



FISCALÍA  
GENERAL DEL ESTADO



**ESTADO LIBRE Y SOBERANO  
DE CHIHUAHUA**

**Secretaría de Educación y  
Deporte**

**FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO  
INSTITUTO ESTATAL DE SEGURIDAD PÚBLICA**

**TESINA**

**"ANÁLISIS E INTELIGENCIA APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN DE DELITOS, TRANSITANDO  
DE UN ENFOQUE REACTIVO A PROACTIVO EN LA SEGURIDAD PÚBLICA"**

Para obtener el Grado de:

**MAESTRO EN GESTIÓN DE SISTEMAS DE SEGURIDAD PÚBLICA**

Cateórica: **MTSA, ETHEL GARZA ARMENDÁRIZ**

Postulante: **ING. ROBERTO CARLOS LUCERO MORALES**

Chihuahua, Chih. A 13 de junio de 2022

---



FISCALÍA  
GENERAL DEL ESTADO



**ESTADO LIBRE Y SOBERANO  
DE CHIHUAHUA**

**Secretaría de Educación y  
Deporte**

**FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO  
INSTITUTO ESTATAL DE SEGURIDAD PÚBLICA**

**T E S I N A**

**“ANÁLISIS E INTELIGENCIA APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN DE DELITOS, TRANSITANDO  
DE UN ENFOQUE REACTIVO A PROACTIVO EN LA SEGURIDAD PÚBLICA”**

Para obtener el Grado de:

**MAESTRO EN GESTIÓN DE SISTEMAS DE SEGURIDAD PÚBLICA**

**Catedrática: MTRA. ETHEL GARZA ARMENDÁRIZ**

**Postulante: ING. ROBERTO CARLOS LUCERO MORALES**

Chihuahua, Chih. A 13 de junio de 2022

---

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Instituto Estatal de Seguridad Pública de la Fiscalía General del Estado de Chihuahua, por el esfuerzo y gran labor en la profesionalización y capacitación de servidores públicos en materia de Seguridad en el estado de Chihuahua, con una mención especial a la Maestra Mari Espino por su dedicación y compromiso institucional, haciendo posible el contar con diversas opciones de posgrado y actualmente con nivel doctorado, que esperemos estar cursando pronto.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, mis padres Ma. de Jesús Morales y Roberto Lucero, a mis hermanas Criselda y Mariela, a mis dos amores, a mi esposa Irma García y mi hija Aradia, quienes son mi motivación para continuar en el camino del saber, manteniéndome enfocado en nuestro compromiso institucional con la ciudadanía chihuahuense contribuyendo en la labor de procuración de justicia y Seguridad Pública en el estado de Chihuahua.

## ÍNDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo Primero Antecedentes y Conceptualización .....</b>	<b>8</b>
1.1 Conceptualización del análisis e inteligencia criminal.....	8
1.2 Análisis criminal en México.....	10
1.3 Políticas públicas en materia de análisis en México.....	15
1.4 Necesidad de una política de priorización de casos.....	21
1.5 Distribución estratégica de casos.....	29
<b>Capítulo Segundo Fundamentos y Tipos de Análisis Criminal .....</b>	<b>33</b>
2.1 Tipos de análisis.....	33
Análisis Criminal.....	33
2.2 Ciclo de inteligencia.....	37
La inteligencia es de especial importancia para:.....	38
Principales fases del ciclo de inteligencia:.....	39
2.3 Obstáculos de implementación de la inteligencia y una propuesta de un modelo centrado en el objetivo.....	41
Proceso centrado en el objetivo.....	44
Las principales ventajas que aporta este enfoque centrado en el objetivo son:.....	47
2.4 Antecedentes y obstáculos para la implementación del análisis para la prevención y la investigación criminal.....	47
Seis factores críticos que obstaculizan el análisis criminal:.....	48

2.5 La intervención del análisis en la función policial basada en evidencia .....	51
Medidas que se deben fomentar en las organizaciones para prevenir los delitos que se producen, bajo dicha lógica apoyados por el análisis criminal .....	52

**Capitulo Tercero Análisis Criminal Aplicado a la Persecución de Delitos**

.....	<b>57</b>
3.1 Principales obstáculos .....	57
3.2 Mesas de coordinación de investigación (MIC) .....	60
3.3 Plan de investigación .....	62
La Investigación policial partiendo del método científico .....	62
Acciones por definir en la MCI para estructurar el Plan de Investigación. ....	65
Metodología en la Investigación Policial .....	65
Planeación de la investigación policial .....	67
Las fases para establecer el plan de investigación policial .....	68
3.4 Intervención del análisis en la investigación .....	71
3.5 El informe de análisis y el testimonio del analista en juicio .....	73
Evaluación de fiabilidad de las fuentes de información .....	74
Evaluación de credibilidad o veracidad de la información .....	75
Estructura propuesta para un informe de análisis criminal, para casos de investigación .....	75
Informe de análisis .....	77

Informe de inteligencia .....	79
El testimonio del analista en juicio.....	83
<b>Capítulo Cuarto Análisis Como Base para una Investigación Estratégica</b> .....	<b>85</b>
4.1 Una persecución penal enfocada en casos, focos y organizaciones delictivas.....	85
4.2 De la reacción a la proactividad.....	87
4.3 Intervención del análisis estratégico para el diseño de políticas públicas. ....	89
4.4 Perfilación geográfica. ....	92
4.5 Persecución penal estratégica.....	98
<b>Capitulo Quinto Propuesta de Modelo de una Unidad de Análisis .....</b>	<b>103</b>
5.1 Capacidades y recursos necesarios para una unidad de análisis.	103
5.2 Gestión de información y datos. ....	105
5.3 Evaluación y seguimiento de desempeño.....	107
5.4 Optimización de los estándares del análisis criminal. ....	108
5.5 Necesidad de un sistema y flujo de información de inteligencia institucional.....	114
<b>Conclusión .....</b>	<b>118</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>120</b>

## INTRODUCCIÓN

El análisis criminal puede ser considerado un proceso con un fin en sí mismo para generar conocimiento para tomar decisiones, y también como una función indispensable que colabora en los desafíos que enfrentan instituciones de seguridad pública en materia de prevención y procuración de justicia al intentar reducir los delitos y sus consecuencias en la sociedad generando un contexto que permita el diseño de estrategias y acciones focalizadas.

En general, dada la convergencia de la política pública de seguridad con la política criminal, no hay institución que no enfrente la necesidad de mejorar su actuación, por ejemplo, transitando desde la reacción a la proactividad, y mejorando la estrategia persecutora, evitando así que delincuentes prolíficos y organizaciones criminales continúen actuando o incrementen su influencia y poder.

En este contexto, tratamos de dar luz a la conceptualización de la implementación de las áreas de análisis y sus funciones en apoyo a las instituciones de seguridad pública identificando las necesidades, obstáculos y áreas de oportunidad.

En consecuencia, el rol e importancia del analista criminal al interior de estas organizaciones no debe quedar a la deriva por la falta de una priorización o

directriz organizacional y tampoco por una visión reduccionista de los aportes y tareas que el análisis puede hacer a la mejora continua de las estrategias policiales y la persecución penal, en este sentido, para alcanzar mayor eficacia es indispensable crear condiciones internas y externas que generan contextos y climas laborales más propicios.

