivamente utilizados dentro de la investigación criminal y contribuyan a la comprensión de los fenómenos delictivos, la priorización de problemas, la focalización de intervenciones, la conducción de las investigaciones y la toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo.

Asimismo, las experiencias examinadas muestran que dicha capacidad requiere procesos de aprendizaje, evaluación y mejora que permitan identificar y corregir brechas antes de avanzar hacia mayores niveles de formalización organizacional.

Por tanto, la experiencia comparada no conduce a reproducir una estructura organizacional extranjera determinada ni permite sostener que la sola creación de una unidad especializada garantice mejores resultados. Lo que evidencia es la necesidad de construir y articular previamente las condiciones que hacen posible el funcionamiento efectivo de la capacidad analítica, asegurar su utilización dentro del servicio policial de investigación criminal y generar evidencia sobre su desempeño y sostenibilidad. Estas conclusiones, conjuntamente con los resultados de la revisión conceptual, la evidencia empírica, la evaluación de alternativas y el análisis de actores desarrollados en el presente capítulo, constituyen elementos de sustento para la justificación de la alternativa institucional priorizada que se desarrolla en el numeral siguiente.

9. Justificación de la alternativa priorizada

El análisis desarrollado en este capítulo permite sostener que la alternativa más consistente para responder a la brecha identificada no es una formalización orgánica inmediata ni una mejora marginal del arreglo actual, sino una ruta funcional progresiva orientada a construir primero una capacidad analítica útil, regular y sostenible dentro del servicio policial de investigación criminal.

Esta conclusión no se sustenta en una preferencia abstracta por soluciones graduales, sino en la convergencia de la evidencia reunida a lo largo de la exploración. La revisión conceptual permitió establecer las condiciones bajo las cuales el análisis criminal puede generar valor dentro del servicio policial de investigación criminal; la evidencia empírica confirmó la existencia de prácticas analíticas y, al mismo tiempo, brechas de estandarización, especialización, interoperabilidad, soporte tecnológico, articulación y utilización de los productos; la experiencia comparada mostró que la institucionalización efectiva depende de la concurrencia progresiva de estas capacidades y que la sola creación de estructuras especializadas no garantiza su utilización ni sostenibilidad; la evaluación de alternativas otorgó mejores condiciones relativas de idoneidad, impacto, deseabilidad, factibilidad y viabilidad a la opción funcional progresiva; y el análisis de actores permitió advertir que una formalización orgánica prematura podría enfrentar mayores resistencias y menores condiciones de apropiación institucional.

La primera constatación que emerge de esta convergencia es que la brecha identificada no consiste en una ausencia absoluta de análisis criminal, sino en una institucionalización todavía insuficiente de esta capacidad dentro del servicio policial de investigación criminal. Belur y Johnson (2018) muestran que, aun cuando el análisis es reconocido como una función relevante en la práctica policial, su incorporación efectiva puede verse limitada por vacíos de conocimiento y de proceso, escasez de recursos y dificultades para encargar, comprender y utilizar los productos analíticos. En una línea próxima, Brown y Ballucci (2024) explican que el trabajo analítico produce conocimiento especializado, pero no siempre bajo prácticas plenamente estandarizadas, pues su calidad también depende de la experiencia, de la calidad del dato y de las condiciones institucionales en las que se desarrolla.

Esta lectura coincide con la evidencia empírica del estudio. Las entrevistas y reuniones técnicas muestran que en la Policía Nacional del Perú existen prácticas de análisis criminal, demanda de productos y reconocimiento funcional de su utilidad; sin embargo, persisten dispersión funcional, baja interoperabilidad, débil estandarización, limitaciones tecnológicas, brechas de capacitación y utilización irregular de los productos analíticos. La encuesta refuerza esta constatación al mostrar un amplio respaldo a la institucionalización del análisis criminal, acompañado todavía por un uso parcial de herramientas, productos analíticos y mecanismos de coordinación interinstitucional. En conjunto, la evidencia no describe una capacidad inexistente que deba crearse desde cero, sino una capacidad existente de manera fragmentada y heterogénea que requiere ser articulada, estandarizada y progresivamente institucionalizada.

Esta distinción resulta determinante para seleccionar la alternativa de solución. Si el problema fuese la inexistencia absoluta de análisis criminal, podría resultar razonable plantear directamente la creación de una nueva estructura orgánica especializada. Sin embargo, al haberse identificado capacidades, prácticas, conocimientos y demanda institucional que todavía no se encuentran suficientemente articulados, la respuesta debe orientarse inicialmente a organizar y fortalecer esas capacidades, establecer reglas comunes para su funcionamiento y comprobar su utilización efectiva dentro de la investigación criminal. La formalización organizacional, por tanto, no constituye necesariamente el punto de partida de la institucionalización, sino una posibilidad posterior que debe responder al nivel de madurez alcanzado por la capacidad analítica.

La segunda constatación se relaciona con la forma en que debe desarrollarse esta capacidad. Hinkle et al. (2020) muestran que la policía orientada a la solución de problemas obtiene mejores resultados cuando desarrolla de manera sistemática procesos de identificación,

análisis, respuesta y evaluación. Para el presente estudio, lo relevante de esta evidencia no consiste en trasladar mecánicamente dicho modelo al ámbito de la investigación criminal, sino en reconocer una exigencia institucional común: la capacidad analítica requiere continuidad entre la identificación del problema, el procesamiento de información, la elaboración de productos útiles, su utilización y la posterior evaluación de los resultados asociados a esa utilización.

Grana y Windell (2016) añaden que el analista agrega valor cuando transforma información dispersa en productos útiles para el patrullaje, la investigación y la toma de decisiones. Ashby et al. (2007), por su parte, advierten que las reformas policiales apoyadas en información y tecnología pueden verse limitadas cuando no se acompañan de innovación, evaluación y adopción organizacional efectiva. Estas aproximaciones refuerzan una idea central para la alternativa priorizada: institucionalizar el análisis criminal exige algo más que reconocer formalmente su importancia o disponer de herramientas; requiere construir un circuito regular mediante el cual la información sea transformada en productos analíticos, estos sean utilizados y su contribución pueda posteriormente ser evaluada.

Los hallazgos de la experiencia comparada desarrollados en el numeral precedente refuerzan esta conclusión. Los casos favorables muestran que la institucionalización se encuentra asociada con metodología y productos estandarizados, personal especializado, información accesible y de calidad, soporte tecnológico, vinculación funcional con investigadores y decisores y mecanismos de seguimiento y evaluación. En sentido contrario, las experiencias que presentan limitaciones evidencian que la sola existencia de analistas, unidades o herramientas no garantiza su utilización efectiva cuando persisten problemas de articulación, asignación funcional, metodología o incorporación de los productos a los procesos policiales. La lección relevante para la PNP no consiste, por tanto, en reproducir una estructura extranjera, sino en desarrollar primero las condiciones que permiten que una capacidad analítica funcione y genere valor institucional.

Sobre esta base, la alternativa funcional progresiva adquiere mayor consistencia frente a las demás opciones evaluadas. Una mejora marginal del arreglo actual permitiría atender determinadas necesidades específicas, pero mantendría el riesgo de reproducir la dispersión funcional, la heterogeneidad metodológica y la dependencia de capacidades individuales que caracterizan la situación identificada. En el extremo contrario, una formalización orgánica inmediata mediante la creación de una División de Análisis Criminal otorgaría mayor reconocimiento estructural a esta función, pero anticiparía una solución organizacional antes

de haber desarrollado y validado suficientemente las capacidades, procesos, productos, mecanismos de articulación y condiciones de sostenibilidad que deberían justificarla.

La alternativa priorizada busca superar ambas limitaciones mediante la implementación inicial de una Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC). Su carácter funcional permite articular capacidades existentes, desarrollar especialización, establecer metodología común y productos estandarizados, ordenar mecanismos de acceso e integración de información, incorporar progresivamente soporte tecnológico y establecer relaciones regulares entre analistas, investigadores y responsables de la toma de decisiones, sin requerir como condición inicial la creación de una nueva unidad orgánica de mayor nivel. De esta manera, la UFAC constituye el mecanismo inicial para desarrollar y comprobar la capacidad institucional antes de adoptar decisiones posteriores sobre su escalamiento organizacional.

Esta opción responde, además, a una lógica de gestión orientada a resultados, porque la implementación inicial de la UFAC permitirá generar evidencia sobre el funcionamiento de la capacidad analítica y no solamente sobre su existencia formal. Su evaluación deberá considerar la regularidad y calidad de los productos generados, su utilización efectiva dentro de las investigaciones, su contribución a la identificación de relaciones, patrones y vínculos, la formulación o contrastación de hipótesis y la orientación de líneas y actuaciones investigativas. Asimismo, cuando corresponda, podrá considerarse su contribución a la identificación y relación de información relevante para la obtención de indicios y otros elementos de interés investigativo, cuya eventual utilización probatoria dependerá de las actuaciones investigativas y de las exigencias legales y procesales correspondientes. Esta evaluación permitirá identificar brechas, introducir ajustes y determinar progresivamente el nivel de madurez alcanzado por la capacidad analítica.

La tercera constatación se refiere precisamente a las condiciones que deberán sostener este proceso. Skipanes et al. (2026) destacan que los sistemas de apoyo investigativo son valiosos no solo por almacenar expedientes, sino por su capacidad para organizar flujos de trabajo y facilitar el procesamiento útil de la información. Esta idea resulta especialmente relevante para el presente estudio porque permite advertir que la utilidad del análisis criminal no depende únicamente de contar con herramientas o repositorios, sino de asegurar calidad del dato, trazabilidad, interoperabilidad, reglas comunes de producción y uso y articulación efectiva con quienes deben investigar, decidir y actuar.

La evidencia empírica recogida converge en esta misma dirección. Las entrevistas y reuniones

técnicas priorizan la calidad del dato, las metodologías comunes, los productos estandarizados, la especialización del analista y la utilización efectiva de los productos; mientras que la encuesta agrega necesidades relacionadas con capacitación, tecnología, integración de datos, metadatos, articulación interinstitucional y respaldo institucional. En consecuencia, la alternativa priorizada deberá integrar progresivamente, como mínimo, capital humano especializado, metodología y productos comunes, soporte tecnológico funcional, gobernanza del dato, mecanismos de interoperabilidad, reglas de utilización y articulación operativa e interinstitucional. Sin estas condiciones, cualquier estructura creada correría el riesgo de reproducir esfuerzos aislados, herramientas subutilizadas o productos con limitada incidencia sobre la investigación criminal.

En este marco, la eventual evolución hacia una División de Análisis Criminal (DAC) no constituye una segunda solución distinta de la UFAC, sino una posibilidad de desarrollo dentro de la misma ruta progresiva de institucionalización. Su evaluación deberá producirse únicamente cuando la experiencia de funcionamiento de la UFAC permita acreditar condiciones verificables de madurez, entre ellas la continuidad de la capacidad analítica, la existencia de metodología y productos consolidados, personal especializado, utilización regular de los productos por parte de los investigadores y decisores, mecanismos funcionales de acceso e integración de información, soporte tecnológico suficiente, articulación institucional y evidencia de contribución a los resultados investigativos. La formalización orgánica respondería así a una capacidad previamente desarrollada y comprobada, y no a la expectativa de que la sola creación de una estructura produzca posteriormente esas capacidades.

Esta secuencia permite preservar la correspondencia entre el problema identificado y la solución propuesta. El estudio no ha encontrado que la principal brecha de la PNP sea la inexistencia de una División de Análisis Criminal, sino la inadecuada institucionalización del análisis criminal dentro del servicio policial de investigación criminal. En consecuencia, la solución debe dirigirse prioritariamente a institucionalizar la capacidad y no a predeterminedar una estructura organizacional. La UFAC constituye el mecanismo inicial para hacerlo; la DAC representa una eventual expresión organizacional de una capacidad que deberá haber demostrado previamente su funcionamiento, utilización, sostenibilidad y un nivel suficiente de madurez.

Por ello, la progresividad no debe entenderse como una postergación de la institucionalización, sino como el mecanismo mediante el cual esta puede desarrollarse con menores riesgos de

implementación y mayor capacidad de aprendizaje institucional. Permite iniciar con capacidades esenciales, observar su funcionamiento real, identificar y corregir brechas, generar evidencia, consolidar prácticas y determinar posteriormente si las condiciones alcanzadas justifican un escalamiento organizacional. Esta lógica resulta consistente tanto con la naturaleza de la brecha diagnosticada como con las lecciones derivadas de la experiencia comparada y con las condiciones institucionales identificadas mediante el análisis de actores.

Sobre la base del análisis desarrollado, puede sostenerse que la alternativa funcional progresiva, que inicia con la UFAC y contempla una eventual evolución hacia una DAC, constituye la respuesta institucional más consistente con la evidencia reunida en la presente investigación. Su fortaleza no radica únicamente en una implementación gradual, sino en establecer una secuencia verificable entre desarrollo de capacidades, utilización, evaluación, aprendizaje y eventual formalización organizacional. De esta manera, permite transformar prácticas analíticas actualmente parciales y dispersas en una capacidad institucional útil, regular, estandarizada y sostenible, vinculada funcionalmente con el servicio policial de investigación criminal.

En consecuencia, la alternativa priorizada no plantea crear una estructura como fin en sí mismo, sino institucionalizar progresivamente una capacidad. La UFAC constituye la etapa inicial para desarrollar, articular, utilizar y evaluar dicha capacidad, mientras que la eventual DAC queda condicionada a la acreditación de niveles suficientes de madurez, sostenibilidad y contribución a la investigación criminal. Esta lógica permite que el diseño organizacional sea consecuencia del desarrollo y desempeño demostrado de la capacidad analítica y no su presupuesto, reduciendo el riesgo de una formalización prematura y generando mejores condiciones para su apropiación y sostenibilidad institucional.

Finalmente, la alternativa priorizada proyecta el fortalecimiento del análisis criminal más allá de la generación de productos analíticos. Su propósito es fortalecer la capacidad de la Policía Nacional del Perú para transformar información criminal dispersa en productos útiles, oportunos, estandarizados y sostenibles que mejoren la comprensión de los fenómenos delictivos, la priorización de problemas, la focalización de intervenciones, la conducción de las investigaciones criminales y la toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo, dentro del marco de sus competencias constitucionales y legales. Su contribución a la eficacia y eficiencia de la respuesta policial frente al delito, la delincuencia compleja y la criminalidad organizada debe entenderse a partir de la utilización efectiva de esta capacidad en los procesos policiales, y no como un efecto atribuible aisladamente al análisis criminal.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

1. Propuesta de solución

1.1 Enunciado y criterios de diseño de la propuesta

La solución propuesta consiste en institucionalizar el análisis criminal en la Policía Nacional del Perú mediante la implementación inicial de una Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC), articulada al servicio policial de investigación criminal y concebida como una fase de maduración institucional, con eventual tránsito hacia una División de Análisis Criminal (DAC), esto último, sujeto a condiciones verificables de necesidad, utilidad y sostenibilidad. Esta formulación responde a la brecha identificada en la investigación: la existencia de prácticas analíticas y reconocimiento funcional de su utilidad, pero sin una incorporación suficientemente estable, estandarizada y utilizada de manera regular por la conducción del servicio policial de investigación criminal.

El diseño de la propuesta se apoya en dos criterios centrales. El primero es el realismo institucional. No resulta metodológicamente consistente ni organizacionalmente prudente plantear, desde el inicio, una formalización más exigente que las capacidades actualmente disponibles. La evidencia del trabajo muestra que el análisis criminal genera valor cuando existe articulación entre roles, productos, calidad del dato, uso por el mando y soporte tecnológico funcional; al mismo tiempo, confirma que esas condiciones todavía no se encuentran suficientemente consolidadas en la Policía Nacional del Perú.

El segundo criterio es la progresividad. La institucionalización del análisis criminal no debe entenderse como un acto instantáneo de creación formal, sino como un proceso gradual de construcción de capacidad. Desde la perspectiva de la gestión pública, ello exige articular esta iniciativa con el planeamiento, el presupuesto, los recursos humanos, la tecnología y la evaluación. En esa línea, puede y debe anclarse al Plan Estratégico Institucional (PEI), al Plan Operativo Institucional (POI) y al Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 Mariano Santos Mateo (MS30), de modo que la necesidad identificada se traduzca en objetivos, actividades, productos y requerimientos de recursos.

Así, la propuesta busca instalar una capacidad institucional utilizable, regular y evaluable, orientada a mejorar la priorización de fenómenos, la focalización de intervenciones, la articulación con la investigación criminal y la toma de decisiones del mando. En ese marco, la UFAC constituye la fase inicial de una ruta de maduración institucional dirigida a instalar una

capacidad funcional mínima, consolidar productos, reglas de uso, gobernanza e interoperabilidad y, si existen condiciones objetivas de madurez, sustentar un eventual escalamiento hacia una División de Análisis Criminal (DAC).

