



**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y  
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES FRENTE A LA CRIMINALIDAD  
Y LA VIOLENCIA EN EL OBSERVATORIO DE CRIMINALIDAD DEL MINISTERIO  
PÚBLICO

**Línea de investigación:**

**Psicología de los procesos básicos y Psicología educativa**

Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Psicología

**Autor:**

Huambachano Carbajal, Juan Jesús

**Asesor:**

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

ORCID: 0000000157486126

**Jurado:**

Aguirre Morales, Marivel Teresa

Barboza Navarro, Evelyn

Carlos Ventura, David Dionisio

**Lima - Perú**

**2022**



**Referencia:**

Huambachano, C. (2022). *Gestión del conocimiento para el diseño, implementación y evaluación de políticas institucionales frente a la criminalidad y la violencia en el observatorio de criminalidad del Ministerio Público* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5713>



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## **FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

# **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES FRENTE A LA CRIMINALIDAD Y LA VIOLENCIA EN EL OBSERVATORIO DE CRIMINALIDAD DEL MINISTERIO PÚBLICO**

### **Línea de Investigación:**

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Psicología

### **Autor(a):**

Huambachano Carbajal, Juan Jesús

### **Asesor(a):**

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero  
ORCID: 0000000157486126

### **Jurado:**

Aguirre Morales, Marivel Teresa  
Barboza Navarro, Evelyn  
Carlos Ventura, David Dionisio

Lima - Perú

2022

### **Dedicatoria**

A Dios, que siempre está a mi lado. A mi padre y hermana, que están en el cielo, Juan Huambachano La Rosa y Orfelinda Huambachano Carbajal.

A mi madre Benilda Carbajal por todo su sacrificio, ya que todo lo que soy se lo debo a ella. A mi esposa Natalia y mi hijo Juan José, por su amor, paciencia y comprensión. A mis hermanas, sobrinos y familiares por su apoyo en el cumplimiento del presente objetivo profesional. Ustedes son mi motivación.

## **Agradecimientos**

No existirán palabras que puedan expresar mi más profundo agradecimiento con todas las personas, familiares, amigos y compañeros que han hecho posible que culmine esta etapa en mi vida profesional. Doy gracias a Dios por darme la vida, por iluminar mi camino y sobre todo por guiar mi fe en los momentos más difíciles.

A todos los profesionales, fiscales, médicos legistas y colaboradores que me han acompañado durante toda mi trayectoria profesional, a los Fiscales de la Nación por la confianza que depositaron en mí para dirigir los destinos de la Oficina. Solo me queda agradecerles porque me han permitido ser parte de la familia del Ministerio Público, aprender, construir, equivocarme y desafiar los retos de la gestión pública desde la contribución de la psicología como ciencia y profesión.

De igual manera, mi gratitud a la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, mi alma máter; a mis profesores, quienes con sus enseñanzas y conocimientos hicieron que pueda crecer como profesional. Estoy convencido de que todos los psicólogos somos agentes de cambio y tenemos el compromiso de construir un mejor país para todos los peruanos.

Finalmente deseo expresar mi más sincero agradecimiento al profesor y asesor Gorqui Castillo Gómez, porque siempre estuvo pendiente de mi desarrollo profesional, por sus enseñanzas, confianza, colaboración y motivación para alcanzar este objetivo tan importante en mi proyecto de vida.

## Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Índice de anexos	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
1.1 Trayectoria del autor	11
1.2 Descripción de la institución	19
1.2.1 Ministerio Público	19
1.2.2 Oficina de Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público	21
1.2.2.1 Visión y misión institucional	22
1.2.2.2 Organización	22
1.2.2.3 Etapas de madurez institucional del Observatorio de Criminalidad	22
1.2.2.4 Modelo de Gestión del conocimiento frente a la criminalidad y la violencia 10G: un enfoque con rostro humano	29
1.3 Organigrama	41
1.4 Áreas y funciones	42
II. Descripción de una actividad específica	44
2.1 Gestión pública: Planificación, organización, dirección, integración y evaluación	49
2.2 Reclutamiento, selección, inducción y formación de recursos humanos	50

2.3	Diseño, formulación y despliegue de una propuesta de análisis criminal	52
2.4	Desarrollo de investigaciones científicas para la gestión de evidencia	65
2.5	Diseño, formulación, implementación y evaluación de políticas institucionales frente a la criminalidad y la violencia	67
2.6	Docencia	71
III.	Aportes más destacables a la institución	72
IV.	Conclusiones	89
V.	Recomendaciones	94
VI.	Referencias	100

## Índice de tablas

Tabla 1	Creación de los primeros Observatorios del Delito en América Latina y el Caribe	4
Tabla 2	Participación del autor como secretario técnico en Comisiones de trabajo del Ministerio Público (2015-2021)	15
Tabla 3	Modelo de gestión del conocimiento 10G y su similitud con algunos sistemas, órganos, tejidos y células del cuerpo humano	30
Tabla 4	Modelo de Gestión del Conocimiento 10G y funciones desarrolladas en el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público	47
Tabla 5	Componentes del análisis criminal para la gestión de evidencias científicas y diseño de políticas en el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público	53



## Índice de figuras

Figura 1	Organigrama del Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público	41
Figura 2	Relación actual entre las disciplinas científicas desde una perspectiva pluridisciplinar e integradora	84

**Índice de anexos**

Anexo A	Modelo de Gestión del Conocimiento frente a la criminalidad y la violencia 10G: un enfoque con rostro humano	106
---------	--	-----

## Resumen

El presente informe resume la labor profesional desempeñada en el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público (2007-2021), órgano de asesoramiento adscrito a la Fiscalía de Nación encargado de contribuir al diseño, implementación y evaluación de políticas institucionales en materia de prevención, persecución del delito y protección de víctimas, basadas en evidencias científicas y sustentadas en un modelo de gestión del conocimiento. Se realiza una breve descripción de la criminalidad registrada en América Latina y el Caribe, la aparición de los primeros observatorios en la región y los hitos que dieron origen al Observatorio de Criminalidad en el Perú. Luego se comparte la trayectoria profesional del autor desde que egresó de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, sus inicios en la organización no gubernamental OPCIÓN y su incorporación al Ministerio Público, detallando la visión, misión y organización, para luego reseñar las etapas que ha recorrido desde su creación y los desafíos al 2030. Se puntualiza los fundamentos que regulan el trabajo del psicólogo, su vinculación con las funciones desempeñadas en análisis criminal y los aportes más importantes durante su gestión. Finalmente comparte 14 conclusiones y 16 recomendaciones, destacando el rol protagónico que asume la psicología en el desarrollo nacional y la seguridad ciudadana.

*Palabras clave:* gestión del conocimiento, política criminal, criminalidad, violencia, observatorio de criminalidad.

## **Abstract**

This report summarizes the professional work carried out in the Criminality Observatory of the Public Ministry (2007-2021) technical body attached to the Office of the National Prosecutor in charge of contributing to the design, implementation and evaluation of institutional policies in the field of prevention, prosecution of crime and protection of victims, based on scientific evidence, and supported by a knowledge management model. A brief description of the crime registered in Latin America and the Caribbean is made, as well as the appearance of the first observatories in the region and the milestones that gave rise to the Criminality Observatory in Peru. Then, the author's professional career is shared, since he graduated from the Faculty of Psychology of the Federico Villarreal National University; and his beginnings in the non-governmental organization OPTION and his incorporation to the Public Ministry are shared, detailing the vision, mission and organization, and then reviewing the stages that it has gone through since its creation and its challenges to 2030. The fundamentals that regulate the work of the psychologist are linked to the functions performed in criminal analysis and the most important contributions during its management are specified. Finally, 14 conclusions and 16 recommendations are shared, in order to highlight the leading role that psychology assumes in national development and citizen security.

*Keywords:* knowledge management, criminal policy, criminality, violence, criminality observatory.

## I. Introducción

La criminalidad organizada ha logrado expandirse en América Latina y el Caribe con estructuras organizacionales cada vez más integradas, articuladas y violentas, lo cual demuestra un alto nivel de adaptación a nuevos escenarios y una fuerte especialización en distintos contextos, tales como el tráfico ilícito de drogas, el tráfico de armas, la trata de personas, los ciberdelitos, el lavado de activos, entre otras expresiones delictivas (Catarino et al, 2021; Europol, 2021; Huambachano, 2013). Esta criminalidad transnacional busca conexiones y vinculaciones con bandas criminales o grupos delictivos en el ámbito local para la comisión de robos agravados, extorsiones, secuestros, venta de drogas ilegales o tráfico de armas, situación que propicia dinámicas criminales que incrementan la victimización, la percepción de inseguridad y la desconfianza de la ciudadanía (Ávila y Pérez, 2011).

Existen otras expresiones de violencia distintas a los delitos, las cuales también impactan en la ciudadanía, como las infracciones a la ley penal, cometidas por adolescentes entre los 14 y los 17 años, lo que representa un factor de riesgo para que algunos de ellos continúen una carrera delictiva o sean captados por bandas criminales para la comisión de hechos de violencia de alto impacto, como el sicariato (Huambachano, 2013). A este respecto, se estima que del total de denuncias registradas en el Ministerio Público (2015-2021), aproximadamente el 5% corresponden a infracciones a la ley penal, y el 89% de este subtotal están relacionadas con infracciones de hurto, robo, libertad sexual, lesiones y homicidio.

Enfrentar dicha criminalidad y violencia implica contar con un diagnóstico adecuado que sustente la implementación de políticas basadas en evidencia científica; y no contar con un enfoque de análisis criminal que permita comprenderla condena a los tomadores de decisiones a desplegar acciones

reactivas, poco estratégicas, ineficaces y tardías, orientadas a atacar solo los efectos. El punto de partida debe orientarse a la descripción, la comprensión y la interpretación de tendencias, magnitud, características, dinámica, patrones delictivos y factores etiológicos. El corazón de este abordaje se debe sustentar en el análisis de seis interrogantes: ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿quiénes? y ¿por qué? Se debe tener en cuenta que un buen diagnóstico no solo debe centrarse en problemas o debilidades, sino en fortalezas, oportunidades y riesgos, por ello, su formulación tiene que contemplar la utilización de diversas fuentes de información que se complementen con información demográfica, social, económica, cultural, geográfica, entre otros indicadores que agreguen valor al análisis y, a la vez, orienten los esfuerzos para el diseño de estrategias focalizadas, específicas y diferenciadas.

Un segundo punto hace referencia a la gestión del conocimiento, entendida como un proceso de transformación técnica, metodológica y científica para la toma de decisiones. El conocimiento científico (evidencia) debe conectar el diagnóstico con la política. En relación con esto, Bunge (1989) explicó que la ciencia es un cuerpo de ideas construido por el hombre, con la finalidad de entender el mundo y hacerlo cada vez más confortable, caracterizado como conocimiento exacto, sistemático, racional, falible y verificable. Justamente la investigación científica es la que le ha permitido al ser humano una reconstrucción conceptual del mundo. Existen cuatro categorías de conocimiento, a saber: empírico, filosófico, teológico y científico. Este último es especializado, general, fáctico, trasciende los hechos, es analítico, claro y preciso, legal, metódico, comunicable, verificable, sistemático, explicativo, predictivo, abierto y útil. Así, para que un hecho sea considerado como verdad científica debe ser verificado (confirmado o refutado) mediante el método científico.

Se tiene un tercer punto que está relacionado con el diseño, la implementación y la evaluación de políticas, programas, proyectos y estrategias basadas en evidencias

científicas. En este contexto, analizar las acciones desplegadas en los últimos 20 años, la situación actual y los delitos que podrían registrarse en el 2030 se convierte en una necesidad impostergable para la identificación de errores, aciertos, buenas prácticas, amenazas y oportunidades que orienten la formulación de políticas eficaces y con visión de futuro. No cabe duda de que en pleno 2021, y ante la inminente posible tercera ola por la pandemia del COVID-19, el Perú presenta un panorama alentador, aunque no exento de dificultades, amenazas e incertidumbres.

Ahora bien, cuando se revisan las políticas criminales en América Latina y el Caribe se identifican cuatro pilares fundamentales, que son prevención, persecución del delito, protección y asistencia a las víctimas, y rehabilitación y reinserción. La recolección, el procesamiento y el análisis de la información se contemplan como un componente transversal que ha ido ganando un mayor protagonismo en el diseño de políticas, incluso su transición de la gestión de los datos a la gestión de la información y en la actualidad a la gestión del conocimiento. Sin embargo, este proceso ha adolecido de diversas limitaciones, dificultades y barreras, que van desde la disponibilidad y la estructura hasta la calidad de los datos.

Estos antecedentes, sumados a otros factores registrados en la región y el incremento de los principales indicadores de criminalidad, como la tasa de homicidio, dieron lugar a la creación de observatorios y unidades especializadas. La historia de los Observatorios en América Latina y el Caribe se remonta a los años 90. Según Dammert et al. (2014), “se pueden distinguir dos grandes olas históricas en el desarrollo de los observatorios del delito, una primera endógena a la región y esencialmente colombiana, y una segunda más exógena y regional” (p. 13).

**Tabla 1**

*Creación de los primeros Observatorios del Delito en América Latina y el Caribe*

Nº	Año	Observatorios o unidades especializadas
		<b>Primera ola (1992-1996)</b>
1	1992	Centro de Información Estratégica Policial (CIEP), Colombia.
2	1993	Creación del Sistema de Vigilancia de Lesiones Fatales. Cali, Colombia.
3	1994	CompStat ( <i>computer statistics</i> ) suele considerarse como el primer Observatorio Municipal del Crimen en el Continente Americano. Nueva York, Estados Unidos.
4	1995	Creación del Sistema Unificado de Información de Violencia y Delincuencia (SUIVD). Bogotá, Colombia.
5	1996	Creación del Observatorio de la Cámara de Comercio de Bogotá, primer observatorio del sector privado. Colombia.
		<b>Segunda ola (2005-2011)</b>
6	2005	Observatorio Centroamericano sobre Violencia (OCAVI). Comisión de Seguridad de Centroamérica.
7	2005	Creación del Observatorio Nacional sobre Violencia y Criminalidad, a cargo del Ministerio del Interior. Uruguay.
8	2006	Forum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP). Brasil.
9	2006	Creación de la Red Nacional de Observatorios del Delito, con secretaría técnica en las oficinas de la Policía Nacional en Bogotá. Colombia.
10	2007	Sistema Integral de Estadística Criminal (CIEP).
11	2008	Creación del Instituto Universitario en Democracia Paz y Seguridad (IUDPAS), en el marco de la Universidad Nacional. Honduras.
12	2008	Creación del Sistema Regional de Indicadores Estandarizados de Convivencia y Seguridad Ciudadana (SES) del BID, ejecutado con el apoyo de CISALVA.
13	2010	Observatorio e Índice de Seguridad Democrática (OBSICA). Sistema de Integración de Centroamérica (SICA).
14	2010	Observatorio Hemisférico de la Seguridad. Comisión de Seguridad Hemisférica del Consejo Permanente de la OEA.
15	2011	Centro de Excelencia para la Información Estadística de Gobierno, Seguridad Pública, Victimización y Justicia.

*Nota.* Tomado de *¿Qué observan los que observan el delito? Pasado, presente y futuro de los observatorios del crimen y la violencia en América latina y el Caribe* por Dammert, L. et al., 2014, Banco Interamericano de Desarrollo.

Estos acontecimientos en la región, los altos índices de criminalidad registrados también en el Perú y la necesidad de contar con información oportuna, confiable y objetiva para el fortalecimiento de la política criminal del Ministerio Público permitieron crear el



Observatorio de Criminalidad el 8 de julio de 2005, mediante la Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 1485-2005-MP-FN<sup>1</sup>. Este, desde que surgió, ha fortalecido su estructura organizacional y orientado sus esfuerzos a la creación de un enfoque metodológico para la estandarización de sus procesos. Al mismo tiempo, se adaptó y especializó en función de las disposiciones establecidas por la Fiscalía de la Nación (Huambachano, 2013)<sup>2</sup>.

En ese contexto, se constituyó un equipo técnico multidisciplinario integrado por profesionales de diferentes especialidades; asimismo, se procuró la construcción de un modelo de gestión del conocimiento que contribuya a la comprensión de las tendencias, la magnitud, las características, la dinámica, los patrones delictivos y los factores etiológicos que inciden en la disminución, el mantenimiento o el incremento de la criminalidad en el Perú. Todo esto hizo posible que el Observatorio de Criminalidad se constituya en un área especializada de la Fiscalía de la Nación para el fortalecimiento de la política criminal en el ámbito de la prevención, la persecución del delito y la protección de víctimas (Huambachano, 2013).

Del mismo modo, en coordinación con la Oficina de Proyectos y Cooperación Técnica Internacional del Ministerio Público y el Banco Mundial se implementaron cuatro proyectos de fortalecimiento, en el marco del Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia (PMSJ), en lo que se destacó el despliegue de una solución de inteligencia de negocios con minería de datos para la visualización de los principales indicadores de delitos, infracciones a la ley penal y violencia con

---

<sup>1</sup> La resolución fue emitida por la doctora Nelly Calderón Navarro, Fiscal de la Nación (2001-2005), y encargaba la implementación del Observatorio de Criminalidad a la Presidencia de RENADESPLE, la Dirección de la Escuela del Ministerio Público, la Jefatura del Instituto de Medicina Legal y a la Gerencia General.

<sup>2</sup> Fiscales de la Nación: doctora Flora Adelaida Bolívar Arteaga (2005-2008), doctora Gladys Margot Echaíz Ramos (2008-2011), doctor José Antonio Peláez Bardales (2011-2014), doctor Carlos Américo Ramos Heredia (mayo-diciembre 2014), doctor Pablo Sánchez Velarde, Fiscal de la Nación (enero 2015-junio 2018), doctor Pedro Gonzalo Chávarry Vallejos (julio 2018-enero 2019) y, actualmente, la doctora Zoraida Ávalos Rivera (2019-2022). Todos han brindado el apoyo estratégico, lo cual ha garantizado su continuidad, fortalecimiento y reconocimiento en el ámbito nacional e internacional.

sus respectivos mapas del delito, tableros de control y reportes. A esto se sumó la obtención de la certificación internacional ISO 9001:2008 y el desarrollo de un estudio sobre prospectiva para la identificación de escenarios de futuro de la criminalidad en el Perú al 2021 (Huambachano, 2013).

Desde el 2011, el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público ha participado en diversos concursos nacionales e internacionales acerca de buenas prácticas en el sector público, y se ha enfocado específicamente en dos ámbitos: *seguridad ciudadana* y *análisis delictivo* impulsado por un equipo técnico multidisciplinario, especializado y comprometido. El primer reconocimiento en la categoría de seguridad ciudadana fue otorgado por la Asociación Civil Ciudadanos al Día (CAD), que distinguió al “Registro de Femicidio del Ministerio Público” como finalista en la VII edición del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública. Posteriormente, en 2012, con una nueva práctica denominada “Identificación de zonas de mayor incidencia delictiva (puntos calientes) a nivel nacional: herramientas de diagnóstico utilizando imágenes satelitales y tecnología GPS”, fue ganador en la categoría de seguridad ciudadana, práctica que fue liderada por la doctora Zoraida Ávalos Rivera, Fiscal Suprema y Coordinadora Nacional del Programa de Persecución Estratégica del Delito del Ministerio Público, quien contó con la colaboración de los fiscales, los médicos legistas y el personal administrativo de los distritos fiscales a nivel nacional.

En el periodo comprendido desde 2013 hasta 2017 continuó participando en todas las ediciones de la Asociación Civil Ciudadanos al Día (CAD), donde fue reconocido en la categoría de seguridad ciudadana con diferentes proyectos e iniciativas. De forma similar, desde el 2014 hasta el 2021 participó en los concursos sobre Buenas Prácticas en Análisis Delictual organizados por la Fundación Paz Ciudadana (Chile) y la Asociación Internacional de Analistas Criminales (IACA). En ese periodo se reconocieron cinco prácticas impulsadas

por el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público, las cuales fueron presentadas en las Conferencias Internacionales sobre Análisis Delictual y Persecución Penal.

Todo ello le ha permitido posicionarse en algunos países de la región, y ha compartido la práctica del Registro de Femicidio con diversos países y organizaciones internacionales como un modelo liderado por un Ministerio Público. Los datos del registro son reconocidos como la cifra oficial del Perú para América Latina y el Caribe, los cuales son publicados en el Observatorio de Igualdad de Género de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Esta práctica fue evolucionando en su enfoque, procesos y metodología, pues transitó del concepto básico como registro de muertes de mujeres por razones de género sustentado en carpetas fiscales (unidad de análisis) hasta la implantación de un modelo de gestión del conocimiento, lo cual se complementó con la certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2008), la incorporación de la variable “antecedentes de violencia”, la generación de alertas tempranas y la utilización de herramientas tecnológicas emergentes.

Esta madurez en el Registro se consolidó con la primera experiencia de “cooperación triangular entre Perú, El Salvador y España para institucionalizar un sistema de gestión del conocimiento para la generación de evidencia en materia de violencia feminicida en El Salvador, con base en la experiencia de Perú y España” (AECID, 2019), - Fase I (2017-2019) y Fase II (2021-2022), representando un espacio de aprendizaje dinámico y colaborativo. Incluso, en la última misión que se desarrolló en noviembre de 2019 germinó la idea de fortalecer el sistema de alertas de mujeres en alto riesgo de ser víctimas de un feminicidio o un feminicidio en grado de tentativa. Este hito institucional permitió que en el mismo año se

aprobara la Estrategia 360°. Detección y protección de mujeres en riesgo y seguimiento de investigaciones de feminicidio en grado de tentativa y feminicidio.

Dicho antecedente contribuyó para que el Ministerio Público fuera incluido en 2020 en el “Proyecto Violencia contra la Mujer: Fortaleciendo la Prevención y la Justicia”, gestionado por la Unión Europea y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), a través de la Estrategia 360° en el componente 1: Prevención, que establece el cambio cultural y la prevención de la violencia de género con la finalidad de apoyar en la gestión del conocimiento y alertas tempranas basadas en evidencia para la prevención de muertes violentas de mujeres en un contexto de feminicidio.

De forma paralela, en América Latina y el Caribe se ha impulsado una propuesta metodológica para el intercambio de experiencias, iniciativas y/o prácticas que permitan la gestión de evidencia sobre criminalidad y violencia. Además, en agosto de 2020 se participó del estudio “Calidad de la medición del indicador de femicidio / feminicidio y muertes violentas de mujeres por razones de género”, que estuvo organizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Programa Regional para América Latina de la Iniciativa Spotlight, a fin de avanzar hacia la armonización de los registros de feminicidio y homologar las variables contenidas en estos para mejorar la comparabilidad entre los países de la región, por lo que se incluyó la recopilación de insumos para el desarrollo del Sistema de Registro Único de Feminicidio que implementará la CEPAL.

Con la experiencia acumulada se ha promovido una propuesta para implementar un Registro de Feminicidio en América Latina y el Caribe a través de la participación del Ministerio Público del Perú en la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos

(AIAMP). El Registro se ha convertido en el prototipo para el despliegue del Modelo de Gestión de Conocimiento denominado 10G, el cual se ha replicado con las demás líneas temáticas priorizadas en la planificación 2020-2025.

En la actualidad no es suficiente centrarse en patrones históricos de la criminalidad, sino que es necesario anticiparse a las nuevas tendencias y modalidades futuras, con el objetivo de implementar planes, programas, proyectos y estrategias que permitan prevenir, controlar o reducir los principales indicadores de criminalidad. En ese ámbito, el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público se ha constituido en un centro especializado, el cual cumplirá 20 años de historia institucional en el año 2025, tiempo en el que ha reflejado sostenibilidad y un enfoque de análisis criminal multidisciplinario que se encuentra orientado al fortalecimiento de la política criminal del Ministerio Público (Huambachano, 2013).