Sin olvidar la necesidad de contar con áreas de innovación y planeación estratégica que deben ser soportadas por productos de análisis en un enfoque de resolución de problemas y administrativo, donde a su vez, se hace indispensable el uso de protocolos de actuación homologados y de interacción de los diversos actores o servidores públicos, como la adecuada gestión, procesamiento y valoración de la información formal-oficial y de inteligencia-extra oficial.

## CAPITULO PRIMERO

### ANTECEDENTES Y CONCEPTUALIZACIÓN

#### 1.1 Conceptualización del análisis e inteligencia criminal.

El *análisis criminal* existe desde la existencia del crimen mismo, surgiendo de manera implícita la necesidad de comprender las causas. Debido a que el término del análisis criminal es muy amplio que incluye gran cantidad de métodos, herramientas y técnicas con diversos resultados y enfoques, como es descrito por USAID en variados documentos: "Varela (2012: 2) define el *análisis criminal* como *"el estudio de la actividad criminal -delitos, infractores, víctimas y patrones de ocurrencia- para descubrir y producir información sensible y valiosa que permita investigar y aclarar delitos, aprehender delincuentes prolíficos, distribuir eficientemente recursos y prevenir la ocurrencia de hechos recurrentes y similares. Específicamente, implica el estudio de los incidentes para identificar patrones, tendencias, causas y efectos. Se enfoca en qué factores intervienen y de qué forma se pueden abordar para disuadir, detener o prevenir un delito. Su resultado es utilizado por la policía y las instituciones de persecución penal para diseñar estrategias específicas, buscando reducir el delito y los efectos negativos"*. Por lo cual surge la necesidad de generar especificaciones de diversos tipos de análisis como el análisis táctico, estratégico e investigativo, entre otros que serán abordados más adelante.

Como todas las ciencias el análisis ha ido evolucionando y a su vez vinculándose de manera particular con la criminalística y criminología, sin embargo, de una manera muy sutil o implícita dentro de las diversas técnicas o métodos investigativos. Sin embargo, al ser el análisis conocido como el corazón de la *inteligencia* de la cual su origen es a través de la seguridad nacional y esta ley en nuestro país es la única que nos da este concepto a través del artículo 29 de la Ley de Seguridad Nacional "*Se entiende por inteligencia el conocimiento obtenido a partir de la recolección, procesamiento, diseminación y explotación de información, para la toma de decisiones en materia de Seguridad Nacional*", pero bien podemos cambiar la materia y el concepto es el mismo ya sea toma de decisiones en: seguridad pública en temas preventivos o de investigación y persecución de delitos, en negocios, en economía, etc.

Por lo anterior parecería fácil la aplicación de la inteligencia, de una serie de pasos para procesar información y llevarlo a generar conocimiento de toma de decisiones, sin embargo y en congruencia con las normativas de la reforma constitucional del 2008 y su implementación a nivel nacional en el 2014 referente al sistema penal acusatorio, donde la carga de la prueba pasa al Ministerio Público, principalmente a través de las testimoniales de los intervinientes, conlleva de manera implícita un procesamiento basado en metodologías con base científicas de la información y de los indicios.

Por lo anterior las anteriores experiencias en tema de seguridad nacional ya sea a través de las fuerzas armadas o el extinto CISEN, no son aplicables toda

vez que ellos no acudían a juicio y aunque su actuación no estuviera fuera de la ley no se formalizaba en un sistema de justicia o a la implementación de políticas de seguridad pública en materia preventiva o persecutora.

En este sentido ha sido de manera empírica e intuitiva la implementación del análisis en las instituciones de seguridad pública ya sea en materia preventiva o de investigación de los delitos, además de la necesidad de llevar el análisis y la inteligencia más allá de la actuación policial, buscando llegar a los tomadores de decisiones impulsando políticas públicas, investigación estratégica y optimización de los diversos recursos de la institución.

#### 1.2 Análisis criminal en México.

Actualmente los fenómenos delictivos, han ido evolucionando en relación a la vinculación con organizaciones delictivas, influencia con gran extensión geográfica, estructurados, con mayor organización, lo anterior aunado al incremento a la incidencia delictiva, índices de impunidad y percepción ciudadana en materia de seguridad esto en relación a la falta confianza en las instituciones de seguridad y desánimo para la cooperación de la ciudadanía, lo anterior nos obliga a reflexionar en cambiar los esquemas y políticas públicas en materia de seguridad; siendo imperante que los esquemas en prevención e investigación de delitos incorporen métodos dinámicos e

innovadores, que permitan de una manera oportuna y adaptativa, enfrentar con eficacia y eficiencia el desarrollo y movilidad de la delincuencia.

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC por sus siglas en inglés) refiere que: *"La investigación de los delitos es el proceso por el cual se descubre el autor de un delito cometido o planeado, mediante la reunión de hechos (o pruebas), si bien también puede suponer la determinación, ante todo, de si se ha cometido o no un delito. La investigación puede ser reactiva, es decir, aplicada a delitos que ya se han perpetrado, o proactiva, es decir, encaminada a evitar cierta actividad delictiva planeada para el futuro"* (UNODC, 2010, p. 1).

En este sentido en el 2010 en el estado de chihuahua se crea la Fiscalía General del Estado de Chihuahua, la cual incluye en su estructura orgánica el Centro Estatal de Estadística Criminal el cual es una dirección general que orgánicamente queda bajo el mando del Fiscal General y alberga el C4, áreas de análisis, evidencia digital, policía cibernética y estadística criminal, en un esfuerzo por consolidar el Sistema de Información Estatal, estar en posición de procesar toda la información institucional y de inteligencia, para la generación de productos que apoyen la toma de decisiones en diversas vertientes, resaltando el uso de personal administrativo y la creación de plazas de analistas tácticos siendo algo novedoso.

En este mismo sentido destacan otros esfuerzos como la Dirección General de Servicios de Investigación Científica y Dirección de Análisis de Información de la Fiscalía de Guanajuato y dependientes de la Agencia de Investigación

Criminal, resaltando la *definición del Analista Criminal* en su reglamento interior artículo 237, el cual refiere *"Las y los Analistas de Información son peritos en la rama y ámbito de su competencia, a quienes, consecuentemente, les aplican en lo conducente las disposiciones asignadas al personal pericial"*, lo cual nos lleva a reflexionar que en esta nueva vertiente de peritos entendiéndolos como expertos debemos cambiar el paradigma de vincular forzosamente a los peritos a las áreas de Servicios Pericles y Ciencias Forenses, ya que ahora la figura experta del analista nace como necesidad de la era de la información, uso de tecnología, procesamiento metodológica de la misma para su explotación y uso que además puede ser trascendente a un proceso penal como base probatoria, apoyo a la teoría del caso y generación de políticas públicas.

Así mismo podríamos seguir mencionando algunos otros esfuerzos de diversos estados, sin embargo, es importante resaltar que en 2018 con la autonomía de la Fiscalía General de la República (FGR), no sólo significó la sustitución de dicha dependencia, sino que trajo consigo una serie de modificaciones en la forma y orientación de la actividad de investigación criminal que, acorde a las necesidades actuales en materia de combate a la delincuencia, se presentan como una gran oportunidad para hacer atender la deuda de la historia reciente del país en cuanto a la reducción de niveles de impunidad y reducción de los índices delictivos.