1.2 Ubicación funcional inicial, articulación institucional y desarrollo escalonado del sistema

La ubicación funcional inicial de la propuesta no debe entenderse como la instalación aislada de una unidad, sino como el punto de partida de un sistema escalonado de análisis criminal dentro de la Policía Nacional del Perú. En efecto, el problema de gestión identificado —la insuficiente institucionalización del análisis criminal en el servicio policial de investigación criminal— exige una solución que no se limite a crear una estructura, sino que instale progresivamente una capacidad funcional articulada al proceso de toma de decisiones.

La concentración inicial de la capacidad analítica en Lima Metropolitana responde al ámbito empírico en el que la problemática ha sido diagnosticada y contrastada, así como a la necesidad de instalar, estandarizar y evaluar el funcionamiento del modelo antes de su progresivo despliegue a nivel nacional. Esta configuración inicial no supone una centralización permanente de la función de análisis criminal ni restringe su proyección institucional a Lima Metropolitana. Por el contrario, la UFAC se concibe como el núcleo inicial de una capacidad institucional de alcance nacional, orientada a desarrollar y validar metodologías, estándares, productos y mecanismos de articulación que, una vez acreditados resultados y condiciones suficientes de madurez, permitan su implementación progresiva de acuerdo con la organización y el despliegue territorial de la Policía Nacional del Perú. Bajo esta lógica, la centralización inicial cumple una función de instalación, validación y aprendizaje institucional, mientras que el desarrollo posterior del modelo deberá responder a las necesidades operativas y a las características del fenómeno criminal en el ámbito nacional, mediante capacidades analíticas desconcentradas, articuladas funcional y tecnológicamente con el componente central del sistema.

En ese sentido, la fase inicial debe situarse allí donde confluyen conducción, necesidad de decisión y proximidad con la investigación criminal. Por ello, la actividad funcional se plantea, en una primera etapa, en la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) o en su Estado Mayor, como espacios desde los cuales el análisis criminal puede insertarse desde el inicio en la priorización investigativa, la focalización de esfuerzos y la evaluación de resultados.

Este punto de partida se sostiene en la conformación de un núcleo inicial de 100 efectivos capacitados en análisis criminal, que constituye la masa crítica del sistema y permite contar,

desde el arranque, con capacidades analíticas, metodológicas y de gestión de la información.

A partir de esta base, el modelo no busca concentrar indefinidamente la función analítica en un nivel central, sino promover una desconcentración progresiva hacia las Divisiones de Investigación Criminal, donde el personal capacitado se configura como equipos de trabajo que operan como nodos funcionales de información y análisis dentro de una red institucional más amplia. Esta red se articula a partir de criterios comunes de productos, metodologías, calidad del dato y reglas de uso por el mando, asegurando coherencia y continuidad en el sistema.

Dentro de esta arquitectura, el Observatorio del Crimen cumple un papel de soporte funcional estratégico, en la medida en que el Reglamento de la Policía Nacional del Perú ya le asigna funciones de recopilación, sistematización y análisis de información criminal con alcance nacional. En ese marco, la UFAC no pretende sustituirlo, sino apoyarse en dicha capacidad como base para la integración, continuidad y comparabilidad de la información a nivel institucional.

Esta fase inicial también puede canalizarse como proyecto de innovación pública, en tanto constituye una solución viable orientada a resolver un problema público mediante una mejora significativa basada en evidencia. Desde esa perspectiva, la UFAC puede gestionarse como una fase funcional de innovación institucional que permita articular capacidades, desarrollar progresivamente la interoperabilidad y generar evidencia para un eventual escalamiento.

Una vez que esta arquitectura haya demostrado utilidad, continuidad, gobernanza del dato, interoperabilidad interna suficiente y uso regular por el mando, resultará razonable sustentar su consolidación en una División de Análisis Criminal (DAC). La configuración funcional mínima propuesta para esta fase inicial se representa en el Anexo 1, donde se presenta el organigrama funcional de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) como una arquitectura operativa de transición orientada a instalar el circuito análisis-decisión-evaluación y generar condiciones de madurez para un eventual escalamiento institucional.

1.3 Roles mínimos, productos analíticos estandarizados y circuito de uso por el mando

Para que la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) no se reduzca a una denominación formal, se requiere una base mínima de funcionamiento que cubra el ciclo entre información, análisis, decisión y evaluación.

Esto supone, en primer lugar, una conducción técnica encargada de priorizar líneas de trabajo, validar estándares y articular el análisis con las necesidades del nivel de conducción. En segundo lugar, se requieren analistas capaces de transformar información dispersa en productos útiles para comprender fenómenos, patrones, vínculos, series, mercados ilícitos, dinámicas

territoriales y objetivos investigativos. A ello, se suma una función de lectura geoespacial o territorial, orientada a concentraciones, focos de riesgo y relaciones entre territorio, fenómeno y decisión, así como un componente de calidad del dato y gobernanza funcional de la información, encargado de criterios de registro, depuración, trazabilidad, metadatos, niveles de acceso y reglas de reutilización.

Sobre esa base, el núcleo operativo de la UFAC debe expresarse en un catálogo de productos analíticos estandarizados, con formato, finalidad, usuario, periodicidad, fuentes mínimas y criterios de validación claramente definidos. Esta estandarización resulta indispensable para asegurar comparabilidad entre unidades, continuidad metodológica y utilidad real para la conducción del servicio. Entonces, se consideran como mínimo, productos de diagnóstico y priorización, productos de lectura territorial y geoespacial, productos de análisis relacional y de objetivos, y productos breves orientados a la decisión del mando. El detalle ampliado de este catálogo se desarrolla en el Anexo 2.

Estos productos deben ordenarse, además, según niveles de decisión. En el nivel estratégico, deben ayudar a reconocer tendencias, escenarios y fenómenos prioritarios. En el nivel táctico, deben contribuir a focalizar líneas de acción, concentraciones delictivas y objetivos relevantes. En el nivel operativo, deben apoyar decisiones inmediatas vinculadas a casos, series, patrones, vínculos y focos de intervención.

La producción de productos analíticos no basta por sí sola. La UFAC solo se institucionaliza de manera real si existe un circuito regular de uso por el mando. Con ese fin, se incorpora un ciclo básico de funcionamiento compuesto por cinco momentos: producción del producto analítico, validación técnica, presentación periódica al nivel decisor correspondiente, definición de prioridades o acciones y evaluación de resultados. Este circuito busca integrar el análisis criminal a la conducción del servicio policial de investigación criminal, de modo que los productos analíticos sean utilizados para priorizar investigaciones, focalizar esfuerzos, orientar recursos, ajustar intervenciones y valorar resultados.

1.4 Gobernanza mínima del dato e interoperabilidad mínima viable

La institucionalización del análisis criminal no puede sostenerse únicamente en la definición de roles, productos y circuitos de uso. Para que la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) produzca valor de manera continua, requiere una base mínima de gobernanza del dato e interoperabilidad funcional. Esto implica, en primer lugar, asegurar que la información utilizada por la capacidad analítica cuente con condiciones básicas de calidad, consistencia,

trazabilidad y disponibilidad; y, en segundo término, que pueda articularse progresivamente con otras fuentes institucionales relevantes para la investigación criminal. Sin estas condiciones, la producción analítica corre el riesgo de reproducir errores, duplicidades, vacíos de registro o productos poco confiables para la toma de decisiones. La gobernanza del dato no aparece aquí como un componente accesorio, sino como uno de los habilitadores esenciales de la institucionalización del análisis criminal.

En términos mínimos, la gobernanza del dato debe organizarse sobre cinco principios. El primero es la calidad, entendida como la necesidad de que los registros cuenten con niveles aceptables de completitud, consistencia y actualización. El segundo es la trazabilidad, de modo que cada dato relevante pueda vincularse con su fuente, fecha de captura y nivel de validación. El tercero es la estandarización, orientada a que los registros utilizados por la UFAC respondan a criterios comunes de codificación, clasificación y descripción. El cuarto es la seguridad y control de acceso, indispensable para evitar uso indebido, filtraciones o consultas sin justificación funcional. El quinto principio es la utilidad analítica, es decir, que el dato no solo exista como registro administrativo, sino que pueda transformarse en insumo para comprender patrones, vínculos, concentraciones, recurrencias y dinámicas criminales. Estos principios no suponen una arquitectura informática compleja desde el inicio, pero sí exigen reglas mínimas que permitan que la información pase de ser acumulación dispersa a base confiable para el análisis criminal.

La propuesta no parte de la premisa de una integración total e inmediata de todos los sistemas existentes. Más bien, asume que la interoperabilidad debe construirse de manera gradual, empezando por una interoperabilidad mínima viable. Esta debe permitir, en una primera etapa, el acceso funcional y ordenado a las fuentes más relevantes para el análisis criminal en la investigación policial, tales como registros policiales, denuncias, antecedentes de intervención, información territorial, mapas de incidencia y, cuando corresponda, información proveniente de la coordinación con el Ministerio Público y otras entidades del sistema de justicia. La finalidad no es crear desde el inicio un ecosistema completamente integrado, sino asegurar que la UFAC disponga de un núcleo básico de datos comparables, accesibles y reutilizables para producir productos analíticos consistentes. Desde esta perspectiva, la interoperabilidad mínima viable funciona como un primer umbral institucional: no exige perfección tecnológica, pero sí reglas, prioridades, secuencia y puntos de acceso funcionalmente definidos.

La integración progresiva del dato debe seguir una secuencia compatible con la madurez del modelo. En una primera fase, la prioridad debe estar en ordenar las fuentes internas más

accesibles, mejorar la calidad de los registros que ya existen y asegurar que la UFAC pueda trabajar con información mínimamente depurada y georreferenciable. En una segunda fase, esa base puede ampliarse mediante protocolos, reglas de intercambio o mecanismos de coordinación que permitan incorporar nuevas fuentes relevantes para la investigación criminal, siempre bajo criterios de necesidad funcional, trazabilidad y seguridad. Solo en una fase posterior tendría sentido avanzar hacia integraciones más complejas, automatización de flujos o desarrollo de tableros y servicios analíticos más sofisticados. Esta gradualidad responde a un criterio de realismo institucional: una interoperabilidad sobrecargada o prematura, sin calidad del dato ni reglas comunes, no fortalece el análisis criminal; por el contrario, puede multiplicar errores, ruido y desconfianza sobre los productos generados. De ahí que la integración progresiva deba entenderse como una estrategia de maduración y no como una promesa de conexión total desde el inicio.

Para que la gobernanza del dato no quede en el plano declarativo, se requieren responsables funcionales claramente definidos. La conducción técnica de la UFAC debe asumir la supervisión metodológica del uso de la información, mientras que el componente de calidad del dato debe encargarse de verificar consistencia, depuración mínima, criterios de codificación y cumplimiento de reglas de acceso. Los usuarios analíticos, a su vez, deben operar bajo perfiles diferenciados según función y necesidad, evitando tanto la concentración arbitraria como la apertura indiscriminada de información sensible. Esta lógica exige controles periódicos sobre los productos emitidos y sobre la calidad de los insumos utilizados, de modo que la confiabilidad analítica no dependa exclusivamente de la experiencia individual del analista, sino de reglas compartidas y mecanismos básicos de revisión. El detalle de esta arquitectura se articula con el Anexo 3 del presente trabajo, donde se desarrolla la matriz de interoperabilidad y gobernanza del dato.

En este proceso, la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones cumple un papel de soporte clave, pues el Reglamento de la Policía Nacional del Perú le asigna funciones vinculadas al desarrollo y control de sistemas informáticos, la interconexión de redes, la seguridad e integridad de la información y la actualización de la infraestructura tecnológica. Ello permite sostener que el modelo no parte de un vacío tecnológico absoluto, sino de capacidades institucionales ya previstas que pueden articularse progresivamente al servicio del análisis criminal. Por tal motivo, el nivel de interoperabilidad requerido deberá desarrollarse de forma progresiva, bajo evaluación técnica de dicha dirección, a fin de asegurar consistencia, seguridad y sostenibilidad en cada etapa del sistema.

1.5 Horizonte de madurez hacia una eventual División de Análisis Criminal (DAC)

La Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) se concibe como una fase inicial orientada a introducir, validar y consolidar el uso del análisis criminal dentro del servicio policial de investigación criminal. Su finalidad no es reemplazar una estructura orgánica superior, sino generar las condiciones necesarias para evaluar, con evidencia funcional, organizacional y operativa, la pertinencia de un eventual escalamiento institucional.

Esta ruta de madurez cumple un propósito doble. En el corto plazo, evita el riesgo de una formalización prematura, es decir, de una estructura orgánica más robusta que la capacidad real de la Policía Nacional del Perú para sostenerla. En el mediano plazo, permite acumular evidencia funcional suficiente para sustentar una eventual DAC sobre la base de resultados, productos y aprendizajes verificables. La secuencia propuesta articula así realismo institucional con visión de desarrollo: primero se instala una capacidad funcional mínima, luego se consolida su funcionamiento en red y, solo después, si las condiciones lo justifican, se evalúa su formalización superior.

En esa línea, la transición hacia una División de Análisis Criminal (DAC) no debe entenderse como un resultado automático, sino como una decisión condicionada a la verificación de niveles suficientes de madurez en el uso del análisis criminal. Ello implica constatar la existencia de productos analíticos estandarizados, uso efectivo por el mando, calidad del dato, interoperabilidad funcional y sostenibilidad operativa.

De este modo, la UFAC permite construir progresivamente una base de evidencia que sustente cualquier decisión futura de formalización, evitando cambios organizacionales prematuros y asegurando que un eventual escalamiento responda a capacidades reales y no únicamente a diseños normativos.

2. Evaluación de la propuesta de solución

2.1 Deseabilidad de la propuesta

La propuesta resulta altamente deseable porque responde a una necesidad institucional efectivamente reconocida por la evidencia del estudio y se orienta a mejorar la capacidad de respuesta pública frente al delito y la criminalidad organizada. Las entrevistas a colegas nacionales e internacionales muestran que el análisis criminal ya es valorado como un soporte útil para priorizar problemas, focalizar esfuerzos e interpretar fenómenos delictivos complejos; sin embargo, esa práctica aún permanece fragmentada, heterogénea y débilmente articulada como sistema institucional. A ello, se suma que la encuesta aplicada refuerza la existencia de una

demanda técnica e institucional para fortalecer esta función de manera más estable y regular.

Desde la perspectiva de valor público, la propuesta no se limita a ordenar procesos internos ni a mejorar la organización del trabajo analítico. Su finalidad es fortalecer la capacidad de la Policía Nacional del Perú para comprender, priorizar y enfrentar el delito con mayor oportunidad, focalización y coherencia. En esa medida, la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) aparece como una intervención altamente deseable tanto para los usuarios institucionales inmediatos como mandos, analistas y unidades de investigación, así como para la ciudadanía, en tanto mejora las condiciones de eficacia, eficiencia y efectividad de la respuesta policial al permitir una mejor priorización de fenómenos, una focalización más precisa de las intervenciones y una mayor orientación a resultados verificables en la lucha contra el delito, la delincuencia, la criminalidad organizada nacional o transnacional.

2.2 Factibilidad de la propuesta

La factibilidad de la propuesta se sustenta en que su implementación puede realizarse dentro de las condiciones organizacionales, funcionales y normativas vigentes de la Policía Nacional del Perú, sin exigir desde el inicio una reorganización orgánica de mayor complejidad. En esa medida, la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) no se plantea como una nueva estructura autónoma de creación inmediata, sino como un arreglo funcional progresivo que puede activarse sobre capacidades institucionales ya existentes.

Esta condición se sustenta en que la propuesta se inserta en espacios donde ya confluyen conducción, necesidad de decisión y proximidad con la investigación criminal. En el plano estratégico, puede articularse con capacidades institucionales de soporte ya existentes, como el Observatorio del Crimen en el ámbito del Comando de Operaciones Policiales (COMOPOL), así como con la Dirección Nacional de Investigación Criminal (DIRNIC), en tanto nivel de conducción e integración funcional de información relevante para la actividad investigativa. En el plano táctico, la fase inicial puede anclarse en la Dirección de Investigación Criminal (DIRINCRI) o en su Estado Mayor, permitiendo incorporar tempranamente el análisis criminal a la priorización investigativa, la focalización de esfuerzos y la evaluación de resultados. En el plano operativo, su desarrollo puede proyectarse progresivamente hacia las Divisiones de Investigación Criminal mediante Equipos de Trabajo de Análisis Criminal, sin requerir desde el arranque una expansión orgánica mayor.

A ello se suma la conformación de un núcleo inicial de 100 efectivos capacitados en análisis criminal, concebido como masa crítica y base replicadora del sistema. Esta previsión fortalece la

factibilidad de la propuesta porque permite activar desde el inicio capacidades humanas, metodológicas y funcionales mínimas para su puesta en marcha, reduciendo la dependencia de cambios estructurales previos.