Por otro lado, aunque el presente informe (elaborado para obtener el título profesional de licenciado en Psicología) sistematiza la labor profesional del autor en el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público, cabe señalar que existen algunos hechos importantes que marcaron puntos de quiebre en su trayectoria profesional. El punto de partida se remonta al año 2004, cuando recibió el encargo del doctor Gastón Rivera Alí, Director Ejecutivo de la Corporación Peruana para la Prevención de la Problemática de Drogas y de la Niñez en Alto Riesgo Social (OPCIÓN), para formular una propuesta técnica que permitiera constituir un Observatorio de Criminalidad en el Ministerio Público; luego la confianza de la doctora Flora Adelaida Bolívar Arteaga, Fiscal de la Nación (2005-2008), para que formara parte del equipo técnico encargado del diseño, planificación, organización e implementación inicial.

Posteriormente, en 2007 se incorporó al equipo del doctor Rubén Quispe Cueva, Gerente Central de la Escuela del Ministerio Público; en 2008 tuvo la oportunidad de conocer a la doctora Rocío Villanueva Flores, quien marcó un hito con la creación del Registro de Femicidio del Ministerio Público; y en 2010 fue designado como Gerente por la doctora Gladys Margot Echaíz Ramos, Fiscal de la Nación (2008-2011). Como se puede ver, esta oficina se ha construido sobre la visión, el liderazgo, el esfuerzo, la mística y el compromiso de muchos profesionales, fiscales de diversas jerarquías y especialidades, médicos legistas, personal administrativo, equipo técnico, voluntarios y colaboradores que han contribuido de diversas formas en sus diferentes etapas de desarrollo institucional.

En atención a dicho marco, y luego de realizar un recorrido en cuanto al contexto de la criminalidad y la violencia en América Latina y el Caribe, así como la aparición de los primeros Observatorios en la región y los hitos que originaron el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público, el autor comparte su trayectoria profesional desde que egresó de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, sus inicios en la organización no gubernamental OPCIÓN y su participación en el diseño, formulación, planificación, organización, despliegue y posicionamiento desde el año 2005 hasta el 2021. Después hace una breve descripción tanto del Ministerio Público como del Observatorio de Criminalidad, donde menciona su visión, misión y organización, para luego reseñar las etapas que ha recorrido desde su creación y los desafíos al 2030. En este proceso detalla el Modelo de Gestión del Conocimiento 10G y posteriormente presenta el organigrama y las funciones asignadas al área de acuerdo con el marco normativo.

Acto seguido, detalla los fundamentos y el marco normativo que regulan el trabajo del psicólogo en el Perú, luego menciona las funciones que ha desempeñado según el modelo de gestión de conocimiento 10G y su formación como psicólogo. Por último,

comparte los aportes más destacados, en los que resalta la implementación de un modelo de gestión del conocimiento, y presenta las conclusiones, recomendaciones y referencias que ha utilizado en este documento.

### **1.1 Trayectoria del autor**

El autor de este informe es Juan Jesús Huambachano Carbajal (Perú, 1976), bachiller en Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV); durante su trayectoria se ha especializado en temáticas como análisis criminal, delincuencia organizada, delincuencia común, feminicidio, violencia contra las mujeres y seguridad ciudadana; asimismo, en planificación, organización, dirección y gestión estratégica. Entre los años 2001 y 2003 desarrolló estudios de Maestría en Conducta Adictiva y Violencia de la UNFV; más adelante, entre el 2003 y 2005 realizó estudios de Doctorado en Salud Pública de la UNFV, los cuales complementó con estudios de Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), entre el 2007 y 2009.

La formación que ha recibido lo ha orientado en dos componentes: a) *gestión pública*, área en la que se destacó a lo largo del *Diplomado en Administración y Gestión Pública* (Universidad ESAN, 2010), *Programa de Especialización para Ejecutivos* (Universidad ESAN, 2007-2010) y *Diplomado en Alta Dirección y Gerencia para el Sector Justicia*, de la Escuela de Post Grado de la Universidad del Pacífico (2012-2013); y b) *gestión del conocimiento en el ámbito de la criminalidad y la violencia*, análisis criminal y herramientas tecnológicas, en lo que se destacó en diplomados en *Violencia, adicciones y convivencia ciudadana* (2003-2004), *Reducción de la demanda de drogas* (2004-2005), *Corrupción, crimen organizado y lavado de activos* (2004-2005), *Trata de personas: En*

*todas sus dimensiones, una información integral para el Perú (2006-2007)*, entre otras que han apuntado a fortalecer su perfil técnico.

En 1999, con 22 años ingresó en calidad de interno de psicología a la Corporación Peruana para la Prevención de la Problemática de Drogas y de la Niñez en Alto Riesgo Social (OPCIÓN), donde inicialmente desarrolló el trabajo en campo para la aplicación de programas preventivos dirigidos a niños, niñas, adolescentes, jóvenes, padres de familia, líderes comunales y docentes. Después del internado en psicología recibió la propuesta de incorporarse al equipo técnico, así que empezó sus labores a través del desarrollo de acciones de promoción, prevención y análisis de información, así como la edición de libros, investigaciones y materiales educativos. Más adelante, se le encomendó la función de capacitación especializada a nivel nacional dirigida a policías, fiscales, jueces y profesionales.

También desempeñó el cargo de coordinador para el diseño, elaboración e implementación del Plan Estratégico. Posteriormente, asumió la coordinación del Área de Diseño, Monitoreo y Evaluación de Proyectos de la referida ONG. Todo ello le permitió asumir la coordinación del Área de Investigación, donde destacaron sus siguientes investigaciones: *Mujer, Gestación y Drogas (2002)*, *Investigación peruana en drogas. Estudio bibliointegrativo (2002)* y *Violencia familiar. Evolución, antecedentes y consumo de drogas (2002)*.

Con base en el trabajo desarrollado se le asignó el diseño, la implementación y la evaluación de diversos proyectos. De este modo, durante el 2004, cuando el Ministerio Público y OPCIÓN suscribieron un convenio de cooperación interinstitucional que tuvo entre sus objetivos el diseño del (1) Programa de Fiscales Escolares y del (2) Observatorio de



Criminalidad, así como el fortalecimiento de la (3) Escuela del Ministerio Público, fue designado para diseñar la propuesta de un observatorio, siguiendo los lineamientos de la Dirección Ejecutiva de OPCIÓN. En este proceso recopiló información acerca de experiencias nacionales e internacionales vinculadas a los objetivos que tendría dicha unidad, para lo que formuló un primer documento técnico. Esa propuesta fue presentada por el director ejecutivo ante la doctora Flora Adelaida Bolívar Arteaga, Fiscal Suprema Titular. Ulteriormente, el 8 de julio de 2005 se creó el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público.

Adicionalmente, en el 2006, aun trabajando en OPCIÓN, formó parte del equipo técnico responsable de la implementación y el despliegue, en el que lideró la elaboración del plan estratégico, al igual que el diseño de manuales, procedimientos, instructivos y formatos. En 2007, al cerrar el proyecto de la ONG, pasó a integrar el Ministerio Público y continuó con las acciones desarrolladas; su participación durante ese año fue importante, en especial en el terremoto de Pisco del 15 de agosto de 2007, dado que realizó el registro de las víctimas de este fatídico evento (*sistematización de las actas de levantamiento de cadáver*) en conjunto con el equipo de trabajo, labor en la que brindó información clave para el fortalecimiento del accionar fiscal en ese contexto de emergencia. Este conjunto de acciones se complementó con la gestión de los primeros reportes estadísticos sobre los delitos de mayor incidencia registrados a nivel nacional, y al mismo tiempo con el seguimiento de los hechos principales de trascendencia nacional, por ejemplo, conflictos y movilizaciones sociales, hechos de relevancia penal, incluyendo el monitoreo de la actuación fiscal en los procesos electorales.

En el segundo semestre del 2008 tuvo lugar un hecho importante, la doctora Rocío Villanueva Flores, Gerente Central de la Escuela del Ministerio Público y del

Observatorio de Criminalidad, le solicitó al autor iniciar con el análisis del feminicidio en el Perú, empleando la metodología vigente en algunos países de la región (*análisis de los casos publicados en la prensa*), en complemento con la revisión de una muestra de carpetas fiscales correspondientes a muertes de mujeres por razones de género. El impulso, el liderazgo y la sensibilidad de la doctora Villanueva hicieron posible que en febrero de 2009 se creara el Registro de Feminicidio del Ministerio Público, periodo en el que la doctora Gladys Margot Echaíz Ramos era Fiscal de la Nación. Este Registro marcó un hito fundamental en la historia del Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público, de tal manera que se convirtió en un referente en América Latina y el Caribe, incluso ha sido reconocida como una buena práctica.

Durante enero de 2010 hasta el 15 de septiembre de 2021 asumió el cargo de Gerente de esta área estratégica. En este rol transformó el modelo de gestión, dado que en sus inicios se orientaba a la recopilación y procesamiento de datos de los sistemas informáticos (SIATF y SGF), pero en la actualidad se ha convertido en un área que gestiona conocimiento científico (evidencia) para fortalecer la política criminal del Ministerio Público.

Para el 2025, al cumplir 20 años de vida institucional, se proyecta convertirse en un centro especializado en el Perú y un referente para América Latina y el Caribe. Además, su labor como Gerente le permitió involucrarse en acciones de asistencia técnica, pues participó en más de 70 grupos de trabajo institucionales y representó al Ministerio Público en diversas comisiones, comités y mesas técnicas. En la Tabla 2 se describen las secretarías técnicas que ha asumido el autor en el periodo comprendido entre 2015-2021.

**Tabla 2**

*Participación del Autor como Secretario Técnico en Comisiones de Trabajo del Ministerio Público (2015-2021)*

<b>Nº</b>	<b>Rol</b>	<b>Comisión</b>
1	Secretaría Técnica	Comisión encargada de elaborar los lineamientos de la actuación fiscal del Ministerio Público antes, durante y después del proceso de las Elecciones Generales (2021).
2	Secretaría Técnica	Comisión encargada de diseñar la estrategia integral en materia de estadística del Ministerio Público (2021).
3	Secretaría Técnica	Comisión encargada de evaluar la propuesta efectuada por la jefa de la Oficina de Coordinación y Enlace de las Fiscalías Especializadas en Delitos de Tráfico Ilícito de Drogas (2021).
4	Secretaría Técnica	Comisión Especial por el Aniversario Institucional del Ministerio Público y el Día del Fiscal (2017, 2018 y 2020).
5	Secretaría Técnica	Equipo de Trabajo del Sistema Integral Descentralizado de Fiscalías Penales del Ministerio Público (2019).
6	Secretaría Técnica	Comisión de Trabajo encargada de elaborar un informe técnico que sustente la creación de plazas fiscales para los casos no complejos en delitos de bandas criminales (2019).
7	Secretaría Técnica	Equipo de Trabajo encargado de diseñar, implementar y evaluar el Plan Piloto del Programa de Fiscales Comunales y Vecinales en el Distrito Fiscal de Sullana (2017).
8	Secretaría Técnica	Comisión encargada del desarrollo e implementación de la Carpeta Fiscal Electrónica (2017).
9	Secretaría Técnica	Comisión encargada del diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación del Programa de Voluntariado Universitario para el Sistema Administrativo y para el Programa de Prevención Estratégica del Delito (2015 y 2017).
10	Secretaría Técnica	Equipo de Trabajo encargado de la organización, la ejecución y el seguimiento de la Convención de Fiscales y procuradores Generales: buscando mecanismos eficaces en la lucha contra el crimen organizado y la corrupción (2017).
11	Secretaría Técnica	Comisión encargada de la implementación de la Oficina de Análisis Estratégico contra la Criminalidad del Ministerio Público - OFAEC (2016).
12	Secretaría Técnica	Equipo Técnico encargado de diseñar, implementar y evaluar el Proyecto Plan Piloto de las Fiscalías Distritales de Intervención Inmediata en los distritos fiscales de Lima y Callao (2015).

Igualmente, ha sido integrante en diversas Comisiones de trabajo del Ministerio Público (2015-2021). También fue designado como representante titular del Ministerio Público ante el

*Comité Estadístico Interinstitucional de la Criminalidad [CEIC] (2019 y 2021), liderado por el Consejo Nacional de Política Criminal (CONAPOC); se desempeñó como representante alterno ante el Comité Técnico de Coordinación del Sistema Nacional de Información de Seguridad Ciudadana [COTECO] (2019 y 2021); representante ante el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC) para la coordinación del Grupo de Trabajo denominado Acciones integrales para combatir la impunidad en la comisión de delitos patrimoniales (robos y hurtos) y las agresiones al personal policial en cumplimiento de su deber (2019); y representante ante el Consejo Directivo del Observatorio Nacional de la Violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar (2018).*

Asimismo, fue designado como funcionario coordinador y representante del Ministerio Público ante el *Acuerdo Nacional por la Justicia [ANJ] (2018)*, y funcionario encargado de programar, monitorear y evaluar tanto las políticas públicas como el proceso de toma de decisiones de los agentes socioeconómicos y de la ciudadanía en general, en el marco del *Plan Estratégico Nacional para el Desarrollo estadístico [PENDES] 2013-2017 (2015)*. Fue representante para participar en el *Estudio comparado sobre Observatorios para la prevención y control del delito en América Latina*, organizado por la Fundación Paz Ciudadana (2015); representante ante el CONAPOC para el diseño de una *Política Nacional frente a la violencia sexual contra menores de edad (2014)*; representante alterno del Ministerio Público ante el Proyecto *Sistema Regional de Indicadores Estandarizados de Convivencia y Seguridad Ciudadana (2012)*; y representante ante la *Mesa de Trabajo Intersectorial de Femicidio (2012)*.

A lo largo de su gestión se han obtenido diversos reconocimientos. En primer lugar, en 2011 el “*Registro de Femicidio del Ministerio Público*” quedó como finalista en el Concurso

de Buenas Prácticas en Gestión Pública, otorgada por la Organización Ciudadanos al Día (CAD); mientras que en 2012 se obtuvo el Premio sobre Buenas Prácticas en Gestión Pública en la categoría de Seguridad Ciudadana por la implementación de la herramienta denominada “*Identificación de puntos calientes con equipos GPS y data satelital*”, práctica liderada por la doctora Zoraida Ávalos Rivera, Fiscal Suprema y Coordinadora Nacional del Programa de Persecución Estratégica del Delito del Ministerio Público. Posteriormente, en el 2013 la misma organización identificó 263 experiencias, de las que tres correspondieron al Ministerio Público, a saber: a) “*Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público*”, b) “*El Registro de Femicidio del Ministerio Público*” y c) “*El Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008*”, todas ellas en la categoría Seguridad Ciudadana y Gestión Interna.

Al año siguiente identificó 262 experiencias, de las cuales dos correspondieron al Ministerio Público en la categoría de seguridad ciudadana: a) “*Implementación de un Sistema de Información sobre delitos, infracciones a la ley penal y violencia familiar (Herramienta de inteligencia de negocios BI/GIS y minería de datos)*” e b) “*Investigación prospectiva sobre la criminalidad en el Perú al 2021*”. Del mismo modo, de las 271 experiencias reconocidas en el 2015, cinco correspondieron al Ministerio Público, y tres de ellas pertenecían al Observatorio de Criminalidad. Para el 2016 la práctica “*Diseño de un modelo predictivo para la prevención de muertes de mujeres en un contexto de femicidio: minería de datos y análisis predictivo*” también fue seleccionada dentro de las 284 experiencias registradas a nivel nacional.

En el ámbito internacional, la Fundación Paz Ciudadana (Chile) y la International Association of Crime Analysts (IACA), en el marco del III Concurso Internacional Buenas

Prácticas para el Análisis Delictual 2014, seleccionaron “*El Registro de Femicidio del Ministerio Público*” como una buena práctica en América Latina. Después, en 2015, la propuesta sobre “*Metodología de análisis criminológico desplegada a partir del Sistema Inteligente para el Análisis del Delito y la Violencia (SIADEV)*” fue reconocida en el IV Concurso Internacional Buenas Prácticas para el Análisis Delictual 2015.

De la misma forma, la práctica denominada “Diseño de un modelo predictivo para la prevención de muertes de mujeres en un contexto de femicidio: minería de datos y análisis predictivo” fue distinguida como una buena práctica en análisis delictual en el 2016; para el año siguiente, con la práctica “Programa de implementación de Investigaciones Criminológicas y Análisis Prospectivo”, y en 2021 con la propuesta nombrada “Modelo de gestión del conocimiento en violencia sexual contra niños, niñas y adolescentes”. Estos logros constituyen un reconocimiento al esfuerzo de todos los integrantes del Ministerio Público, en particular de los fiscales de las diversas especialidades y jerarquías, médicos legistas, personal administrativo y el compromiso del equipo técnico del Observatorio de Criminalidad.

Cabe mencionar que estos reconocimientos nacionales e internacionales propiciaron el establecimiento de lazos de cooperación con el Banco Mundial (BM), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), lo que ha posibilitado el impulso de alianzas estratégicas con algunos países en la región. Una muestra de ello es que en la actualidad se viene ejecutando la segunda fase del Proyecto de cooperación triangular entre Perú, El Salvador y España, con el

propósito de institucionalizar un sistema de gestión del conocimiento para la generación de evidencia científica en materia de violencia feminicida en El Salvador, con base en la experiencia del Registro de Femicidio del Ministerio Público.

Toda la experiencia acumulada en este periodo ha posibilitado la conexión del autor con la academia, puesto que ha desempeñado una labor docente en programas dirigidos a universitarios, docentes, profesionales y operadores de justicia a nivel nacional en la Escuela del Ministerio Público, la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, algunos cursos en la Academia de la Magistratura (AMAG) y en la organización no gubernamental OPCIÓN; asimismo, ha sido expositor en conferencias en el Perú, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, México y Uruguay. Dada su trayectoria profesional, su visión es convertirse en consultor internacional para el diseño, formulación, implementación y evaluación de sistemas de gestión del conocimiento que contribuyan con el fortalecimiento de la política criminal en América Latina y el Caribe.

## **1.2 Descripción de la institución**

### **1.2.1 *Ministerio Público***<sup>3</sup>

Organismo autónomo del Estado que tiene como funciones principales la defensa de la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos, la representación de la sociedad en juicio, para los efectos de defender a la familia, a los menores e incapaces y el interés social, así como para velar por la moral pública; la persecución del delito y la reparación civil. También vela por la prevención del delito dentro de las limitaciones que resultan de la ley y por la independencia

---

<sup>3</sup> Decreto Legislativo N° 052. Ley Orgánica del Ministerio Público, promulgado el 16 de marzo de 1981 (Artículos 1, 3, 5, 11 y 37).

de los órganos judiciales y la recta administración de justicia y las demás que le señalan la Constitución Política del Perú y el ordenamiento jurídico de la Nación. (MPFN, s.f., párr. 1 y 2)

El Ministerio Público es el titular de la acción penal pública, la que ejercita de oficio, a instancia de la parte agraviada o por acción popular, si se trata de delito de comisión inmediata o de aquéllos contra los cuales la ley la concede expresamente. Para el debido cumplimiento de sus funciones y atribuciones, el Fiscal de la Nación y los fiscales ejercerán las acciones o recursos y actuarán las pruebas que admiten la Legislación Administrativa y Judicial. Los fiscales cuentan con autonomía funcional, es decir, los fiscales actúan independientemente en el ejercicio de sus atribuciones, las que desempeñarán según su propio criterio y en la forma que estimen más arreglada a los fines de su institución. Siendo un cuerpo jerárquicamente organizado deben sujetarse a las instrucciones que pudieran impartirles sus superiores. (MPFN, s.f., párr. 3, 4 y 5)

En cuanto a la disposición jerárquica, los fiscales se organizan de la siguiente manera: Fiscal de la Nación, Fiscales Supremos, Fiscales Superiores y fiscales provinciales; los fiscales adjuntos y la Juntas de Fiscales también lo integran. Además del Fiscal de la Nación, son Fiscales Supremos en actividad, los Fiscales Supremos Titulares, así como los Fiscales Supremos Provisionales. El Fiscal de la Nación, los Fiscales Supremos Titulares y los Fiscales Supremos Provisionales constituyen la Junta de Fiscales Supremos. (MPFN, s.f., párr. 6, 7 y 8)

El Fiscal de la Nación es elegido por la Junta de Fiscales Supremos, entre sus miembros; por un periodo de tres años, prorrogable por reelección sólo por otros



dos años más. Actualmente, la Fiscal de la Nación es la doctora Zoraida Ávalos Rivera, designada por la Junta de Fiscales Supremos en sesión del 8 de enero de 2019, quien juramentó al cargo el 29 de marzo de 2019. (MPFN, s.f., párr. 9). Es preciso señalar que el proyecto de presupuesto del Ministerio Público se aprueba por la Junta de Fiscales Supremos, luego se presenta ante el Poder Ejecutivo y se sustenta en esa instancia y en el Congreso<sup>4</sup>.

De otro lado, el 25 de junio de 2021, mediante Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 908-2021-MP-FN, se aprobó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025 modificado del Ministerio Público. Esta herramienta de gestión institucional constituye una hoja de ruta para los próximos años, la cual se implementará a través de los planes operativos institucionales y en el presupuesto institucional.

### ***1.2.2 Oficina de Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público***

Este observatorio fue creado el 8 de julio de 2005, mediante Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 1485-2005-MP-FN, integrando los sistemas del Registro Nacional de Detenidos y Sentenciados a Pena Privativa de la Libertad Efectiva (RENADESPPLE), del Instituto de Medicina Legal “Leónidas Avendaño Ureta”, de la Escuela del Ministerio Público “Dr. Gonzalo Ortiz de Zevallos Roedel” y del Sistema de Información de Apoyo al Trabajo Fiscal (SIATF), con el propósito de promover el desarrollo de una red de información objetiva, confiable, oportuna y comparable que contribuya a combatir los fenómenos criminales y de violencia que impactan en el Perú (Huambachano, 2013).

---

<sup>4</sup> Constitución Política del Perú de 1993 (Artículo 160).

### **1.2.2.1 Visión y misión institucional**

*Visión.* Convertirse en un centro especializado del Ministerio Público, líder en América Latina y el Caribe, en la gestión del conocimiento sobre criminalidad y violencia; orientado al fortalecimiento de las políticas institucionales en materia de prevención, persecución del delito y protección de víctimas.

*Misión.* El Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público es el órgano de asesoramiento de la Fiscalía de la Nación encargado de recolectar, procesar, analizar y difundir información sobre delitos, infracciones de la ley penal y violencia en el país, a través de un trabajo multidisciplinario, con la finalidad de contribuir al diseño, la implementación y la evaluación de políticas institucionales, en el ámbito de la prevención, la persecución del delito y la protección de víctimas (Ministerio Público, 2015, p. 1).

**1.2.2.2 Organización.** Se encuentra conformado por 12 profesionales de diversas especialidades, lo que posibilita un abordaje multidisciplinario, orientado al análisis y la identificación de las principales variables asociadas a la criminalidad y la violencia, así como a aquellos factores que inciden en su disminución, mantenimiento o incremento. Está representado por el Gerente y compuesto por los siguientes cargos: gerente, subgerente, analista, especialista administrativo, operador y asistente administrativos.