Este cambio sustantivo en materia de investigación criminal consistió en la modificación del modelo tradicional de investigación, aspecto acorde con la

lógica de la instrumentación integral del modelo acusatorio, y transitar a un esquema de separación de funciones, como lo prevé la propia Ley, en lo que respecta a la investigación de la litigación.

En este sentido el nuevo paradigma de la investigación criminal considera el análisis de los fenómenos delictivos bajo una visión holística y un enfoque sistémico, con alto grado de dinamismo e interrelación entre estos dos enfoques. Lo anterior, en contraste con la visión que enfocaba su perspectiva en la investigación caso a caso, lo que metodológicamente establecía un límite natural para poder conocer las expresiones delictivas en todas sus dimensiones y complejidad de relaciones. Además del paradigma de persecución del delito donde pareciera que únicamente se buscan los diversos tipos de autoría principalmente el material perdiendo de vista el nuevo enfoque de la Seguridad Pública referido en nuestra Carta Magna artículo 21 "... *La seguridad pública es una función del Estado a cargo de la Federación, las entidades federativas y los Municipios, cuyos fines son salvaguardar la vida, las libertades, la integridad y el patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden público y la paz social, de conformidad con lo previsto en esta Constitución y las leyes en la materia. La seguridad pública comprende la prevención, investigación y persecución de los delitos, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta Constitución señala. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y*

*respeto a los derechos humanos reconocidos en esta Constitución. ...”, donde resalta la vinculación y coordinación de la prevención y persecución de delitos en la contribución de la generación de y preservación del orden público y la paz social, en este sentido resultaría absurdo un modelo tradicional en la investigación de delitos en donde no importaría que la incidencia delictiva siguiera creciendo mientras persigamos y sentenciamos a quienes comenten los delitos y más aún, en la Fiscalía General del Estado de Chihuahua se inician aproximadamente de 70 a 80 mil carpetas de investigación al año, de las cuales solo del 1 al 2% se concluyen en condena, el 6 % en judicialización (contemplando conciliaciones y excepciones), 40 % en archivo, incompetencias, redirecciones y plazos, y aproximadamente el 50% en etapa de investigación, que además de generar una percepción de inseguridad a la sociedad, no muestra claramente que no todas las carpetas o denuncias tendrán una resolución favorable, contemplando al archivo temporal y las que no cuentan con imputado identificado conocidas como imputado desconocido. Por lo anterior es indispensable contar con nuevas estrategias de investigación que impacten no solo en la persecución del autor material, si no también, se tomen en cuenta las diversas fases del delito, identificando su fin u objetivo, la vinculación o transversalidad con otros delitos, los patrones y modus operandi, etc. Para poder conocer y entender los fenómenos delictivos desde una perspectiva amplia y sistémica que permita diseñar e implementar acciones estratégicas investigativas que ayuden a la contención y disminución delictiva en coordinación con políticas públicas preventivas que involucren las policías*

estatales y municipales, buscando la participación activa ciudadana, sin olvidar el soporte en tecnologías y sistemas de información integrales en búsqueda de una transformación digital en concordancia a esta era de la información y la llegada de la web 3.0.

### 1.3 Políticas públicas en materia de análisis en México.

En el 2010 por parte de Policía Federal en coordinación con las diversas instituciones de seguridad pública en las entidades federativas a nivel estatal y municipal, se impulsa un modelo de Unidades de Análisis con un enfoque más policial, respetando el ciclo de inteligencia y en concordancia con la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública buscando la homologación de criterios, el intercambio de información, con apoyo tecnológico de Plataforma México y haciendo una propuesta de modelo de información y perfiles de acceso de información, como se muestra en las siguientes figuras.

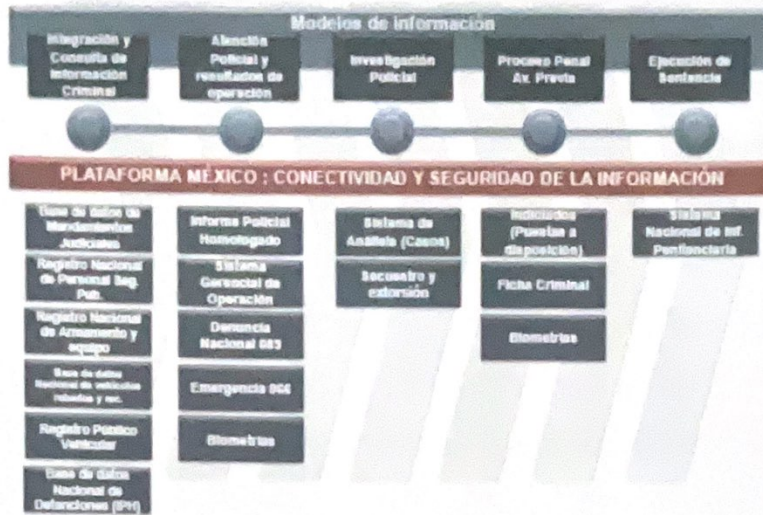


Figura 1. Modelos de información. Presentación de la Secretaría de Seguridad Pública del Gobierno Federal 2010.

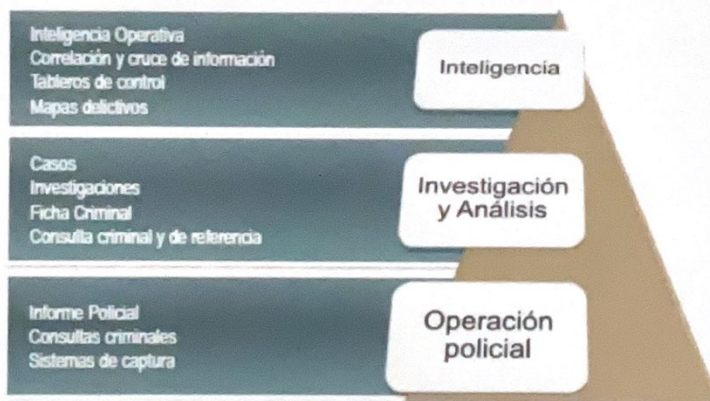


Figura 2. Perfiles SUIC. Presentación de la Secretaría de Seguridad Pública del Gobierno Federal 2010.

Aproximadamente en el año 2017 inician diversos esfuerzos, en primera instancia a través de la extinta Comisión Nacional de Seguridad del gobierno federal impulso a través de los acuerdos de las conferencias nacionales de

seguridad pública y a través del Consejo Nacional de Seguridad la política pública para el "Fortalecimiento de las Áreas de Análisis y Estadística" y "Red Nacional de Analistas en Seguridad Pública", las cuales buscaban homologar criterios entre las diversas instituciones de seguridad de las diversas entidades federativas, brindar capacitación especializada, fomentar el intercambio de información y considero lo más importante, el impulsar la formalización de la implementación de las políticas policiales basadas en evidencia, donde con sustentos metodológicos tanto cuantitativos y cualitativos realizar estrategias y planes de acción en materia de prevención.

En donde las capacitaciones solicitaron cuatro perfiles, que combinados participaran en el diseño, implementación y seguimiento de estas políticas policiales basadas en evidencia, dichos perfiles son:

- a. Perfil de científico de datos.
- b. Perfil de análisis cuantitativo.
- c. Perfil de análisis cualitativo.
- d. Perfil de coordinador de intervención policial.