Asimismo, el organigrama funcional propuesto en el Anexo 1 evidencia que la implementación de la UFAC puede apoyarse en una arquitectura institucional escalonada, articulando niveles de conducción, integración y ejecución sin generar superposición de funciones. Esto permite sostener que la propuesta no parte de un vacío institucional, sino de capacidades preexistentes que pueden ordenarse progresivamente bajo reglas comunes de uso, validación y producción analítica.

Finalmente, su canalización como proyecto de innovación pública fortalece su factibilidad administrativa, al ofrecer un cauce formal para ordenar la implementación, efectuar seguimiento, introducir ajustes progresivos y generar evidencia útil para su maduración institucional. En conjunto, estos elementos permiten sostener que la propuesta no solo es técnicamente consistente, sino también organizacional y administrativamente factible dentro de las condiciones reales de la Policía Nacional del Perú.

2.3 Viabilidad y sostenibilidad de la propuesta

La propuesta presenta una viabilidad favorable porque no depende de una creación formal inmediata, sino de una secuencia de maduración institucional compatible con la capacidad real de absorción de la organización. En esa medida, su viabilidad institucional radica en que la ruta UFAC a una DAC permite construir primero condiciones mínimas de uso, calidad del dato, continuidad funcional y apropiación por el mando, antes de plantear cualquier escalamiento orgánico. De este modo, se reduce el riesgo de una formalización prematura y se asegura que el desarrollo de la capacidad analítica repose sobre evidencia funcional verificable.

La viabilidad también se sostiene en su componente presupuestal. Considerando que la intervención propuesta constituye una nueva necesidad institucional y se encuentra alineada al objetivo estratégico sectorial (OES) de reducción de la criminalidad, al objetivo estratégico institucional (OEI) vinculado a la lucha contra el crimen organizado y al Programa Presupuestal 0086 “Mejora de los Servicios del Sistema de Justicia Penal”, corresponde gestionar prioritariamente su financiamiento mediante una demanda adicional de recursos, en el marco del proceso presupuestario institucional y al amparo de lo dispuesto en el literal b) del numeral 17.1 del artículo 17 de la Ley N.º 32513, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2026. Este mecanismo permite diferenciar los recursos requeridos para implementar la nueva capacidad de análisis criminal de aquellos que se encuentran destinados al cumplimiento

de actividades, inversiones y metas físicas previamente programadas, sin perjuicio de que determinados componentes iniciales puedan ser atendidos mediante modificaciones presupuestarias legalmente procedentes, siempre que estas no comprometan las prioridades institucionales actualmente financiadas. Ello se sustenta en que la intervención está orientada al fortalecimiento de la investigación criminal y a la lucha contra la delincuencia organizada, contribuyendo directamente a mejorar la capacidad de respuesta policial en beneficio de la seguridad ciudadana.

Como se desarrolla en los Anexos 4 y 5, el monto total referencial asignable a la intervención asciende a S/ 33 209 400.49, lo que permite advertir que la propuesta no se presenta como una formulación declarativa, sino como una intervención con sustento financiero identificable. Esta estimación se articula con el marco de planeamiento institucional y con el Programa Presupuestal 0086, lo que refuerza su viabilidad al insertarla en una lógica real de programación y financiamiento institucional.

Desde el punto de vista de su composición, la mayor parte del gasto se concentra en el componente tecnológico especializado. Del total referencial, S/ 31 534 359.41 corresponde al bloque principal de inversión tecnológica, dentro del cual destaca un subtotal de S/ 30 897 305.80 asociado a herramientas de análisis criminal, análisis estadístico, georreferenciación, análisis forense y análisis de redes. A ello se suman S/ 1 675 041.08 en bienes y servicios vinculados a asistencia técnica y soporte especializado, así como S/ 637 053.61 destinados a equipos computacionales y periféricos. Esta estructura permite advertir que la propuesta no financia únicamente equipamiento, sino también las condiciones de soporte, asistencia y operación necesarias para que la capacidad analítica funcione de manera efectiva.

Ahora bien, la sostenibilidad presupuestal y operativa no se agota en la disponibilidad de recursos, sino que exige una secuencia de ejecución que articule desde la fase inicial las capacidades humanas, metodológicas, tecnológicas y operativas necesarias para el funcionamiento efectivo de la UFAC. En esta primera etapa se prioriza la capacitación del núcleo inicial de 100 efectivos, la estandarización metodológica, la definición de productos mínimos, la interoperabilidad mínima viable y la implementación de las herramientas y condiciones tecnológicas requeridas para producir resultados analíticos verificables. Sobre esta capacidad instalada, las etapas posteriores deberán orientarse al fortalecimiento, actualización y ampliación progresiva de las capacidades analíticas, conforme a los resultados obtenidos, las necesidades verificadas y la madurez institucional alcanzada, hasta generar las condiciones que justifiquen un eventual escalamiento hacia la DAC. Esta secuencia permite que la inversión

acompañe el desarrollo funcional de la propuesta sin reducir su fase inicial a una implementación meramente formal o carente de las capacidades necesarias para generar resultado.

En el componente tecnológico, además, es importante distinguir entre dos planos. Por un lado, las herramientas analíticas disponibles en el mercado operan principalmente mediante licencias bajo modalidad de uso, por lo que, desde la lógica funcional del modelo, deben entenderse como servicios de tecnologías de la información orientados a fortalecer la capacidad analítica institucional, más que como activos estratégicos en sentido estricto. Por otro lado, el componente de interoperabilidad mínima viable no se agota en la adquisición de *software*, sino que supone el desarrollo progresivo de protocolos de intercambio, integración funcional, trazabilidad, seguridad y gobernanza de la información entre fuentes priorizadas. En consecuencia, la propuesta no se limita a incorporar herramientas tecnológicas, sino que combina servicios, soporte especializado y desarrollo institucional gradual para sostener el funcionamiento del modelo.

Vista en conjunto, esta secuencia permite sostener que la propuesta no solo es viable en términos institucionales, sino también sostenible desde el punto de vista presupuestal y operativo. Su fortaleza radica en que distribuye los recursos conforme a la maduración funcional del modelo, articula financiamiento, herramientas, soporte y capacidades humanas, y evita comprometer gasto en soluciones formales o tecnológicas antes de que existan condiciones suficientes para absorberlas, utilizarlas y sostenerlas en el tiempo.

Asimismo, la viabilidad presupuestal de la propuesta debe analizarse considerando su priorización frente a las demás necesidades que afectan al servicio policial de investigación criminal. En ese sentido, la institucionalización del análisis criminal no se plantea como una intervención excluyente ni como una necesidad que desplace los requerimientos de personal, infraestructura, equipamiento, tecnología y sostenimiento operativo, los cuales constituyen condiciones indispensables para la prestación del servicio. La propuesta atiende una brecha de naturaleza diferenciada y transversal, orientada a fortalecer la capacidad institucional para integrar, procesar y transformar la información criminal disponible en productos analíticos útiles para la investigación y la toma de decisiones. Bajo esta lógica, su implementación debe desarrollarse progresivamente, articulada con las prioridades institucionales existentes y condicionada a la disponibilidad presupuestaria, los resultados obtenidos y la madurez funcional alcanzada.

Tabla 2. Evaluación de la propuesta UFAC→DAC según criterios de deseabilidad, factibilidad y viabilidad institucional

Criterio	Descripción	Valoración	Nivel interpretativo
Deseabilidad	Responde a una necesidad institucional reconocida y contribuye al valor público en seguridad ciudadana.	5	Muy Alta
Factibilidad	Puede implementarse dentro del marco normativo vigente, mediante arreglo funcional y enfoque de innovación pública.	4	Alta
Viabilidad institucional	Compatible con la estructura organizacional y capacidad de conducción del servicio de investigación criminal.	5	Muy Alta
Viabilidad presupuestal	Puede financiarse de manera progresiva mediante el Programa Presupuestal 0086 y la UE 026 – DIREICAJ PNP.	4	Alta
Viabilidad operativa	Puede implementarse gradualmente mediante capacitación inicial, productos mínimos y uso progresivo por el mando.	4	Alta

La evaluación se desarrolla mediante una escala ordinal de valoración técnica: 5 = muy alta, 4 = alta, 3 = media, 2 = baja y 1 = muy baja.

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la Tabla 2, la propuesta presenta una valoración favorable en todos los criterios evaluados, lo que confirma que la ruta gradual UFAC→DAC reúne condiciones razonables para su implementación progresiva dentro del marco institucional vigente. .

2.4 Riesgos y supuestos críticos de la propuesta

La propuesta no está exenta de riesgos, y reconocerlos forma parte de una evaluación rigurosa. Entre los principales se encuentran la resistencia institucional al cambio, especialmente si los mandos o las unidades continúan privilegiando decisiones basadas en experiencia individual o en información no estructurada; la baja demanda del mando, que puede limitar la utilidad efectiva de la producción analítica si los productos no se incorporan al circuito real de conducción; la rotación de personal, particularmente sensible en un modelo que depende de una masa crítica inicial de analistas y de la formación de un núcleo replicador; la debilidad en la calidad del dato, que podría afectar la confiabilidad de los productos y la legitimidad del sistema; y la adquisición tecnológica sin adopción real, es decir, la incorporación de herramientas, licencias o infraestructura sin madurez funcional previa.

Estos riesgos no invalidan la propuesta, pero sí exigen una implementación secuenciada, con liderazgo visible, reglas de uso, capacitación continua, controles de calidad del dato y condicionamiento de toda expansión tecnológica a evidencia de uso y aprendizaje institucional.

Junto a ello, la propuesta descansa sobre ciertos supuestos críticos: respaldo efectivo del nivel de conducción del servicio policial de investigación criminal, disponibilidad de tiempo y condiciones mínimas de operación para el equipo responsable de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC), acompañamiento de las instancias de planeamiento, modernización y soporte tecnológico, y conexión real entre producción analítica y decisiones del mando mediante productos mínimos de uso efectivo.

La matriz ampliada de riesgos y medidas de mitigación del modelo se desarrolla en el Anexo 6, como soporte complementario para la gestión de su implementación progresiva y para el seguimiento de los factores que podrían afectar su continuidad, utilidad y sostenibilidad institucional.

2.5 Condiciones verificables de madurez para una eventual DAC

La propuesta no asume que la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) deba transformarse automáticamente en una División de Análisis Criminal (DAC). Por el contrario, sostiene que una formalización orgánica de mayor jerarquía solo resulta razonable si la capacidad analítica ha alcanzado un nivel suficiente de madurez institucional. Con el fin de evaluar esa posibilidad en términos verificables, la investigación propone un conjunto mínimo de condiciones vinculadas al uso regular de productos analíticos por el mando, la producción sostenida y estandarizada, la calidad del dato, la interoperabilidad mínima operativa, la especialización del personal, la sostenibilidad presupuestal y la utilidad institucional verificable.

La Tabla 3 operacionaliza estas condiciones de madurez y precisa qué debe verificarse, con qué evidencia y bajo qué criterio mínimo antes de considerar una formalización orgánica superior.

Tabla 3. Condiciones verificables de madurez para una eventual formalización de la División de Análisis Criminal (DAC)

Condición de madurez	Qué debe verificarse	Evidencia o indicador referencial	Implicancia para la formalización de la DAC	Criterio mínimo esperado
Uso regular de productos analíticos por el mando.	Que los productos de la UFAC sean utilizados de manera periódica y verificable para priorizar investigaciones, focalizar intervenciones y orientar decisiones operativas.	Actas, registros de decisión, sesiones de validación, productos citados en procesos de priorización.	Sin uso regular por el mando, la DAC correría el riesgo de convertirse en una estructura formal sin función decisional efectiva.	Evidencia periódica de uso en espacios formales de decisión.
Producción sostenida y estandarizada de productos mínimos.	Que exista un catálogo operativo de productos con formatos, periodicidad, fuentes mínimas y criterios de validación comunes.	Productos emitidos con regularidad, cumplimiento de cronograma, trazabilidad y validación técnica.	Sin estandarización y continuidad, no existe una capacidad consolidada que justifique un escalamiento orgánico.	Producción regular y comparable durante un periodo verificable.
Calidad del dato, trazabilidad e interoperabilidad mínima operativa.	Que los registros cuenten con estándares básicos de integridad, depuración, acceso y reutilización, y que existan integraciones funcionales mínimas para sostener el análisis.	Matriz de gobernanza del dato, protocolos de interoperabilidad, reducción de duplicidades, mejora en completitud de campos crítico.	Sin base informacional confiable, una DAC se apoyaría en una infraestructura débil y perdería legitimidad técnica.	Reglas mínimas operativas y trazabilidad verificable en fuentes prioritarias.
Especialización del personal y estabilidad funcional.	Que exista un núcleo de personal con continuidad funcional, capacitación específica y roles analíticos diferenciados.	Registro de personal capacitado, permanencia mínima, ruta de formación, perfiles definidos.	Sin capital humano estable, la formalización orgánica no garantizaría continuidad real de la capacidad.	Núcleo funcional con permanencia razonable y formación aplicada.

Condición de madurez	Qué debe verificarse	Evidencia o indicador referencial	Implicancia para la formalización de la DAC	Criterio mínimo esperado
Sostenibilidad presupuestal y operativa.	Que el modelo cuente con condiciones razonables de sostenimiento en recursos humanos, soporte tecnológico, capacitación y operación.	Programación progresiva de recursos, evidencia de inversión por fases, continuidad operativa.	Sin sostenibilidad, la DAC podría crearse formalmente, pero no mantenerse como capacidad útil en el tiempo.	Evidencia de financiamiento gradual y continuidad de operación.
Utilidad institucional verificable para la conducción del servicio.	Que el análisis criminal haya demostrado aportar valor a la priorización, focalización, seguimiento y evaluación de la respuesta institucional.	Evidencia de mejora en decisiones, focalización, seguimiento de fenómenos priorizados y ajustes de intervención.	Sin utilidad institucional demostrada, la DAC carecería de justificación funcional suficiente.	Casos verificables donde el análisis haya influido en decisiones o ajustes institucionales.

Fuente: Elaboración propia. La tabla sintetiza las seis condiciones mínimas de madurez institucional que deben verificarse antes de sustentar la formalización progresiva de una División de Análisis Criminal (DAC), en coherencia con la lógica gradual del modelo UFAC→DAC y con la evidencia documental, empírica y comparada desarrollada en la investigación.

Como se aprecia en la Tabla 3, la eventual formalización de una División de Análisis Criminal (DAC) no puede depender únicamente de una decisión orgánica, sino del cumplimiento verificable de condiciones funcionales, técnicas, presupuestales y de uso institucional. En esa lógica, la tabla actúa como una matriz de validación de madurez que permite distinguir entre una capacidad analítica en fase de instalación y una capacidad suficientemente consolidada como para justificar un escalamiento orgánico.

3. Ruta de implementación

3.1 Estrategia de implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta se plantea bajo un enfoque gradual, funcional y progresivo, orientado a reducir los riesgos de cambios organizacionales prematuros y a construir capacidades antes de cualquier escalamiento orgánico. En esa lógica, no se propone una implementación inmediata a nivel estructural, sino la instalación inicial de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) como mecanismo operativo para introducir, validar y consolidar el uso del análisis criminal dentro del servicio policial de investigación criminal.

Este enfoque prioriza condiciones mínimas de uso, calidad del dato, producción analítica y apropiación por el mando, de modo que la capacidad se construya sobre evidencia funcional verificable. Su desarrollo se organiza en fases: una fase inicial de capacitación, estandarización metodológica y productos mínimos; una fase de fortalecimiento tecnológico, interoperabilidad y gobernanza del dato; y una fase de eventual escalamiento institucional, sujeta a condiciones verificables de madurez.

La secuencia temporal, los responsables, los soportes institucionales y los productos verificables correspondientes a la fase inicial de implementación se desarrollan en el Anexo 10, que presenta la hoja de ruta referencial de implementación de la UFAC para un horizonte de 1 a 12 meses. Este instrumento complementa la estrategia planteada al ordenar los principales hitos de implementación y facilitar el seguimiento de su ejecución progresiva.

3.2 Articulación presupuestal y sostenibilidad

La implementación de la propuesta se organiza a partir de componentes funcionales que permiten estructurar, de manera progresiva, la instalación, consolidación y sostenimiento de la capacidad de análisis criminal dentro del servicio policial de investigación criminal. Estos componentes se articulan entre sí y se despliegan en fases secuenciales, según el nivel de madurez institucional alcanzado.

En una primera fase, la intervención se orienta a instalar las condiciones mínimas de funcionamiento del modelo, priorizando la capacitación inicial del personal, la estandarización metodológica y el soporte tecnológico básico para la producción de productos analíticos mínimos. En una segunda fase, el proceso se profundiza mediante el fortalecimiento de la interoperabilidad, la consolidación de la gobernanza del dato y la incorporación progresiva de herramientas analíticas especializadas. Finalmente, en una tercera fase, se busca asegurar el sostenimiento del sistema y las condiciones necesarias para un eventual escalamiento institucional, sustentado en evidencia de uso, resultados y madurez funcional.