**1.2.2.3 Etapas de madurez institucional del Observatorio de Criminalidad.** Desde su creación en el 2005 hasta la fecha se han desarrollado diversas acciones que han propiciado el despliegue de cinco generaciones de planificación y gestión, en lo que se incluyen algunos desafíos al 2030, lo cuales se describen a continuación:

***A. Etapa de diseño, formulación, optimización y creación (mayo 2005-febrero 2007).***

Se inició con la designación de un equipo técnico dispuesto por el Despacho de la Fiscalía de la Nación, en aras de diseñar, formular e implementar el Observatorio de Criminalidad, para lo que se involucraron distintas áreas del Ministerio Público. Además, se llevaron a cabo diversas reuniones para gestionar una hoja de ruta, en las que se priorizó la búsqueda de información nacional e internacional que permitiera elaborar un diagnóstico de la criminalidad y la violencia en el Perú. Tales acciones se complementaron con la revisión de otras experiencias de observatorios, centros de análisis y oficinas con características similares identificadas en América Latina y el Caribe. En función de esto se formularon lineamientos generales, incluyendo el diseño de un sistema de gestión de información y la elaboración de un plan de trabajo. Todo este esfuerzo representó la *primera generación a nivel de planificación y gestión*, la cual enfrentó diversas dificultades, limitaciones y, a su vez, oportunidades sobre las cuales se cimentaron las columnas principales de lo que representa el Observatorio de Criminalidad en la actualidad.

Es preciso señalar que el Ministerio Público no contaba con los recursos financieros y logísticos ni con los recursos humanos especializados para su implementación. Sin embargo, desde el Despacho de la Fiscalía de la Nación se tomaron diferentes decisiones para optimizar los recursos disponibles, empezando con la ubicación de un espacio físico (infraestructura); para ello se identificaron los ambientes que ocupaba la Biblioteca de la Escuela del Ministerio Público en el Piso 11. Posteriormente, se buscó involucrar a profesionales de diversas áreas afines para integrarse al equipo, quienes se trasladaron con su propio mobiliario, equipos tecnológicos y materiales; caracterizándose como una etapa de exploración, aprendizaje y optimización de recursos. Este despliegue permitió implementar, acondicionar e inaugurar el Observatorio de Criminalidad en el Piso 11 de la sede Central del Ministerio Público, con fecha

de 21 septiembre de 2005, cuando la doctora Nelly Calderón Navarro ejercía como Fiscal de la Nación y la doctora Flora Adelaida Bolívar Arteaga se desempeñaba como Fiscal Suprema y presidenta del Observatorio de Criminalidad.

Después de la inauguración, el equipo técnico se concentró en la ejecución de los principales hitos establecidos en la hoja de ruta, de modo que orientó sus esfuerzos a la gestión de los requerimientos y las necesidades. Asimismo, los primeros reportes estadísticos sobre incidencia delictiva se elaboraron y, de forma paralela, se inició con el monitoreo de eventos de trascendencia y/o conmoción social, desarrollándose más de 250 relacionados a diversos hechos asociados a accidentes de tránsito, conflictos sociales, delincuencia común y procesos electorales.

***B. Etapa de planificación estratégica, organización y despliegue (marzo 2007-mayo 2008).*** El desafío en esta etapa estuvo orientado a formular la segunda generación de planificación y gestión, estructurada en tres componentes. El primero se denominó Gestión para la planificación, organización y dirección, que empezó con la formulación de un plan estratégico 2008-2013 e incluyó el plan programático y operativo. Se desarrollaron diversos espacios de trabajo para la formulación de la visión, la misión, el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores, las actividades y los planes de acción a corto, mediano y largo plazo (Huambachano, 2013).

La segunda etapa se llamó *Gestión administrativa*, que se caracterizó por la sistematización, la clasificación y el análisis de documentos de gestión, tanto de instituciones nacionales como internacionales. Esta sistematización permitió formular una

propuesta de estructura organizacional, funcional y administrativa (ROF y MOF). Finalmente, la tercera se denominó *Gestión técnica para el análisis de la criminalidad y la violencia*, en la que se profundizó la búsqueda bibliográfica referente a los conceptos principales para el análisis criminal, y también se formularon las principales variables, estadísticas e indicadores. Del mismo modo, se diseñó una propuesta de metodología estándar para la recopilación, el procesamiento, el análisis y la difusión de información estratégica (Huambachano, 2013).

***C. Etapa de implementación y construcción del enfoque de gestión (junio 2008-diciembre 2013).*** Durante esta etapa se continuó con la implementación del plan estratégico, el cual se focalizó en dos componentes, lo que representó la *tercera generación de planificación y gestión*: a) lineamientos de gestión estratégica y b) lineamientos para el análisis criminal. De igual manera, *se desarrollaron procesos de monitoreo del accionar fiscal a nivel nacional*, donde se priorizaron tres ejes temáticos, a saber, accidentes de tránsito, feminicidio y eventos de trascendencia y/o conmoción social, además de que se logró la emisión de las primeras resoluciones, directivas y formatos [Accidentes de tránsito y operativos de prevención (Formatos N° 1 y 2) y Registro de Feminicidio del Ministerio Público (Formato N° 3)] (Huambachano, 2013). Asimismo, se impulsó la *gestión de información sobre incidencia delictiva, infracciones a la ley penal y violencia*.

También se inició con la sistematización de los cuestionarios aplicados en los programas de persecución estratégica del delito [Jornadas de acercamiento a la población (Cuestionario A y B), charlas de prevención y orientación (Cuestionario C), fiscales escolares y fiscales escolares ambientales (Cuestionario D) y jóvenes líderes hacia un futuro mejor (Cuestionario E)].

Igualmente, se elaboraron informes estadísticos acerca de los proyectos de justicia juvenil restaurativa, entrevista única de niños, niñas y adolescentes, y asistencia a víctimas y testigos. Todo ello se complementó con la difusión de boletines mensuales y materiales de sensibilización. Por último, se promovió la cooperación intrainstitucional, capacitación y formación de capacidades y el desarrollo de propuestas de políticas, lineamientos y proyectos, con el objetivo de contribuir al diseño de políticas institucionales.

*D. Etapa del despliegue, fortalecimiento y posicionamiento internacional (enero 2014-diciembre 2019).* A partir de la planificación estratégica 2014-2019 se elaboró un nuevo plan de trabajo, en el cual se priorizó la digitalización de información, optimización y estandarización de procesos. Así, con el Despacho de la Fiscalía de la Nación se coordinó el mejoramiento de la infraestructura, la tecnología y la logística, por tanto, se gestionó la adquisición de equipos, mobiliario y logística adecuada para el monitoreo del accionar fiscal a nivel nacional (Huambachano, 2013).

Además, se promovieron espacios de coordinación con fiscalías, áreas y gerencias del Ministerio Público, con el objetivo de instaurar mecanismos de articulación, intercambio de información y priorización de líneas temáticas; se fortalecieron las coordinaciones con los organismos de cooperación internacional iniciadas en el 2012-2013, de lo que se obtuvo el apoyo del Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia PMSJ (Banco Mundial) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM); y se impulsó el desarrollo de talleres de capacitación orientados al fortalecimiento de las capacidades técnicas y metodológicas del equipo técnico. Aunado a esto se implementó una estrategia comunicacional tanto al interior de la institución (fiscales, médicos legistas y administrativos) como al exterior de esta, por tanto, la marca del Observatorio se inscribió ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y

de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), y la publicación de boletines con diversas temáticas (Huambachano, 2013).

Esta etapa correspondió a la *cuarta generación de planificación y gestión*, la cual se construyó con base en la etapa anterior, en la que se utilizó la misma estructura de objetivos estratégicos, pero se actualizaron las acciones y las actividades, y también se utilizó el modelo de *Balanced Scorecard* (BSC). Finalmente, continuaron diversas actividades en las que se le brindó más importancia a la gestión administrativa, aunque una nueva etapa estaba teniendo lugar: la *gestión del conocimiento*.

***E. Etapa del fortalecimiento del modelo de gestión del conocimiento, generación de evidencias y desarrollo de propuestas (2020-2025)***. La quinta generación en la planificación y gestión se dio a finales de 2018, en ella se reformuló el enfoque del Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público con la misma esencia, pero con mayor énfasis en la gestión del conocimiento para la formulación de políticas institucionales frente a la criminalidad y la violencia. En ese contexto se implementó el modelo de las 10G, entendido como un proceso de transformación estratégica que marcó un nuevo punto de quiebre en la madurez institucional.

***F. Etapa de la consolidación, madurez y desafíos al 2030***. Hacia el 2030 el Observatorio de Criminalidad deberá iniciar un proceso de reingeniería para fortalecer el modelo de gestión del conocimiento 10G que priorice nuevos perfiles de profesionales e incida en el reclutamiento de científicos de datos y analistas criminales que se tienen que formar en cuatro componentes, a saber, conocimientos especializados, habilidades blandas, valores éticos y uso de herramientas tecnológicas emergentes. De la misma manera, deberá impulsar un proceso de automatización focalizada en el cual transite del uso de registros administrativos a sistemas informáticos con

soluciones de inteligencia de negocios, minería de datos e inteligencia artificial, en consonancia con la transformación digital que el Estado peruano y el Ministerio Público vienen impulsando, incluido el uso de drones para la identificación de los “puntos calientes”, imágenes satelitales, software y herramientas GIS.

En el ámbito de las investigaciones criminológicas tendrá que promover estudios integradores, pues ya no sería admisible desplegar esfuerzos en procesos que no le agreguen valor al análisis criminal, por tanto, debe pasar de la investigación individual por cada delito a investigaciones con metodologías más rigurosas que permitan comprender las tendencias, la magnitud, las características, la dinámica, los patrones delictivos y los factores etiológicos desde una perspectiva multidisciplinaria que apunte a la construcción de índices delictivos. También deberá priorizar con mayor énfasis el análisis criminal, la generación de evidencia científica y la formulación de políticas institucionales que posibiliten una intervención focalizada, específica y diferenciada.

Adicionalmente, será necesario que oriente sus esfuerzos al desarrollo de investigaciones de evaluación relacionadas con la efectividad de los planes, programas, proyectos o estrategias, garantizando que se conduzcan a la reducción del crimen. Todo esto requerirá el fortalecimiento del vínculo con la cooperación internacional para la gestión de proyectos de envergadura, acercándose a los usuarios que toman las decisiones, a fin de sincronizar la política institucional y sus procesos de gestión. Por ello, se precisará afianzar mecanismos de articulación con la academia para el desarrollo de propuestas técnicas. Por medio de todo el proceso que tiene lugar a lo largo de esta etapa se deberá permitir ingresar a la *sexta generación de planificación y gestión*, caracterizada por la evaluación de las políticas institucionales y su contribución a la reducción del delito en el marco de las funciones y competencias del Ministerio Público.



**1.2.2.4 Modelo de Gestión del conocimiento frente a la criminalidad y la violencia 10G: un enfoque con rostro humano.** La gestión del conocimiento nació como un eslabón estratégico para conectar la evidencia científica con la política institucional, por lo que significa un desafío que involucra creatividad, innovación y visión de futuro, y no solo se enfoca en el pasado, sino que analiza posibles escenarios futuros, los cuales deben incluir proyecciones basadas en datos, evidencias, tendencia o megatendencias, asimismo, orientar la toma de decisiones entre lo inevitable, lo posible, lo imprevisto y lo deseable.

Tomando en consideración estos antecedentes, el autor formuló lineamientos generales a través de los que contempló un nivel de alineación con directrices a nivel internacional, nacional e institucional, donde el Plan de Trabajo del Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público 2020-2025 constituye la hoja de ruta para cumplir con las metas programadas. La estrategia está sustentada en cuatro pilares, que son gobernanza, personas, procesos y tecnología, así como en un modelo de gestión del conocimiento denominado Modelo 10G, que es una herramienta innovadora para la transformación organizacional y el cumplimiento de la misión institucional.

Haciendo una analogía con la biología, la cual es entendida como una ciencia experimental, aplicada y muy amplia que se encarga del estudio de los seres desde la organización molecular, estructural y fisiológica, su diversidad o biodiversidad, la interacción con los sistemas ecológicos hasta el origen, las formas de reproducción y la evolución de la vida en la tierra (Alcocer, 2011). De este modo, el modelo 10G se conceptualiza como un “organismo vivo, dinámico y en constante madurez” que está orientado al cumplimiento de la misión institucional. Siguiendo esta analogía, un organismo vivo está conformado por sistemas, órganos, tejidos y células. De acuerdo con Dorling Kindersley ([DK], 2018), “ningún sistema

corporal funciona de manera independiente, sino que todos interactúan con el resto para que el conjunto funcione de forma correcta” (p. 11).

En este orden de ideas se considera que el Modelo 10G es un organismo integrado por sistemas específicos que cumplen con una función determinada, los cuales interactúan para transformar el *dato en información y la información en conocimiento científico*, a fin de que *incida en la toma de decisiones*. Dichos sistemas están sustentados en procesos de planificación, organización, dirección, evaluación y mejora continua, por tal motivo propician espacios de interacción con otras áreas del Ministerio Público y con instituciones del sistema de justicia, universidades, gobiernos regionales, provinciales y locales, organismos internacionales, oficinas especializadas en análisis criminal, observatorios, entre otras. En Tabla 3 se detalla el Modelo 10G, haciéndose el símil con algunos sistemas, órganos, tejidos y células del cuerpo humano.

**Tabla 3**

*Modelo de Gestión del Conocimiento 10G y su similitud con algunos sistemas, órganos, tejidos y células del cuerpo humano*

<b>N°</b>	<b>Componentes</b>	<b>Símil cuerpo humano</b>
<b>G01</b>	Gestión de lineamientos institucionales	<i>Sistema nervioso central</i> (cerebro y médula espinal)
<b>G02</b>	Gestión del equipo de trabajo	ADN (ácido desoxirribonucleico)
<b>G03</b>	Gestión de buenas prácticas	Nivel celular
<b>G04</b>	Gestión de los datos	La <i>sangre</i> del sistema
<b>G05</b>	Gestión de proyectos estratégicos	<i>Sistemas óseo y muscular</i>
<b>G06</b>	Gestión de un modelo de análisis criminal	<i>Sistema circulatorio: el corazón</i>
<b>G07</b>	Gestión de investigaciones	<i>Sistema respiratorio: los pulmones</i>
<b>G08</b>	Gestión de evidencias para el diseño de políticas	<i>Sistema digestivo</i>
<b>G09</b>	Gestión de políticas institucionales	<i>Sistema endocrino</i>
<b>G10</b>	Gestión de un sistema de monitoreo y evaluación	<i>Sistema inmunológico</i>

La propuesta presentada se formula con fines didácticos y metodológicos para comprender de mejor manera el ciclo de valor que representa la gestión del conocimiento en el análisis de la criminalidad y la violencia en el Perú. A continuación, se detallan las características del Modelo 10G y su vinculación con el cuerpo humano:

**A. G01-Gestión de lineamientos institucionales.** Hace referencia al diseño, la implementación, la dirección y la evaluación de lineamientos de trabajo con un enfoque basado en resultados y orientado al cumplimiento de las metas trazadas en el Plan de Trabajo 2020-2025. Este documento de gestión se encuentra alineado al Plan Operativo Institucional Multianual 2022-2024 y al Plan Estratégico del Ministerio Público 2021-2025, con miras a lograr una mayor eficacia, eficiencia y calidad en los productos y servicios, los cuales, fundamentados en la visión, la misión y los lineamientos institucionales del Ministerio Público, mantienen una coherencia con la política criminal del Estado peruano.

Siguiendo el símil con el cuerpo humano, este punto representaría al *Sistema nervioso central*, que está conformado por el cerebro y la médula espinal, por ello existe una comunicación e intercambio de instrucciones entre los sistemas corporales. Estos se encargan de procesar la información recibida de todo el cuerpo a través de una amplia red de nervios (fibras nerviosas) que transmiten mensajes eléctricos en cuestión de milisegundos (Dorling Kindersley, 2018).

En consecuencia, cuando una acción se desarrolla también se activa una red de células de diferentes regiones que se dirige por el cerebro y coordina todas las funciones del cuerpo y la mente, por medio de miles de millones de neuronas, lo cual genera un impulso eléctrico ante un estímulo. Tiene dos hemisferios (derecho e izquierdo) que cooperan y se comunican mediante una autopista nerviosa: el cuerpo caloso (Dorling Kindersley, 2018). La gestión de

lineamientos institucionales representa el “cerebro”, pues es la encargada de brindar las directrices, los valores, los enfoques, las estrategias, las metas y los indicadores para el cumplimiento de las metas, en lo que teje una red de soporte para la *gestión estratégica* (G1-G5) y la *gestión técnica para el análisis criminal* (G6-G10).

**B. G02-Gestión del equipo de trabajo.** Promueve el fortalecimiento de las capacidades, las habilidades y las competencias del equipo técnico, que, por su característica multidisciplinaria, requiere de capacitación específica que permita su especialización como analistas criminales y científicos de datos, para el desarrollo de investigaciones criminológicas y el diseño de políticas basadas en evidencias científicas.

De esta forma se establece un símil entre este componente y el ADN (ácido desoxirribonucleico) de los seres humanos. Siguiendo a Dorling Kindersley (2018), “el ADN es una molécula larga que aporta toda la información necesaria para que un organismo se desarrolle, sobreviva y se reproduzca” (p. 16); y desde la consideración de Purroy (2019), “si el fenómeno de la vida tuviera un manual de instrucciones sería el ADN” (p. 7). Dicha información se encuentra ubicada en minúsculas unidades básicas conocidas como genes, las cuales contienen la clave para producir una determinada molécula, puesto que cumplen con una función definida en el ser vivo (Purroy, 2019). En ese sentido, “si el ADN es el libro de recetas del cuerpo, entonces cada gen del ADN sería una de las recetas individuales del libro, ya que son las instrucciones para crear un único agente químico o proteína” (Dorling Kindersley, 2018, p. 20).

Con base en estos datos se puede decir que la inducción, la formación y la especialización del equipo técnico representa el ADN en el proceso de mejora continua, por lo que se constituye en el valor intangible más importante para el funcionamiento y la madurez

del modelo. Además, tiene su origen en el reclutamiento de profesionales, la identificación de capacidades, la transferencia de conocimientos, la especialización, la evaluación y el desarrollo profesional (habilidades y competencias).

*C. G03-Gestión de buenas prácticas en análisis criminal.* Fomenta la identificación, la adecuación y la institucionalización de experiencias innovadoras en análisis criminal. En el modelo de gestión del conocimiento se establece un símil entre este componente y las células de cuerpo humano. Según Dorling Kindersley (2018), la vida empieza a partir de una única célula que se multiplica para desarrollar tejidos y órganos. Así, se estima que el cuerpo humano tiene unos 10 billones de células, las cuales funcionan como una unidad de vida autónoma, pues consumen energía, se multiplican (mitosis y meiosis), eliminan desechos y se comunican. Existen células madre, como las células embrionarias, que son capaces de convertirse en diferentes tipos de célula y de reparar los daños del organismo.

En el sentido metafórico, la *gestión de buenas prácticas* es representada por las células del modelo 10G, las cuales permiten construir tejidos, órganos y sistemas, así que se trata de la unidad básica para la identificación de proyectos, iniciativas o experiencia innovadoras. En este punto la filosofía es mejorar los productos y los servicios a través de cinco etapas: a) identificación de experiencias innovadoras en América Latina y el Caribe; b) desarrollo de habilidades y capacidades del equipo técnico para la generación de un banco de buenas prácticas; c) análisis, priorización y adecuación de las experiencias identificadas; d) diseño, formulación, implementación, validación y evaluación; e) incubación e implantación de las iniciativas potenciales de convertirse en experiencia exitosas; e f) institucionalización y sostenibilidad de la buena práctica.

**D. G04-Gestión de datos.** Propone el desarrollo de un modelo de gobernanza (gobierno de los datos) que incluya ocho aspectos, a saber, gestión de documentos, arquitectura y almacenamiento, calidad, integración, análisis, seguridad, datos abiertos e interoperabilidad. Detrás de una cifra estadística existe una historia de vida de una víctima de un crimen o de un hecho de violencia, y los datos son el insumo fundamental para la gestión del conocimiento, así que se requiere conocer su trazabilidad y calidad, de modo que constituyen la materia prima para la gestión de la evidencia. En tal orden de ideas, este componente se compara con la sangre en el cuerpo humano, bajo el símil establecido en el Modelo 10G.

Para el funcionamiento adecuado del organismo, las células vivas necesitan ciertos elementos y productos para crecer y repararse. La sangre cumple la función de transportar dichos productos, tales como oxígeno, sales, combustible (en forma de glucosa o grasas), elementos básicos de las proteínas (aminoácidos) y hormonas como la adrenalina. Su estructura está compuesta por un líquido, el plasma (contiene millones de glóbulos rojos y blancos) y plaquetas. Los glóbulos rojos son los responsables de transportar el oxígeno desde los pulmones y, a la vez, absorben el dióxido de carbono para llevarlo nuevamente a los pulmones, así que es un ciclo muy bien articulado con el sistema respiratorio y circulatorio (Dorling Kindersley, 2018).

De la misma forma, el sistema de gestión del conocimiento necesita “oxígeno” (calidad de los datos) para que en su transformación alimente las células, los tejidos, los órganos y los sistemas (investigaciones científicas, generación de evidencias y diseño de políticas institucionales), y, al mismo tiempo, elimine el dióxido de carbono (datos erróneos, duplicados o que no generen valor) en el marco de un ciclo dinámico. De acuerdo con López y Queralt (2019), en la génesis de la cultura del dato existen dos componentes que están íntimamente ligados: la trazabilidad y su linaje. Ninguna empresa, organización o institución involucrada en

la calidad de los datos podría estar segura si no conoce estos componentes, es decir, las fuentes de información interna y el recorrido del dato en la organización.

**E. G05-Gestión de proyectos estratégicos.** Orienta la ejecución de proyectos estratégicos, por ende, incide en la gestión de recursos humanos idóneos, infraestructura adecuada, tecnología y logística, mejora de procesos, planificación y gestión, así como posicionamiento y apoyo de la cooperación internacional. La herramienta del balanced scorecard y el Plan Estratégico se han empleado para alcanzar siete metas de trabajo alineadas a los cinco ejes de gestión: a) incrementar las capacidades del equipo técnico; b) fortalecer la estructura orgánica y funcional; c) mejorar la infraestructura, la tecnología y la logística; d) mejorar los procesos de gestión de información; e) incrementar las capacidades de planificación, gestión y evaluación; f) lograr el posicionamiento por medio de sus productos y servicios; e g) incrementar los mecanismos de cooperación técnica y financiera.

En la comparación establecida, este componente equivale a los sistemas *óseo* y *muscular*, los cuales representan los pilares de apoyo del cuerpo humano, debido a que, además de sostenerlo y darle forma, los huesos aportan protección y, gracias a la interacción con los músculos (se unen a los huesos mediante tendones), permiten el movimiento y la adopción de diferentes posturas. El esqueleto se divide en dos partes: esqueleto axial (cráneo, columna vertebral y caja torácica) y esqueleto apendicular (extremidades superiores e inferiores y las cinturas escapular y pelviana). Estas últimas unen las extremidades al esqueleto axial y, a su vez, tienen fijados los músculos responsables del movimiento consciente. Las células musculares realizan todos los movimientos del cuerpo, y existe un control sobre algunos músculos que se contraen a voluntad, mientras que otros se mueven autónomamente para que el cuerpo no se detenga. Esta función es tan importante porque si las articulaciones se debilitan puede ocasionarse artrosis, o cuando un deportista no

calienta antes de realizar ejercicios para relajar los músculos o aumentar el flujo sanguíneo tiene mayor riesgo de lesiones [esguinces, torceduras, etc.] (Dorling Kindersley, 2018).

Igualmente, la *gestión de proyectos estratégicos* representa la arquitectura que le brinda el soporte al modelo para la gestión de recursos (sistema óseo), al tiempo que promueve el movimiento para posicionarse y gestionar el apoyo de la cooperación internacional para impulsar el desarrollo de proyectos, iniciativas o buenas prácticas (sistema muscular). Metafóricamente hablando, si la arquitectura se debilita o no se fortalecen los músculos, aumenta la probabilidad de fracturas o lesiones que impactarán en el funcionamiento adecuado del sistema de gestión del conocimiento.