Incorporando el método científico, analítico y empírico en todos los pasos del proceso propuesto que se describe a continuación:



Figura 3. Proceso propuesto de PPBE.

En materia de procuración de justicia y en búsqueda de la transformación del proceso de investigación, en reconocimiento de la complejidad de llevar a cabo acciones estratégicas bajo un nuevo modelo de investigación criminal en apoyo del análisis e inteligencia, con la expectativa de alcanzar un alto grado de efectividad, el Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información (CENAPI) diseñó diversas líneas de acción encaminadas al desarrollo institucional e innovación de diferentes procesos y estructuras, una de ellas relacionada con la necesidad de coordinar a los actores en su operación, pero sobre todo en la alineación de la orientación de los trabajos a través de la suma

de capacidades para el análisis criminal, tal es el caso de las Unidades de Análisis, las cuales poseen una alta especialización y elevados estándares de calidad para hacer frente a la dinámica delincencial, pero que habían operado, hasta el momento, en un modelo de actuación que no privilegiaba la orientación y visión común.

Estas Unidades de Análisis son un referente de política pública por los resultados generados y su contribución a casos de éxito, a partir de una toma asertiva de decisiones y de mejoras en la eficiencia en la investigación del delito, pero que su coordinación y operación orientada bajo criterios de complementariedad y suma de esfuerzos se había quedado rezagada como parte de las prioridades.

Como parte de la estrategia de cambio debemos entender que las 32 entidades que conforman la República Mexicana, bajo el modelo de diseño institucional del Estado Mexicano cuentan con autonomía, han buscado fortalecer la coordinación interestatal para atender los diversos delitos del fuero común y federal, sin embargo debe existir un modelo colaborativo con una visión holística, que permita entender los fenómenos delictivos su transversalidad y complejidad geográfica, los cuales traspasan fronteras municipales, estatales e internacionales.

Por lo anterior se identifica como necesario realizar un cambio en el paradigma de atención y actuación de las autoridades involucradas, a través de la innovación en la gestión y flujo de la información y, por tanto, en la investigación del delito. Y se propone un esquema colaborativo que se muestra a continuación:

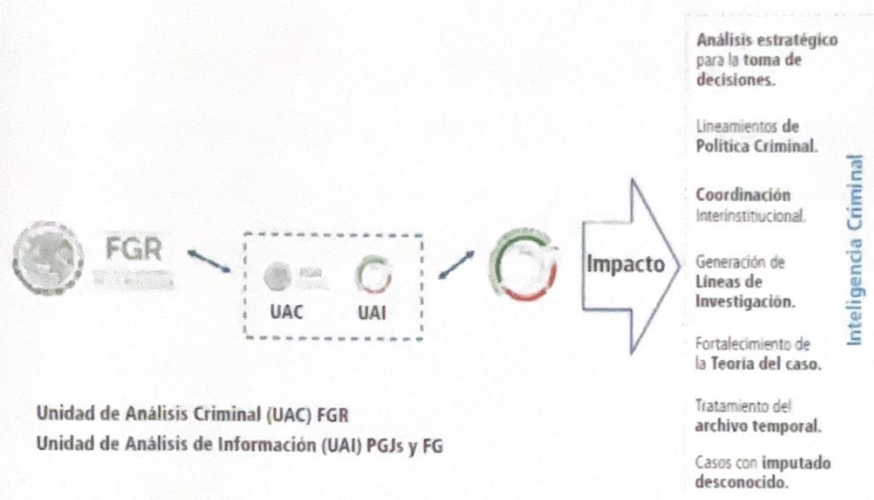


Figura 4. Modelo de colaboración e intercambio de información UAC y UAI. Análisis Criminal en México Oscar Santiago.

Así mismo existen diversas políticas en materia de capacitación relacionadas con el Programa Rector de Profesionalización del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública aproximadamente en 2018 se implementó el Curso De Formación Inicial de Analistas en Seguridad Pública, así como diversos cursos de actualización y especialización a través de Oficina Internacional de Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL), del Programa

Internacional de Asistencia para la Capacitación de la Investigación Criminal (ICITAP) a través del Consulado de los Estados Unidos Americanos en México.

#### 1.4 Necesidad de una política de priorización de casos.

Por todo lo antes expuesto es necesario contar con una política de priorización que permita al Ministerio Público ser más eficiente en su labor, apoyado de un análisis del hecho delictivo, así como su correcta canalización a la unidad correspondiente para su debido seguimiento y resolución. La priorización de casos deberá permitir la clasificación de los delitos conforme a sus características relevantes y su forma de comisión que permita desarrollar una forma estandarizada para la toma de decisión y remisión del caso particular a la unidad correspondiente conforme a la valoración del mismo.

Sugiriendo las siguientes recomendaciones para su implementación o desarrollo:

- a. Analizar la complejidad de la investigación y el impacto que tiene la comisión del delito en el estado.
- b. Considerar que la política de priorización de casos es dinámica, por lo que debe evolucionar y adaptarse a las características específicas de la región de implantación.

Para la aplicación de la política de priorización se propone el siguiente proceso de 5 pasos, iniciando con la recepción de la denuncia o querrela, o bien con los partes informativos que presumen la existencia de un hecho delictivo, y, finaliza con la remisión de la carpeta a la debida unidad que resolverá asunto.



Figura 5. Diagrama de proceso de priorización.

La priorización del caso tiene como objetivo la valoración del mismo, para determinar la relevancia y la complejidad de la investigación. Para la identificación de cual unidad o área le corresponde darle atención, seguimiento y resolución. En este sentido los asuntos de mayor relevancia y mayor complejidad en la investigación deben ser atendidos y resueltos por la

Unidades de Investigación Especializadas, los de relevancia y complejidad media por la Unidad de Tramitación Masiva de Casos y los de baja relevancia por la Unidad de Análisis y Decisión Temprana.

En este orden de ideas se deberá identificar de los casos de delitos de alto impacto y de mayor complejidad, los que requieran una investigación a mayor profundidad para atenderlos a través de una Mesa de Coordinación para la Investigación de la cual hablaremos más adelante con más detalle, y en este momento solo referiremos que se recomienda la participación de las policías que hayan conocido previamente del hecho delictivo o primer respondientes, la célula de policía de investigación que continuará con el perfeccionamiento el caso, los servicios periciales, los analistas de información y demás auxiliares, servidores públicos y expertos que puedan colaborar para lograr el éxito en el esclarecimiento de un posible delito, explotando al máximo los recursos institucionales de una manera focalizada y estratégica.

En relación a la determinación de la relevancia y complejidad de los delitos para la priorización de casos podemos mencionar algunos elementos:

- a. Delitos de prisión preventiva oficiosa: El primer elemento para determinar la relevancia y complejidad de los delitos, es el de los delitos de que el Código Nacional de Procedimientos Penales (CNPP) establece como de prisión preventiva oficiosa.

- b. Formas de comisión del delito: Es primordial considerar el estudio de las circunstancias de la ejecución del delito, puesto que determinarán con mayor facilidad y efectividad la valoración del caso y su posible salida jurídica.