En concordancia con esta secuencia, la estimación de costos diferencia entre las capacidades indispensables para la instalación funcional inicial de la UFAC y aquellas correspondientes a etapas posteriores de fortalecimiento tecnológico y analítico. Esta diferenciación permite concentrar inicialmente los recursos en los componentes estrictamente necesarios para poner en funcionamiento la capacidad analítica, particularmente la formación especializada del personal, la estandarización metodológica, la definición de productos analíticos mínimos y el soporte tecnológico básico; mientras que las inversiones de mayor complejidad vinculadas con interoperabilidad, gobernanza del dato, herramientas analíticas especializadas y demás capacidades de fortalecimiento se incorporan progresivamente conforme se verifique su necesidad, utilización y nivel de madurez. De esta manera, la estimación no plantea financiar desde el inicio la totalidad de capacidades previstas para el desarrollo del modelo, sino ordenar su incorporación de acuerdo con las fases de implementación, permitiendo diferenciar las necesidades presupuestarias inmediatas de aquellas que deberán ser objeto de programación y

priorización en etapas posteriores.

La implementación progresiva de la propuesta debe considerar, asimismo, su priorización frente a las demás necesidades institucionales vinculadas con la investigación criminal. Al respecto, el análisis del Presupuesto Institucional Modificado correspondiente al Año Fiscal 2026 permite identificar que, en el marco del Programa Presupuestal 0086 “Mejora de los Servicios del Sistema de Justicia Penal”, se encuentran asignados S/ 116 792 786 a componentes vinculados con la prestación y fortalecimiento del servicio de investigación criminal. De este monto, S/ 83 357 688 (71,37 %) corresponden a la Actividad 5004397 “Investigación policial por la presunta comisión de un delito”, mientras que S/ 33 435 098 (28,63 %) corresponden a inversiones en infraestructura, equipamiento y tecnología vinculadas con la investigación criminal.

Esta asignación presupuestaria responde a la continuidad operativa del servicio de investigación criminal y al cumplimiento de actividades, inversiones y metas físicas previamente programadas, por lo que no constituye una disponibilidad presupuestaria específica para la implementación de la UFAC. En ese sentido, la propuesta reconoce la concurrencia de otras necesidades institucionales y no plantea que su financiamiento implique desplazar o afectar los recursos destinados al cumplimiento de dichas finalidades. La implementación de esta nueva capacidad de análisis criminal genera, por el contrario, una necesidad presupuestaria adicional que deberá ser considerada en los procesos de programación y priorización institucional correspondientes, sin perjuicio de que determinados componentes iniciales puedan ser financiados mediante las modificaciones presupuestarias legalmente procedentes, siempre que no se comprometa el cumplimiento de las metas físicas previamente programadas.

En este contexto, la priorización de la UFAC se sustenta en que la propuesta atiende una brecha funcional diferenciada dentro del servicio policial de investigación criminal, vinculada con la limitada capacidad institucional para integrar, procesar y transformar sistemáticamente la información criminal en productos analíticos útiles para la investigación y la toma de decisiones. Su implementación no sustituye las necesidades de personal, infraestructura, equipamiento o tecnología que actualmente demanda dicho servicio; por el contrario, las complementa mediante una capacidad especializada orientada a mejorar el aprovechamiento de la información y de los recursos institucionales disponibles. En consecuencia, la inversión propuesta busca fortalecer la capacidad institucional para identificar patrones, relaciones, estructuras y dinámicas delictivas, orientar la priorización de objetivos y apoyar la conducción

de investigaciones complejas.

Dentro de esta lógica, el fortalecimiento de capacidades distingue dos componentes de capacitación. El primero corresponde a la formación especializada del núcleo inicial de 100 efectivos en competencias propias del análisis criminal, cuya atención puede realizarse mediante la contratación de servicios especializados de capacitación, de acuerdo con la programación, disponibilidad y priorización presupuestaria institucional. El segundo corresponde a la capacitación técnica asociada al uso y explotación de herramientas analíticas especializadas, como Cellebrite e IBM i2 Analyst's Notebook; cuando esta se encuentre comprendida en el servicio de adquisición, licenciamiento o implementación de dichas soluciones, su costo forma parte del respectivo componente tecnológico y no debe ser considerado nuevamente como un requerimiento independiente. Esta diferenciación permite vincular la formación del analista con la incorporación efectiva de tecnología, evitando duplicidades en la estimación presupuestal.

De igual manera, el equipamiento funcional y la infraestructura tecnológica constituyen componentes diferenciados de la implementación. En consecuencia, los servicios de capacitación, asistencia técnica, licenciamiento y soporte especializado deben distinguirse de las adquisiciones de equipamiento e infraestructura tecnológica, cuyo tratamiento presupuestario dependerá de la naturaleza del gasto correspondiente. La incorporación de estos componentes deberá efectuarse progresivamente, de acuerdo con las necesidades funcionales verificadas, la capacidad institucional para su utilización efectiva y la disponibilidad presupuestaria.

Sobre esta base, la Tabla 4 sistematiza los principales componentes de implementación de la propuesta UFAC→DAC, organizados según su fase, contenido principal, fuente de financiamiento referencial, naturaleza del gasto y responsable institucional, permitiendo visualizar de manera integrada la secuencia operativa y presupuestal prevista para su implementación progresiva.

La estimación ampliada de costos desarrollada en el Anexo 4 permite dimensionar referencialmente los requerimientos humanos, metodológicos, tecnológicos y operativos asociados a la implementación progresiva de la UFAC, incluyendo la formación especializada del núcleo inicial de 100 efectivos, la asistencia técnica, las herramientas analíticas, el equipamiento funcional y los demás componentes necesarios para instalar una capacidad analítica efectiva. Dicha estimación constituye un referente para la programación y priorización

institucional y no supone la adquisición simultánea de todos los componentes considerados, cuya incorporación deberá responder a las necesidades funcionales, al nivel de madurez alcanzado y a la disponibilidad presupuestaria. A su vez, el Anexo 5 desarrolla la articulación presupuestal y programática de la propuesta con el planeamiento institucional vigente y con el Programa Presupuestal 0086, permitiendo identificar las condiciones y mecanismos mediante los cuales su implementación progresiva puede incorporarse a la programación institucional, procurando no comprometer el cumplimiento de las metas físicas y prioridades previamente financiadas.

Tabla 4. Componentes de implementación de la propuesta UFAC→DAC

Componente	Fase	Contenido principal	Fuente de financiamiento referencial / naturaleza del gasto	Responsable
Capacitación y certificación inicial.	1	Formación especializada del núcleo inicial de 100 efectivos en fundamentos y metodologías de análisis criminal, análisis de vínculos y territorial, elaboración de productos analíticos, calidad y tratamiento del dato e interoperabilidad, como base para la generación y réplica progresiva de capacidades institucionales.	Recursos institucionales, modificaciones presupuestarias legalmente procedentes o recursos vinculados al Programa Presupuestal 0086, según disponibilidad y priorización institucional; gasto corriente, por corresponder a servicios de capacitación, asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades.	Recursos Humanos (RR.HH.) / Escuela PNP UFAC
Estandarización metodológica	1	Desarrollo y validación de la metodología institucional de análisis criminal, estándares técnicos, formatos, catálogo de productos analíticos mínimos, criterios de calidad y reglas para su generación, validación y uso por el mando.	Recursos institucionales o modificaciones presupuestarias legalmente procedentes, según disponibilidad y priorización; predominantemente gasto corriente, por corresponder a desarrollo metodológico, asistencia técnica y organización funcional.	DIRNIC / DIRINCRI / Planeamiento / Modernización/ UFAC
Equipamiento funcional, repositorios, licencias esenciales y soporte técnico.	1	Implementación de las condiciones tecnológicas mínimas para el funcionamiento inicial de la UFAC, comprendiendo equipamiento funcional, repositorios de información, conectividad, licencias esenciales y servicios de soporte e integración requeridos para la generación de los productos analíticos iniciales.	Recursos institucionales o modificaciones presupuestarias legalmente procedentes, según disponibilidad y priorización; gasto corriente para licencias, servicios, soporte e integración tecnológica, y gasto de capital cuando corresponda a la adquisición de equipamiento o infraestructura tecnológica	DIRTIC / DIRAM Abastecimiento UFAC
Interoperabilidad mínima viable.	1-2	Implementación progresiva de mecanismos de intercambio estructurado, seguro y trazable de información con el Ministerio Público para apoyar la investigación penal, así como articulación tecnológica con el Poder Judicial respecto de los flujos de información que	Recursos institucionales y mecanismos de cooperación interinstitucional, según competencias, disponibilidad y priorización; predominantemente gasto corriente para servicios de integración, interoperabilidad, soporte y adecuaciones tecnológicas, sin perjuicio del gasto de capital que pudiera corresponder a infraestructura	DIRTIC / DIRNIC / UFAC, en coordinación con el Ministerio Público y, según el ámbito competencial correspondiente,

Componente	Fase	Contenido principal	Fuente de financiamiento referencial / naturaleza del gasto	Responsable
		correspondan a su ámbito competencial, preservando su independencia e imparcialidad jurisdiccional.	tecnológica adicional.	con el Poder Judicial.
Herramientas analíticas especializadas	1-2	Incorporación progresiva de herramientas especializadas de análisis de vínculos, georreferenciación, procesamiento y explotación de información, de acuerdo con necesidades funcionales verificadas, capacidad institucional para su utilización efectiva y resultados esperados. Su implementación comprende, cuando corresponda, licenciamiento, soporte y capacitación técnica asociada al uso y explotación de las soluciones adquiridas.	Demanda adicional, recursos institucionales o modificaciones presupuestarias legalmente procedentes, según disponibilidad y priorización; gasto corriente para licencias, servicios, soporte y capacitación técnica asociada, y gasto de capital cuando corresponda a la adquisición de equipamiento o infraestructura tecnológica adicional.	DIRTIC / DIRADM / UFAC
Monitoreo, seguimiento y evaluación	1-3	Implementación del sistema de seguimiento de la UFAC mediante indicadores de proceso, producto y resultado; control de calidad y trazabilidad del dato; evaluación del uso efectivo de los productos analíticos por el mando; medición de resultados y evaluaciones periódicas de madurez para sustentar ajustes, continuidad y eventual escalamiento del modelo UFAC→DAC.	Recursos institucionales y programación presupuestaria correspondiente; predominantemente gasto corriente, por comprender actividades de seguimiento, evaluación, control de calidad, asistencia técnica y soporte funcional.	DIRPLAINS / UFAC / DIRNIC
Sostenimiento ampliado del sistema	3	Sostenimiento de la capacidad analítica institucional mediante continuidad operativa, actualización tecnológica, renovación de licencias y soporte, capacitación continua, fortalecimiento y réplica progresiva de capacidades, así como evaluación de las condiciones de madurez requeridas para el eventual escalamiento funcional y orgánico hacia una DAC.	Programación multianual y presupuesto institucional de los ejercicios correspondientes; predominantemente gasto corriente para operación, capacitación continua, licenciamiento, actualización y soporte, sin perjuicio del gasto de capital que corresponda a la ampliación o renovación de equipamiento e infraestructura tecnológica.	UE N.º 026 – DIREICAJ PNP / DIRPLAINS / DIRNIC / DIRTIC / UFAC

Nota: Las fuentes de financiamiento y la naturaleza del gasto consignadas tienen carácter referencial y expresan la articulación presupuestaria de los componentes requeridos para la implementación progresiva de la propuesta UFAC→DAC. Su financiamiento efectivo deberá gestionarse prioritariamente mediante recursos adicionales incorporados al proceso presupuestario institucional y, de manera complementaria, mediante las modificaciones presupuestarias legalmente procedentes, de acuerdo con la disponibilidad y priorización institucional y sin afectar el cumplimiento de las actividades, inversiones y metas físicas previamente programadas. La incorporación de los componentes tecnológicos deberá responder a necesidades funcionales verificadas y a la capacidad institucional para su utilización efectiva; por tanto, su inclusión en la tabla no supone su adquisición inmediata ni simultánea. Asimismo, la capacitación especializada en análisis criminal se diferencia de la capacitación técnica asociada a determinadas herramientas tecnológicas, esta última comprendida en el respectivo componente cuando forme parte de su adquisición, licenciamiento o implementación, evitando duplicidades en la estimación presupuestal.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Ruta administrativa por sistema para la implementación inicial de la UFAC

Sistema	Acción clave	Responsable	Producto o resultado esperado	Plazo referencial
Planeamiento	Incorporar la implementación de la UFAC, sus acciones, metas e hitos en los instrumentos de planeamiento y seguimiento institucional que correspondan.	DIRPLAINS / Planeamiento	Acciones, metas e hitos de implementación incorporados en los instrumentos de gestión y seguimiento correspondientes.	Mes 1-2
Presupuesto	Gestionar la disponibilidad presupuestaria requerida para la fase inicial mediante los mecanismos legalmente procedentes, considerando la priorización de la nueva necesidad y sin afectar las metas físicas previamente programadas.	UE N.º 026 – DIREICAJ PNP / Presupuesto	Disponibilidad presupuestaria gestionada para atender progresivamente capacitación especializada, estandarización metodológica, soporte tecnológico y demás componentes priorizados de la fase inicial.	Mes 1-3
Recursos Humanos	Definir los perfiles funcionales y competencias mínimas del analista criminal, seleccionar al personal y ejecutar el programa de capacitación especializada inicial.	RR.HH. / Escuela PNP	Núcleo inicial de 100 efectivos seleccionado, capacitado y con perfiles, competencias y roles funcionales definidos.	Mes 2-5
Abastecimiento	Formular y programar los requerimientos de bienes y servicios necesarios para la fase inicial, diferenciando equipamiento funcional, servicios especializados, licencias y demás componentes tecnológicos conforme a su naturaleza y prioridad.	DIRADM / Abastecimiento, en coordinación con DIRTIC y UFA	Requerimientos priorizados, programados y tramitados conforme a la secuencia de implementación y disponibilidad presupuestaria.	Mes 2-6
Modernización	Desarrollar y validar los instrumentos funcionales y metodológicos requeridos para la operación inicial de la UFAC, incluyendo estándares de análisis criminal, productos mínimos, gobernanza del dato y reglas de articulación funcional.	DIRPLAINS-DIVMDI / DIRNIC / DIRINCRI / UFAC	Metodología, estándares, productos mínimos y reglas funcionales aprobados o validados para la operación inicial de la UFAC.	Mes 2-4
Tecnología e interoperabilidad	Implementar progresivamente las condiciones tecnológicas mínimas, mecanismos de seguridad y trazabilidad e interoperabilidad mínima viable con las fuentes priorizadas, conforme a las competencias institucionales correspondientes.	DIRTIC / UFAC, en coordinación con los órganos custodios de información y actores interinstitucionales competentes	Protocolo de intercambio y dos integraciones piloto activas.	Mes 3-6
Conducción operativa	Implementar el circuito regular de generación, validación, presentación y utilización de productos analíticos para apoyar la investigación criminal y la toma de decisiones del mando.	DIRNIC / DIRINCRI / UFAC	Condiciones tecnológicas mínimas operativas y mecanismos iniciales de intercambio, seguridad, trazabilidad e integración funcional implementados.	Mes 4-8
Seguimiento y evaluación.	Ejecutar el seguimiento de la implementación y una	DIRPLAINS / DIRNIC / UFAC /	Informe de evaluación intermedia con resultados,	Mes 8-10

	evaluación intermedia de resultados, brechas y nivel de madurez, disponiendo los ajustes necesarios y definiendo las condiciones para su continuidad y progresivo escalamiento.	Comando institucional	brechas, medidas de ajuste y recomendaciones sobre continuidad y escalamiento del modelo.	
--	---	-----------------------	---	--

Nota: Elaboración propia. La presente ruta identifica las principales actuaciones administrativas y funcionales requeridas para la implementación inicial de la UFAC y las organiza de manera secuencial y concurrente entre los sistemas y órganos institucionales involucrados. Los plazos consignados son referenciales y expresan una secuencia mínima de implementación; su ejecución efectiva dependerá de la aprobación de la propuesta, la disponibilidad presupuestaria, los procedimientos administrativos aplicables y la coordinación entre los responsables señalados. Las actuaciones descritas no son necesariamente sucesivas, pudiendo desarrollarse de manera paralela cuando su naturaleza y condiciones de implementación así lo permitan..
Fuente: Elaboración propia.