***F. G06-Gestión de un modelo de análisis criminal.*** Busca el fortalecimiento de un modelo de análisis criminal estructurado en 12 dimensiones que haga posible recolectar, procesar, analizar y comunicar datos, información y conocimiento. Su finalidad es generar evidencia científica y tener una mejor comprensión de las tendencias, la magnitud, las características, la dinámica, los patrones delictivos y los factores etiológicos que inciden en la disminución, el mantenimiento o el incremento de la criminalidad y la violencia. Este componente se compara con el *sistema circulatorio*, que está compuesto por el *corazón*, los vasos sanguíneos, las arterias, las venas y los capilares. Respecto al corazón, Dorling Kindersley (2018) explicó que “es un órgano muscular del tamaño de un puño que se contrae y se relaja unas 70 veces por minuto para que la sangre cargada en oxígeno y nutrientes no deje de viajar por los pulmones y el cuerpo” (p. 122).

La sangre se moviliza por las arterias, los capilares y las venas del cuerpo humano, y si el corazón deja de bombearla, las células no recibirán oxígeno ni nutrientes (Dorling Kindersley, 2018). En este sentido, es posible decir que el modelo de análisis criminal es el



*corazón* del sistema, dado que contribuye a que los *datos se transformen en información y conocimiento* científico para la toma de decisiones.

**G. G07-Gestión de investigaciones criminológicas.** Se encarga de impulsar el desarrollo de investigaciones criminológicas según ejes temáticos priorizados, que son gestión del conocimiento, delincuencia organizada, bandas criminales, delincuencia común, y adolescentes en conflicto con la ley penal. El objetivo es generar evidencias científicas, conclusiones y recomendaciones que sustenten la formulación de políticas institucionales. En el sentido metafórico se establece una comparación entre este componente y el *sistema respiratorio*. Citando a Dorling Kindersley (2018), “los pulmones ponen en contacto el aire con los vasos sanguíneos para que se produzca el intercambio de oxígeno y el dióxido de carbono” (p. 10). Como se sabe, sin oxígeno no hay vida, y la adaptación de los pulmones para extraerlo de la atmósfera a través de 300 millones de bolsas de aire (alveolos) permite que la sangre lo lleve a todas las células del cuerpo (Dorling Kindersley, 2018). Aplicando esto al modelo de gestión del conocimiento, las investigaciones criminológicas le brindan el oxígeno y promueven el desarrollo de estudios multidisciplinarios de aquellos delitos que generan mayor inseguridad, miedo y zozobra en la ciudadanía.

**H. G08-Gestión de evidencias para el diseño de políticas.** Propone la validación de una metodología que permita otorgar valor agregado a la información generada en las investigaciones criminológicas, para luego integrarla con indicadores estadísticos, marco normativo, doctrinario, entre otros, con miras a generar evidencia para el sustento de las políticas institucionales. Dicha metodología plantea una secuencia que empieza con la elaboración de un producto básico que es elaborado por el equipo técnico y la colaboración de voluntarios. Posteriormente, los aportes de fiscales y profesionales del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses que forman parte del

Equipo de Expertos del Ministerio Público se reciben para convertirlos en un producto intermedio. Por último, se coordina con algunos profesionales, colaboradores clave o expertos para recibir nuevos aportes que posibiliten culminar con un producto final.

Este componente se compara con el *sistema digestivo*, teniendo en cuenta que “El estómago y los intestinos son los órganos principales de este sistema, que convierte la comida en los nutrientes que necesita el cuerpo” (Dorling Kindersley, 2018, p. 10). Si bien es cierto que el cuerpo fabrica muchos agentes químicos vitales, necesita obtener de la comida otros materiales necesarios para la vida, dado que los nutrientes que se absorben producto de la alimentación sirven para crear y mantener todos los tejidos del cuerpo. Para el funcionamiento adecuado del cuerpo humano se encuentran seis tipos de nutrientes esenciales: hidratos de carbono, grasas, proteínas, minerales, vitaminas y agua (Dorling Kindersley, 2018).

La alimentación es el proceso de descomponer la comida en moléculas lo bastante pequeñas como para que puedan pasar a la circulación. Esto se inicia en la *boca* y el *esófago* con la masticación (descomposición mecánica), luego avanza al estómago, donde se bañan con los jugos gástricos y se forma el quimo; después avanza hacia el intestino delgado, en el que el quimo se procesa más gracias a las enzimas del páncreas y la bilis del hígado, por lo que se absorbe la mayor cantidad de los nutrientes necesarios para el organismo. Finalmente, llega al intestino grueso, donde se absorben los nutrientes restantes y la mayor parte del agua de la comida, mientras que las partes no digeribles se comprimen en las heces y se almacenan para su expulsión (Dorling Kindersley, 2018).

De manera similar funciona la gestión de evidencia, la cual tiene un filtro a través del cual se da un proceso de depuración de una gran cantidad de datos, información y conocimiento

en todo un ciclo de valor, en el que se quedan los nutrientes básicos que ingresan al proceso de análisis que permitirán sustentar la formulación de políticas institucionales.

***I. G09-Gestión de políticas institucionales.*** Se inicia con el desarrollo de un piloto (propuesta de política institucional aplicada y validada en un área focalizada) y se analiza su impacto, con el propósito de generar un proyecto específico para su despliegue, el cual debe ser institucionalizado de modo progresivo, mediante la emisión de documentos normativos, la identificación de actores clave, el despliegue de un proceso de capacitación y el monitoreo correspondiente. Este componente se compara con el *sistema endocrino*. Según Dorling Kindersley (2018), “este sistema de glándulas secreta hormonas, los mensajeros químicos del cuerpo, y envía información a otros sistemas orgánicos” (p. 10). Este conjunto de glándulas (hipotálamo, hipófisis, epífisis, tiroides, timo, páncreas, glándulas paratiroideas, ovarios, etc.) reciben información del cuerpo y responden segregando una cantidad de hormonas al torrente sanguíneo, según sea necesario, que regulan desde el sueño, la digestión y el crecimiento hasta el embarazo, pues propician un equilibrio interior. Una mala alimentación o una vida sedentaria provocan cambios hormonales que tienen consecuencias en la salud (Dorling Kindersley, 2018).

Asimismo, la gestión de políticas institucionales requiere buscar un equilibrio técnico entre las políticas criminales del Estado peruano, los lineamientos institucionales del Ministerio Público en el marco de sus funciones y competencias, y el modelo de gestión del conocimiento del Observatorio de Criminalidad. El objetivo es gestionar políticas, proyectos, programas o estrategias que fortalezcan el accionar fiscal en el ámbito de la prevención, la persecución y la protección de víctimas.

***J. G10-Gestión de un sistema de monitoreo y evaluación.*** Prevé el despliegue de un sistema de monitoreo y evaluación de políticas institucionales relacionadas con las funciones

y la competencias del área, en lo que se involucra el desarrollo de cuatro procesos generales: a) definir la política, programa, proyecto o estrategia a monitorear y evaluar; b) documentar la implementación; c) medir y sistematizar las variables y los indicadores asociados a su implementación; y d) elaborar tanto informes de evaluación como recomendaciones de mejora (medición de impacto). Este componente se compara con el *sistema inmunológico*, que, según Roche Pacientes (2021), representa un mecanismo de defensa constituido por células, órganos y tejidos interconectados que ayudan al cuerpo humano a luchar con agresiones externas (virus, bacterias o patógenos) o internas, como células del propio organismo que hayan sufrido “modificaciones”, por ejemplo, las células tumorales.

Este sistema debe distinguir entre los patógenos nocivos que invaden el cuerpo, las propias células de este y los microbios buenos, no obstante, en ocasiones reacciona de manera desmesurada y ataca a algo que no es nocivo, incluso a las células propias. Un sistema inmunitario muy sensible puede causar alergias, rinitis alérgica o asma. A veces, en cambio, no reacciona adecuadamente y hace que el cuerpo sea vulnerable a infecciones. Las vacunas son el método más eficaz de evitar la propagación de una enfermedad infecciosa, dado que activan el sistema inmunitario y le enseñan a lanzar un ataque rápido y contundente contra el patógeno (Dorling Kindersley, 2018).

En cuanto al *sistema de monitoreo y evaluación* debe tener la capacidad de responder de forma adecuada y oportuna a la identificación de hallazgos relevantes en el proceso de implementación de una política, programa, proyecto o estrategia institucional, sustentada por el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público y aprobada por el Despacho de la Fiscalía de la Nación. Este proceso implica generar valor a la propuesta, así como analizar

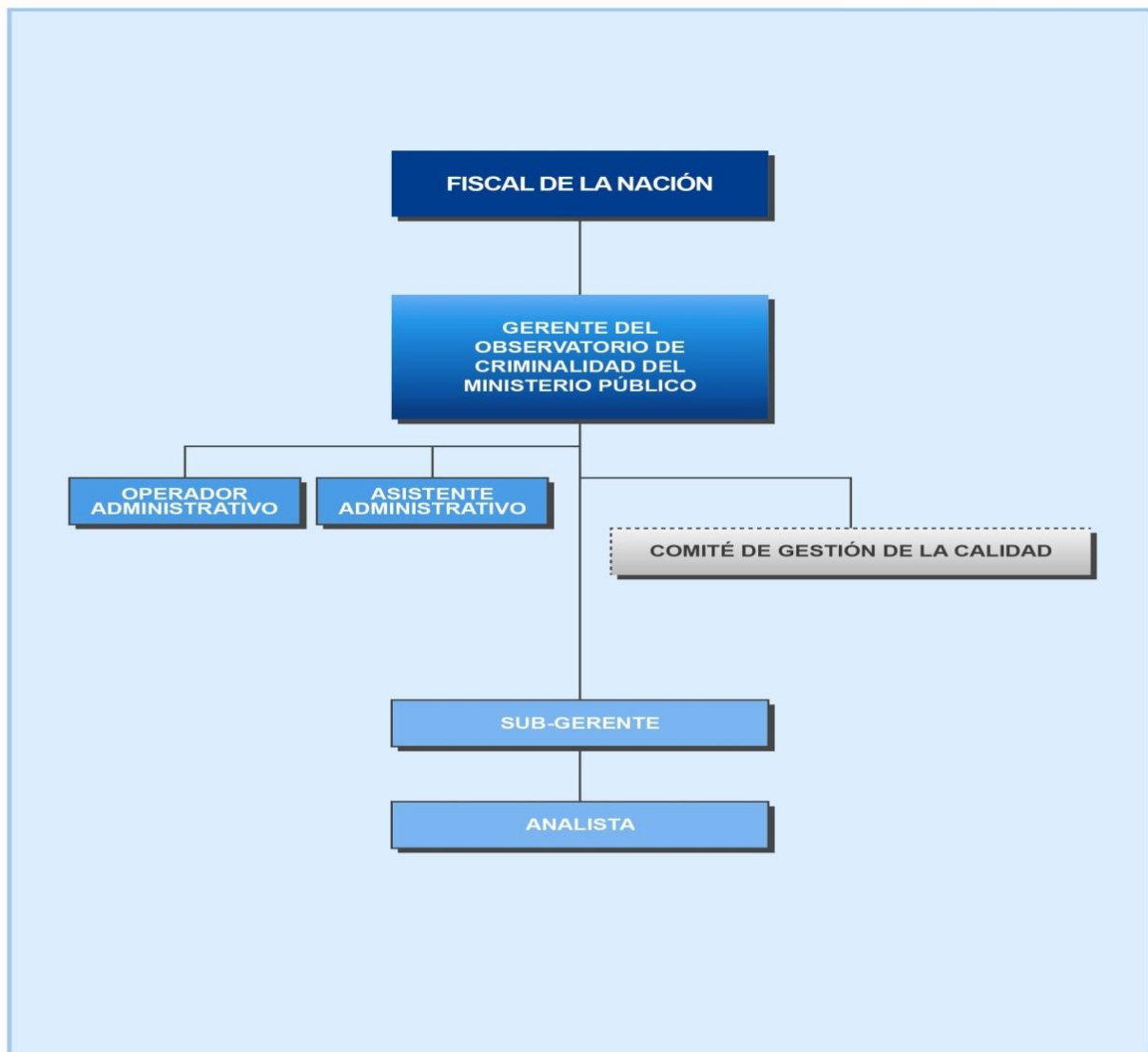
sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, a fin de mejorarla, institucionalizarla y, sobre todo, garantizar su sostenibilidad y efectividad para la reducción del delito. Todo ello amerita fortalecer el *ciclo de valor público* para la toma de decisiones.

### 1.3 Organigrama

El Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público depende directamente del Despacho de la Fiscalía de la Nación.

#### Figura 1

*Organigrama del Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público*



#### 1.4 Áreas y funciones

Según el Artículo 26 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio Público (ROF), aprobado mediante Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 3893-2018-MP-FN, de fecha 30 de octubre de 2018, el Observatorio de Criminalidad tiene las siguientes funciones:

##### *Función de planeamiento:*

- Generar evidencia empírica que contribuya al diseño, la implementación y la evaluación de políticas, planes y programas institucionales, en el ámbito de la prevención, persecución del delito y protección de víctimas.
- Formular el proyecto del Plan Operativo Institucional y Presupuesto Anual de la unidad orgánica, de acuerdo con los dispositivos correspondientes y en coordinación con la Oficina General de Planificación y Presupuesto.

##### *Función administrativa y ejecutora:*

- Identificar y desarrollar, bajo un enfoque criminológico y en coordinación con los órganos competentes, variables e indicadores asociados al estudio del crimen y la violencia.
- Sistematizar información estratégica proveniente de los órganos y los sistemas informáticos del Ministerio Público, así como de fuentes externas, con el propósito de conocer la magnitud, las características, la dinámica y la etiología de los fenómenos de estudio.
- Proporcionar información objetiva, confiable, oportuna y comparable acerca de las variables relacionadas con la problemática del crimen y la violencia, con lo que se permita comprender los factores que inciden en su disminución, mantenimiento y/o incremento.

- Proporcionar asesoría técnica y metodológica para el diagnóstico, el seguimiento y la evaluación de los indicadores de impacto asociados con la política institucional en el ámbito de la prevención, persecución del delito y protección de víctimas.
- Emitir informes técnicos sobre el avance y la eficacia de las políticas, los lineamientos y las directrices aprobadas que involucran la participación de la Oficina.
- Gestionar información que permita entender la trazabilidad de las investigaciones fiscales, desde la denuncia hasta la sentencia, según corresponda, seguida contra delitos, infracciones a la ley penal y violencia, así como de la intervención del Ministerio Público en eventos de trascendencia nacional.
- Las demás que le asigne el Fiscal de la Nación de acuerdo con su ámbito funcional y las que le corresponda según los dispositivos legales vigentes.

*Función de promoción de la inversión:*

- Difundir los hallazgos principales identificados en el análisis de información acerca de delitos, infracciones a la ley penal y violencia.
- Promover, en coordinación con la Oficina de Proyectos y Cooperación Técnica Internacional, la formulación de convenios nacionales e internacionales con instituciones que permitan la integración de información relacionada con la criminalidad, propugnando la toma de decisiones para combatir la delincuencia.

## **II. Descripción de una actividad específica**

Actualmente, la psicología como ciencia y profesión tiene un rol fundamental en el desarrollo humano en diversos ámbitos (individual, familiar, educativo, comunitario, laboral, etc.), y a la vez un rol protagónico en el desarrollo nacional del país, alineado a la Visión del Perú al 2050 (aprobada por consenso en el Foro del Acuerdo Nacional):

Al 2050, somos un país democrático, respetuoso del Estado de derecho y de la institucionalidad, integrado al mundo y proyectado hacia un futuro que garantiza la defensa de la persona humana y de su dignidad en todo el territorio nacional. Estamos orgullosos de nuestra identidad, propia de la diversidad étnica, cultural y lingüística del país. Respetamos nuestra historia y patrimonio milenario, y protegemos nuestra biodiversidad. El Estado constitucional es unitario y descentralizado. Su accionar es ético, transparente, eficaz, eficiente, moderno y con enfoque intercultural. Juntos, hemos logrado un desarrollo inclusivo, en igualdad de oportunidades, competitivo y sostenible en todo el territorio nacional, que ha permitido erradicar la pobreza extrema y asegurar el fortalecimiento de la familia. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2019, p. 1)

La psicología tiene un compromiso con el país y presenta un abanico de oportunidades para su fortalecimiento como ciencia (investigación científica en temáticas de relevancia nacional) y profesión (promoción de la salud mental, prevención e intervención). En esta línea, la Asociación Americana de Psicología [APA] (2011), en el marco de su Plan Estratégico (aprobado en febrero de 2019), aspira a crear un cambio en el



mundo (visión): “Una psicología fuerte, diversa y unificada que potencia el conocimiento y mejora la condición humana”. Para lograrlo (misión) debe “Promover el avance, la comunicación y la aplicación de la ciencia y el conocimiento psicológico para beneficiar a la sociedad y mejorar vidas” (p. 1).

Del mismo modo, en el marco de la Ley N° 28369 del trabajo del psicólogo, del 28 de octubre de 2004, y su reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2007-SA, del 1 de agosto de 2007, el psicólogo es el científico de la conducta humana con competencia en la *promoción, prevención e intervención* del comportamiento (incluye evaluación, diagnóstico, tratamiento, recuperación, seguimiento y verificación), desde una perspectiva psicosocial. Asimismo, en el ámbito de su profesión brinda atención profesional directa en todos los espacios de interacción de una actividad humana, por consiguiente, contribuye con el desarrollo humano de todas las personas en el ámbito educativo, salud, recreativo, laboral, socio-comunitario, cultural, económico, deportivo, jurídico y político. También se desempeña en el área docente, de investigación y administrativa.

Queda claro que el ejercicio profesional del psicólogo es muy amplio, y cada vez se encuentra con mayores desafíos y oportunidades. De esta rama del conocimiento se destacan diversas especialidades, tales como psicología clínica y de la salud, educacional, organizacional, social-comunitaria, ambiental, política, penitenciaria, psicología del deporte, psicología de las adicciones y otras que podrían crearse en el futuro. En el marco de la Resolución N° 190-2018-CDN-C.PS.P, que aprueba el Código de Ética y Deontología del Colegio de Psicólogos del Perú, del 16 de julio de 2018, se menciona que el rol de la psicología es el respeto a la vida y al desarrollo

de la calidad de la persona humana, a quien reconoce su dignidad, autonomía e integridad, y en el ámbito de la sociedad promueve la solidaridad, la libertad y la justicia.

En esta línea, la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal [UNFV] (2018), en el marco de su visión y misión estratégica, aspira a convertirse en la mejor facultad de psicología acreditada en el Perú, formando psicólogos exitosos, posicionados en el mercado laboral y promotores del bienestar de la sociedad peruana. Para lograrlo, considera que el profesional egresado en psicología debe tener las siguientes características:

- Deberá poseer una sólida formación científica, tecnológica y humanista que le permita conocer, comprender e interpretar la cultura universal y la realidad nacional; analizar las características psicológicas de la población peruana, con la finalidad de proponer soluciones a la problemática del país; y ejercer exitosamente la actividad profesional desde un rol de promotor del bienestar y el cambio social en un mundo cada vez más interdependiente y globalizado.
- Deberá poseer habilidades para conocer, analizar y explicar las motivaciones que guían las relaciones humanas, tanto el comportamiento normal y anormal (adecuado e inadecuado), en los ámbitos social, educativo, laboral y familiar, a través del dominio de métodos, técnicas, instrumentos de evaluación psicológica y el uso de herramientas tecnológicas para fortalecer su labor científica y profesional.
- Debe ser capaz de conocer y comprender las bases epistemológicas, los paradigmas, los esquemas y las teorías psicológicas, para que le sea posible explicar y manejar las variables que intervienen en el desarrollo de factores psicológicos, tales como la personalidad, la creatividad, la inteligencia, la autoestima, entre otros. Para ello, debe dominar técnicas de evaluación, diagnóstico y tratamiento; así como poseer un espíritu

crítico por la investigación científica, que gestione conocimiento que le permita contribuir a solucionar problemas en diversos campos de acción, además de ser un agente de cambio que proponga alternativas de políticas para el desarrollo nacional.

Todo lo anterior evidencia el rol protagónico que la psicología asume como ciencia y profesión en la promoción, prevención, intervención, investigación científica y docencia, puesto que aporta soluciones frente a la problemática del país y propone alternativas de políticas para el desarrollo nacional que contribuyan al bienestar de la sociedad peruana. En este contexto, desde el rol de Gerente del Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público, y como profesional con formación en psicología, el autor ha desarrollado una serie de acciones en el marco de seis funciones alineadas al Modelo de Gestión del Conocimiento 10G y a los componentes mencionados que guían la labor del psicólogo.

#### **Tabla 4**

*Modelo de Gestión del Conocimiento 10G y funciones desarrolladas en el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público*

<b>N°</b>	<b>Modelo 10 G</b>	<b>Funciones</b>
G01	Gestión de lineamientos institucionales	<i>F01 Gestión pública: planificación, organización, dirección, integración y evaluación.</i>
G02	Gestión del equipo de trabajo	<i>F02 Reclutamiento, selección, inducción y formación de recursos humanos.</i>
G03	Gestión de buenas prácticas	<i>F03 Diseño, formulación y despliegue de una propuesta de análisis criminal.</i>
G04	Gestión de los datos	
G05	Gestión de proyectos estratégicos	
G06	Gestión de un modelo de análisis criminal	<i>F04 Desarrollo de investigaciones científicas para la generación de evidencias.</i>
G07	Gestión de investigaciones	

G08	Gestión de evidencias para el diseño de políticas	<i>F05 Diseño, formulación, implementación y evaluación de políticas institucionales frente a la criminalidad y la violencia.</i>
G09	Gestión de políticas institucionales	
G10	Gestión de un sistema de monitoreo y evaluación	
Eje transversal		<i>F06 Docencia en temas asociados a la criminalidad, la violencia, la seguridad ciudadana y la gestión del conocimiento.</i>

En la Tabla 4 se muestra que el autor se ha desempeñado en seis funciones relacionadas con la labor como profesional en psicología. Entre ellas se encuentra que ha planificado, organizado, dirigido y liderado el Observatorio de Criminalidad, con mística, dedicación, disciplina y compromiso, teniendo en cuenta que trabajar en el Ministerio Público ha sido una oportunidad para contribuir al desarrollo del país y, especialmente, para conectarse con el ciudadano que demanda un servicio de justicia eficiente, eficaz, de calidad y con sensibilidad humana. Además, ha sustentado esta labor desplegando un conjunto de capacidades, habilidades y competencias personales en el ámbito de la gestión del conocimiento, el análisis criminal, la investigación científica y el uso de herramientas tecnológicas (*F01 Gestión pública: planificación, organización, dirección, integración y evaluación*). En ese contexto, orientó su estrategia a la identificación y la incorporación de profesionales de diversas especialidades para constituir un equipo multidisciplinario de alto rendimiento (*F02 Reclutamiento, selección, inducción y formación de recursos humanos*).

De igual forma, ha contribuido al diseño, la gestión, la ejecución y la evaluación de planes, programas, proyectos y estrategias frente a la criminalidad y la violencia, enmarcadas a las funciones y las competencias del Ministerio Público (*F05 Diseño, formulación, implementación y evaluación de políticas institucionales frente a la criminalidad y la*

*violencia*). Esta función se ha complementado con el desarrollo de *investigaciones científicas* sobre los principales delitos e infracciones a la ley penal (*F04 Desarrollo de investigaciones científicas para la generación de evidencias*), sustentado en un modelo de análisis criminal que le ha permitido contribuir con la formulación de alternativas de abordaje (*F03 Diseño, formulación y despliegue de una propuesta de análisis criminal*). También se ha desempeñado como consultor y asesor en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas institucionales frente a la criminalidad y la violencia, en lo que ha impulsado la aplicación de tecnologías emergentes y el desarrollo de estudios prospectivos.