Características de ejecución de un delito		
Tipo	Características	Descripción
Forma de comisión	Doloso	La comisión del delito se realiza con voluntad consciente dirigida a la ejecución de un hecho delictuoso.
	Culposo	La comisión del delito se realiza sin intención, por imprudencia, imprevisión, negligencia, impericia, falta de reflexión o de cuidado.
Medio comisivo	Con violencia	La comisión del delito se realiza empleando fuerza física o moral con amenaza de perder la vida, la libertad, la salud o el patrimonio.
	Sin violencia	La comisión del delito es realizada sin el uso de algún tipo de violencia.
	Se desconoce	No se cuenta con información o datos de carácter estadístico para establecer la forma de acción del delito.
	No aplica	Por la naturaleza del delito, no aplica la característica de forma de acción.
Modalidad	Simple	Acción u omisión voluntaria en la comisión del delito.
	Atenuado	Circunstancia concurrente en la comisión del delito, susceptible por su naturaleza, de aminorar la responsabilidad y la consiguiente sanción del inculpado.
	Agravado	Calificativa del delito que empeora, por sus circunstancias, la situación jurídico-penal del inculpado.
	Calificado	Circunstancia que, no alterando los elementos del delito, se agrega al ilícito y agrava la pena establecida para el inculpado.
	Se desconoce	No se cuenta con información o datos de carácter estadístico para establecer la forma de comisión del delito.
	No aplica	Por la naturaleza del delito, no aplica la característica de modalidad.
Armas empleadas	Con arma de fuego	La comisión del delito se realiza con pistola, revólver, rifle, escopeta o cualquier otra arma de fuego de características similares.
	Con arma blanca	La comisión del delito se realiza con cualquier instrumento punzocortante.
	Con otro tipo de arma	La comisión del delito se realiza con cualquier otro elemento distinto a los descritos anteriormente.
	Se desconoce	No se cuenta con información o datos de carácter estadístico para establecer el tipo de arma usada.

En este apartado podrían incluirse un rubro por la nueva vertiente de los delitos cometidos a través de tecnologías de la información

(ciberdelitos) derivado a su complejidad técnica y el incremento de los mismos, además de la facilidad de traspasar fronteras, límites jurisdiccionales, el alcance masivo de víctimas y grandes daños o pérdidas ocasionadas.

- c. Contexto de la comisión del delito: Se deben considerar elementos contextuales que deben considerarse para valorar la relevancia.

Elementos del contexto del delito	
Variable	Descripción
Victima	La comisión del delito adquiere relevancia por el tipo de víctima, por ejemplo, sujetos en estado de vulnerabilidad, o bien por su cantidad, ya sean directas, indirectas o potenciales.
Imputado	La comisión del delito adquiere relevancia por el imputado, por ejemplo, cuando cuenta con antecedentes penales, o bien por la cantidad de los que participaron en la comisión del delito.
Lugar de comisión	Por el lugar de comisión del delito se convierte en un caso relevante para las Procuradurías o Fiscalías. La relevancia geográfica se determina por diversos factores, por ejemplo, lugares en los que haya instalaciones de seguridad, zonas de producción económica, etc.
Tiempo	Por la repetición de la conducta delictiva en un corto periodo de tiempo la investigación de esos delitos adquiere relevancia
Impacto	Determinada por el daño / consecuencias para las víctimas, ofendidos y sociedad.

- d. Tipo de imputado: La identidad del imputado es otro elemento a considerar para determinar la relevancia y complejidad de los delitos, proponiendo una clasificación.

Características del imputado	
Tipos de imputado	Descripción
Conocido	Se tienen el nombre completo del imputado Se tiene el domicilio del imputado o del lugar donde puede ser localizado
Parcialmente desconocido	Se tienen el nombre parcial del imputado Se tiene el domicilio parcial del imputado o del lugar donde puede ser localizado
Desconocido	No se tiene el nombre imputado No se tiene el domicilio del imputado o del lugar donde puede ser localizado

- e. Complejidad en la investigación: De igual manera deberemos analizar la complejidad de investigación de acuerdo a los actos y diligencias que se deberá realizar para la integración de la carpeta de investigación.

Características de una investigación	
Complejidad	Descripción
Alta complejidad	Los actos de investigación para integrar la carpeta son: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preponderantemente realizados por la policía o periciales.</li> <li>▪ Se requiere información de acceso restringido</li> <li>▪ Alta probabilidad de que la investigación se prolongue en el tiempo</li> <li>▪ Actos que requieren control judicial</li> </ul>
Baja complejidad	Los actos de investigación para integrar la carpeta son: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con una participación baja de la policía y/o periciales.</li> <li>▪ Se requiere información de acceso público o de fácil acceso.</li> <li>▪ Baja probabilidad de que la investigación se prolongue en el tiempo</li> </ul>

- f. Procedencia de solución alterna: Por último, se debe considerar es la procedencia de alguna solución alterna.

Tipos de solución alterna	Análisis de procedencia de salidas alternas	
	Si procede	No procede
Acuerdo reparatorio	I. Delitos que se persiguen por querrela, por requisito equivalente de parte ofendida o que admiten el perdón de la víctima o el ofendido; II. Delitos culposos, o III. Delitos patrimoniales cometidos sin violencia sobre las personas	I. Delitos que se persiguen de oficio; II. Delitos dolosos, o III. Delitos patrimoniales cometidos con violencia sobre las personas IV. Violencia Familiar V. En los casos de que el imputado celebró un AR por hechos que correspondan a los mismos delitos dolosos.
Suspensión condicional del proceso	I. Que el auto de vinculación a proceso del imputado se haya dictado por un delito cuya media aritmética de la pena de prisión no exceda de cinco años, y II. Que no exista oposición fundada de la víctima u ofendido.	I. Que el auto de vinculación a proceso del imputado se haya dictado por un delito cuya media aritmética de la pena de prisión exceda de cinco años, y, II. Que exista oposición fundada de la víctima u ofendido.

En relación a la atención, seguimiento, remisión y resolución de casos conforme a su valoración, el servidor público que realice esta acción deberá considerar algunos criterios una vez que se reciba un asunto para su debida canalización a la unidad correspondiente.

A. Delitos de remisión inmediata a la Unidad de Investigación Especializada.

La primera propuesta de clasificación de delitos es la de aquellos que deben ser remitidos inmediatamente a la Unidad de Investigación Especializada, para lo cual se sugiere se presenten por lo menos los siguientes elementos:

- Delitos que ameriten Prisión Preventiva Oficiosa.
- Que la Procuraduría/Fiscalía considere que, por la forma de comisión, el delito es de alta relevancia.
- Que sea considerado por la forma del contexto de la comisión es de alta relevancia.
- La identidad del imputado no es un elemento a considerar para remitir a la Unidad de Investigación.
- Que los actos, diligencias, acciones y recursos de investigación para integrar la carpeta sean de complejidad alta.
- La Procedencia de soluciones alternas no es un elemento a considerar para remitir a la Unidad de Investigación.

En este sentido se podría considerar que los delitos que reúnan por lo menos alguno de estos elementos deberá ser remitidos inmediatamente por el Agente de Ministerio Público de Atención Temprana a la Unidad de Investigación Especializada que corresponda.