En conjunto, la articulación presupuestal y la ruta administrativa desarrolladas permiten establecer que la implementación de la UFAC es susceptible de incorporarse progresivamente a los procesos institucionales de planeamiento, programación, presupuesto, abastecimiento, gestión de recursos humanos, modernización y tecnología, sin asumir como disponibles recursos que se encuentran comprometidos con actividades, inversiones y metas físicas previamente programadas. La sostenibilidad de la propuesta dependerá, por tanto, de la priorización institucional de esta nueva capacidad, de la asignación progresiva de los recursos requeridos y de la ejecución coordinada de sus componentes humanos, metodológicos, tecnológicos y operativos. Bajo esta lógica, el modelo UFAC→DAC no plantea una implementación integral e inmediata, sino una secuencia gradual y verificable que permita instalar capacidades mínimas de funcionamiento, evaluar sus resultados y ampliar progresivamente la inversión conforme se acrediten necesidades funcionales, capacidad efectiva de utilización y niveles suficientes de madurez institucional.

3.3 Hoja de ruta tecnológica y fortalecimiento de capacidades

La hoja de ruta tecnológica no debe concebirse como un proceso de adquisición masiva de *software*, sino como un desarrollo progresivo subordinado a la madurez funcional del sistema. La experiencia comparada y el diagnóstico institucional muestran que el análisis criminal genera mayor valor cuando la tecnología acompaña un modelo ya mínimamente organizado, con productos definidos, reglas de uso, criterios de calidad del dato y una demanda efectiva por parte del mando. Por esa razón, el componente tecnológico debe implementarse por etapas, evitando que la institución incorpore herramientas más complejas antes de consolidar capacidades humanas, estándares metodológicos y circuitos regulares de decisión.

En tal sentido, las herramientas tecnológicas especializadas de mayor costo deberán incorporarse de manera escalonada, previa evaluación de las capacidades institucionales existentes y acreditación de su necesidad funcional, capacidad de utilización efectiva,

contribución esperada a los productos analíticos y disponibilidad presupuestaria. Su implementación deberá considerar, cuando corresponda, el licenciamiento, soporte y capacitación técnica necesaria para su adecuada utilización y explotación funcional, como componentes asociados a la solución tecnológica adquirida. Este criterio permitirá evitar adquisiciones anticipadas o sobredimensionadas y asegurar que la inversión tecnológica responda al nivel de desarrollo y a las necesidades efectivamente verificadas de la capacidad de análisis criminal.

En una primera etapa, el énfasis debe colocarse en el fortalecimiento de capacidades humanas y en la habilitación de las condiciones tecnológicas mínimas necesarias para el funcionamiento efectivo de la UFAC. Esto comprende la capacitación especializada del núcleo inicial de 100 efectivos en las competencias metodológicas y analíticas definidas para la función, la estandarización de procedimientos y productos, así como la disponibilidad de equipamiento funcional, repositorios y herramientas esenciales para el procesamiento, organización, consulta y visualización de información. En una segunda etapa, sobre las capacidades previamente instaladas, deberá fortalecerse progresivamente el soporte tecnológico y la interoperabilidad mínima viable, incorporando herramientas analíticas de mayor especialización, capacidades de georreferenciación, servicios de integración de datos, licencias y soporte técnico conforme a necesidades funcionales verificadas y a la capacidad efectiva para su utilización. Finalmente, en una tercera etapa, condicionada a los resultados y al nivel de madurez alcanzado, podrá avanzarse hacia mayores niveles de integración tecnológica, automatización de flujos, analítica avanzada y ampliación de las capacidades tecnológicas del sistema.

El fortalecimiento de las capacidades humanas debe desarrollarse en paralelo a esta secuencia tecnológica. El núcleo inicial de 100 efectivos no debe entenderse como un grupo cerrado, sino como la base formadora y replicadora del sistema, cuya capacitación especializada comprende el desarrollo de competencias metodológicas y analíticas propias del análisis criminal. A esta formación se adicionará, de manera progresiva y según las funciones asignadas, la capacitación técnica requerida para el uso y explotación de las herramientas tecnológicas que se incorporen al modelo, la cual, cuando forme parte de su adquisición, licenciamiento o implementación, se encontrará comprendida en el respectivo componente tecnológico. En este marco, la función del núcleo inicial será doble: poner en funcionamiento la UFAC con personal que cuente con las competencias necesarias para generar productos analíticos estandarizados y, a su vez, constituirse en núcleo replicador para transferir progresivamente conocimientos, metodologías y buenas prácticas hacia otros efectivos policiales y hacia los nodos desconcentrados del

modelo. Este desarrollo progresivo de capacidades deberá contar con el acompañamiento técnico de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones (DIRTIC PNP), en el ámbito de sus competencias, a fin de asegurar que la incorporación de herramientas, los procesos de interoperabilidad, la seguridad de la información y la integridad de los datos mantengan consistencia con la arquitectura tecnológica institucional y con las condiciones de implementación previstas para cada fase.

La implementación de la propuesta exige que el desarrollo tecnológico y el fortalecimiento de capacidades avancen de manera articulada y progresiva. En esa lógica, la tecnología no constituye un punto de partida autónomo ni una respuesta suficiente por sí misma, sino un componente habilitador subordinado a la madurez funcional del modelo. Su incorporación debe responder a necesidades concretas de producción analítica, calidad del dato, interoperabilidad y uso por el mando, evitando adquisiciones prematuras o inversiones desconectadas de la operación real del sistema.

Bajo este enfoque, la hoja de ruta tecnológica y el fortalecimiento de capacidades deben desarrollarse como componentes interdependientes de una misma estrategia de implementación. La incorporación progresiva de tecnología deberá guardar correspondencia con las competencias efectivamente instaladas en el personal, la estandarización metodológica alcanzada, las necesidades funcionales verificadas y la capacidad institucional para utilizar sostenidamente las herramientas incorporadas. Esta correspondencia permitirá que la inversión tecnológica se traduzca en capacidades analíticas efectivas y sostenibles, evitando que la disponibilidad de herramientas constituya un fin en sí mismo y asegurando que su utilización contribuya directamente a la calidad, oportunidad y utilidad de los productos analíticos generados por la UFAC.

3.4 Indicadores, seguimiento y aprendizaje institucional

La implementación de la propuesta exige mecanismos de seguimiento que permitan verificar no solo el cumplimiento de actividades, sino también la utilidad institucional del sistema. En una fase inicial, los indicadores deben concentrarse en aspectos de arranque y consolidación básica, tales como oportunidad analítica, uso efectivo de productos por el mando, focalización operativa, calidad del dato e interoperabilidad mínima. Posteriormente, el seguimiento debe incorporar indicadores de madurez funcional orientados a verificar continuidad, sostenibilidad y evidencia de mejora en la conducción del servicio policial de investigación criminal.

En esa lógica, el seguimiento no debe entenderse solo como un mecanismo de control, sino

como una herramienta de aprendizaje institucional y consolidación de capacidades. Cada fase debe generar evidencia útil para ajustar productos, reglas y capacidades, fortaleciendo la articulación entre análisis y decisión.

La Tabla 6 presenta los principales indicadores de seguimiento del modelo y permite definir los parámetros de evaluación del desempeño inicial de la propuesta.

Tabla 6. Indicadores de seguimiento de la implementación de la UFAC

Indicador	Fórmula o criterio	Finalidad	Medio de verificación
Tiempo de respuesta analítica (TAT).	Días promedio entre requerimiento y entrega del producto analítico (meta ≤ 10 días).	Medir oportunidad del análisis para la toma de decisiones.	Registro de solicitudes y productos emitidos.
Tasa de uso efectivo de productos analíticos.	% de productos UFAC utilizados en decisiones operativas o investigativas (meta $\geq 80\%$).	Evaluar la utilidad real del análisis en el mando.	Informes de caso, actas y registros de seguimiento.
Intervenciones focalizadas ejecutadas.	% de objetivos priorizados con intervención efectiva (meta $\geq 70\%$).	Medir capacidad de focalización operativa basada en análisis.	Reportes operativos y resultados de intervención.
Reducción de incidencias delictivas en zonas priorizadas.	% de reducción de eventos en zonas intervenidas (meta $\geq 15\%$ en 90 días).	Evaluar impacto territorial del modelo.	Registros delictivos y mapas comparativos.
Calidad del dato analítico.	% de registros completos y georreferenciados (meta $\geq 95\%$; duplicados $\leq 5\%$).	Asegurar confiabilidad de los insumos analíticos.	Auditoría de datos y reportes de calidad.
Integración de fuentes de información.	Número de fuentes interoperables activas (meta ≥ 2 en fase inicial).	Medir avance en interoperabilidad del sistema.	Reportes TIC y validación de integraciones.
Cumplimiento del ciclo análisis-decisión-evaluación.	% de ciclos completos ejecutados (meta $\geq 70\%$).	Verificar institucionalización del modelo UFAC.	Actas, informes de evaluación y seguimiento.
TTR (Tiempo de respuesta) de insumo analítico para operativos priorizados.	Tiempo promedio (en días) entre la solicitud del insumo analítico por parte del mando o unidad operativa y la entrega del producto analítico validado.	Medir la oportunidad y capacidad de respuesta del análisis criminal frente a requerimientos operativos priorizados.	Registro de solicitudes y entregas (bitácora UFAC / sistema de gestión de productos analíticos)

Fuente: Elaboración propia con base en la retro del asesor y en la lógica de seguimiento de la propuesta. Estos indicadores permiten monitorear apropiación por el mando, calidad del dato, interoperabilidad, oportunidad del análisis y consolidación de capacidades.

De este modo, el trabajo no propone solo una arquitectura de conocimiento institucional, sino una manera distinta de fortalecer la respuesta policial frente a la criminalidad: pasar de esfuerzos dispersos a una capacidad institucional más consistente, capaz de transformar información en decisiones, decisiones en acciones focalizadas y acciones en resultados verificables para la ciudadanía.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. La brecha principal identificada en la Policía Nacional del Perú no radica en la inexistencia absoluta del análisis criminal, sino en su insuficiente institucionalización como capacidad estable, estandarizada y sostenida dentro del servicio policial de investigación criminal.
2. La revisión bibliográfica, normativa y doctrinal muestra que el análisis criminal solo genera valor institucional cuando se articula con roles definidos, productos mínimos estandarizados, gobernanza del dato, interoperabilidad progresiva y uso regular por el mando, y no cuando permanece como una práctica dispersa o auxiliar.
3. La evidencia empírica del estudio, integrada por entrevistas nacionales e internacionales y por la encuesta aplicada, confirma tanto la existencia de una demanda técnica e institucional para fortalecer el análisis criminal como la persistencia de brechas en estandarización, calidad del dato, interoperabilidad, capacitación y uso efectivo de los productos analíticos en la conducción del servicio.
4. La alternativa más consistente para el caso estudiado no es una formalización orgánica inmediata, sino una ruta progresiva de construcción de capacidades, iniciando con una Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) y reservando una eventual División de Análisis Criminal (DAC) para una etapa de madurez verificable.
5. La propuesta formulada demuestra que la institucionalización progresiva del análisis criminal en la Policía Nacional del Perú constituye una intervención de fortalecimiento institucional y operativo que resulta deseable, factible y viable, en la medida en que puede implementarse dentro del marco normativo vigente, articularse al planeamiento y al presupuesto institucional y sostenerse mediante una estrategia gradual basada en capacidades humanas, gobernanza del dato, soporte tecnológico funcional y evaluación continua.
6. La consolidación orgánica superior del análisis criminal en la Policía Nacional del Perú solo resultará justificable cuando la fase funcional haya demostrado, con evidencia verificable, producción analítica sostenida, uso regular por el mando, calidad del dato, interoperabilidad mínima operativa, especialización del personal y sostenibilidad organizacional, tecnológica y presupuestal.

2. Recomendaciones

1. Implementar la institucionalización progresiva del análisis criminal en la Policía Nacional del Perú mediante una Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) como fase inicial, articulada al servicio policial de investigación criminal y orientada a instalar una capacidad analítica verificable antes de cualquier formalización orgánica.
2. Aprobar una arquitectura funcional mínima para la UFAC que incluya roles diferenciados, productos analíticos estandarizados, criterios básicos de validación y un circuito regular de uso por el mando, a fin de asegurar continuidad, comparabilidad y utilidad para la toma de decisiones.
3. Establecer una gobernanza mínima del dato e interoperabilidad mínima viable, con reglas de calidad, trazabilidad, depuración, control de acceso, estandarización de registros y mecanismos progresivos de intercambio entre las principales fuentes de información vinculadas a la investigación criminal.
4. Ejecutar un programa inicial de capacitación y especialización para 100 efectivos, concebido como núcleo formador y replicador de capacidades analíticas, orientado a fortalecer competencias en análisis criminal, lectura territorial, uso de herramientas, gobernanza del dato y articulación con la investigación criminal.
5. Incorporar un circuito regular de uso de productos analíticos por el mando, de modo que el análisis criminal no se limite a la emisión de informes, sino que se convierta en un insumo efectivo para priorizar investigaciones, focalizar intervenciones, orientar decisiones y evaluar resultados.
6. Gestionar el financiamiento de la propuesta como una intervención de fortalecimiento institucional y operativo, articulada al planeamiento y al presupuesto vigente, vinculada al Programa Presupuestal 0086 “Mejora de los Servicios del Sistema de Justicia Penal” y con soporte administrativo-presupuestal de la Unidad Ejecutora N.º 026 – DIREICAJ PNP, priorizando en una primera etapa la capacitación, la estandarización metodológica, la calidad del dato y el funcionamiento mínimo antes del escalamiento tecnológico.
7. Formular, una vez aprobada institucionalmente la propuesta y tomando como referencia la hoja de ruta del Anexo 10, un plan de implementación específico que precise responsables, cronograma, hitos, costos, mecanismos de seguimiento e indicadores de madurez, asegurando la ejecución de la ruta UFAC→DAC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, E. D. (2020). How criminals govern in Latin America and the Caribbean. *Current History* 119(814), 43-48. <https://doi.org/10.1525/curh.2020.119.814.43>
- Ashby, D. I., Irving, B. L., & Longley, P. A. (2007). Police reform and the new public management paradigm: Matching technology to the rhetoric. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25(2), 159-175. DOI:10.1068/c0556
- Belur, J., & Johnson, S. (2018). Is crime analysis at the heart of policing practice? *Policing and Society* 28(7), 768-786. <https://doi.org/10.1080/10439463.2016.1262364>
- Boba, R. (2023). *Crime Analysis with Crime Mapping (5th ed.)*. SAGE. <https://studentebookhub.com/wp-content/uploads/2024/preview/9781071831403.pdf>
- Brown, E., & Ballucci, D. (2024). Specialized knowledge: Understanding crime analyst's roles and responsibilities and the impact of their work. *SAGE - Criminology & Criminal Justice*, 24(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/17488958221095980>
- Buil-Gil, D., Moretti, A., & Langton, S. H. (2022). The accuracy of crime statistics: assessing the impact of police data bias on geographic crime analysis. *Journal of Experimental Criminology*, 18, 515-541. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11292-021-09457-y>
- Campana, P., & Giovannetti, A. (2025). The structure of cooperation among organized crime groups: A network study of Merseyside, UK. *Journal of Criminal Justice* 96(2025), 1-14. [En línea]. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2024.102348>
- Castañeda, V. (2022). *Gestión Pública Moderna Manual para mejorar la labor de la administración pública y hacer mejores entidades*. Gaceta Jurídica.
- Clarke, R., & Eck, J. (2008). *60 Pasos para ser un analista delictivo*. Instituto Nacional de Ciencias Penales. https://popcenter.asu.edu/sites/g/files/litvpz3631/files/60_stepsmexiconacional_2.pdf
- Consejo Nacional de Policía Judicial (2025). *Manual de Policía Judicial versión 3* <https://colegiodecoroneles.com/manual-unico-de-policia-judicial/>
- Cortés, Y. (2025). Análisis criminal en Colombia: una versión restringida al uso en el proceso penal *Rev. logos cienc. tecnol.* [online]. 2025, vol.17, n.2, pp.70-95. Epub Aug 01,

2025. <https://doi.org/10.22335/rlct.v17i2.2126>.

Chainey, P., Serrano-Berthet, R., y Veneri, F. (2021). El impacto de un programa de vigilancia policial en zonas conflictivas en Montevideo, Uruguay: una evaluación mediante un enfoque cuasiexperimental de diferencias en diferencias binomial negativa. DOI: 10.1080/15614263.2020.1749619

Decreto Supremo N.º 003-2017-IN (2017, 21 de febrero). *Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos Rectores para la Ejecución de los Servicios Policiales en Cumplimiento de la Función Policial*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1488131-3>

Decreto Supremo N.º 054-2018-PCM. (2018, 17 de mayo). *Se aprueba los lineamientos de organización del Estado*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3104-054-2018>

Decreto Supremo N.º 103-2022-PCM. (2022, 19 de agosto). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/3787-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica>

Decreto Supremo N.º 012-2025-IN. (2025, 5 de noviembre). *Aprobar el Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mininter/normas-legales/7408685-012-2025-in>

Goldstein, H. (2018). On problem-oriented policing: the Stockholm lecture. *Crime Science*, 7(1), 1-9. [En línea]. DOI: 10.1186/s40163-018-0087-3

Grana, G., & Windell, J. (2016). *Crime and intelligence analysis: An integrated real-time approach*. DOI: 10.1201/9781315380766

Hinkle, J., Weisburd, D., Telep, C., & Petersen, K. (2020). Problem-oriented policing for reducing crime and disorder: An updated systematic review and meta-analysis. *Campbell Systematic Reviews: Better Evidence for a Better World*, 16(2). [En línea]. <https://doi.org/10.1002/cl2.1089>

Hunsaker, B. T., & Thomas, D. E. (2017). The Viability Triad: Desirability, Feasibility, and Sustainability as the New Strategic Decision Imperative. *Journal of Management Policies and Practices*, 5(2), 1-4. [En línea].