Cabe señalar que su labor profesional se ha vinculado con lo establecido en el Artículo 8 del capítulo II de la Ley del Trabajo del Psicólogo, en cuanto a la participación del psicólogo en el desarrollo nacional. El autor ha contribuido con recomendaciones de política institucional que se han plasmado en planes, programas, proyectos y estrategias, desde una perspectiva nacional, regional y local, las cuales promueven la importancia de la psicología en la construcción de un país más seguro. Sumado a ello, y en el marco del artículo 10 del Reglamento de la referida Ley, se ha involucrado en la actividad docente y la investigación, así que ha impartido conocimientos propios de la ciencia psicológica en el ámbito de la criminalidad y ha realizado investigaciones científicas (*F06 Docencia en temas asociados a la criminalidad, la violencia, la seguridad ciudadana y la gestión del conocimiento*).

## **2.1. Gestión pública: planificación, organización, dirección, integración y evaluación**

Esta línea de trabajo se ha centrado en la necesidad de contar con recursos humanos idóneos, infraestructura adecuada, tecnología moderna, procesos eficientes y apoyo de la cooperación internacional para el cumplimiento de los objetivos planteados. La labor como

profesional en psicología del autor de este informe ha estado orientada a la planificación, la organización, la dirección, la integración y la evaluación, por lo que ha impulsado una cultura organizacional de mejora continua y enfoque por resultados.

Adicionalmente, ha liderado la formulación de *planes estratégicos con diversos horizontes de tiempo*, en los cuales enfatiza el diagnóstico, el análisis criminal, la reflexión multidisciplinaria y la toma de decisiones en el marco del quehacer de la Oficina. Esta trayectoria lo ha llevado a desarrollar mesas de trabajo multidisciplinarias, a fin de formular la visión, la misión institucional, el análisis FODA, los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores, las acciones y los planes de acción a corto, mediano y largo plazo que orienten la gestión (Huambachano, 2013). En 2013 se llevó a cabo la evaluación del Plan Estratégico 2008-2013, lo que permitió formular los nuevos lineamientos para el periodo 2014-2019. Posteriormente, para el periodo 2020-2022, y con la aprobación del Plan Estratégico del Ministerio Público 2021-2025, se actualizó el Plan del Observatorio para el periodo 2020-2025.

## **2.2. Reclutamiento, selección, inducción y formación de recursos humanos**

Las acciones desarrolladas en este ámbito se han orientado a la implementación de estrategias que contribuyan a procesos de reclutamiento, selección, inducción y formación de recursos humanos, con el propósito de generar mejores niveles de integración del talento humano, así como de fortalecer capacidades, habilidades y competencias a través del desarrollo de un programa de formación específica organizada en seis ejes temáticos:

- *Gestión del conocimiento.* Conceptos básicos, objetivo y enfoque metodológico, ciclo de vida (generación de valor público para la toma de decisiones), buenas prácticas en América Latina y el Caribe, y modelo de gestión 10 G.
- *Competencias de gestión.* Comunicación efectiva, toma de decisiones, creatividad e innovación, optimización del tiempo, liderazgo, habilidades gerenciales, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, resolución de problemas, enfoque centrado en resultados y nivel de conocimiento.
- *Análisis criminal y herramientas tecnológicas.* Fundamentos básicos, técnicas y herramientas para el análisis de los delitos de mayor incidencia delictiva (trata de personas, trabajo forzoso, muertes violentas por delitos dolosos, sicariato, extorsión, robo agravado, hurto, feminicidio, feminicidio en grado de tentativa, secuestro, violación sexual, violencia contra las mujeres, entre otros delitos).
- *Enfoque criminológico.* Conceptos básicos (víctima, delincuente, delito y respuesta del Estado), historia, modelos teóricos explicativos del comportamiento criminal, política criminal, prevención del crimen, la delincuencia y su tratamiento, aspectos básicos de la victimología, tendencias actuales, entre otros temas.
- *Metodología de la investigación científica.* Conceptos básicos, tipo y diseño de investigación, fuentes de datos, técnicas de redacción científica y trabajo intelectual.
- *Investigación penal y criminalística.* Conceptos básicos sobre teoría del delito, parte especial del Código Penal, Código Procesal Penal, fases de la investigación fiscal, teoría del caso, salidas alternativas y procesos especiales, criminalística básica, etc.

### 2.3. Diseño, formulación y despliegue de una propuesta de análisis criminal

De acuerdo con Tudela (2015), el análisis criminal puede ser entendido en dos acepciones: a) como una actividad que permite generar información para la toma de decisiones o b) como una función indispensable para la generación de conocimiento y su contribución en la reducción de los delitos y el impacto en la sociedad, por lo que es fundamental la evaluación de lo que sirve, lo que no y por qué. El autor mencionó que en los últimos años se pueden visualizar avances en el desempeño de las instituciones del sistema de justicia, las cuales han transitado de la reacción a la anticipación, lo que ha hecho posible que mejoren su productividad o estrategia para evitar que delincuentes prolíficos, organizaciones y bandas criminales continúen actuando.

Del mismo modo, indicó que existe un consenso acerca de que el análisis criminal es y debe ser una actividad científica multidisciplinaria, puesto que tiene un propósito, un objeto de estudio, un corpus teórico, estándares y herramientas metodológicas, trabaja en función de razonamientos y apreciaciones “lógicas” para construir hipótesis, gestiona evidencias, construye inferencias y establece conclusiones (Tudela, 2015). Con esta orientación, el Observatorio de Criminalidad busca conectar los datos, la información y el conocimiento científico con las políticas institucionales del Ministerio Público, por medio del análisis de las buenas prácticas registradas en América Latina y el Caribe (G3), la gestión de los datos (G4), la arquitectura de proyectos estratégicos para el análisis criminal (G5) y los fundamentos para el desarrollo de investigaciones científicas (G6). Cabe señalar que la ventaja competitiva de este proceso está vinculada a la *cadena de valor (4 pilares)*: gobernanza, personas, procesos y tecnología.



Este antecedente ha permitido formular una propuesta metodológica, que está compuesto por objeto de estudio, usuarios, gestores, 12 dimensiones, cinco procesos clave y seis interrogantes para el análisis (ciclo de valor) que permita orientar la labor del equipo técnico.

**Tabla 5**

*Componentes del análisis criminal para la gestión de evidencias científicas y diseño de políticas en el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público*

<b>N°</b>	<b>Componentes</b>	<b>Detalle</b>
1	Objeto de estudio	Delitos e infracciones a la ley penal.
2	Usuarios	<i>Fiscales de todas las especialidades y jerarquías, médicos legistas y personal administrativo del Ministerio Público. Los hallazgos también pueden ser de utilidad para profesionales de otras instituciones y la academia.</i>
3	Gestores	<i>Equipo técnico multidisciplinario, voluntarios y expertos del Ministerio Público.</i>
4	Dimensiones de análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>01 Analizar los componentes de la política criminal.</i></li> <li><i>02 Generar un proceso de transformación para la toma de decisiones.</i></li> <li><i>03 Analizar los diferentes razonamientos de justicia.</i></li> <li><i>04 Priorizar los delitos de mayor incidencia delictiva.</i></li> <li><i>05 Integrar y analizar la información disponible.</i></li> <li><i>06 Abordar las variables principales desde un enfoque criminológico.</i></li> <li><i>07 Analizar la trazabilidad de la denuncia.</i></li> <li><i>08 Analizar la dinámica de la criminalidad y la violencia.</i></li> <li><i>09 Desarrollar un trabajo de campo para recoger información cualitativa.</i></li> <li><i>10 Integrar datos individualizados para proponer índices delictivos.</i></li> <li><i>11 Impulsar el uso de herramientas tecnológicas.</i></li> <li><i>12 Analizar el presente y los escenarios de futuro de la criminalidad con enfoque prospectivo.</i></li> </ul>
5	Procesos clave	<i>Recolección, procesamiento, análisis, comunicación-difusión y seguimiento-monitoreo</i>

---

6	Interrogantes para el análisis	¿Qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quiénes?, ¿cómo? y ¿por qué? Información de contexto: <i>variables económicas, sociales, demográficas, normativas, políticas, ecológicas, culturales y tecnológicas.</i>
---	--------------------------------	--

---

Cabe precisar que esto no representa algo establecido, solo es un aporte desde la experiencia profesional del autor. A continuación, se detallan las dimensiones mencionadas en la Tabla 5 para el análisis criminal.

**A. D01-Análisis de los componentes de la política criminal.** El punto de partida es la revisión de las tendencias y las megatendencias nacionales, regionales o mundiales, que permita contar con un panorama más amplio para el análisis criminal. Desde el punto de vista del CEPLAN (2019), “una tendencia es un fenómeno que muestra un comportamiento creciente o decreciente con permanencia en el largo plazo. Es decir, una tendencia se define como el posible comportamiento a futuro de una variable asumiendo la continuidad de su patrón” (p. 5). Dichas tendencias son fuentes de información para analizar el comportamiento de un conjunto de variables que impactan en el presente y el futuro del país, de las que se han identificado 61 agrupados en seis ámbitos temáticos: social, económico, político, ambiental, tecnológico, y de actitudes, valores y ética (CEPLAN, 2019).

De la revisión detallada y su relación con la criminalidad y la violencia se pueden identificar cuatro que se encuentran directamente vinculadas: *mayor violencia por cuestiones de género en países de América Latina; aumento de la producción de drogas; prevalencia de casos de corrupción y aumento de las organizaciones criminales.* También se identifican otras tendencias que estarían vinculadas con el incremento, el mantenimiento o la disminución de la criminalidad, de las que se resaltan nueve: *incremento de la población; cambios en la*

*estructura etaria de la población; aumento de la migración internacional; incremento de las megaciudades; persistente desigualdad de género; elevada informalidad y precariedad del empleo; persistencia de jóvenes que no estudian ni trabajan (NiNis); incremento de los estados fallidos y transformación de las estructuras familiares. Se debe considerar que la unión de más de dos tendencias propicia el surgimiento de una megatendencia (CEPLAN, 2019).*

Sumado al análisis de las tendencias y megatendencias se requiere analizar los principales indicadores de criminalidad y violencia, su impacto en la ciudadanía (análisis de demanda), el acceso de los servicios como respuesta del Estado (análisis de la oferta) y el nivel de interoperabilidad de sus instituciones para brindar un servicio eficiente, eficaz y de calidad en el marco de sus funciones y competencias. No sería posible comprender la génesis, la dinámica, las características y el impacto si no se tiene en cuenta el contexto, al ciudadano y la respuesta del Estado. En este orden de ideas, entender el problema va más allá de datos, cifras o información; así, comprender estas variables permitirá diseñar, implementar y evaluar una política criminal con mayor eficacia y, sobre todo, centrada en el ciudadano.

***B. D02-Generación de un proceso de transformación para la toma de decisiones.***

Transformar el dato en información, la información en conocimiento científico y el conocimiento científico en insumos para la toma de decisiones. Este flujo de valor se fundamenta en cinco eslabones, que son recolección, procesamiento, análisis, comunicación-difusión y seguimiento-monitoreo.

***C. D03-Análisis de los diferentes razonamientos sobre justicia.*** Las noticias enfocadas desde diversas perspectivas generan reacciones a nivel ciudadano, policial, jurídico y político;

en este punto cabe cuestionar ¿qué es lo que espera el ciudadano del sistema de justicia? La ciudadanía se siente insegura que le roben su celular, que les vendan drogas a sus hijos, que se registre un hecho de violencia contra una mujer, un feminicidio, que un desconocido abuse sexualmente de una adolescente, entre otras cosas. Esta sensación de temor hace que algunas familias inviertan lo poco que tienen en seguridad (autoprotección), por ejemplo, el enrejado de sus casas o barrios, la contratación de seguridad particular, la inversión en cámaras de seguridad, etc., también tomando la justicia con sus propias manos o solicitando medidas extremas, como el uso de la fuerza militar o la pena de muerte. Esto refuerza el enfoque tradicional de seguridad, que solo está centrado en los hechos ocurridos en las calles, dejando en un segundo plano los hechos registrados en el ámbito del hogar y la escuela.

El término “justicia” puede ser entendido de dos formas: a) un valor al que todos aspiran, no solo como perteneciente a un mundo ideal, sino como una exigencia en la vida cotidiana. Por ejemplo, “Pido que se haga justicia” es el reclamo de los familiares de la víctima para que el responsable del ilícito penal sea identificado y castigado como se merece, a pesar de que muchos de ellos no conocen lo que dice la ley ni los fundamentos probatorios que se exigen para llegar a la convicción de que un sujeto es responsable de un determinado delito; y b) un aparato integrado por varias instituciones del sistema de justicia, tales como policías, fiscales, jueces, defensores públicos, agentes penitenciarios, abogados, entre otras. El ciudadano suele llamar a este aparato simplemente por “justicia”, de ahí que en ocasiones expresen “que la justicia se haga cargo” (Pasará, 2014).

Tales premisas reafirman la importancia de conocer, analizar y comprender los razonamientos de los diferentes actores involucrados en la lucha contra la criminalidad y la

violencia, desde el ciudadano, el policía, el fiscal o el juez hasta el político. En efecto, los diferentes discursos impactan en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas, incluso las prioridades y las partidas presupuestales.

***D. D04-Priorización los delitos de mayor incidencia delictiva para el análisis delictual.*** Se han priorizado los delitos y los hechos de violencia que generan mayor impacto en la ciudadanía, clasificados en cinco categorías (gestión del conocimiento, delincuencia organizada, bandas criminales, delincuencia común y adolescentes en conflicto con la ley penal) y 30 ejes temáticos que se detallan en los anexos del presente informe.

***E. D05-Integración y análisis de la información disponible.*** Una vez definidos los ejes temáticos priorizados se realiza un balance de las necesidades de información versus la información disponible en los sistemas informáticos, con el propósito de conocer la estructura de variable, el flujo y la calidad de los datos (trazabilidad). Este balance debe permitir elaborar una matriz de brechas para desplegar estrategias de recolección y procesamiento, dimensión que es fundamental en la cadena de valor, dado que hará posible comprender cuatro aspectos de los datos, que son disponibilidad, desagregación, flujo y calidad.

Desarrollar un proceso de integración de datos e información para transitar a la gestión de evidencia científica requiere tener claridad de los objetivos del análisis criminal, por lo que los esfuerzos deben estar orientados a la recolección y el procesamiento de los datos que permitan responder a seis interrogantes: ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quiénes?, ¿cómo? y ¿por qué? Por lo general, uno de los errores que se identifica en esta etapa es que muchas veces se gestiona información solo con los datos disponibles, sin establecer estrategias a corto, mediano

y largo plazo para construir una línea base que facilite una mejor comprensión del delito, el delincuente, la víctima y la respuesta del Estado.

***F. D06-Aplicación del enfoque criminológico para el análisis de hechos.*** La gestión del conocimiento, según lo mencionado, sigue una metodología sustentada en cinco procesos clave (recolección, procesamiento, análisis, comunicación-difusión y monitoreo-evaluación) y seis interrogantes para el análisis (¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quiénes?, ¿cómo? y ¿por qué?).

En primer lugar, la *recolección* se inicia con la generación de un reporte de datos de los sistemas informáticos del Ministerio Público para identificar el número de casos ingresados en un periodo determinado. Tras recibir los reportes según el tipo de delito se lleva a cabo un proceso de validación y después se coordina con las Presidencias de Junta de Fiscales Superiores y las Fiscalías Especializadas, en conformidad con lo que corresponda para solicitar una copia de los actuados principales de las investigaciones fiscales. Posteriormente, las carpetas fiscales son sometidas a un proceso de revisión, lectura y procesamiento a cargo del equipo técnico, para lo que utilizan instrumentos estructurados en función de las seis preguntas para el análisis criminal.

A partir del registro de los datos en una base consolidada se efectúa el *procesamiento* según las variables de cada estudio. Los resultados son analizados en mesas temáticas en las que participa el equipo de Expertos del Ministerio Público, integrado por fiscales y profesionales del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses. Esta etapa permite generar un proceso de reflexión, debate e intercambio de ideas guiadas por el marco jurídico y doctrinario, las estadísticas, los hallazgos de investigaciones (matrices de evidencia), los

modelos teóricos explicativos del comportamiento criminal, las buenas prácticas, etc. La metodología que le agrega valor a este proceso se sostiene en los fundamentos básicos de la criminología, la cual fue definida por García-Pablos (2008) en los siguientes términos:

Como ciencia empírica e interdisciplinaria, que se ocupa del estudio del crimen, de la persona del infractor, la víctima y el control social del comportamiento delictivo, y trata de suministrar una información válida, contrastada, sobre la génesis, dinámica y variables principales del crimen -contemplado éste como problema individual y como problema social-, así como sobre los programas de prevención eficaz del mismo, las técnicas de intervención positiva en el hombre delincuente y los diversos modelos o sistemas de respuesta al delito. (p. 1)

El autor también sostuvo que “tradicionalmente se ha asignado a la criminología, entre otras, la función de explicar científicamente el crimen elaborando modelos teóricos que esclarezcan la etiología y génesis de este problema social y comunitario” (p. 265). Asimismo, mencionó que esta ciencia lo ha intentado desde sus inicios, con mejor o peor fortuna, siguiendo diversos caminos (García-Pablos, 2008), como a. la *criminología clásica y neoclásica* (dogma del libre albedrío); b. la *criminología positivista* (paradigma etiológico “causas del delito”); c. la *sociología criminal* (donde destaca la teoría de la reacción social o del etiquetamiento); y d. la *criminología moderna* (“carreras o trayectorias criminales”, teorías del curso de vida, criminología del desarrollo, etc.).

Estos cuatro modelos o enfoques teóricos explicativos del comportamiento criminal no agotan los otros recursos e instrumentos que la criminología emplea para analizar y describir la génesis del delito (García-Pablos, 2008). Desde esta dimensión, el Observatorio

de Criminalidad impulsa el debate multidisciplinario utilizando los diferentes modelos teóricos explicativos del comportamiento criminal.

***G. D07-Análisis de la trazabilidad de las investigaciones fiscales, desde la denuncia hasta la sentencia.*** Lo que la ciudadanía percibe y lo que se registra en todo el sistema de justicia son dos aspectos diferentes. Es importante contar con una mirada horizontal en la que se usen todas las fuentes disponibles, considerando los siguientes indicadores: percepción de inseguridad y victimización (delitos estimados); denuncias registradas en la Policía Nacional y el Ministerio Público (delitos registrados); sentencias condenatorias (Poder Judicial); así como información de los Centros Juveniles de Diagnóstico y Rehabilitación y establecimientos penitenciarios (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos). Todo ello debe ser complementado con información demográfica, social, económica, cultural, geográfica y de otros indicadores que agreguen valor al análisis e interpretación para el diseño de estrategias focalizadas, específicas y diferenciadas.

***H. D08-Análisis de la cifra oculta y las razones de la no denuncia.*** Los resultados de las encuestas de victimización complementan los registros administrativos y contribuyen al mejor conocimiento de aquellos delitos que no son denunciados, por consiguiente, no ingresan a los registros de las instituciones que hacen parte del sistema de justicia. Estos delitos integran la denominada *cifra oculta*. Cabe señalar que una percepción elevada de inseguridad ciudadana influye negativamente en la confianza de la ciudadanía en el sistema de justicia penal.

***I. D09-Desarrollo de trabajo de campo para recoger información cualitativa.*** La interacción que se ha establecido con la comunidad es uno de los aspectos que ha caracterizado al trabajo del Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público. Muchos de los proyectos,



iniciativas o estrategias se han validado en campo, es decir, en la interacción con diversos actores del sistema de justicia, organizaciones de base, sociedad civil y la población. Entre estas iniciativas se encuentra la identificación de ciertos delitos en el ámbito comunitario, los cuales incrementan la percepción de inseguridad, en lo que se destacan delitos contra el patrimonio (robo), microcomercialización de drogas, feminicidio, feminicidio en grado de tentativa y violencia contra las mujeres. También se han identificado otras expresiones de violencia diferentes de los delitos que impactan en la seguridad ciudadana, tales como el consumo de drogas y el pandillaje. Estos hechos se concentran en determinadas zonas, cuyas características hacen que las personas que viven en ellos o los transitan sean o puedan ser víctimas en determinado momento.

A estos lugares se les conoce como “puntos calientes”, y están ubicados en ciertas zonas de diferentes distritos, en las cuales la incidencia delictiva es tan frecuente que existe mayor probabilidad de ocurrencia de un delito o hecho de violencia, lo que genera que en los ciudadanos aumente el sentimiento de inseguridad; esto conlleva, en determinadas circunstancias, a modificar ciertas conductas individuales, familiares y comunitarias para protegerse de ser víctimas. En atención a ello, el Ministerio Público adoptó una política de persecución estratégica del delito, así que en 2008 aplicó un plan piloto en dos distritos de Lima, y al año siguiente se dispuso su despliegue en cinco distritos de Lima Metropolitana y el Callao. En 2010 se aprobó la Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 144-2010-MP-FN, que priorizó la aplicación de las acciones de persecución estratégica del delito a nivel nacional, incluyendo las jornadas de acercamiento a la población y la identificación de los “puntos calientes”, con el propósito de obtener información para adoptar acciones de prevención y persecución del delito.

Cabe señalar que el trabajo de campo para su validación a nivel nacional se limitó por temas presupuestales, sin embargo, se continuó con la sistematización de los cuestionarios de

victimización aplicados en las jornadas de acercamiento a la población, para luego ser procesados y remitidos a los distritos fiscales para el despliegue de acciones de prevención y persecución del delito. No obstante, a raíz de la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19, la ejecución de las jornadas de acercamiento se suspendió, por lo que se estableció una estrategia alternativa que consistió en coordinar con las comisarías y serenazgo de las zonas en las que se vienen aplicando los *Programas de Prevención Estratégica del Ministerio Público* para sistematizar y validar la información proporcionada para después remitirla a las Presidencias de las Juntas de Fiscales Superiores. En la actualidad, la Coordinación Nacional de Prevención del Delito del Ministerio Público se encuentra estableciendo nuevos lineamientos que permitan optimizar la identificación y la intervención preventiva en los denominados “puntos calientes”.

***J. D10-Integración de datos individualizados para proponer índices delictivos.*** La tasa de homicidios por 100 000 habitantes es el indicador más importante para medir la criminalidad, aunque existen otros delitos que impactan en la seguridad ciudadana (robos, hurtos, extorsiones, lesiones y agresiones contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar, violación sexual, secuestro, entre otros). Estos diagnósticos son analizados de forma aislada, lo que impide tener una mirada global del fenómeno social. El objetivo es elaborar un índice delictivo que permita tener una visión integradora de las principales expresiones de criminalidad y violencia que afectan a la ciudadanía.

***K. D11-Uso de herramientas tecnológicas: minería de datos, inteligencia de negocios e inteligencia artificial.*** Desde el 2008 se inició con el procesamiento de la información registrada en los sistemas informáticos del Ministerio Público por cada distrito fiscal (SIATF y SGF), a fin de elaborar informes estadísticos sobre la incidencia delictiva. Este proceso se ejecutaba en tiempos

prolongados, y se destinaban un mayor número de profesionales para la extracción, la migración y la integración de los datos. Todo ello resultaba poco productivo e ineficiente para la gestión estratégica, sin embargo, ante la demanda de requerimientos de información se continuaba con esta metodología (Huambachano et al., 2015).