B. Delitos de remisión a la Unidad de Análisis y Decisión Temprana.

La segunda propuesta de clasificación de delitos es la de aquellos que pueden ser resueltos por la Unidad de Análisis de Decisión Temprana, sugiriendo los siguientes elementos:

- Que el delito no sea de remisión inmediata a la Unidad de Investigación Especializada.
- Que el imputado sea desconocido.
- Que el imputado parcialmente conocido no sea individualizado.
- Que sea procedente el acuerdo reparatorio.

Es importante mencionar que los delitos que no se resuelvan en esta unidad deberán ser remitidos a la Unidad de Investigación Especializada o a la Unidad de Tramitación Masiva de Casos, según corresponda a cada caso en particular.

C. Delitos de remisión a la Unidad de Tramitación Masiva de Casos.

La tercera propuesta para la clasificación de delitos es la de aquellos que deben ser remitidos a la Unidad de Tramitación Masiva de Casos, sugiriendo los siguientes supuestos:

- Que el delito no sea de remisión inmediata a la Unidad de Investigación Especializada.
- Que el imputado sea conocido.
- Que sean procedentes las salidas alternas.

En este sentido los delitos que por lo menos reúnan alguno de estos elementos deberán ser remitidos por el Agente de Ministerio Público de Atención Temprana a la Unidad de Tramitación Masiva de Casos.

#### 1.5 Distribución estratégica de casos.

El tema de distribución estratégica atiende implícitamente a la política de priorización y valoración de casos antes referida, especificando los principales supuestos para cada unidad interviniente, buscando especializar a los Ministerios Públicos, Policías Investigadores y Analistas intervinientes en cada unidad y proceso, sugiriendo las funciones principales de cada unidad a continuación:

##### Unidad de Atención y Determinación Temprana.

- Canalizar a la Unidad de Tramitación Masiva de Casos.
- Archivo temporal y canalización a la Unidad de Imputado Desconocido.
- Canalizar al área de Métodos Alternos de Solución de Controversias.
- Acuerdo de ratificación o no ratificación de la detención.

- Remitir a la Unidad de Investigación Especializada.

Unidad de Imputado Desconocido.

- Reapertura de carpetas de investigación en donde se dictó archivo temporal
- Remisión a la Unidad de Investigación.

Unidad de Análisis Criminal.

- Análisis táctico-operativo
- Análisis Investigativo
  - Análisis de la información Criminal
  - Establecer patrones de actuación en la comisión de los hechos delictivos
  - Modus Operandi
  - Incidencia delictiva
  - Georreferenciación
  - Perfiles criminales
  - Organización criminal
  - Análisis de evidencia digital
  - A través de diversos tipos de informes y productos.
- Análisis estratégico (apoyo a toma de decisiones de mandos)
  - Enfoque de fenómenos delictivos a través de investigación estratégica y análisis de contexto.

- Análisis de problemas y administrativos, para el mejor uso de recursos.
- Políticas públicas en materia de seguridad o persecución penal.

#### Unidad de Tramitación Masiva de Casos.

- Formulación de imputación.
- Suspensión Condicional del Proceso.
- Procedimiento Abreviado.
- Acuerdo reparatorio.
- No ejercicio de la acción penal (Sobreseimiento).
- Archivo temporal.
- Remitir a la Unidad de Investigación Especializada.

#### Unidades de Investigación Especializada.

- Formulación de imputación.
- Procedimiento Abreviado.
- Juicio oral.

En estas últimas unidades es importante referir que aun podrían tener un área más especializada en materia de litigación oral estratégica, ya que es muy distinto un perfil bueno para integración e investigación que alguien para llevar las diversas audiencias.

En este mismo orden de ideas es necesario conceptualizar gráficamente los porcentajes esperados, canalización o flujo de casos y áreas intervinientes:

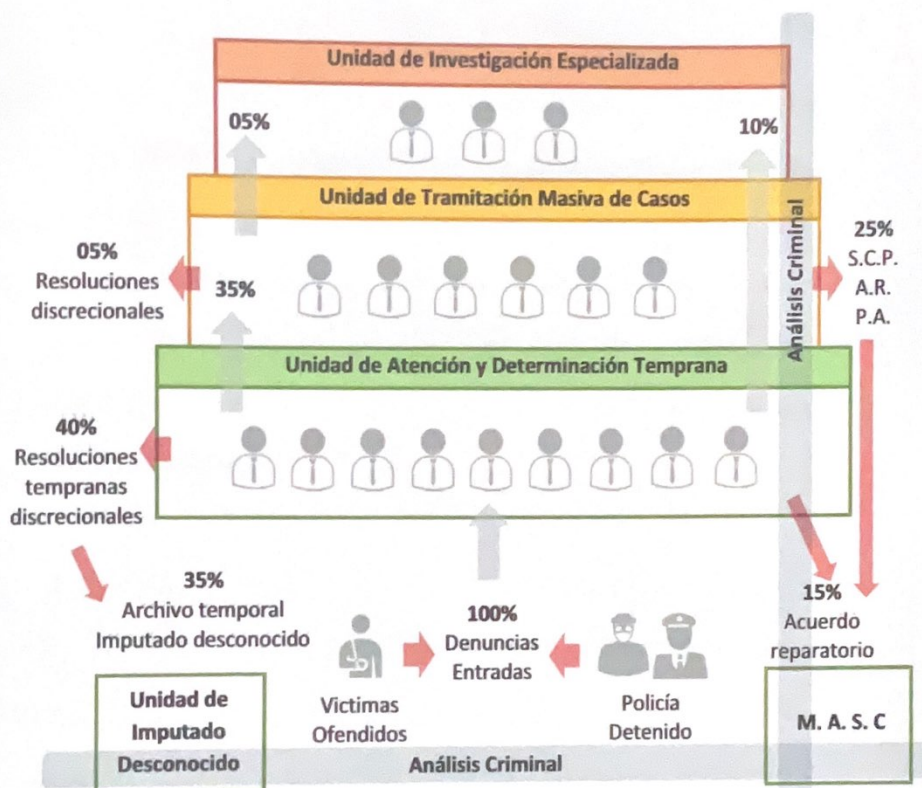


Figura 6. Diagrama propuesto y porcentajes estimados de la distribución estratégica de casos.

## CAPITULO SEGUNDO

### FUNDAMENTOS Y TIPOS DE ANÁLISIS CRIMINAL

#### 2.1 Tipos de análisis.

Es fundamental diferenciar los tipos de análisis existentes en materia criminal. Ya que la multiplicidad de metodologías y usos de las mismas pueden llevar a establecer tipos de análisis erróneos dependiendo del tipo de objetivo que se desee alcanzar en la materia. En este contexto, es esencial que las diversas unidades, equipos y profesionales que deseen realizar análisis, tengan claridades mínimas respecto de los enfoques de los principales tipos, que se describen a continuación:

#### Análisis Criminal.

El análisis criminal, es el más amplio concepto, pues posteriormente se focaliza agregando un calificativo que manifiesta su objetivo y orientación. En este sentido, Varela (2012: 2) define el análisis criminal como el *"estudio de la actividad criminal -delitos, infractores, víctimas y patrones de ocurrencia- para descubrir y producir información sensible y valiosa que permita investigar y aclarar delitos, aprehender delincuentes prolíficos, distribuir eficientemente recursos y prevenir la ocurrencia de hechos recurrentes y similares. Específicamente, implica el estudio de los incidentes para identificar patrones,*