- https://jmpp.thebrpi.org/journals/jmpp/Vol_5_No_2_December_2017/1.pdf
- Jácome, J. C. (2023). Metodología de análisis delictual. *ISUPOL - Revista de Investigación en Seguridad Ciudadana y Orden Público* 6(6), 31-35.
<https://innovacionsaber.isupol.edu.ec/index.php/innovacion/issue/view/12>
- Kannan, M., & Singh, M. (2021). *Geographical Information System and Crime Mapping*.
<https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/9780429342554/geographical-information-system-crime-mapping-monika-kannan-mehtab-singh>
- Koper, C. S., Bass, G., Taylor, B. G., Liu, W., & Sheridan-Johnson, J. (2025). Validating open-source data on fatal police shootings against self. *Injury Epidemiology*, 21(12), 1-8. [En línea].
https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12538985/pdf/40621_2025_Article_625.pdf
- Ley N° 32513 (2025, 04 de diciembre). *Ley de Presupuesto del Sector Público para el año 2026*. Plataforma del Estado Peruano.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/ppto2026/Ley_N_32513-LeydePpto2026.pdf
- Mattes, G. (2025). Predictive policing in Sweden: the case of STATUS. In V. Galis, H.O.I. Gundhus, & A. Vradis (Eds.), *Critical perspectives on predictive policing: anticipating proof?* (pp. 151-170). Edward Elgar Publishing Ltd.
- Moreno, P. (2025). *Crime Analysis in the Carabineros of Chile: Experiences and Perceptions by Crime Analysts*, *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 17(3), 48–69, publicado en 2025
https://www.scienceopen.com/document?vid=f8b91bb8-b5cf-4481-8df9-578955f934eb&utm_source=chatgpt.com
- Ministerio del Interior. (2024, 28 de octubre). *Resolución Ministerial N° 1327-2024-IN aprobando el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2030*. Plataforma del Estado Peruano.
<https://www.gob.pe/institucion/mininter/normas-legales/6131496-1327-2024-in>
- Neiva, L. (2025). Big Data technologies in criminal investigations: The frames of the members of Judiciary Police in Portugal. *Criminology & Criminal Justice*, 25(5), 1440-1462. DOI: 10.1177/17488958231192767
- Policía de Investigaciones de Chile (2025, 19 de junio). *Informe de resultados de la gestión operativa 2024, metas 2025 Informe Anual* <https://www.pdichile.cl/docs/default->

source/accountability/informe_resultados_2024_pdi.pdf?sfvrsn=bfc795a7_1

Policía de Investigaciones de Chile (2026, 06 de abril). *Informe de resultados de la gestión operativa 2025, metas 2026 Informe Anual* https://www.pdichile.cl/docs/default-source/accountability/informeresultados2025metas2026.pdf?sfvrsn=9c27d107_1

Policía Nacional del Perú. (2025a, 30 de diciembre). *RCG N°1082-2025-CG PNP/SECEJE-DIRPLAINS, aprobando el Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030* Mariano Santos Mateo. <https://www.policia.gob.pe/dirseciu/documentos/PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030.pdf>

Policía Nacional del Perú. (2025b, 22 de febrero). *Resolución de Comandancia General N°103-2025-CG/EMG aprobando el Plan Operativo Institucional PNP 2025*. Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/pnp/normas-legales/6530113-103-2025-cg-pnp-emg>

Organización Internacional de Policía Criminal INTERPOL (2022) *Global Crime Trend Summary Report*. <https://www.interpol.int/content/download/18350/file/Global>

Organización Internacional de Policía Criminal INTERPOL (2023) *INSIGHT: INTERPOL analytical platform: Integrate – Analyse – Collaborate*. <https://www.interpol.int/How-we-work/Criminal-intelligence-analysis/Projects/Project-INSIGHT>

Ratcliffe, J. (2025). *Intelligence-Led Policing*. Obtenido de <https://www-taylorfrancis-com.up.idm.oclc.org/books/mono/10.4324/9781003493051/intelligence-led-policing-jerry-ratcliffe>

Skipanes, M., Lorentzen, J. P., & Yayilgan, S. Y. (2026). Understanding the role of case management systems in criminal investigations. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 84, 1-14. [En línea]. DOI: 10.1016/j.ijlcj.2025.100805

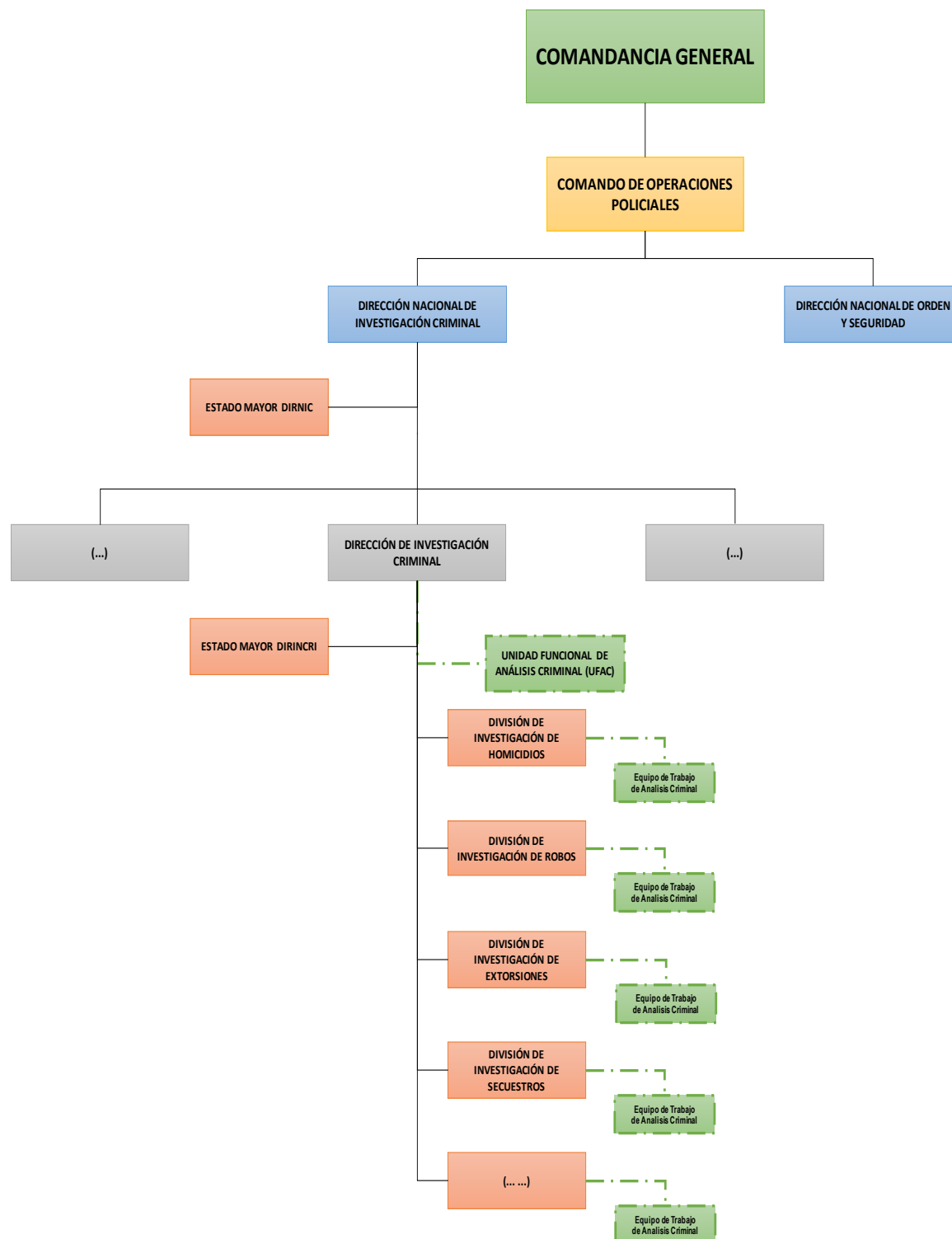
Sutton, H., Alvarado, N., y Keefer, P., (2025). Encuesta sobre la gestión y administración de la policía en América Latina y el Caribe (EGAP-ALC): cuestionario y metodología <https://publications.iadb.org/es/encuesta-sobre-la-gestion-y-administracion-de-la-policia-en-america-latina-y-el-caribe-egap-alc>

Tudela, P. (2015). Análisis criminal, proactividad y desarrollo de estrategias policiales basadas en evidencia. *Revista Criminalidad*, 57(1), 137-152. <https://revistacriminalidad.policia.gov.co:8000/index.php/revcriminalidad/issue/view/>

Wang, F. (2004). *Geographic Information Systems and Crime Analysis*. DOI: 10.4018/978-1-59140-453-8

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama funcional de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC)



Nota: Elaboración propia. El presente organigrama representa una estructura funcional mínima para la implementación progresiva de la UFAC. No constituye por sí mismo un rediseño orgánico definitivo, sino una arquitectura operativa de transición orientada a instalar el circuito análisis–decisión–evaluación, asegurar estándares mínimos y generar condiciones de madurez para un eventual escalamiento hacia una División de Análisis Criminal (DAC).

Anexo 2. Catálogo de productos mínimos estandarizados de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC)

Producto mínimo estandarizado	Finalidad	Contenido	Periodicidad referencial	Fuentes mínimas	Criterios de validación	Uso principal
Diagnóstico por fenómeno priorizado	Caracterizar un fenómeno delictivo priorizado para orientar decisiones de investigación, focalización o intervención.	Definición del fenómeno, comportamiento reciente, zonas de incidencia, patrones iniciales, factores críticos e implicancias para priorización.	Mensual o según necesidad operativa.	Registros policiales priorizados, denuncias, reportes operativos e insumos analíticos internos	Coherencia entre fuentes y periodo analizado, consistencia mínima de datos comparados y revisión técnica previa	Priorización de fenómenos y orientación de decisiones operativas e investigativas.
Mapa de concentración y riesgo	Identificar concentraciones territoriales, zonas críticas o espacios de mayor exposición delictiva.	Localización de eventos, puntos críticos, nivel de concentración, referencias de riesgo territorial y observaciones para focalización.	Mensual, quincenal o según necesidad operativa.	Registros georreferenciables, denuncias con referencia territorial e insumos cartográficos disponibles	Consistencia territorial, delimitación clara del periodo y revisión de duplicidades o errores de ubicación.	Focalización territorial y apoyo al despliegue operativo.
Análisis de patrones y series temporales	Identificar regularidades, cambios y recurrencias en el comportamiento delictivo a lo largo del tiempo.	Frecuencia, evolución temporal, variaciones relevantes, recurrencias y lectura básica de tendencias.	Quincenal o mensual.	Registros históricos comparables, cortes periódicos de incidencia y series administrativas internas	Uniformidad del criterio de registro, comparabilidad entre periodos e identificación de cambios metodológicos	Anticipación operativa, priorización y seguimiento del fenómeno.
Análisis de modus operandi	Identificar formas recurrentes de ejecución delictiva útiles para investigación y respuesta operativa.	Secuencia típica de ejecución, medios utilizados, horarios, puntos de vulnerabilidad y elementos distintivos.	Según acumulación de casos o eventos relevantes.	Partes policiales, atestados, informes y registros de investigación.	Contraste entre más de un caso, consistencia descriptiva y revisión técnica que diferencie patrón.	Investigación criminal y ajuste táctico de respuesta
Análisis de redes y vínculos	Identificar relaciones entre personas, hechos, lugares, bienes o eventos relevantes.	Nodos, tipo de vínculo, frecuencia, hipótesis de relación e implicancias analíticas.	Por caso, fenómeno o necesidad específica	Registros de investigación, bases relacionales internas e información estructurada disponible.	Identificación clara de fuente, diferenciación entre vínculo verificado e inferencia analítica, y trazabilidad de la relación.	Investigación especializada y comprensión relacional del fenómeno.
Caracterización de grupos u organizaciones	Describir de manera sintética la estructura y dinámica básica de grupos u organizaciones vinculadas a fenómenos priorizados.	Composición, ámbito territorial, patrón de actuación, dinámica operativa y cambios observados	Según fenómeno o evolución del caso.	Información de investigación, análisis previos, reportes de campo e insumos internos	Claridad en la delimitación del grupo, diferenciación entre información confirmada e hipótesis y validación técnica previa	Conducción estratégica e investigación especializada.
Reporte breve orientado a decisión del mando	Traducir hallazgos analíticos en un producto sintético, oportuno y utilizable para decidir.	Hallazgo principal, implicancia operativa, recomendación, nivel de urgencia y referencia de fuente.	Semanal, extraordinaria o según necesidad.	Productos analíticos mínimos ya elaborados e insumos validados por la UFAC.	Síntesis clara, trazabilidad del hallazgo y validación técnica.	Priorización, focalización y ajuste de decisiones del mando.

Nota: Elaboración propia. El presente catálogo define los productos mínimos estandarizados de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC), precisando su finalidad, contenido, periodicidad, fuentes mínimas, criterios de validación y uso principal. Su propósito es asegurar comparabilidad, trazabilidad, continuidad metodológica y utilidad para la conducción del servicio policial de investigación criminal.

Anexo 3. Matriz de interoperabilidad y gobernanza del dato por fases del modelo UFAC→DAC

Fases del modelo	Fuente o conjunto de fuentes priorizadas	Uso analítico principal	Unidad o responsable de custodia	Nivel de acceso referencial	Regla mínima de gobernanza del dato	Mecanismo de interoperabilidad / intercambio
Fase 1: UFAC (instalación)	Registros policiales internos priorizados del servicio de investigación criminal.	Diagnóstico inicial, patrones, series y reportes básicos orientados a decisión.	Unidad custodio de información operativa / dependencia generadora.	Acceso funcional controlado, según necesidad del producto	Registro de fuente, fecha, responsable, campos críticos mínimos y control básico de duplicidades	Intercambio interno validado y trazable entre unidades del servicio
Fase 1: UFAC (instalación)	Denuncias, incidencias y reportes de ocurrencia con valor analítico inmediato	Focalización territorial, mapas de concentración y lectura inicial de recurrencias.	Unidad de registro / sistema interno de denuncias / dependencia receptora.	Acceso regulado por función y finalidad analítica	Consistencia mínima del registro, integridad de variables críticas y control de completitud	Consulta funcional priorizada y extracción regulada para productos mínimos
Fase 2: Escalamiento (maduración)	Fuentes complementarias priorizadas vinculadas a investigación, antecedentes o trazabilidad relacional	Análisis de vínculos, contraste de información y ampliación de contexto	Unidades técnicas responsables / enlaces funcionales	Acceso gradual según rol, tipo de dato y necesidad operativa	Validación cruzada, trazabilidad de consulta y diferenciación entre dato confirmado e inferencia analítica	Interoperabilidad mínima viable con protocolos específicos de intercambio
Fase 2: Escalamiento (maduración)	Fuentes internas y externas que permitan ampliar precisión analítica territorial y relacional	Tableros, análisis geoespacial, series ampliadas y refuerzo de priorización.	Unidad técnica de información / responsable de integración progresiva.	Acceso segmentado por perfil funcional	Reglas de consistencia, actualización periódica y control de calidad del dato	Integración funcional progresiva con criterios de prioridad y trazabilidad
Fase 3: DAC (formalización y sostenimiento)	Ecosistema ampliado de fuentes priorizadas con reglas ya consolidadas.	Producción analítica sostenida, trazable y reutilizable a escala institucional	Unidad rectora / custodios institucionales definidos	Registros de Acceso por rol, protocolo y nivel de autorización.	Gobernanza consolidada: trazabilidad, control de calidad, auditoría del dato y reglas de reutilización	Intercambio estructurado y sostenido como soporte del sistema institucional

Nota: Elaboración propia. La presente matriz organiza la interoperabilidad y la gobernanza del dato como habilitadores progresivos del modelo UFAC→DAC. Su finalidad es priorizar la integración funcional de información según utilidad analítica, asegurar trazabilidad y control mínimo de calidad, y evitar una expansión tecnológica desordenada o sin uso efectivo dentro del sistema de análisis criminal.