En 2012, como parte de los procesos de modernización del sistema de justicia gestionados por el Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia (PMSJ-Banco Mundial), se impulsó el despliegue del *Sistema de Inteligencia para el Análisis del Delito y la Violencia (SIADDEV)*, una herramienta tecnológica que está conformada por tres tipos de soluciones tecnológicas, a saber, *inteligencia de negocios* (BI por *Business intelligence*), *georeferencia* (GIS por *Geographic Information System*) y *minería de datos* (DM por *Datamining*). Estos componentes hacen posible reunir, depurar y transformar datos no estructurados y convertirlos en información estructurada, la cual es explotada directamente en un datawarehouse (repositorio único) para la generación de reportes estadísticos, tendencias y mapas del delito (Huambachano et al., 2015). Todo ello se complementó con la creación del Programa de Implementación de Investigaciones Criminológicas y Análisis Prospectivo (Huambachano et al., 2017).

Uno de los aspectos clave que se deben considerar en el desarrollo, la implantación y la sostenibilidad de este tipo de proyectos es contar con la voluntad institucional de la Alta Dirección, a fin de garantizar una partida presupuestal específica, inversión en tecnología (hardware y software), recursos humanos especializados en las oficinas de tecnología de la información y sensibilización de los tomadores de decisiones para la utilización de este tipo de herramientas.

*L. D12-Análisis del presente y de los escenarios futuros de la criminalidad con enfoque prospectivo.* En 2013 se inició una línea de investigación prospectiva sobre criminalidad y violencia en el Perú al 2021, con el financiamiento del Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia (Banco Mundial) y la asistencia técnica de la empresa Apoyo Consultores. Esta práctica permitió identificar los escenarios futuribles, de los que se detallaron tendencias, magnitud y características, y se describieron los factores principales que inciden en la disminución, el mantenimiento o el incremento de la criminalidad y la violencia. Desde este enfoque, se identificaron los escenarios deseables, negativos y meta, con sus respectivas prioridades de políticas, así como la identificación de los actores clave.

Como señalaron Medina y Ortegón (2006), la prospectiva es la disciplina de anticipar y analizar el impacto de los cambios sociales en un espacio temporal, lo que implica explorar la incertidumbre y elaborar hipótesis sustentadas en el método, el proceso y el contenido. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad social, sino estimular la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias cambiantes, es decir, diseñar respuestas adecuadas con anticipación cuando estas se presenten.

Igualmente, puede ser entendida como un proceso de reflexión sobre hechos presentes para conocer cuáles son los futuros posibles o más probables, cuáles futuros posibles son los más deseables, y qué es lo que se debe hacer para alcanzarlos y evitar las consecuencias del futuro no deseable. El objetivo, entonces, es entender y crear alternativas accesibles y portadoras de futuro, con miras a comprender el rol que las instituciones, las organizaciones y la sociedad civil deben desempeñar en el presente (Medina y Ortegón, 2006). Es posible que esta generación no se vea afectada por lo que se hace o se deja de hacer, pero sus hijos y sus nietos no tendrán alternativa y tendrán que vivir con esta realidad (PNUD, 2007).

En este contexto se contó con la participación de profesionales y/o expertos de diversas instituciones del sistema de justicia para desarrollar actividades requeridas por etapas, lo que incide en la construcción de un marco teórico, la identificación de *drivers* (mapeo de actores y análisis de tendencias), la aplicación de encuestas basadas en el método Delphi, el desarrollo de un curso–taller dirigido al personal del Ministerio Público (fiscales, gerentes y personal administrativo) y talleres interinstitucionales. Desde su formulación, esta metodología fue estructurada en seis etapas: a) planificación, b) ejecución, c) validación, d) desarrollo de estrategias y políticas, e) articulación con otras instituciones y f) despliegue, desarrollo de capacidades, seguimiento de políticas y evaluación.

#### **2.4. Desarrollo de investigaciones científicas para la gestión de evidencia**

En el marco del Plan de Trabajo 2020-2025 se ha planificado el desarrollo de investigaciones científicas sobre ejes temáticos priorizados. El proceso inicia con el *planteamiento y formulación del problema*, la elaboración del *marco teórico, metodología (tipo y diseño de investigación, universo, muestra, instrumentos, técnicas de análisis estadístico y procedimiento)*, levantamiento de la información, análisis de los resultados, elaboración del informe y divulgación de los principales hallazgos. El objetivo es identificar, analizar y comprender las características de las víctimas, los presuntos imputados, las características de los hechos y la respuesta del Estado, a fin de generar conclusiones y recomendaciones que sirvan de sustento a la formulación de políticas institucionales cada vez más eficaces.

Desde la formación en psicología, el autor ha impulsado el desarrollo de diversas investigaciones. Siguiendo a Coon y Mitterer (2016), la psicología proviene de dos palabras griegas “psyche” (mente) y “logos” (conocimiento o estudio), y señalaron que “como la mente

no se puede estudiar de manera directa, hoy la psicología se define como el estudio científico de la conducta y los procesos mentales” (p. 14). La conducta es todo lo que se hace: bailar, cantar, leer, comer, estudiar, caminar, salir, dormir, hablar, etc. La psicología es una ciencia y una profesión. Desde la perspectiva científica, los psicólogos investigan para descubrir un nuevo conocimiento, y en el ámbito profesional contribuyen a solucionar problemas en diversos campos (salud mental, educación, clínica, organizacional, medicina, etc.). La gestión de nuevo conocimiento puede desarrollarse en un laboratorio, una clínica o un aula, utilizando el pensamiento crítico y la investigación científica (Coon y Mitterer, 2016).

De acuerdo con Stanovich (2010) como se citó en Coon y Mitterer (2016), la conducta humana es de interés de muchos campos, como la historia, las leyes, el arte o los negocios; sin embargo, la investigación psicológica se diferencia porque emplea la observación científica de forma sistemática para responder a todo tipo de conductas. A este respecto Coon y Mitterer (2016) indicaron que los objetivos de la psicología son 1. describir (*¿cuál es la naturaleza de ese comportamiento?: nombrar y clasificar basadas en la observación científica*), 2. comprender (*¿por qué sucede?: establecer las causas de la conducta*), 3. predecir (*¿se puede pronosticar cuándo ocurrirá?: pronosticar con precisión la conducta*) y 4. controlar la conducta (*¿qué condiciones lo afectan?*). Este último podría entenderse como una amenaza a la libertad personal, pero realmente hace referencia a la capacidad de alterar las condiciones que afectan la conducta.

Para responder al segundo objetivo (comprender: *¿por qué sucede?*), la psicología debe desarrollar investigaciones experimentales con la finalidad de establecer las causas de la conducta (Coon y Mitterer, 2016). Según Hernández y Mendoza (2018), un experimento hace referencia a una “situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más

variables dependientes (efectos)” (p. 152). De forma similar, la psicología utiliza otros métodos no experimentales, como la observación naturalista, el método correlacional, el método clínico, el método de encuesta, e incluso el metaanálisis (Coon y Mitterer, 2016).

El método científico cumple un rol fundamental en la investigación psicológica, dado que se orienta a la recopilación de evidencia, la descripción y la medición exacta, la definición precisa, la observación controlada y los resultados repetibles (Jackson, 2011; Yanchar et al., 2008, como se citó en Coon y Mitterer, 2016). Además, cuenta con estos elementos: 1) realización de observaciones, 2) definición de un problema, 3) proposición de una hipótesis, 4) reunión de evidencias / prueba de la hipótesis, 5) construcción de una teoría y 6) publicación de resultados. Es preciso resaltar que la ética en la investigación es un componente transversal (Coon y Mitterer, 2016).

En este marco, el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público ha planificado el desarrollo de 30 investigaciones científicas, organizadas en 14 ejes temáticos y cinco componentes, las cuales se vinculan con la gestión de evidencias científicas y el diseño de las políticas institucionales, lo que se traduce en estrategias.

## **2.5. Diseño, formulación, implementación y evaluación de políticas institucionales frente a la criminalidad y la violencia**

Actualmente, la ciudadanía le viene exigiendo con más ahínco al Estado peruano la adopción de un rol más proactivo en la lucha contra la criminalidad y la violencia, para lo que se debe pasar de una perspectiva tradicional a una gestión por resultados en la que los indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y orientación al ciudadano se privilegien como actor principal en el desarrollo local, regional y nacional. Los últimos acontecimientos de corrupción registrados en este país han

tocado fibras muy sensibles de los peruanos, lo cual ha incrementado el nivel de desconfianza en el sistema y sus autoridades, y, por ende, ha deteriorado mucho más la democracia.

La corrupción, sumada a la criminalidad, la violencia y la inseguridad ciudadana, ha generado la indignación y la movilización de una parte de la clase política y de la ciudadanía para exigir cambios; no obstante, dicha movilización ha adquirido diversos matices, desde una concepción radical hasta posiciones conservadoras. Estas posiciones radicales, intermedias y, en algunos casos, en un sector de la población con cierta indiferencia, no ha hecho más que fortalecer la crisis política e institucional, que se ha agravado con el impacto de la pandemia por el COVID-19. Como mencionaron Ganoza y Augusto (2021), una de las características de los países desarrollados, además de los ingresos altos, es la capacidad de proveer a sus ciudadanos bienes públicos con efectividad. Por el contrario, la capacidad del Estado peruano para implementar políticas efectivas orientadas al ciudadano es débil.

Por tal razón, la ciudadanía busca servicios eficaces, eficientes y de calidad en salud, educación y seguridad, que son los más relevantes, pero cuando la calidad del centro de salud, por ejemplo, no cubre las expectativas de atención, algunas familias tratan de buscar un servicio en un centro particular o una clínica; lo mismo podrían realizar en el ámbito educativo, tratando de acceder a una educación particular. En ambos casos, la ciudadanía tiene la posibilidad de acceder a un servicio privado que le brinde una mejor atención, lo que no podría suceder en el ámbito de justicia, es decir, si la comisaría u otra institución de una determinada comunidad no brinda una atención oportuna, eficaz, amable o de calidad (“valoración personal”), el ciudadano no tendría ninguna posibilidad de acceder a una “justicia particular”, sino que tendría que denunciar los



hechos en dicha institución del sistema de justicia, transitar toda la ruta crítica que ello implica, gastar lo poco que tiene y esperar los resultados.

Las políticas públicas son instrumentos que el Estado utiliza para solucionar problemas socialmente relevantes, por ejemplo, la seguridad ciudadana; por ello son construidas de forma participativa con la sociedad civil, las organizaciones de bases, los gremios profesionales, las instituciones públicas, e incluso los representantes de los grupos de personas afectadas por una problemática específica (familiares de mujeres desaparecidas o víctimas de feminicidio). En todo esto la participación del psicólogo constituye un aspecto clave, dado que los conocimientos y las prácticas profesionales contribuyen a la toma de decisiones que impactan en el comportamiento de las personas, dimensión que está en la base de toda problemática social (Fundación Universitaria Konrad Lorenz, 2017). A este nivel, la intervención es un medio efectivo para lograr el cambio, y el aporte de los psicólogos de este ámbito es brindar sus conocimientos y destrezas a la comprensión del comportamiento humano en el entorno social-cultural, político y económico, así como a la contribución activa para la toma de decisiones que afectan a una colectividad (Carvallo y Serrano-García, 2008).

Esta situación reafirma la necesidad que las políticas de Estado en materia de seguridad ciudadana alcancen una mayor eficacia, alineadas a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, las políticas del Acuerdo Nacional, el Plan Bicentenario al 2021, el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019-2023, a los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) y a los planes territoriales en el ámbito regional, provincial y local. En este contexto, el autor ha contribuido en tres líneas temáticas:

- Contribución a políticas de prevención del delito a partir de la identificación de las zonas de mayor incidencia delictiva denominadas “puntos calientes”. Esta práctica ha fortalecido el enfoque institucional en materia de prevención y persecución estratégica del delito, por lo que se promueve la participación de la comunidad, las instituciones del sistema de justicia y los gobiernos locales en las zonas de intervención focalizadas.
- Contribución a políticas de prevención de los homicidios de mujeres por razones de género. La información del Registro de Femicidio del Ministerio Público se ha empleado como insumo para la formulación de políticas institucionales orientadas a la prevención, tales como la Directiva N° 005-2009-MP-FN, con el propósito de garantizar una mayor efectividad de las medidas de protección para las víctimas y evitar que sean asesinadas en un contexto de femicidio (Huambachano, 2014). Asimismo, esta información ha sido utilizada como referencia para que otras instituciones formulen políticas orientadas a la prevención y la sanción del femicidio, en lo que destaca la aprobación de la Ley N° 29819, de fecha 27 de diciembre de 2011, que incluye el femicidio como delito específico en el Código Penal (Huambachano, 2016).

En 2015 se implementó un plan piloto llamado “Modelo predictivo para la prevención de muertes de mujeres en un contexto de femicidio en los distritos fiscales de Lima y Lima Este” por Huambachano et al. (2016). En esa línea, durante el 2019 el Ministerio Público aprobó la “Estrategia 360°. Detección y protección de mujeres en riesgo y seguimiento de investigaciones de femicidio en grado de tentativa y femicidio”, que constituye una iniciativa institucional que busca contribuir a la reducción de la tasa de femicidio en el Perú, a través de la gestión de alertas tempranas que activen los servicios de las instituciones pertenecientes al sistema de justicia y protección.

- Contribución a las políticas para el fortalecimiento de la seguridad ciudadana, en el marco de las funciones y competencias del Ministerio Público. Siguiendo el modelo de la Estrategia 360°, para el periodo 2020-2025 se ha planificado el diseño, la formulación y la implementación de 11 estrategias adicionales en ocho ejes temáticos: bandas criminales, violación sexual, carreras delictivas, inseguridad ciudadana, personas desaparecidas, trata de personas, trabajo forzoso y delitos informáticos.

## **2.6. Docencia**

La experiencia acumulada durante la trayectoria profesional del autor de este informe, el desarrollo de investigaciones, la gestión de evidencias y el diseño de políticas en el ámbito de la criminalidad, la violencia y la seguridad ciudadana han hecho posible su conexión con la academia, donde se ha desempeñado como docente en programas dirigidos a universitarios, profesionales y operadores de justicia a nivel nacional en la Escuela del Ministerio Público, la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, algunos cursos en la Academia de la Magistratura (AMAG) y en la organización no gubernamental OPCIÓN; también ha ejercido el rol de expositor en cursos y conferencias en el Perú, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, México y Uruguay.

Del mismo modo, en el marco del Programa de Voluntariado Universitario (2015-2020), el autor ha dirigido talleres de trabajo orientados a brindar herramientas y a la enseñanza de conceptos y competencias en el ámbito de la metodología de la investigación, en los cuales ha impartido conocimientos propios de la ciencia psicológica en el ámbito de la criminalidad y la violencia.

### **III. Aportes más destacables a la institución**

Para analizar la relevancia de la labor desempeñada por el autor en el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público desde su formación como psicólogo es necesario, en primer lugar, comprender la magnitud y el impacto de la criminalidad y la violencia en el Perú. Su preocupación y sensibilidad social por las consecuencias graves que ocasionan ciertos delitos como el feminicidio, la trata de personas o la violación sexual, hicieron que se abocara a investigar, analizar y desplegar diversas iniciativas, planes, proyectos y estrategias que añadieran valor público a las intervenciones del Ministerio Público en el ámbito de la prevención, la persecución del delito y la protección de víctimas. En este panorama, su aporte más destacable ha sido la formulación de un modelo de análisis criminal que sustente la implementación de políticas institucionales basadas en evidencias científicas, el cual se denomina “Modelo de gestión del conocimiento frente a la criminalidad y la violencia 10G: un enfoque con rostro humano”.

La perspectiva profesional del autor como científico de la conducta humana ha estado guiada por tres interrogantes clave: 1) ¿cómo la psicología puede coadyuvar a la construcción de un país más seguro, con mayor bienestar y cultura de paz para todos los peruanos?; 2) ¿cómo la gestión del conocimiento científico puede contribuir al fortalecimiento de la política pública en el ámbito de la promoción de la salud mental, la prevención del delito, la persecución, la protección de víctimas y la rehabilitación?; y 3) ¿cómo la psicología puede contribuir a describir, comprender y predecir la conducta criminal o delictiva en el Perú? Para responder a estas reflexiones generales, el autor hace un recorrido de sus preguntas principales, ideas fuerza y razonamientos que le han permitido diseñar, formular e implementar el referido modelo de gestión.

**Interrogante 1: ¿cuál ha sido el nivel de criminalidad, violencia e inseguridad ciudadana registrado en el Perú durante los años 2000-2021?**

Si se analiza la evolución de la incidencia delictiva en el Perú, utilizando los datos registrados en el Ministerio Público correspondiente al periodo 2000-2021, se puede apreciar que los delitos patrimoniales entre 2000-2015 registraban la mayor incidencia a nivel nacional (principalmente hurto y robo), seguido de los delitos contra *la seguridad pública, la vida, el cuerpo y la salud, la libertad, la administración pública, la familia y la fe pública*. Estos delitos genéricos representaban aproximadamente el 95 % de toda la incidencia delictiva registrada en ese periodo.

A partir del 2016, con la promulgación de la Ley N° 30364, las denuncias por “violencia familiar” se empezaron a registrar en las fiscalías provinciales penales, tanto los delitos de lesiones graves por violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar (Artículo 121-B del Código Penal) como las agresiones en contra de las mujeres o integrantes del grupo familiar (Artículo 122-B), por lo que se acentuó una tendencia que ya venía observándose en las fiscalías de familia, e incrementaron las denuncias contra la vida, el cuerpo y la salud (específicamente los delitos de lesiones, siendo el punto de quiebre, las agresiones en contra de las mujeres o integrantes del grupo familiar), las cuales superaron a los delitos de mayor incidencia registrados en el periodo 2000-2015.

Esta incidencia se mantuvo en aumento hasta el 15 de marzo de 2020, pues con el inicio del estado de emergencia nacional en consecuencia del COVID-19 esta situación cambió, impacto que se reflejó en las estadísticas oficiales del Ministerio Público: se registró una disminución de 35,9 % en el periodo 2020 respecto al 2019, lo que indica que los delitos se

redujeron de 1 081 851 en el 2019 a 693 475 en el 2020. El punto de quiebre de esta tendencia inició el 16 de marzo hasta el 30 de junio de 2020, y se reflejó en los informes de monitoreo del accionar fiscal desarrollados por el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público. Las estadísticas registraban 66 950 personas detenidas a nivel nacional por la comisión de uno o varios presuntos delitos, según la siguiente incidencia: 48% seguridad pública; 23.4% administración pública; 18% la vida, el cuerpo y la salud; 7.1% patrimonio; 2% libertad y 1.5% otros delitos. De cada 100 personas detenidas, 71 fueron por los delitos contra la seguridad y la administración pública.

Dicho de otra manera, la delincuencia común tendió a disminuir durante la primera etapa de la pandemia como resultado del impacto en los espacios públicos y la intensificación de los controles policiales sobre estos, no obstante, los hechos de violencia contra las mujeres crecieron de manera exponencial dada la reclusión y el confinamiento doméstico a que obligaron las medidas sanitarias, pero esta incidencia no se reflejó en las estadísticas oficiales (cifra oculta). Sin embargo, desde el 1 de julio de 2020 hacia adelante, los delitos de agresiones contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar empezaron a registrar patrones similares a los observados antes de la pandemia por el COVID-19; mientras que los delitos patrimoniales, como el hurto y el robo, siguieron la misma tendencia, dejando atrás a los delitos que se habían posicionado en la primera etapa de la pandemia.

Igualmente, los reportes de análisis criminal correspondiente al mismo periodo (2000-2021) han evidenciado impactos diferenciados de ciertos delitos entre mujeres y hombres. En el caso particular de los delitos de lesiones y agresiones contra las mujeres, violación sexual, feminicidio y tentativa de feminicidio, el mayor porcentaje de las víctimas son mujeres jóvenes que oscilan entre 18 y 34 años, con excepción de las víctimas de violación sexual, de las que

ocho de cada 10 tienen menos de 18 años; en este panorama se identificó que el hogar es el lugar más inseguro para muchas de ellas, y que la mayor parte de las víctimas conocían a su agresor o victimario. Caso contrario se visualiza en los delitos de homicidio, sicariato, robo y extorsión, en cuyos casos las víctimas son en mayor porcentaje hombres con edades entre 18 y 34 años, por lo que se estima que ocho de cada 10 víctimas desconocían la identidad de su agresor o victimario.

Cabe señalar que existen ciertos hechos que generan un mayor impacto y secuelas sobre las víctimas, sin desmerecer un delito más que otro. Por ejemplo, una persona que es víctima de un robo agravado de una suma de dinero muy importante podría recuperarse emocionalmente de dicho impacto en un periodo determinado, pero el trauma y la huella psicológica en una víctima de violación sexual quedan para toda su vida, no solo para la víctima, sino para toda su familia y, en algunos casos, con la lamentable revictimización.

Los aspectos generales que se han mencionado acerca de la evolución del delito y los impactos diferenciados forman parte de la línea de investigación que deben desarrollar los analistas criminales para medir, comprender e interpretar la criminalidad y la violencia, haciendo uso de un conjunto de datos, variables e indicadores, tales como la percepción de inseguridad, la victimización, la cifra oculta, la tasa de homicidio, las denuncias registradas en los sistemas de justicia, la información penitenciaria, etc. En relación con el indicador *tasa de homicidio*, que es considerado el más importante para medir el grado de inseguridad en un país, se estima que en el Perú siete personas son asesinadas diariamente en diversos contextos, desde “*el conviviente que asesina a golpes a su pareja en un contexto de feminicidio*” o “*el joven que acuchilla a un vecino en una gresca callejera causándole la muerte*” hasta “*el adolescente que*

*asesina a un dirigente comunal que venía siendo extorsionado)” o “el sicario que mata a un narcotraficante de cinco impactos de bala en la cabeza”.*

**Interrogante 2: ¿cómo diferenciar entre crimen, criminal y criminalidad versus delito, delincuente y delincuencia?**

El segundo punto de este análisis requiere diferenciar estos términos para adoptar una visión más clara del objeto de estudio. Según Tieghi (2004), el fenómeno criminal se puede estudiar en tres niveles de interpretación, el *primer nivel* hace referencia al estudio de la conducta antisocial individual (un crimen en concreto), a fin de estudiar las causas de dicha conducta. Se deben distinguir dos formas de análisis: el crimen se realiza en un momento, lugar y un *modus operandi* en particular (comisión de un delito), y conocer por qué cierto delito en particular se cometió. *El segundo nivel* está relacionado con la interpretación personal (criminal), al analizar al autor de la conducta antisocial. Este análisis se debe concentrar en lo que el sujeto es (criminología) y no en lo que ha hecho (criminalística y derecho penal). *El tercer nivel* es de interpretación general (criminalidad), y tiene que ver con el conjunto de conductas antisociales y sus características en un lugar y tiempo determinado.

Por su parte, Hikal (2013) mencionó que el crimen es la acción que agrede a un individuo en su bienestar (afecta la integridad mental, física y material) y a la sociedad. En cambio, el delito es la acción u omisión tipificada, antijurídica y culpable que imputa consecuencias jurídicas según ley penal. Los términos delitos, delincuente y delincuencia son terminologías pertenecientes al Derecho Penal. No existirá como objeto-sujeto de estudio algo que no esté tipificado en una ley (tipos penales en los códigos y doctrinas especificando la conducta, sus elementos y sanción). Por el contrario, crimen, criminal y criminalidad son terminologías de la criminología.



La criminología no solo estudia los delitos tipificados en los códigos penales, también se interesa por todo tipo de conductas que se pueden considerar en riesgo de convertirse en delitos (hecho presuntamente delictuoso), con el objetivo de prevenirlos (por ejemplo, el suicidio). Esta situación ha sido difícil para la criminología, puesto que no cuenta con un manual de conductas antisociales, así que recurre a la psicología y la sociología para indicar cuando una conducta se torna antisocial. Se debe tener en cuenta que criminal es el sujeto que comete un crimen o un quebrantamiento a las reglas sociales, “la criminología estudia la personalidad criminal o antisocial para conocer sus causas, darle un tratamiento y eliminarlas, y el delincuente es el sujeto activo de la infracción penal” (Hikal, 2013, p. 1).