*tendencias, causas y efectos. Se enfoca en qué factores intervienen y de qué forma se pueden abordar para disuadir, detener o prevenir un delito. Su resultado es utilizado por la policía y las instituciones de persecución penal para diseñar estrategias específicas, buscando reducir el delito y los efectos negativos"*

Al ser esta una definición bastante general, es necesario incorporar algunos elementos que permiten focalizar el tipo de análisis y su uso:

*Análisis Táctico: Según la Asociación Internacional de Analistas Criminales (IACA, 2014:4)<sup>1</sup>, el análisis táctico "es el análisis de los datos policiales dirigidos al desarrollo, a corto plazo, de prioridades de investigación y despliegue de recursos. Sus áreas temáticas incluyen el análisis de espacio, tiempo, delincuente, víctima, y el modus operandi de crímenes individuales de alto impacto, incidentes repetidos y patrones delictivos, con énfasis en una serie de crímenes. La mayoría de los datos utilizados en el análisis táctico provienen de las bases de datos policiales. En este sentido, los procesos y técnicas incluyen el análisis de incidentes reiterados, análisis de patrones delictivos y vinculación de imputados desconocidos con delitos pasados. En la medida en que el "perfil" criminal o el análisis criminal ocurra dentro de las agencias policiales locales, se considerará como inherente al proceso de análisis táctico, ya que su enfoque se centra casi siempre en una serie de crímenes".*

*Análisis Estratégico: Según la Asociación Internacional de Analistas Criminales (IACA, 2014:4) "el análisis estratégico es el análisis de los datos dirigidos al desarrollo de estrategias, políticas y técnicas de prevención de largo plazo. Sus temas incluyen tendencias estadísticas, puntos calientes y problemas. Aunque a menudo comienza con datos de los sistemas de registros policiales, el análisis estratégico generalmente incluye la recopilación de datos primarios de una variedad de fuentes a través de métodos cuantitativos y cualitativos. Los procesos y las técnicas del análisis estratégico incluyen análisis de tendencias análisis de puntos calientes (Hot spot) y análisis del problema".*

*Análisis Investigativo: Según Fundación Paz Ciudadana (2014) el "Análisis Criminal Investigativo es el estudio de crímenes en serie, patrones de víctimas y/o escenas del crimen y de las características (físicas, sociodemográficas, psicológicas y geográficas) de los modus operandi y de los infractores asociados a estos ilícitos. Consiste en la identificación y suministro de información que ayude a establecer la relación entre la data criminal y otra data potencialmente relevante para identificar sospechosos, evidencias y esclarecer los ilícitos. Se vincula a la actuación de organismos de persecución penal y responsables del esclarecimiento y solución de casos o delitos en serie, común o compleja, recurrente u ocasional".*

Estas definiciones las sugiere USAID, así mismo existen otras mencionadas por IACA, que no necesariamente son excluyentes solo refieren diversas especializaciones, como las siguientes:

*Análisis del Problema:* se enfoca más es el análisis de situaciones "crónicas", latentes o de largo plazo para la elaboración o desarrollo de estrategias ad hoc. Se concentra en la identificación de causas, factores incidentales y/o determinantes y los efectos. Es más focalizado en territorios y supone llegar a identificar la mecánica de los problemas de inseguridad (objetiva y subjetiva) en grupos vulnerables y de riesgo.

*Análisis de Inteligencia:* Criminal o de Información se centra en individuos y organizaciones criminales, en infractores reincidentes, utilizando antecedentes de fuentes abiertas o cerradas, a menudo obtenidos con técnicas intrusivas, para apoyar la investigación criminal y la persecución penal.

*Análisis Administrativo:* es una categoría amplia que describe la entrega de estadísticas, mapas, gráficos y datos útiles para un accionar eficiente y el adecuado empleo de los recursos disponibles y necesarios, y dar respuesta también a demandas de servicios, solicitudes de la comunidad y los medios de comunicación y postulaciones a recursos públicos.

*Análisis de Operaciones:* se enfoca en el estudio de caso de las intervenciones con una mirada ex ante / ex post (planificación / evaluación), considerando la cantidad de personal empleado, los procesos de apoyo y soporte, eficiencia y

eficacia de los equipos técnicos, precisión de los insumos analíticos, entre otros recursos organizacionales permanentes y temporales utilizados, para establecer si las tácticas fueron acertadas.

## 2.2 Ciclo de inteligencia.

En relación al ciclo de inteligencia existen diversas conceptualizaciones, sin embargo, usaremos los referentes a nuestra legislación la Ley de Seguridad Nacional y lo que nos indica el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) aquí en México.

De acuerdo al artículo 29 de la Ley de Seguridad Nacional se entiende por inteligencia el conocimiento obtenido a partir de la recolección, procesamiento, diseminación y explotación de información, para la toma de decisiones en materia de seguridad nacional.

La generación de inteligencia está orientada a conocer con profundidad todos los aspectos relacionados con los fenómenos que representan amenazas y riesgos a la seguridad nacional; como lo son las posibles manifestaciones de los mismos, su probabilidad de ocurrencia e impacto, las variables que los componen y la relación causal entre las mismas.

Uno de los principales rasgos de la inteligencia es la confidencialidad, lo que permite evitar que la capacidad del Estado para poner en marcha medidas en

la materia sea neutralizada. Por esta razón, tanto la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública como la Ley de Seguridad Nacional, contemplan mecanismos para reservar información que pueda comprometer la seguridad nacional hasta por un periodo de cinco años.

La inteligencia es de especial importancia para:

- I. Alertar sobre riesgos y amenazas a la seguridad nacional.
- II. Identificar tendencias, la probabilidad de la manifestación de fenómenos y el impacto potencial de las acciones y políticas en la materia.
- III. Aportar información estratégica para la ejecución de acciones, la elaboración de estrategias y el diseño de políticas públicas que permitan disuadir, contener y neutralizar riesgos y amenazas a la seguridad nacional.

El ciclo de inteligencia es el proceso que orienta las acciones de recolección y procesamiento de información con el propósito de integrarlas en productos de inteligencia para los procesos de toma de decisiones. El cual comprende específicamente las etapas de: Planeación, Recolección, Procesamiento y Análisis; Difusión y Explotación; y Retroalimentación.

Principales fases del ciclo de inteligencia:

**Planeación:** Los riesgos y amenazas previstos en la Ley de Seguridad Nacional, así como en la Agenda Nacional de Riesgos y demás instrumentos de política pública en la materia, constituyen el marco de referencia donde se establecen las prioridades de los requerimientos de información de inteligencia, en sus vertientes estratégica, táctica y operativa, los cuales se traducen en planes de recolección que detallan las estrategias a seguir para cada caso.

**Recolección:** Durante esta etapa se ponen en marcha las actividades de recolección de información a partir de diversas fuentes con base en las solicitudes formuladas durante la fase de planeación.

**Procesamiento y análisis:** La información obtenida en la etapa de recolección se depura, estandariza y, en su caso, se decodifica con el objeto de presentarla en un formato útil para las labores de análisis, cuyo propósito consiste en transformar la información en bruto en productos de inteligencia estratégica, táctica u operativa destinados a satisfacer necesidades de información específica.

Desde un enfoque multidisciplinario, el proceso de análisis recurre al uso de una gran variedad de disciplinas y metodologías especializadas que van desde la sociología, antropología, psicología, demografía, lingüística, economía, derecho, ciencias políticas y relaciones internacionales, geología, estadística, matemáticas, informática, biología, física, química, entre otras.