Anexo 4. “Estimación referencial de costos para la implementación progresiva y fortalecimiento de la UFAC”

Categoría	Subcategoría	Herramienta / Concepto	Cantidad	Costo unitario (USD)	Subtotal (USD)	Subtotal (\$/.)
Software	Análisis cualitativo	NVivo	12	1,250.00	15,000.00	50,550.00
Software	Análisis cualitativo	ATLAS.ti	12	1,000.00	12,000.00	40,440.00
Software	Análisis cualitativo	MAXQDA	12	1,050.00	12,600.00	42,462.00
Software	Análisis estadístico	R	-			0.00
Software	Análisis estadístico	SPSS	12	1,800.00	21,600.00	72,792.00
Software	Análisis estadístico	Stata	12	1,700.00	20,400.00	68,748.00
Software	Visualización	Power BI Pro	12	120.00	1,440.00	4,852.80
Software	Visualización	Tableau	12	1,800.00	21,600.00	72,792.00
Software	Literatura científica	Zotero			0.00	0.00
Software	Literatura científica	Mendeley institucional	12	600.00	7,200.00	24,264.00
Software	Redes criminales	Gephi			0.00	0.00
Software	Redes criminales	UCINET	12	700.00	8,400.00	28,308.00
Software	Análisis espacial	QGIS			0.00	0.00
Software	Análisis forense	Cellebrite	50	170,000.00	8,500,000.00	28,645,000.00
Software	licencias de i2 Analyst's Notebook		50	10,590.00	529,500.00	1,784,415.00
Software	Análisis espacial	ArcGIS Pro	12	1,550.00	18,600.00	62,682.00
Software	Análisis espacial	GeoDa			0.00	0.00
Total			220	192,160.00	9,168,340.00	30,897,305.80

Nota Elaboración propia. La presente estimación referencial comprende los bienes, servicios y capacidades requeridos para la implementación y fortalecimiento progresivo de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC), dentro del modelo gradual UFAC→DAC, y considera la capacitación de un núcleo inicial de 100 efectivos, concebido como base formadora y replicadora de capacidades analíticas para la instalación de la capacidad institucional propuesta. Comprende componentes humanos, metodológicos, tecnológicos y operativos, tales como capacitación especializada, asistencia técnica, estandarización metodológica, soporte tecnológico, interoperabilidad, equipamiento funcional e infraestructura de datos. La fase inicial deberá asegurar la formación del referido núcleo de 100 efectivos y la disponibilidad de las capacidades indispensables para que la UFAC pueda generar productos analíticos útiles desde su puesta en funcionamiento; mientras que la incorporación, ampliación y actualización de las demás capacidades tecnológicas deberá desarrollarse progresivamente, conforme a las prioridades operativas, resultados obtenidos, disponibilidad presupuestaria y condiciones técnicas que se determinen durante su implementación. En consecuencia, el monto estimado constituye una referencia para el dimensionamiento de la implementación y fortalecimiento de la propuesta y no supone necesariamente la adquisición simultánea de la totalidad de los componentes identificados. En términos presupuestales, la intervención se articula con los objetivos estratégicos sectoriales e institucionales vinculados con la reducción de la criminalidad y la lucha contra el crimen organizado, así como con el Programa Presupuestal 0086 “Mejora de los Servicios del Sistema de Justicia Penal”; su financiamiento deberá ser considerado en los procesos de priorización, programación y gestión presupuestaria institucional, pudiendo complementarse mediante las modificaciones presupuestarias legalmente procedentes, sin afectar el cumplimiento de las actividades, inversiones y metas físicas previamente programadas.

Anexo 5. Articulación presupuestal y programática de la propuesta de implementación de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) en el marco del planeamiento institucional y del Programa Presupuestal 0086

PRESUPUESTO VINCULADO AL PESEM Y PEI DEL MINISTERIO DEL INTERIOR	
ARTICULACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS UFAC-DIRINCRI	MONTO
OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL 02: REDUCIR LA CRIMINALIDAD EN EL ÁMBITO NACIONAL.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 04 REDUCIR LA CRIMINALIDAD ORGANIZADA A NIVEL NACIONAL EN BENEFICIO DE LA POBLACIÓN	33,209,400.49
ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL: 04.02 INVESTIGACIÓN POLICIAL OPORTUNA CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO A NIVEL NACIONAL Y TRANSNACIONAL	33,209,400.49
ACTIVIDAD POI: AOI00131200185 INVESTIGACION POLICIAL POR LA PRESUNTA COMISION DE	33,209,400.49
UNIDAD EJECUTORA. 026. DIRECCION EJECUTIVA DE INVESTIGACION CRIMINAL Y APOYO A LA JUSTICIA PNP- DIREICAJ PNP	33,209,400.49
PROGRAMA PRESUPUESTAL: 0086.MEJORA DE LOS SERVICIOS DEL SISTEMA DE JUSTICIA I	33,209,400.49
PRODUCTO: 3000602.DELITOS Y FALTAS CON INVESTIGACION POLICIAL	33,209,400.49
ACTIVIDAD: 5004397.INVESTIGACION POLICIAL POR LA PRESUNTA COMISION DE UN DEL	33,209,400.49
2.3.BIENES Y SERVICIOS	1,675,041.08
2.3.2.7.3.1 REALIZADO POR PERSONAS JURIDICAS	1,095,250.00
2.3.2 7.4.3 SOPORTE TÉCNICO	579,791.08
2.6.ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	31,534,359.41
2.6.3.2.3.1 EQUIPOS COMPUTACIONALES Y PERIFERICOS	637,053.61
2.6.6.1.3.2 SOFTWARES	30,897,305.80
INDICADOR: 01.OEL04: NÚMERO DE ORGANIZACIONES CRIMINALES DESARTICULADAS POR LAS DIFERENTES MODALIDADES DE DELITO	

Nota: Elaboración propia. El presente anexo muestra la articulación presupuestal y programática de la propuesta de implementación de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) con el planeamiento institucional vigente y con el Programa Presupuestal 0086 “Mejora de los Servicios del Sistema de Justicia Penal”. Su finalidad es evidenciar que la propuesta puede insertarse en una lógica real de planeamiento, programación y financiamiento institucional, en tanto se vincula con el objetivo estratégico sectorial de reducción de la criminalidad, con el objetivo estratégico institucional asociado a la lucha contra el crimen organizado, con la acción estratégica institucional correspondiente y con la actividad operativa institucional vinculada a la investigación policial. En esta lógica, la fase inicial considera la capacitación de un núcleo de 100 efectivos, concebido como base formadora y replicadora de capacidades analíticas dentro del modelo gradual UFAC→DAC, así como los componentes humanos, metodológicos, tecnológicos y operativos necesarios para su funcionamiento efectivo. Su financiamiento deberá ser considerado en los procesos de priorización, programación y gestión presupuestaria institucional, pudiendo complementarse, cuando resulte legal y técnicamente viable, mediante modificaciones presupuestarias.

Como elemento complementario, el PIM 2026 del Programa Presupuestal 0086 registra S/ 116 792 786 vinculados con la prestación y fortalecimiento del servicio de investigación criminal: S/ 83 357 688 (71,37 %) corresponden a la Actividad 5004397 “Investigación policial por la presunta comisión de un delito” y S/ 33 435 098 (28,63 %) a inversiones en infraestructura, equipamiento y tecnología. Estos recursos responden a actividades, inversiones y metas previamente programadas, por lo que no constituyen una asignación específica para la UFAC. En consecuencia, su implementación se plantea como una necesidad presupuestaria diferenciada, sin afectar las prioridades actualmente financiadas, pudiendo evaluarse modificaciones presupuestarias para determinados componentes cuando exista disponibilidad y priorización institucional.

Anexo 6. Matriz de riesgos y plan de mitigación del modelo UFAC→DAC

Riesgo identificado	Dimensión del riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de criticidad	Medida de mitigación propuesta	Responsable de seguimiento	Indicador de control
Resistencias culturales a compartir información	Cultural / organizacional	Alta	Alta	Critico	Implementar gestión del cambio, reglas claras de acceso, liderazgo visible del mando y protocolos de intercambio con trazabilidad	Órgano de conducción + jefaturas involucradas	Nº de fuentes activadas / cumplimiento de intercambio / reducción de restricciones informales
Baja demanda del mando	Estratégica / funcional	Media-Alta	Alta	Critico	Instalar un circuito formal y periódico de uso por el mando, con productos breves orientados a decisión y evidencia de utilidad temprana	UFAC + mando receptor	Nº de productos utilizados en decisiones / actas de uso / frecuencia de reuniones de validación
Rotación de personal	Recursos humanos	Alta	Media Alta	Alto	Estandarizar productos, protocolos y validación; fortalecer capacitación continua y formar núcleo replicador interno	Recursos Humanos + conducción técnica UFAC	% personal capacitado / continuidad funcional / permanencia mínima del núcleo técnico
Debilidad en la calidad del dato	Técnica / operativa	Alta	Alta	Critico	Definir campos críticos, controles de calidad, reglas de depuración, trazabilidad y validación previa a circulación de productos	UFAC + custodios de información / unidad TI	% integridad de campos críticos / reducción de duplicidades / errores detectados y corregidos
Adquisiciones tecnológicas sin adopción real	Tecnológica / presupuestal	Media	Alta	Alto	Condicionar toda inversión tecnológica a evidencia de uso, capacitación previa y madurez funcional del sistema	Órgano conductor + unidad TI + presupuesto	% uso efectivo de herramientas / relación entre licencias activas y productos emitidos
Articulación limitada con el sistema de justicia	Interinstitucional	Media	Media Alta	Alto	Priorizar interoperabilidad mínima viable, protocolos de coordinación funcional y articulación progresiva con actores clave	Unidad de enlace / conducción institucional	Nº de mecanismos activos de coordinación / evidencia de intercambio funciona
Confusión conceptual entre análisis criminal, investigación criminal e inteligencia	Conceptual / funcional	Media	Alta	Alto	Reforzar delimitación funcional, capacitación conceptual y definición de roles para evitar solapamientos y bloqueos	Conducción técnica UFAC + jefaturas especializadas	Nivel de consistencia en uso de conceptos / menor solapamiento de funciones
Producción analítica sin validación técnica suficiente	Metodológica / operativa	Media	Alta	Alto	Establecer validación técnica obligatoria antes de circular productos y definir responsables de revisión metodológica	Conducción técnica UFAC	% productos validados antes de presentación / observaciones de calidad detectadas
Sobredimensionamiento temprano de la estructura	Institucional / de diseño	Media	Media Alta	Alto	Mantener el enfoque gradual UFAC→DAC y supeditar el escalamiento a condiciones verificables de madurez	Órgano conductor + equipo de implementación	Cumplimiento de hitos de madurez antes de escalar
Pérdida de continuidad del circuito de uso	Operativa / de gobernanza	Media	Alta	Alto	Institucionalizar la rutina de presentación, decisión y evaluación con agenda y registro formal	UFAC + mando receptor	Frecuencia efectiva del circuito / continuidad de sesiones / decisiones registradas.

Nota: Elaboración propia. La matriz identifica los principales riesgos que podrían afectar la implementación gradual del modelo UFAC y DAC propone medidas de mitigación orientadas a reducir su impacto sobre la continuidad, utilidad y sostenibilidad de la capacidad analítica.

Anexo 7. Matriz de sistematización de entrevistas y reuniones técnicas

Fuente / institución	Tipo de actor	Referencia temporal de institucionalización	Estructura o capacidad referencial	Hallazgo principal	Lección o brecha identificad	Implicancia para la propuesta UFAC→DAC
Policía Nacional del Perú (PNP) – Observatorio del Crimen / reuniones internas	Actor institucional interno	Evidencia correspondiente al periodo 2025; se reporta Observatorio de la criminalidad	El Observatorio del Crimen cuenta con 8 personas: 3 suboficiales, 1 politólogo, 1 socióloga y 3 técnicos en informática.	El observatorio ya no es visto solo como repositorio, sino como soporte estratégico para planeamiento, mapeo y análisis criminal.	Persisten brechas de interoperabilidad entre Policía, Ministerio Público e Instituto Nacional Penitenciario (INPE), así como limitaciones para convertir esta capacidad en un sistema plenamente integrado.	Refuerza la necesidad de que la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) se articule con una capacidad existente, pero la complemente con productos mínimos, gobernanza del dato, circuito de uso y escalamiento progresivo.
Mandos y especialistas de la PNP	Operadores nacionales	Aplicación actual en el periodo 2023–2025; sin fecha formal de institucionalización específica	No se precisa dotación numérica consolidada; se describe un uso descentralizado y caso por caso	El análisis criminal existe de facto, pero no como sistema integrado ni como capacidad institucional consolidada.	Falta normativa interna específica para estandarizar productos, formatos y metodologías; además, persisten restricciones en interoperabilidad, rotación y soporte tecnológico.	Justifica la creación progresiva de una UFAC con roles definidos, catálogo de productos mínimos y ruta de madurez hacia una División de Análisis Criminal (DAC).
Ministerio Público – Fiscalía especializada en criminalidad organizada	Actor externo del sistema de justicia penal / consulta técnica especializada	Entrevista realizada en 2026, en el marco de la contrastación de la aplicabilidad de la propuesta UFAC→DAC.	Experiencia especializada en dirección jurídica de investigaciones de criminalidad organizada y articulación funcional con unidades policiales de investigación criminal.	El fortalecimiento del análisis criminal policial puede mejorar la investigación penal mediante productos analíticos sólidos, oportunos y sustentados en evidencia, requiriendo articulación temprana PNP–Ministerio Público, intercambio oportuno de información, protocolos, puntos focales y capacitación conjunta.	Persisten silos de información y limitaciones de articulación interinstitucional que reducen el aprovechamiento del análisis criminal. La interoperabilidad requiere reglas claras, delimitación funcional, liderazgo institucional y mecanismos seguros de intercambio de información.	Respalda la aplicabilidad funcional de la propuesta y la incorporación progresiva de mecanismos de articulación e interoperabilidad PNP–Ministerio Público. Respecto del Poder Judicial, evidencia la necesidad de preservar su posición jurisdiccional diferenciada, sin atribuirle funciones de conducción de la investigación y garantizando su independencia e imparcialidad
FBI (Estados Unidos)	Referente internacional	El extracto visible no consigna año exacto de creación institucional del análisis criminal	No se consigna una cifra total de personal comparable en el extracto visible; sí se describe al analista como rol especializado dentro de una estructura consolidada	El analista criminal debe especializarse en “armar la telaraña” de la organización criminal, aportar visión de red y articularse tempranamente con fiscalía para la judicialización.	Sin un rol especializado y sin enfoque estructural, la institución tiende a reaccionar frente a individuos y no frente a organizaciones criminales.	Refuerza la necesidad de reconocer al analista como perfil funcional diferenciado y de orientar la UFAC hacia productos relacionales, de red y de apoyo temprano a la investigación.
Carabineros de Chile	Referente internacional	Noviembre de 2011, mediante la Orden General N.º 002039 del 10.11.2011	El modelo inició con 10 oficiales y 20 civiles y se expandió por fases. Actualmente, existe un núcleo central de 3 personas, pero se sostiene en una red nacional de más de 600 analistas (300 civiles y 300 institucionales) desplegados en comisarías y otros niveles territoriales.	El análisis asesora estratégicamente al Alto Mando y mantiene tutela técnica sobre analistas territoriales, con una lógica escalable y diferenciada por nivel.	La institucionalización exige una rectoría técnica central, pero al mismo tiempo una red territorial amplia y funcionalmente diferenciada (Jefaturas de Zona, Prefecturas y Comisarías).	Sustenta que la futura DAC debe aspirar a combinar conducción central y despliegue territorial progresivo, evitando quedar reducida a una oficina aislada.
Policía de Investigaciones de Chile (PDI)	Referente internacional	Se consigna una institucionalización progresiva: creación del Centro Nacional de Análisis Criminal (CENACRIM) hace aproximadamente diez años, seguida por la Jefatura Nacional de Análisis Criminal y, más recientemente, la Subdirección Científica y de Análisis Criminal.	Cuenta con una estructura nacional formal compuesta por la Jefatura Nacional de Análisis Criminal, el CENACRIM y Oficinas de Análisis Territoriales en cada una de las regiones del país. Las unidades están integradas por oficiales especialistas y profesionales de apoyo multidisciplinario. En la entrevista visible no se consigna una cifra total exacta de analistas a nivel nacional.	El análisis criminal ocupa un lugar central en la cadena de valor investigativa: transforma datos en conocimiento útil para describir, explicar y anticipar el fenómeno delictivo.	La sostenibilidad exige reconocimiento orgánico, red territorial, especialización y gobernanza del dato.	Refuerza que la DAC no debe limitarse a una unidad central, sino consolidarse como una capacidad con rectoría técnica, estructura especializada y despliegue progresivo en red.
Colombia – Policía Nacional / Dirección de Investigación Criminal e Interpol (DIJIN) / Centro Nacional de Análisis Criminal (CNAC)	Referente internacional	El análisis criminal se realiza desde aproximadamente 2010, pero se formalizó y mejoró cualitativamente en 2016 con la creación del CNAC.	La Policía Nacional de Colombia cuenta con aprox. 180 000 efectivos, de los cuales 14 000 pertenecen a la policía judicial. La DIJIN tiene una estructura central y 55 seccionales. El CNAC concentra 60 analistas en Bogotá y existe una red de aprox. 250 analistas en el territorio nacional.	Colombia diferencia con claridad entre criminología, observatorio del delito y análisis criminal; este último se centra en el “quién”, es decir, en la identificación del actor criminal y su estructura.	Institucionalizar no es solo crear un nombre en el organigrama: exige masa crítica, red territorial, diferenciación funcional y articulación entre administración de información y análisis criminal	Respalda directamente la lógica del modelo UFAC→DAC: iniciar con un núcleo funcional y escalar luego hacia una capacidad con rectoría, red y despliegue territorial.
España – Guardia Civil	Experiencia policial internacional / órgano central de análisis e inteligencia criminal	Hitos: Plan de Sistemas 2004 y consolidación del sistema desde 2010	UTPJ + SIGO + SINVES; análisis estratégico central y análisis operativo territorial	El análisis criminal funciona como proceso institucional apoyado en centralización de datos, especialización policial y capacidad central de análisis.	La experiencia española sugiere que el análisis criminal no necesita empezar como una gran división autónoma, sino como un proceso institucional centralizado en el nivel estratégico y articulado con la operación. También muestra que la maduración depende de tres condiciones: sistema de gestión de información policial, cultura de compartición del dato y órgano central con visión de conjunto para transformar información operativa en inteligencia estratégica y prospectiva.	Respalda una UFAC inicial, centralizada y gradual, con escalamiento a DAC solo cuando existan condiciones verificables de madurez