En la misma línea, Zaffaroni mencionó en su exposición académica que un delito es una conducta humana. El sustantivo del concepto delito es la conducta (un pragma conflictivo), que está caracterizada por tres aspectos: típica, antijurídica y culpable. Además, refirió que existe un principio básico que se deriva de la Constitución: *nullum crimen sine conducta* (*no hay delito sino hay una conducta*), no obstante, un delito no puede ser una característica física ni una condición personal, un delito solo puede ser una conducta humana (Mika Fernández, 2013, 0.30 s. 0.30-13.00).

**Interrogante 3: ¿cómo explicar el comportamiento criminal desde la psicología y su orientación para la elaboración de un diagnóstico adecuado?**

Este punto lleva a reflexionar sobre los factores que explican la conducta criminal: ¿por qué el conviviente asesinó a su pareja?, ¿qué motivó al joven acuchillar a su vecino en una gresca callejera?, ¿por qué el adolescente asesinó al dirigente comunal? o ¿cuáles fueron las razones para que el sicario asesinara al narcotraficante de cinco impactos de bala en la cabeza?

Para comprender este fenómeno es necesario responder seis interrogantes de análisis criminal que orienten la elaboración de un diagnóstico adecuado: ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quiénes?, ¿cómo? y ¿por qué? Esta última es importante para identificar los elementos que explican su dinámica, patrones delictivos y factores etiológicos.

Sin duda, explicar la conducta delictiva, criminal o violenta rebasa el entendimiento humano; y aunque existen diversas teorías y modelos que postulan una explicación, quedan como perspectivas reduccionistas, parciales o incompletas debido a la complejidad de la naturaleza humana. No obstante, hay un consenso en que la conducta criminal puede ser explicada desde la interacción de diversos factores: individuales, familiares, educativos, sociales, culturales, económicos, ambientales, entre otros. Desde la Organización Panamericana de la Salud ([OPS], 2003) se hace referencia al modelo ecológico, explorando la relación entre factores individuales y contextuales, lo que posibilita una mejor comprensión de la violencia.

Desde la psicología se pueden mencionar algunos aportes a la explicación del comportamiento criminal. Tal como se mencionó, la psicología se define como el estudio científico de la conducta y los procesos mentales (Coon y Mitterer, 2016), siendo su contribución como *ciencia* (investigación científica) o como *profesión* (promoción, prevención e intervención: evaluación, diagnóstico, tratamiento, recuperación y seguimiento). De acuerdo con Coon y Mitterer (2016), la psicología tiene cuatro objetivos principales: 1. describir (*¿cuál es la naturaleza de ese comportamiento?: nombrar y clasificar basadas en la observación científica*), 2. comprender (*¿por qué sucede?: establecer las causas de la conducta*), 3. predecir (*¿se puede pronosticar cuándo ocurrirá?: pronosticar con precisión la conducta*) y 4. controlar la conducta (*¿qué condiciones lo afectan?*).

Todos estos objetivos demandan analizar las teorías y los enfoques de la psicología, entre los que se destacan cuatro perspectivas actuales: a) conductista, b) cognitiva, c) psicodinámica y d) humanista. Para la *postura conductista*, el medio ambiente forma y controla la conducta, a través de reforzamientos y castigos externos (estímulos-respuesta), por lo que enfatiza en el estudio de la conducta observable y los efectos del aprendizaje por medio de condicionamientos. La *postura cognitiva* explica la conducta humana en términos de procesamiento mental de la información, y hace hincapié en el análisis de la percepción, el conocimiento, el pensamiento, el juicio y la toma de decisiones (entrada, procesamiento y salida). La *postura psicodinámica* menciona que la conducta está dirigida por fuerzas contradictorias (impulsos, deseos y conflictos) e inconscientes dentro de la personalidad. Finalmente, para la *postura humanista* la conducta está guiada por la autopercepción personal, las percepciones subjetivas sobre el mundo y el deseo de lograr un crecimiento personal (Coon y Mitterer, 2016). Estas teorías orientan el abordaje de la psicología en la promoción, la prevención, la intervención o la investigación científica.

Queda claro que el comportamiento criminal tiene un origen multifactorial, no obstante, algunas de sus dimensiones psicológicas (pensamientos, emociones, rasgos y perfiles de personalidad, aprendizajes, creencias y actitudes, atribuciones, expectativas, etc.) son claves al ser el sujeto humano el que realiza la conducta antisocial. La psicología, mediante diversas investigaciones científicas, ha venido aportando un cúmulo de conocimientos específicos que han contribuido a una mejor comprensión de los fenómenos criminales, entre los que se pueden destacar cuatro grandes ámbitos (Redondo y Pueyo, 2007):

- *Explicación del delito*. Existen cinco grandes preposiciones que han contribuido con este objetivo: a) La delincuencia se aprende; b) existen rasgos y características individuales que predisponen al delito; c) los delitos constituyen reacciones a vivencias

individuales de estrés y tensión; d) la implicación en actividades delictivas es el resultado de la ruptura de los vínculos sociales; y e) el inicio y el mantenimiento de la carrera delictiva se relacionan con el desarrollo del individuo, especialmente en la infancia y la adolescencia (Villasante, 2019).

- *Estudios sobre carreras delictivas.* Están orientados al análisis de la secuencia de delitos cometidos por un individuo y los “factores” que se vinculan al inicio, el mantenimiento y la finalización de la actividad delictiva. Los factores de riesgo de la delincuencia son su foco de atención principal, los cuales se clasifican en estáticos (precocidad delictiva, impulsividad o psicopatía), que generalmente no pueden modificarse), y dinámicos (cogniciones, tener amigos delincuentes o consumo de drogas), que son sustancialmente modificables.
- *Prevención y tratamiento de la delincuencia.* El tratamiento de los delincuentes se ha centrado en sus necesidades criminogénicas o factores de riesgo asociados a sus actividades delictivas. Desde el punto de vista de Garrido et al. (2006), los programas de prevención y tratamiento de la delincuencia se han caracterizado por contar con un abanico amplio de posibilidades: según el momento temporal en el desarrollo de la carrera delictiva (prevención primaria, secundaria y terciaria), según el autor del delito (intervención con agresores o víctimas) o el ámbito de acción (familia, comunidad, etc.).
- *Predicción del riesgo de conducta antisocial.* Los estudios sobre evaluación del riesgo de violencia y delincuencia que puedan presentar antes o después del tratamiento han sido uno de los aspectos que han venido destacando, en paralelo

con el tratamiento de los delincuentes, para lo cual se han venido construyendo y aplicando instrumentos de predicción de riesgo.

Del mismo modo, Soria (2006) mencionó que la psicología se orienta al estudio de la estructura, génesis y desarrollo del comportamiento humano y, por ende, de la conducta criminal; así, ha ido evolucionando al correspondiente debate acerca de su método y modelos teóricos. Algunas de sus diversas ramas han realizado un aporte significativo al estudio de la criminalidad:

- *Psicología evolutiva.* Ha proporcionado conocimiento valioso referente al desarrollo de la personalidad del delincuente, considerando que la estructura personal en cada individuo se explica por la interacción de un conjunto de factores que se producen desde la infancia.
- *Psicología social.* Ha aportado la mayor cantidad de teorías explicativas en el estudio de la criminalidad, en las que destacan las investigaciones relacionadas con las actitudes humanas, la teoría de la atribución social, la teoría de la disonancia cognitiva y los estudios sobre procesos grupales.
- *Psicología biológica.* Estudia los nexos biológicos de la conducta social, lo que hace posible comprender que los procesos biológicos interaccionan con el entorno físico-social y con las experiencias psicológicas desarrolladas por el individuo en su seno. En este campo se han trabajado cuatro líneas de investigación, a saber: estudios genéticos (influencia entre la herencia y la conducta criminal), sobre adopciones (estudios en niños adoptados en familias con o sin antecedente criminal), estudios fisiológicos y estudios de disfunción cerebral.

- *Psicología del comportamiento*. Se ha dirigido a estudiar el comportamiento observable de las personas y la validez de las teorías elaboradas, por lo que introdujo los factores cognitivos como fuente de estudio en la predicción del comportamiento.

Todos estos aportes forman parte del sistema de conocimiento para la gestión de evidencias. El objetivo es transitar desde la *gestión del dato* a la gestión de información, para luego avanzar a la gestión del conocimiento científico. El proceso para la gestión de evidencias científicas empieza con la formulación de las seis preguntas orientadoras (¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quiénes?, ¿cómo? y ¿por qué?), integradas a un ciclo de generación de valor (recolección, procesamiento, análisis, comunicación-difusión y seguimiento-monitoreo) para la transformación de diversos insumos (cifras estadísticas, estudios de casos, investigaciones científicas, conceptos teóricos sobre política criminal, criminalidad, teorías y modelos explicativos de la conducta criminal, aspectos criminológicos, leyes, normas, etc.) y complementados con información de contexto (*variables económicas, sociales, demográficas, normativas, políticas, ecológicas, culturales y tecnológicas*). Esto significa pasar de la unidad a la síntesis y la integración del conocimiento.

Esta visión de transitar de la unidad (datos e información) a la construcción de un sistema de conocimiento integrado se alcanza a través de un proceso de análisis, debate, reflexión y confrontación de ideas sustentadas por el equipo de analistas criminales (expertos y profesionales de diversas disciplinas), quienes identifican los hallazgos relevantes para la elaboración de una matriz de evidencias científicas que incida en la formulación de políticas institucionales en el ámbito de la prevención, la persecución del delito y la protección de víctimas, y que al mismo tiempo contribuya a desplegar estrategias de anticipación.

**Interrogante 4: ¿cómo se logra que la psicología contribuya a la gestión de evidencias científicas para la toma de decisiones desde una perspectiva multidisciplinaria?**

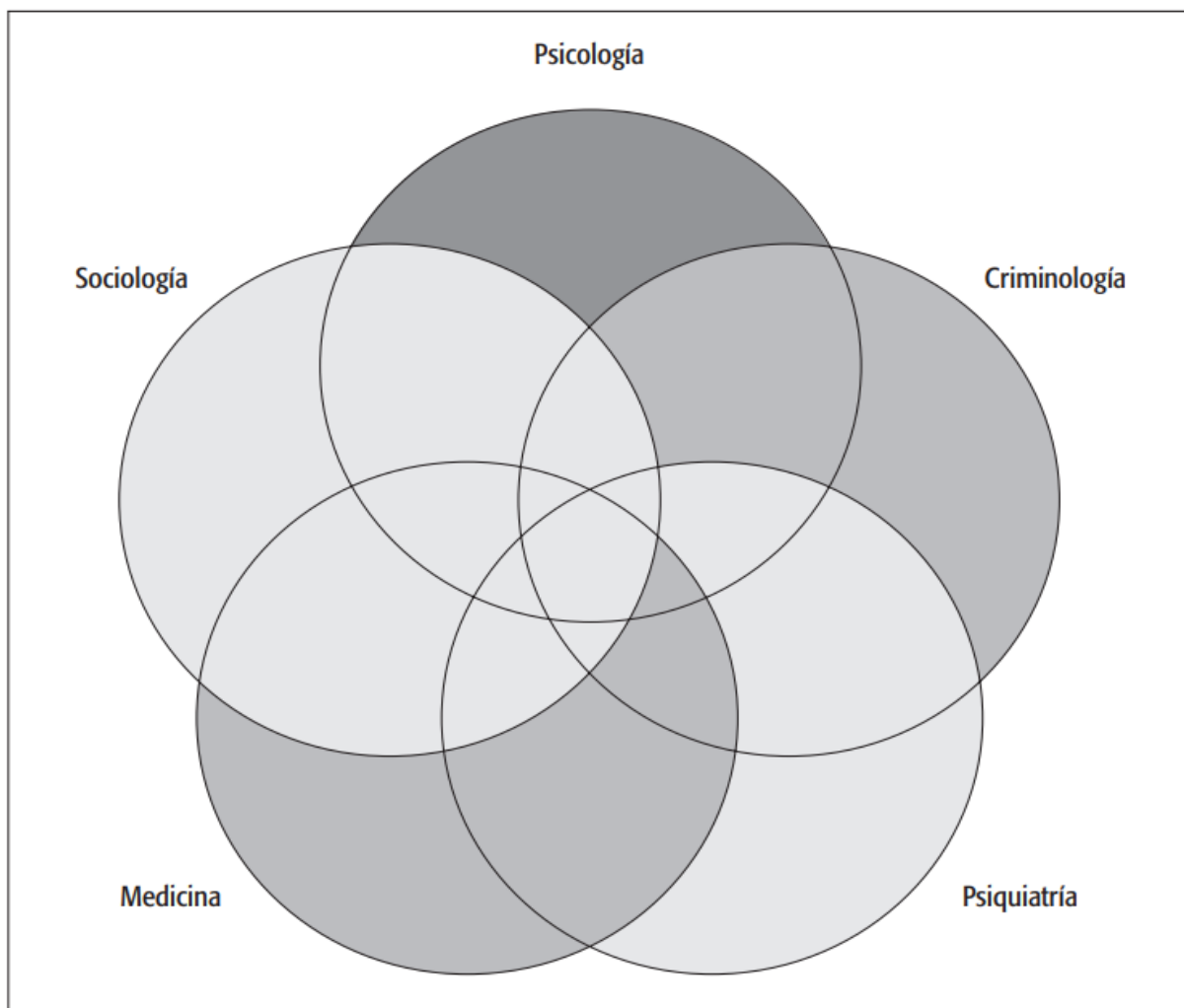
En este punto resulta necesario que la producción de esta evidencia científica esté basada en un abordaje integral, multisectorial y multidisciplinario que vaya más allá del panorama jurídico para abarcar las perspectivas de otros campos profesionales sobre el crimen, todas ellas de igual rango de importancia en el modelo “no piramidal” de la ciencia criminológica, la cual integra y coordina la información sectorial generada por estas disciplinas (García-Pablos, 2008).

Siguiendo a Soria (2006), “distintas ciencias han ido aportando conocimientos y teorías explicativas respecto al estudio de la criminalidad humana, por lo que han contribuido a su comprensión, evaluación y tratamiento” (p. 27). La psicología ha sido una de ellas, dado que ha compartido el estudio del comportamiento humano con otras disciplinas (criminología, sociología, antropología, derecho, medicina, psiquiatría, etc.), con las cuales coincide en su objeto de análisis, pero desde perspectivas, métodos y técnicas de estudio radicalmente diferentes.

Cabe señalar que la interacción entre estas disciplinas no ha sido fácil, de hecho, en diferentes oportunidades se ha registrado una oposición en un intento de clarificar el propio campo de estudio, lo que es una muestra de que se ignora la necesidad de articular esfuerzos para comprender una conducta tan compleja y multifacética como la criminal. No obstante, en la actualidad se reconoce la necesidad de observar el comportamiento humano desde un punto de vista pluridisciplinar e integrador, entendido como la interrelación entre factores biológicos, psicológicos, sociales y ambientales (Soria, 2006).

**Figura 2**

*Relación actual entre las disciplinas científicas desde una perspectiva pluridisciplinar e integradora*



*Nota.* Adaptado de La Psicología criminal: desarrollo conceptual y ámbitos de aplicación por Soria, 2006, criminal, 25-57, Pearson Prentice Hall.

Al analizar la relación entre psicología, sociología y criminología para el análisis de la conducta criminal es posible mencionar que la psicología criminal como ciencia representa una vertiente de la psicología jurídica, que es la encargada de abordar la comprensión de la delincuencia, sus causas, efectos y tratamiento, lo cual contribuye a su reducción a través de



métodos preventivos o interventivos; mientras que la sociología analiza la relación entre la delincuencia y los distintos segmentos de la población. Por otro lado, la criminología se encarga del estudio del crimen, su génesis, desarrollo y configuración, de modo que su campo de actuación muestra grandes diferencias que dependen de la conceptualización legal del delito (legalismo) o la inclusión de cualquier conducta violenta o antisocial (anti-legalismo). La relación entre criminología y psicología ha sido y es muy importante, dado que han sido las áreas de mayor aportación de la psicología a la criminología con tres factores fundamentales: a) la adaptación social de los delincuentes, b) la relación entre inteligencia y delito, y c) la conceptualización psicodinámica del delito (Soria, 2006).

Sin embargo, Bombini (2018) apuntó que la criminología ha generado tanto debate a nivel epistemológico como ningún otro campo de conocimiento, desde la delimitación precisa de un área de estudio, la definición de su objeto hasta las delimitaciones con otras disciplinas adyacentes (derecho penal, política criminal, penología, psicología criminal, antropología criminal, etc.); inclusive se ha puesto en cuestión su propia denominación. Por su parte, Zaffaroni (1993) mencionó que “las controversias en el campo criminológico tienen –y han tenido siempre– tal entidad, que no son pocos los autores que niegan su existencia como saber autónomo, como ‘ciencia’ y hasta como orden de conocimientos más o menos válido” (p. 5).

En cambio, la distinción entre sociología y psicología ha sido más compleja. La sociología analiza las tasas sociales de criminalidad y su interrelación con la estructura social, económica y otros factores ecológicos, mientras que la psicología se centra en el estudio de la individualidad criminal, por tanto, analiza los factores significativos en dicha conducta (por ejemplo, atributos personales, historia personal, etc.). Contar con una relación fluida entre estas

ciencias, a nivel teórico y profesional, posibilitará un avance significativo en el conocimiento de la conducta criminal, pues los aportes aislados solo ofrecen una visión incompleta del fenómeno social y la probabilidad de inducir a errores en su apreciación científica (Soria, 2006).

Actualmente, existen tres perspectivas que dan forma a la psicología moderna: la biológica, la psicológica y la sociocultural (Coon y Mitterer, 2016). Para a) la perspectiva biológica existe dos posturas representativas: la biopsicológica y la evolutiva. En el primer caso, la conducta humana es el resultado de procesos físicos, químicos y biológicos, de manera que el sistema nervioso central es el responsable principal de esta conducta, en interacción con otros sistemas como el endocrino, por ejemplo. La actividad cerebral representa la fuente de la conciencia, memoria, lenguaje, inteligencia, sentimientos y la conducta humana. En el caso de la postura evolutiva, la conducta (humana y animal) es producto de la evolución, genética y la selección natural. Desde b) el ámbito psicológico existe cuatro posturas representativas que explican la conducta como resultado de procesos psicológicos en cada persona, tal como se detalló en líneas anteriores. Por último, para c) la perspectiva sociocultural, tanto el contexto social como el cultural influyen en la conducta.

**Interrogante 5: ¿cómo conectar la evidencia científica con la política criminal centrada en el ciudadano (sensibilidad social)?**

Conectar la evidencia científica con la política institucional del Ministerio Público es un componente fundamental para el fortalecimiento de la seguridad ciudadana. Tradicionalmente, la política criminal se ha centrado en cuatro pilares cardinales: 1. prevención del delito, 2. persecución y sanción del delito, 3. protección y atención de víctimas y 4. rehabilitación y reinserción. El autor ha impulsado un quinto pilar, que es *la gestión del conocimiento*. Durante toda su trayectoria

profesional ha desplegado diversas iniciativas, algunas de ellas han sido reconocidas como buenas prácticas en el ámbito nacional e internacional. Sin duda, un aspecto medular ha sido el diseño y la formulación del Modelo de Gestión del Conocimiento 10G, el cual ha representado un proceso de reflexión, análisis, debate multidisciplinario y madurez institucional, sumado a la revisión bibliográfica y el análisis de experiencias exitosas en América Latina y el Caribe. Su formulación representa una propuesta didáctica, inspiradora y estratégica para la transformación social.

La psicología como ciencia y profesión tiene un compromiso con la transformación social, el desarrollo nacional y el bienestar de todos los peruanos. Desde el punto de vista del autor, la implementación de políticas, programas, proyectos y estrategias en el ámbito de la promoción de la salud mental, prevención, persecución del delito, protección de víctimas y tratamiento es una de las acciones que contribuye a alcanzar dicho bienestar. Lograr que tales políticas sean eficaces requiere sustentarlas con evidencias, a partir del desarrollo de investigaciones científicas cada vez más rigurosas y guiadas por un modelo de gestión del conocimiento con rostro humano. El despliegue de dicho desafío debe recaer en un equipo de profesionales con ciertas capacidades, habilidades y competencias a nivel de liderazgo, compromiso y sensibilidad social con el desarrollo del país.

**Interrogante 6: ¿cómo lograr la eficacia de la política criminal en el ámbito de la promoción de la salud mental, prevención del delito, persecución, protección de víctimas y tratamiento?**

La eficacia de la política pública tiene que ver con la capacidad de cumplir con los objetivos formulados en los planes, programas, proyectos o estrategias en materia de prevención del delito, persecución, protección de víctimas y tratamiento del delincuente. Los resultados

deben traducirse no solo en la reducción del delito, sino que también implica alcanzar ciertos estándares en seguridad, confianza ciudadana, convivencia pacífica, cultura de paz y justicia, es decir, debe impactar positivamente en las vidas de las personas. Los ciudadanos son la razón de la política pública, por consiguiente, humanizar la intervención dirigida a la ciudadanía es un componente estratégico para alcanzar dicha transformación social.

De esta manera queda claro que detrás de un delito o un hecho criminal existe un ser humano (agresor, victimario o delincuente) que comete un delito contra otro ser humano (víctima), y, a su vez, hay otras personas que analizan los actos delictivos (analistas criminales). Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, la esencia de un analista criminal está orientada a comprender las historias de vida de las personas involucradas en un acto criminal (identificar patrones, indicios, conexiones y evidencias), no solo para describirlas, sino para prevenir y anticipar (enfoque proactivo más que reactivo). Ello amerita incorporar estrategias de alertas tempranas, gestión de riesgos y predicción para prevenir, por ejemplo, la muerte de una mujer en un contexto de feminicidio o la violación sexual de una niña de ocho años a manos de su padrastro.

Finalmente, se debe comprender que el seguimiento, el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas no con sinónimo de fiscalización, sino una oportunidad para la mejora continua, la sostenibilidad y la madurez institucional.

#### IV. Conclusiones

- 4.1 La criminalidad, la violencia y la inseguridad ciudadana registradas en América Latina y el Caribe entre los años 1990-2010, sumado a factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos suscitados en la región, propiciaron la creación progresiva de observatorios y unidades especializadas en los años 90. Estos hechos, los altos índices de criminalidad registrada en el Perú y la necesidad de contar con información estratégica para el fortalecimiento de la política criminal del Ministerio Público motivaron la creación del Observatorio de Criminalidad, lo cual se llevó a cabo el 8 de julio de 2005.
- 4.2 Desde ese año y hasta la fecha ha recorrido cinco etapas de desarrollo institucional, y en el futuro le corresponderá desafiar una sexta: a) diseño, formulación, optimización y creación (2005-2007); b) planificación estratégica, organización y despliegue (2007-2008); c) implementación y construcción del enfoque de gestión (2008-2013); d) despliegue, fortalecimiento y posicionamiento internacional (2014-2019); e) fortalecimiento del modelo de gestión del conocimiento, gestión de evidencias y desarrollo de propuestas (2020-2025); y f) consolidación, madurez y desafíos al 2030.
- 4.3 El Observatorio de Criminalidad tiene como objetivo contribuir al diseño, la implementación y la evaluación de la política institucional del Ministerio Público en materia de prevención, persecución del delito y protección de víctimas, para lo que se sustenta en un enfoque de gestión del cambio y un modelo de gestión del conocimiento para el análisis criminal, el cual se denomina “Modelo de gestión del conocimiento frente a la criminalidad y violencia 10G: un enfoque con rostro humano”. Este modelo engloba el componente de gestión estratégica (desde la G1 hasta la G5) y la gestión para el análisis criminal (desde la G6 hasta la G10).

- 4.4 El Modelo de gestión del conocimiento 10G representa una propuesta didáctica, inspiradora y estratégica que está orientada a la transformación del *dato en información*, la *información en conocimiento científico* y el *conocimiento científico* (evidencia) *en insumos* para la *toma de decisiones*, traducidas en la implementación de planes, programas, proyectos y estrategias enmarcadas en las funciones y las competencias del Ministerio Público. Aunado a esto, el autor ha incorporado, desde una perspectiva metafórica, la similitud del modelo 10G con el cuerpo humano, entendido como un “*organismo vivo, dinámico y en constante madurez*”.
- 4.5 Enfrentar la criminalidad y la violencia requiere contar con un *diagnóstico* adecuado que contribuya a comprender tendencias, magnitud, características, dinámica, patrones delictivos y factores etiológicos que inciden en su disminución, mantenimiento o incremento. El centro de este enfoque debe estar sustentado en el análisis de seis interrogantes básicos (¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿quiénes? y ¿por qué?) y se debe complementar con información demográfica, social, económica, cultural, geográfica, entre otros indicadores que agreguen valor al análisis y orienten los esfuerzos para el diseño de estrategias focalizadas, específicas y diferenciadas. La evidencia científica debe conectar el *diagnóstico* con la *política institucional*.
- 4.6 El psicólogo es el científico de la conducta humana con competencia en la promoción, la prevención y la intervención del comportamiento desde un enfoque psico-social, además de que también puede desempeñarse como docente e investigador. Así, queda claro el rol protagónico que la psicología asume como ciencia y profesión, puesto que aporta soluciones frente a la problemática del país, al tiempo que propone alternativas para el desarrollo nacional que contribuyan al bienestar de la sociedad peruana.

- 4.7 La labor desempeñada desde el ejercicio profesional del psicólogo en el Perú se ha enmarcado en seis funciones: a) gestión pública orientada hacia la planificación, organización, dirección, integración y evaluación; b) reclutamiento, selección, inducción y formación de recursos humanos; c) diseño, formulación y despliegue de una propuesta de análisis criminal; d) desarrollo de investigaciones científicas para la generación de evidencias; e) diseño, formulación, implementación y evaluación de políticas institucionales frente a la criminalidad y la violencia; y f) docencia en temas asociados a la criminalidad, violencia, seguridad ciudadana y gestión del conocimiento.
- 4.8 El eje de *gestión pública orientada hacia la planificación, organización, dirección, integración y evaluación* se ha centrado en la necesidad de contar con recursos humanos idóneos (gestión del talento humano), infraestructura adecuada, tecnología moderna, procesos eficientes y apoyo de la cooperación internacional para el cumplimiento de los objetivos planteados. Esta labor ha sido desplegada en los 16 años de experiencia profesional del autor, lo que demuestra liderazgo, actitud proactiva, compromiso y mística con la institución.
- 4.9 Respecto al eje *de reclutamiento, selección, inducción y formación de recursos humanos* se ha orientado a la implementación de estrategias que contribuyan a procesos de reclutamiento, selección, inducción y formación de estos recursos, propiciando el fortalecimiento de capacidades, habilidades y competencias.
- 4.10 Acerca del eje *diseño, formulación y despliegue de una propuesta de análisis criminal*, el autor formuló una propuesta metodológica compuesta por 12 dimensiones, cinco

procesos clave y seis interrogantes para el análisis (ciclo de valor). Cabe señalar que esta metodología no representa una receta mágica, sino que busca coadyuvar a mejorar la eficacia del accionar del Ministerio Público en el ámbito de la prevención, la persecución del delito y la protección de víctimas.

- 4.11 En el eje, *desarrollo de investigaciones científicas para la generación de evidencias* se ha impulsado el desarrollo de diversas investigaciones científicas articuladas en 14 ejes temáticos priorizados, con el propósito de generar conclusiones y recomendaciones para el sustento de estrategias específicas, focalizadas y diferenciadas. La visión es transitar de la unidad del análisis (datos e información) hacia la construcción de un sistema de conocimiento integrado que permita elaborar una matriz de evidencias que incida en la formulación de políticas institucionales cada vez más eficaces.
- 4.12 El eje *diseño, formulación, implementación y evaluación de políticas institucionales frente a la criminalidad y la violencia* se ha focalizado en la gestión de evidencias científicas, por lo que ha priorizado la identificación de los factores etiológicos que inciden en la disminución, el mantenimiento o el incremento de la criminalidad. Este conocimiento orienta la toma de decisiones y contribuye al fortalecimiento de políticas institucionales del Ministerio Público, de modo que se han impulsado diversas iniciativas, entre las que destacan las políticas de prevención del femicidio, las políticas de prevención estratégica del delito y para el periodo 2020-2025 se ha contemplado el diseño, la formulación y la implementación de 11 estrategias adicionales.



- 4.13 Para el eje de *docencia en temas asociados a la criminalidad, violencia, seguridad ciudadana y gestión del conocimiento* las acciones se han orientado a dirigir talleres de trabajo que se enfocan en brindar herramientas y en la enseñanza de conceptos y competencias en el ámbito de la metodología de la investigación.
- 4.14 Finalmente, en el *ámbito de los aportes más destacables a la institución*, el diseño, la formulación y el despliegue del *Modelo de gestión del conocimiento frente a la criminalidad y violencia IOG* representa uno de sus principales aportes, dado que se trata de un proceso de reflexión, análisis, debate multidisciplinario y madurez institucional.

## V. Recomendaciones

Con base en todo lo mencionado en el presente informe surgieron tres interrogantes finales, a saber: 1) ¿qué acciones se deberían impulsar desde el Estado para el fortalecimiento de la psicología criminal en el Perú?; 2) ¿qué estrategias se tendrían que promover para fortalecer el ejercicio profesional del psicólogo en el ámbito de la criminalidad, la violencia y la seguridad ciudadana?; y 3) ¿cuáles serían algunas de las prioridades de política pública en el ámbito de la promoción, prevención e intervención, con los aportes de la psicología como ciencia y profesión?

A partir de la experiencia profesional adquirida, el autor presenta 16 recomendaciones organizadas en cuatro componentes que podrían orientar el fortalecimiento de las políticas públicas desde el gobierno central y las instituciones involucradas, incidiendo en el rol del Colegio de Psicólogos del Perú, las universidades, las facultades de psicología, los gobiernos regionales, provinciales y locales.

### **Componente 01: gobernanza, liderazgo e inversión del gobierno central, regional, provincial y local**

5.1 Impulsar una estrategia de gobernanza, articulación, integración y estandarización de las políticas públicas frente a la criminalidad y la violencia, por medio del establecimiento de alianzas con las universidades para el desarrollo de investigaciones científicas, generación de evidencias, formación de analistas criminales, diseño de programas de promoción de la salud mental, prevención, persecución, protección y rehabilitación, asignándoles los presupuestos necesarios para su ejecución.

- 5.2 Gestionar y liderar espacios de coordinación con los gobiernos regionales, provinciales y distritales, para lo que es necesario promocionar la incorporación de estudiantes (voluntariado universitario), egresados (prácticas preprofesionales) y profesionales (psicólogos titulados) a los equipos técnicos que gestionan los planes de seguridad ciudadana, con el objetivo de involucrarlos en los procesos de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de intervenciones que contribuyan a la reducción del delito.
- 5.3 Impulsar la asignación de un *fondo de inversión* dirigido a las facultades de psicología para el desarrollo de investigaciones científicas en criminalidad, violencia y seguridad ciudadana, en el cual se prioricen líneas temáticas según la región, la provincia y el distrito, lo que garantice su aplicabilidad, impacto en la reducción del delito y la vinculación con los planes locales, provinciales y regionales en el marco del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC).
- 5.4 Fomentar espacios de coordinación con la cooperación internacional, a fin de captar fondos de apoyo técnico y financiero para el equipamiento de los laboratorios de investigación de las facultades de psicología, la promoción de pasantías internacionales para investigadores y la adquisición de herramientas tecnológicas, tales como software de inteligencia de negocios, minería de datos e inteligencia artificial para el desarrollo de investigaciones científicas.
- 5.5 Gestionar la ampliación del alcance del voluntariado universitario nacional al sistema de justicia, con lo que se permita que estudiantes universitarios y egresados de la especialidad de psicología lleven a cabo actividades de investigación científica y proyección social en la Policía Nacional, el Ministerio Público o el Poder Judicial;

asimismo, se promueva la solidaridad, la responsabilidad y la conciencia social frente al impacto de la criminalidad y la violencia en el Perú.

**Componente 02: formación integral, investigación científica y desafíos del Colegio de Psicólogos del Perú y universidades**

- 5.6 Fortalecer los programas de formación en las facultades de psicología, enfocándose no solo en los conocimientos, paradigmas, métodos, técnicas o instrumentos, sino también en las capacidades, las habilidades y las competencias de los futuros psicólogos, valorando la actitud, la vocación de servicio, la sensibilidad y el liderazgo para ejercer exitosamente la actividad profesional desde un rol de promotor del bienestar y agente del cambio social.
- 5.7 Impulsar con mayor énfasis las especialidades de psicología jurídica, psicología criminal, psicología de la criminalidad, psicología de la delincuencia o psicología de la violencia, mediante su incorporación en las mallas curriculares e incidiendo en el abordaje de las bases teóricas para comprender, analizar, proponer y evaluar políticas públicas en el ámbito de la promoción de la salud mental, la prevención, la persecución, la protección y el tratamiento.
- 5.8 Promover la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional con las instituciones del sistema de justicia para incorporar un mayor número de psicólogos, ya sea como prácticas preprofesionales (internado) o laborando en los observatorios del delito, oficinas de análisis contra la criminalidad, despachos fiscales y judiciales, establecimientos penitenciarios, entre otras áreas afines.

### **Componente 03: gestión del conocimiento científico, promoción, prevención e intervención**

- 5.9 Impulsar el desarrollo de estudios de prospectiva de la criminalidad y la violencia en el Perú al 2050, para lo que se debe transitar de una perspectiva reactiva en gestión pública hacia una que permita anticipar y prevenir los hechos futuros que podrían impactar en la seguridad ciudadana; así, es necesario identificar las tendencias, las megatendencias y los escenarios posibles, probables y deseables, los cuales tienen que contar con sus respectivas prioridades de políticas, programas, proyectos o estrategias; e involucrar al Colegio de Psicólogos del Perú, las facultades de psicología, los docentes, los investigadores y los estudiantes en su formulación, implementación, despliegue y evaluación.
- 5.10 Promover el diseño de un modelo de gestión del conocimiento que permita sustentar con evidencia científica las políticas públicas para enfrentar la criminalidad y la violencia con mayor eficacia, priorizando el desarrollo de investigaciones científicas y estudios de metaanálisis.
- 5.11 Gestionar la formación de equipos multidisciplinarios a nivel nacional, regional, provincial y distrital, en lo que se identifiquen líneas de investigación y se generen espacios de debate para sustentar intervenciones focalizadas, específicas y diferenciadas, orientadas a atacar los principales factores etiológicos que impactan en la disminución, el mantenimiento o el incremento de un determinado delito o infracción a la ley penal.
- 5.12 Implementar programas de promoción de la convivencia pacífica desde una perspectiva multidisciplinaria, priorizando las zonas de mayor incidencia delictiva, es decir,

poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad, participación de la ciudadanía, intercambio de buenas prácticas, gobernanza institucional y liderazgo de las autoridades locales, provinciales y regionales.

- 5.13 Promover el desarrollo de intervenciones psicológicas (evaluación, diagnóstico, tratamiento, recuperación, seguimiento y verificación) dirigidas tanto a víctimas de violación sexual, mujeres violentadas, víctimas indirectas del delito de feminicidio (niños, niñas y adolescentes huérfanos de madre), entre otras que requieran una mayor priorización, como a agresores sexuales, delincuentes primarios o adolescentes infractores a la ley penal, con el propósito de cortar carreras delictivas.
- 5.14 Impulsar el desarrollo de proyectos tecnológicos conjuntos que estén dirigidos por equipos multidisciplinarios (psicólogos, sociólogos, abogados, antropólogos, ingenieros de sistemas o software, matemáticos, etc.), con el objetivo de impulsar sistemas de alertas tempranas sustentadas en evidencia empírica, experiencias exitosas y tecnologías emergentes.

**Componente 04: evaluación, mejora continua y gestión de buenas prácticas para una mayor eficacia en las políticas públicas frente a la criminalidad y la violencia**

- 5.15 Promover la identificación, la adecuación, la implantación y la institucionalización de una política de gestión de buenas prácticas, en lo que se impulse la creación de un banco de experiencias exitosas e innovadoras que puedan ser replicables en el ámbito nacional, regional, provincial y local, y se incida en la evaluación de impacto para la reducción del delito.

5.16 Potenciar sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación de políticas públicas, programas, proyectos y estrategias, por medio de la identificación de experiencias exitosas o buenas prácticas, así como la evaluación de qué funciona, qué no y por qué, teniendo en cuenta que lo que no se mide, no se mejora.

## VI. Referencias

- AECID. (24 de mayo de 2019). *Intercambio de Cooperación Triangular El Salvador, Perú y España en materia de feminicidio*. <http://www.aecid.sv/intercambio-de-cooperacion-triangular-el-salvador-peru-y-espana-en-materia-de-feminicidio/>
- Alcocer, J. (2011). La nueva biología y el bienestar de la sociedad. *Revista Ciencia de la Universidad Autónoma de Nuevo León Monterrey*, XIV (1), 5-6. <https://www.redalyc.org/pdf/402/40215907001.pdf>
- Asociación Americana de Psicología [APA]. (2011). *Impacto APA. Plan Estratégico de la Asociación Americana de Psicología*. <https://www.apa.org/about/apa/strategic-plan>
- Ávila, A. y Pérez, B. (2011). Mercados de criminalidad en Bogotá. Taller de Edición Rocca.
- Bombini, G. (2018). De la criminología a la sociología jurídico-penal. Breve recapitulación epistemológica en torno a la cuestión criminal. En Gabriel Bombini (Ed.), *La cuestión criminal. Una aproximación pluridisciplinar* (10-49). EUDEM.
- Bunge, M. (1989). *La ciencia, su método y su filosofía*. Siglo XX.
- Carvallo, V. y Serrano-García, I. (2008). *¿Deben participar los psicólogos y psicólogas en política pública?: una mirada desde la psicología social-comunitaria*. *Psicología para América Latina*, 12.
- Catarino, B., Curto, C., Villanueva, I., Álvaro, J., Reina, M., Benítez, P. y Romanos, Y. (2021). *Evaluación de la amenaza del crimen transnacional organizado en Latinoamérica*. Programa EL PAcCTO.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2019). *Perú 2030: síntesis de tendencias globales y regionales*.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2019). *Visión del Perú al 2050*. [Visión del Perú al 2050 | CEPLAN](#)



Constitución Política del Perú [Const]. Art. 160. 29 de diciembre de 1993 (Perú).

Coon, D. y Mitterer, J. (2016). *Introducción a la psicología: el acceso a la mente y la conducta. Mapas conceptuales y comentarios*. CENGAGE Learning.

Dammert, L., Gutiérrez, MI., Martín, G., Paternain, R. y Peña, N. (2014). *¿Qué observan los que observan el delito? Pasado, presente y futuro de los observatorios del crimen y la violencia en América latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Decreto Legislativo 052 de 1981. Ley Orgánica del Ministerio Público. 16 de marzo de 1981.

Decreto Supremo 007 de 2007. Aprueban Reglamento de la Ley N° 28369 del trabajo del psicólogo. 1 de agosto de 2007.

Dorling Kindersley (2018). *Cómo funciona el cuerpo humano. Guía gráfica de nuestro organismo*. DK.

Europol. (2021). *European Union serious and organised crime threat assessment, A corrupting influence: the infiltration and undermining of Europe's economy and society by organised crime*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Fundación Universitaria Konrad Lorenz (11 de febrero de 2017). *Conversatorio: El psicólogo como gestor de políticas públicas*. [Conversatorio: El psicólogo como gestor de políticas públicas \(konradlorenz.edu.co\)](https://www.konradlorenz.edu.co)

Ganoza, C. y Augusto, M. (2021). *Gobernabilidad democrática y desarrollo en el Perú pospandemia*. En Perú Debate 2021. Propuestas hacia un mejor gobierno 2021-2026. Documentos de política, versiones resumidas (p. 10-13). Tarea Asociación Gráfica Educativa.

García-Pablos de Molina, A. (2008). *Criminología. Fundamentos y principios para el estudio científico del delito, la prevención de la criminalidad y el tratamiento del delincuente*. Instituto Peruano de Criminología y Ciencia Penales.

- Garrido, V., Stangeland, P. y Redondo, S. (2006). *Principios de Criminología*. Tirant lo Blanch.
- Hernández, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-Hill Interamericana.
- Hikal, W. (2013). *Introducción al estudio de la criminología*. Editorial Porrúa.
- Huambachano, J. (20 y 21 de junio de 2013). Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público [Exposición]. *XI Seminario Internacional de Gestión Judicial Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)*, Lima, Perú. <https://docplayer.es/21266215-Observatorio-de-criminalidad-del-ministerio-publico-del-peru.html>
- Huambachano, J. (2014). El Registro de Femicidio del Ministerio Público: Herramienta de análisis para la incidencia en política pública en materia de violencia de género. En Carlos Guajardo García (Ed.), *Buenas Prácticas para el Análisis Delictual en América Latina 2014* (p. 173-186). Fundación Paz Ciudadana, International Association of Crime Analysts y Motorola Solutions Foundation.
- Huambachano, J., Franco, Z., Díaz, F. y Huanes, R. (2015). Sistema inteligente para el análisis del delito y la violencia (SIADDEV) [Inteligencia de negocios (BI), georeferencia (GIS) y minería de datos (DM)]. En Fundación Paz Ciudadana, International Association of Crime Analysts y Motorola Solutions Foundation (Ed.), *Buenas Prácticas para el Análisis Delictual en América Latina 2015* (p. 174-191).
- Huambachano, J. (2016). *Sistema de información de violencia contra las mujeres y Registro de Femicidio del Ministerio Público en Perú: Herramienta de análisis para la incidencia en política pública*. Infosegura (Ed.), Construcción de indicadores de violencia con la mujer. Concepto, métodos y resultados. San Salvador, del 22 al 23 de abril de 2015 (p. 106-115).

- Huambachano, J., Urbizagástegui, J., Belleza, B. y Conde, E. (2016). *Diseño de un modelo de análisis delictual que contribuya a la prevención de muertes de mujeres en un contexto de feminicidio: Minería de datos y análisis predictivo*. En Fundación Paz Ciudadana, International Association of Crime Analysts y Motorola Solutions Foundation (Ed.), *Buenas Prácticas para el Análisis Delictual en América Latina 2016* (p. 218-233).
- Huambachano, J., Urbizagástegui, J., y Belleza, B. (2017). *Implementación de investigaciones criminológicas y análisis prospectivo para el desarrollo de políticas y programas de prevención, persecución del delito y protección de víctimas*. En Patricio Tudela Poblete (Ed.), *Buenas Prácticas para el Análisis Delictual en América Latina 2017* (p. 115-125). Fundación Paz Ciudadana, International Association of Crime Analysts y Motorola Solutions Foundation.
- Ley N.º 28369. Ley del trabajo del psicólogo. (28 de octubre de 2004). Congreso de la República del Perú. [ley\\_28369\\_del\\_trabajo\\_del\\_psicologo\\_y\\_su\\_reglamento.pdf \(cpsp.io\)](#)
- López, J. y Queralt, R. (2019). *Alquimia. Cómo los datos se están transformando en oro. Una crónica sobre el nacimiento del Homo Algorithmus*. Deusto.
- Medina, J. y Ortégón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Mika Fernández. (3 de agosto de 2013). Teoría del delito 1 - Zaffaroni (Archivo de Vídeo). [Teoria del delito 1- Zaffaroni - YouTube](#)
- Ministerio Público. (2015). *Observatorio de criminalidad*. Ministerio Público.
- Ministerio Público - Fiscalía de la Nación. (s.f.). *¿Qué es la Fiscalía?* [https://www.mpfm.gob.pe/quienes\\_somos/](https://www.mpfm.gob.pe/quienes_somos/)
- Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2003). *Informe mundial sobre la violencia y la salud*. OMS/OPS.

Pasará, L. (2014). *Una reforma imposible. La Justicia latinoamericana en el banquillo.*

Pontificia Universidad Católica del Perú.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2007). *Informe sobre*

*Desarrollo Humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido.* Grupi Mundi-Prensa.

Purroy, J. (2019). *Genoma Humano. Desentrañando los mecanismos del ADN.* RBA.

Redondo, S. y Pueyo, A. (2007). *La psicología de la delincuencia.* Papeles del Psicólogo, 28

(3), 147-156.

Resolución N.º 1485-2005-MP-FN, Por la cual constituye el Observatorio de Criminalidad del

Ministerio Público. (8 de julio de 2005). Ministerio Público.

Resolución N.º 190-2018-CDN-C.PS.P, Por la cual aprueba el Código de Ética y Deontología del

Colegio de Psicólogos del Perú. (16 de julio de 2018). Colegio de Psicólogos del Perú.

Resolución N.º 3893-2018-MP-FN, Por la cual se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones

- ROF 2018 del Ministerio Público, que consta de ciento setenta y nueve artículos (179), una (01) norma complementaria, y sus Anexos: Organigrama del Ministerio Público, Organigrama de la Gerencia General y Organigrama del Instituto de Medicina Legal, que forman parte integrante de la presente Resolución. (30 de octubre de 2018). Ministerio Público.

Resolución N.º 2382-2019-MP-FN, Por la cual se Aprueba la Estrategia 360°. Detección y

protección de mujeres en riesgo y seguimiento de investigaciones de feminicidio en grado de tentativa y feminicidio. (05 de setiembre de 2019). Ministerio Público.

Resolución N.º 908-2021-MP-FN, Por la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional

(PEI) 2021-2025 Modificado del Ministerio Público, que consta de cuarenta y ocho (48) páginas, que como anexo forma parte integrante de la presente resolución. (25 de junio de 2021). Ministerio Público.

- Roche pacientes. (07 de octubre de 2021). *Información básica acerca del sistema inmune*. [¿Qué es el Sistema Inmunitario? | Roche Pacientes](#)
- Soria, M. (2006). *La Psicología criminal: desarrollo conceptual y ámbitos de aplicación*. En Miguel Ángel Soria y Dolores Sáiz (Ed.), *Psicología criminal* (25-57). Pearson Prentice Hall.
- Tieghi, O. (2004). *Criminalidad. Ciencia, filosofía y prevención*. Editorial Universidad.
- Tudela, P. (2015). *Análisis criminal, proactividad y desarrollo de estrategias policiales basadas en la evidencia*. *Revista Criminalidad*, 57 (1), 137-152. [Análisis criminal, proactividad y desarrollo de estrategias policiales basadas en la evidencia - Dialnet \(unirioja.es\)](#)
- Universidad Nacional Federico Villarreal. (2018). *Perfil profesional*. [Perfil Profesional \(unfv.edu.pe\)](#)
- Villasante, P. (11 de febrero de 2019). *La psicología de la delincuencia*. <https://lamenteesmaravillosa.com/la-psicologia-de-la-delincuencia/>
- Zaffaroni, E. (1993). *Criminología. Aproximación desde un margen*. Editorial Temis.

**Anexos**

Anexo A    Modelo de Gestión del Conocimiento frente a la criminalidad y la violencia 10G:  
un enfoque con rostro humano