Anexo 8. Matriz de sistematización de resultados de la encuesta (46 respuestas)

Dimensión evaluada	Resultado principal	Lectura técnica	Implicancia para la propuesta UFAC→DAC
Diferenciación entre análisis criminal y análisis de inteligencia criminal	33 sí (71.7%) / 14 no (30.4%)	Existe una base conceptual mayoritaria, pero no homogénea.	Refuerza la necesidad de delimitar doctrinal y funcionalmente ambas capacidades.
Comprensión de las fases del proceso analítico	31 sí (67.4%) / 17 no (37.0%)	La mayoría comprende el proceso, pero aún hay una brecha formativa relevante	Justifica capacitación básica y estandarización metodológica.
Conocimiento de herramientas tecnológicas aplicadas al análisis criminal (Power BI, i2, Gephi, Python)	66.7% sí / 33.3% no	Hay una base tecnológica importante, aunque todavía desigual.	Sustenta formación diferenciada entre nivel básico y especializado
Conocimiento de herramientas de forense digital (celulares y PC)	21 sí (46.7%) / 24 no (53.3%) / respuestas residuales mínimas	El conocimiento en forense digital aparece más débil y fragmentado que el conocimiento analítico general.	Refuerza la necesidad de perfiles especializados y entrenamiento complementario
Necesidad de institucionalizar el análisis criminal como función transversal en la PNP	45 sí (97.8%) / residual mínimo	Hay consenso casi total sobre la necesidad de institucionalización.	Respalda directamente la creación progresiva de la UFAC.
Los mandos deben basar decisiones operativas en evidencias analíticas	44 sí (95.7%) / respuestas residuales mínimas	La comunidad encuestada valida que el análisis debe influir en la conducción y no ser accesorio.	Refuerza el circuito de uso por el mando como condición de institucionalización.
Reconocimiento del análisis criminal como subespecialidad dentro de la carrera policial	44 sí (95.7%) / 1 no (2.2%) / residual mínimo	Existe consenso técnico sobre la necesidad de profesionalización específica	Sustenta la definición de perfiles funcionales especializados y una ruta de talento humano
Interoperabilidad entre PNP, Ministerio Público y Poder Judicial	44 sí (97.8%) / residual mínimo	La interoperabilidad aparece como condición estructural del resultado investigativo.	Refuerza el diseño de interoperabilidad mínima viable y protocolos de intercambio.
El uso de software y metodologías analíticas fortalece la modernización institucional	45 sí (97.8%) / residuales mínimos	Existe consenso casi unánime sobre el vínculo entre análisis criminal y modernización pública	Conecta la propuesta con la lógica de modernización institucional del TIA
Participación en los últimos 90 días en elaboración de productos analíticos	28 sí (60.9%) / 17 no (37.0%) / residual mínimo	Hay experiencia práctica relevante, pero no generalizada.	Sugiere que ya existe una base funcional para una UFAC, aunque todavía dispersa.
Uso de herramientas analíticas para planificar o evaluar intervenciones	26 sí (56.5%) / 19 no (41.3%) / residual mínimo	El uso aplicado de herramientas es intermedio, no homogéneo	Justifica capacitación operativa y fortalecimiento de adopción.
Coordinación o intercambio de productos analíticos con Ministerio Público u otras jurisdicciones	9 sí (19.6%) / 35 no (76.1%) / residual mínimo	Este es uno de los hallazgos más críticos: la articulación interinstitucional real es todavía baja.	Refuerza la necesidad de reglas de intercambio, interoperabilidad y protocolos seguros.

Matriz de respuestas abiertas

Pregunta abierta	Patrones principales	Implicancia
Fortalezas y debilidades del análisis criminal en su unidad	Se repiten como fortalezas: apoyo a la toma de decisiones, mejor análisis, focalización y utilidad estratégica. Como debilidades: falta de capacitación, personal no especializado, carencia de herramientas, licencias insuficientes y problemas de calidad de información.	Confirma que el problema no es ausencia total de capacidad, sino falta de condiciones institucionales para sostenerla.
Cambios o mejoras indispensables para lograr impacto real y sostenido	Se reiteran: mayor decisión institucional, capacitación continua, datos limpios, mejora de bases de datos, más tecnología y uso real del análisis como eje de la investigación.	Refuerza que la institucionalización exige conducción, formación y soporte tecnológico/datos de manera simultánea.

Nota: Elaboración propia sobre la base de la encuesta aplicada, que registró 46 respuestas.
El presente anexo sistematiza la información cuantitativa principal utilizada como insumo de validación para el trabajo de investigación aplicada.

Anexo 9. Matriz de triangulación de evidencias y su implicancia para la propuesta UFAC→DAC

Dimensión / hallazgo	Revisión documental, normativa y bibliográfica	Entrevistas y reuniones técnicas	Encuesta	Evidencia interinstitucional / complementaria	Resultado de la triangulación	Implicancia para la propuesta UFAC→DAC
1. Institucionalización del análisis criminal.	La revisión evidencia que el análisis criminal es reconocido como herramienta relevante, pero no se encuentra consolidado en la PNP como una capacidad institucional diferenciada, permanente y estandarizada.	PNP: reconoce fragmentación y ausencia de protocolos y estructura especializada. PDI y Carabineros: muestran estructuras institucionalizadas y especializadas. Colombia: evidencia capacidad central articulada territorialmente. Guardia Civil: combina capacidad central especializada con función transversal. FBI: diferencia al analista del investigador y de inteligencia y recomienda una capacidad dedicada.	97,8 % considera necesario institucionalizar el análisis criminal como función transversal de apoyo a la investigación criminal.	Ministerio Público: reconoce utilidad de una capacidad analítica policial especializada para fortalecer las investigaciones.	Convergencia alta. Las fuentes coinciden en que el análisis criminal requiere institucionalización, especialización y continuidad, sin confundirse con inteligencia ni con la investigación operativa.	Justifica establecer inicialmente la UFAC , con evolución hacia una DAC conforme maduren capacidades y condiciones institucionales.
2. Diferenciación funcional: análisis criminal–inteligencia–investigación.	La revisión conceptual permite distinguir el análisis criminal de inteligencia y de la investigación, aunque reconoce su complementariedad funcional.	PNP: identifica actualmente un modelo mixto. FBI: distingue expresamente investigador, inteligencia y analista, señalando que se complementan. Guardia Civil: diferencia análisis estratégico y análisis asociado a investigaciones concretas.	Los especialistas reconocen la utilidad del análisis para transformar datos en productos que apoyen decisiones e investigaciones.	La perspectiva fiscal refuerza la necesidad de que los productos analíticos apoyen la investigación sin sustituir las competencias legalmente establecidas.	Convergencia y complementariedad. Existe necesidad de delimitar funciones y, simultáneamente, establecer mecanismos de articulación.	Definir funciones, productos, responsabilidades y límites de la UFAC, evitando duplicidades con inteligencia e investigación criminal.
3. Estandarización metodológica y de productos.	Se identifican heterogeneidad metodológica y ausencia de estándares institucionales comunes para productos analíticos.	PNP: señala falta de protocolos estandarizados. Chile, Colombia y España: evidencian metodologías, procedimientos y productos institucionalizados. La Guardia Civil destaca estándares comunes entre niveles central y territorial.	La encuesta identifica la estandarización y trazabilidad entre las condiciones necesarias para fortalecer la función.	-.	Convergencia alta. La institucionalización requiere algo más que una unidad orgánica: necesita metodología, productos y criterios comunes.	Elaborar metodología institucional, catálogo de productos, protocolos y estándares de calidad de la UFAC.
4. Talento humano, especialización y capacitación.	La literatura y experiencia comparada muestran que el análisis criminal requiere competencias específicas y formación sostenida.	FBI: analistas con formación especializada, perfiles diversos y capacitación continua. Guardia Civil: especialización y experiencia investigativa. PDI, Carabineros y Colombia: capacidades profesionales y formación especializada.	95,7 % respalda el reconocimiento del análisis criminal como subespecialidad.	La experiencia del FBI muestra además una estrategia de formar inicialmente especialistas que posteriormente repliquen capacidades.	Convergencia alta. La disponibilidad de software no sustituye la necesidad de analistas profesionalizados.	Implementar perfiles por competencias, capacitación inicial y continua y un núcleo inicial formador y replicador de capacidades.
5. Calidad, integración y gobernanza del dato.	La revisión identifica fragmentación de información, problemas de calidad, acceso y trazabilidad del dato.	PNP: señala bases fragmentadas. Guardia Civil: destaca centralización y reutilización del dato; sistemas institucionales permiten relacionar información. Colombia: acceso regulado y explotación de información para análisis territorial y de vínculos.	La encuesta identifica calidad, trazabilidad, metadatos e integración de información como brechas relevantes.	-	Convergencia alta. Sin disponibilidad, calidad y gobernanza del dato no existe capacidad analítica sostenible.	Incorporar infraestructura mínima de datos, reglas de acceso, trazabilidad, calidad y gobernanza de información.
6. Tecnología como habilitador del análisis.	La literatura revisada reconoce herramientas de análisis de vínculos, georreferenciación, visualización y procesamiento de información como soporte de la capacidad analítica.	FBI: empleo de herramientas para análisis de vínculos, bases de datos y redes. Guardia Civil: SIGO/SIMBES e integración de información operativa e investigativa.	Los especialistas reconocen la tecnología como una condición relevante, junto con datos, metodología y talento humano.	-	Complementariedad. La tecnología es necesaria, pero las entrevistas muestran que debe acompañarse de procesos, datos y personal especializado.	Adquirir herramientas tecnológicas de manera progresiva y vinculadas a casos de uso, capacitación y adopción funcional.
7. Interoperabilidad y articulación interinstitucional	La revisión institucional evidencia necesidad de intercambio de información entre actores del sistema de justicia penal, respetando competencias diferenciadas.	FBI: señala ventajas de incorporar tempranamente a la Fiscalía en investigaciones complejas. Experiencias internacionales: muestran importancia del intercambio y articulación de información.	97,8 % considera necesaria la interoperabilidad PNP–Ministerio Público–Poder Judicial; la experiencia efectiva reportada es considerablemente menor, evidenciando una brecha de implementación.	Ministerio Público: plantea articulación temprana, intercambio oportuno, protocolos y puntos focales. Poder Judicial: evidencia técnica complementaria que respalda mejores flujos de información y tecnología, preservando independencia e imparcialidad jurisdiccional.	Convergencia alta con diferenciación funcional. Existe consenso sobre la necesidad de interoperabilidad, pero cada institución participa conforme a sus competencias.	Implementar interoperabilidad mínima viable PNP–MP y articulación progresiva con el PJ respecto de los flujos que correspondan a su ámbito funcional.
8. Uso del análisis para decisiones estratégicas,	La bibliografía atribuye al análisis criminal una función de	Carabineros: apoyo al Alto Mando. PDI: niveles estratégico y territorial. Guardia Civil: análisis	95,7 % considera que los mandos deben sustentar decisiones operativas en evidencia analítica.	-.	Convergencia alta. El producto analítico adquiere valor cuando se integra efectivamente en los	Establecer productos diferenciados para niveles estratégico, táctico y operativo y mecanismos para

tácticas y operativas.	transformación de información en conocimiento útil para decisiones.	estratégico de tendencias y análisis operativo. FBI: analistas orientan al investigador y permiten comprender organizaciones completas.			procesos decisionales.	su utilización por los mandos.
9. Gradualidad y sostenibilidad institucional.	El análisis de factibilidad identifica restricciones organizacionales, presupuestales, tecnológicas y de talento humano que desaconsejan una implementación integral inmediata.	Carabineros: recomienda implementación progresiva. Guardia Civil: plantea una capacidad central que actúe como “semilla” para extender progresivamente el análisis criminal. FBI: muestra lógica de formación inicial de especialistas y posterior transferencia de capacidades.	La encuesta respalda la institucionalización, pero también evidencia brechas de capacidades, interoperabilidad y sostenibilidad que deben ser atendidas.	La contrastación externa respalda fortalecer capacidades antes de escalar institucionalmente.	Convergencia alta. La institucionalización debe ser progresiva, evaluable y escalable, evitando crear una estructura formal sin capacidades efectivas.	Implementar la ruta UFAC → evaluación de madurez → DAC, condicionando el escalamiento al cumplimiento de capacidades y resultados.

Nota: Elaboración propia. La matriz integra y contrasta las principales evidencias obtenidas mediante la revisión documental, normativa y bibliográfica; las entrevistas y reuniones técnicas con actores nacionales e internacionales; la encuesta aplicada a especialistas; y la evidencia técnica complementaria recogida durante la investigación. La triangulación se organiza por dimensiones de análisis y permite identificar convergencias, complementariedades y, cuando corresponde, divergencias entre las fuentes, así como establecer su implicancia en el diseño de la propuesta UFAC→DAC. Las experiencias internacionales se emplean como referentes comparados y no implican su aplicación directa al contexto peruano, sino su valoración y adaptación conforme al marco normativo, organizacional y funcional de la Policía Nacional del Perú y del sistema de justicia penal.

Anexo 10. Hoja de ruta referencial de implementación de la UFAC (1–12 meses)

Nº	Actividad principal	Responsable	Soporte institucional	Mes 1-2	Mes 3-4	Mes 5-6	Mes 7-8	Mes 9-10	Mes 11-12	Producto verificable
1	Aprobar la resolución que formaliza la UFAC como unidad funcional y aprueba el catálogo de productos mínimos estandarizados.	DIRNIC DIRINCRI	DIRPLAINS / Modernización / Asesoría Jurídica	x						Resolución aprobada y catálogo validado
2	Aprobar el manual de estándares: formatos, periodicidad, fuentes mínimas, calidad del dato y validación técnica	Conducción Técnica UFAC	Observatorio del Crimen / Modernización	X	X					Manual técnico aprobado
3	Ejecutar la capacitación inicial del núcleo de 100 efectivos y asignar roles funcionales mínimos	RR.HH. / Escuela PNP	DIRNIC / DIRINCRI / UFAC piloto / Planeamiento (DIRPLAINS)		X	X				100 efectivos capacitados y roles definidos.
4	Implementar interoperabilidad mínima viable: protocolo funcional y dos integraciones piloto prioritarias.	TIC / UFAC	Ministerio Público (MP) / Instituto Nacional Penitenciario (INPE) / custodios de información.		X	X				Protocolo aprobado y dos integraciones piloto activas
5	Instalar el circuito regular de uso por el mando con al menos dos ciclos formales de sesiones de decisión sustentadas en productos UFAC	Mando DIRNIC / DIRINCRI	UFAC			X	X			Actas de sesiones y productos utilizados en decisiones
6	Ejecutar evaluación intermedia de resultados, riesgos, lecciones y ajustes del modelo	Planeamiento / UFAC	Modernización / TIC / Mando				X	X		Informe de evaluación intermedia
7	Ajustar productos, reglas de uso, calidad del dato e interoperabilidad y proyectar escalamiento	UFAC / Planeamiento	Modernización / Presupuesto					X	X	Informe de ajustes y hoja de continuidad

Nota: Elaboración propia. La presente hoja de ruta organiza la fase inicial de implementación de la Unidad Funcional de Análisis Criminal (UFAC) en hitos verificables distribuidos en un horizonte de 1 a 12 meses, conforme a la lógica de implementación gradual del modelo UFAC→DAC.