Un aspecto de especial importancia en la elaboración de los productos de inteligencia consiste en la claridad con la que se exponen los aspectos más relevantes de la información, así como detectar sus alcances y limitaciones.

Difusión y explotación: El carácter confidencial de la información de inteligencia, así como la importancia de remitirla oportunamente a las personas indicadas, hacen que esta etapa sea de especial relevancia.

Con el fin de garantizar la seguridad de la información y evitar que caiga en manos equivocadas, los productos de inteligencia son objeto de una serie de procesos y medidas de seguridad con el propósito de evitar riesgos durante su traslado y entrega. Asimismo, durante esta etapa, se pone especial atención en hacer llegar la información con oportunidad a las personas indicadas antes de que sea demasiado tarde para los procesos de toma de decisiones.

Retroalimentación: Un aspecto de gran relevancia para el ciclo de inteligencia consiste en determinar el grado en que la información de inteligencia proporcionada atendió las necesidades de los procesos de toma de decisiones, o, en su caso, si las personas a las que se les entregó la información requieren precisar o ampliar la información sobre un tema en especial. Lo que, en consecuencia, da inicio a las actividades de planeación y a comenzar nuevamente en la primera fase del ciclo de inteligencia.

En estos conceptos podemos solo remplazar el término "seguridad nacional" por "seguridad pública, persecución del delito, investigación, prevención, etc.", derivado de lo antes expuesto se puede visualizar la necesidad implícita del

uso del ciclo de inteligencia y las metodologías de análisis en las instituciones de Seguridad Pública, debido del uso de metodologías estandarizadas y base científica en apoyo de las investigaciones, toma de decisiones y políticas públicas, máxime, al afrontar la evolución de los fenómenos delictivos, los nuevos medios comisivos y uso de tecnologías de información, así como el gran número y diverso tipo de información que debemos procesar en nuestra actualidad.

### 2.3 Obstáculos de implementación de la inteligencia y una propuesta de un modelo centrado en el objetivo.

Durante muchos años, el ciclo de inteligencia llegó a ser casi como un concepto teológico, sin que nadie se cuestionara su validez. Sin embargo, actualmente, muchos oficiales de inteligencia no dudan en reconocer que el proceso de transformación de la información en inteligencia no funciona realmente como un ciclo.

El principal problema del ciclo de inteligencia es que define rígidamente una serie de pasos, los cuales constriñen el flujo de información. Además, separa totalmente a los especialistas en medios de obtención de los encargados de alimentar las bases de datos y de los analistas. Este hecho provoca que, en muchas ocasiones, sea difícil encontrar al responsable del siguiente paso y

trae como consecuencia que todos los involucrados evitan responsabilizarse de la calidad del producto final.

Otro problema existente es que el bucle de retroalimentación, presente en cualquier ciclo, brilla por su ausencia. Existe un vacío entre la difusión y las necesidades iniciales de inteligencia formuladas, debido a que los solicitantes están fuera del bucle. Normalmente no existe un procedimiento para que comuniquen si el producto final de inteligencia satisface sus necesidades o necesitan que se modifique, sin que este hecho implique el punto de partida de un nuevo ciclo.

Todo ello es debido al desconocimiento mutuo dentro de las organizaciones entre el personal de inteligencia y los decisores a los que apoyan, ya sean políticos, directivos de una empresa, policías o militares.

Todo ello es debido al desconocimiento mutuo dentro de las organizaciones entre el personal de inteligencia y los decisores a los que apoyan, ya sean políticos, directivos de una empresa, policías o militares.

Que el sistema funcione depende primordialmente de que los clientes (mandos o solicitantes) den a conocer sus necesidades. En las estructuras militares existen procedimientos establecidos para que se produzca. Sin embargo, a

nivel de los decisores políticos no es así, ya que las contribuciones o comunicación de las necesidades de información son más informales.

Es interesante estas reflexiones expuestas en un artículo titulado *Análisis Crítico al Ciclo de Inteligencia* por José Manuel Díaz-Caneja Greciano quien lidera una empresa en materia de capacitación de inteligencia denominada *Inteligencia + Liderazgo*, en donde podemos visualizar las similitudes de las dificultades existentes de la implementación de la inteligencia entre México y España un país desarrollado y en donde la inteligencia forma parte de sus políticas públicas, donde cuentan con carreras, especialidades y maestrías en esta materia.

En este orden de ideas, una alternativa al tradicional ciclo de inteligencia, y que facilitaría el flujo de información y la confección de un producto de inteligencia final de calidad, es incorporar a todos los actores implicados al proceso de inteligencia. Aquí deberíamos incluir a los solicitantes de información, los decisores, los especialistas en medios de obtención, los analistas de inteligencia, etc.

Para sumar a todo este personal en el proceso, el ciclo tiene que ser redefinido, pero no en una rígida estructura orgánica tradicional, si no de tal manera que aprovechen los avances actuales en las tecnologías de la información para manejar problemas complejos.

Uno de los autores defensores de esta idea es el autor norteamericano Robert M. CLARK, que, en su libro sobre análisis de inteligencia, lo denomina inteligencia como:

#### Proceso centrado en el objetivo

Este nuevo enfoque del proceso de inteligencia centrado en el objetivo. La finalidad de este enfoque es diseñar una imagen común del objetivo, de la cual todos los participantes puedan extraer los elementos que necesiten para su trabajo, y a la cual puedan contribuir desde sus capacidades y conocimiento. No es un proceso lineal, es proceso colaborativo en red, con todos los participantes centrados en el objetivo.



Figura 6. CLARK, R. M. Intelligence Analysis: A Target Centric Approach. O.C. p. 14..

En cualquier operación de inteligencia el análisis está implícito, pero no todo el trabajo es hecho por los analistas. Los clientes (o solicitantes de inteligencia), así como los especialistas en obtener la información, también participan. Y lo harán a pesar de que el analista no esté de acuerdo. Esto es debido a que ambos tienen su particular visión del objetivo, y quieren que esta se incluya en el producto analítico final.

Sin embargo, alguien tiene que hacer que el proceso funcione coherentemente, crear y mantener actualizada esa imagen común del objetivo, recibir las necesidades de inteligencia, descomponerlas en requisitos de información que deben ser obtenidos, aceptar las nuevas informaciones e incorporarlas a la imagen del objetivo, extraer inteligencia procesable y asegurarse que llega al solicitante. Según Clark todo esto es cometido del analista, el cual pasaría a desarrollar más un trabajo de gestión de la información y conducción de la misma hacia los otros participantes.

Las ideas de Clark tuvieron gran repercusión y han sido el punto de partida de otros teóricos en asuntos de inteligencia como Wayne Michael Hall y Gary Citrenbaum, los cuales a lo largo de su libro destacan la brecha que existe y la falta de cooperación entre los analistas y los especialistas de los medios de obtención. Esta realidad conlleva que los medios de obtención reciban poca orientación por parte de los analistas sobre lo que es necesario buscar, dónde buscarlo y cuándo buscarlo. El resultado es un despilfarro del esfuerzo de

obtención, por un lado, y por otro que no se mejore el conocimiento del objetivo, con la finalidad de producir inteligencia útil (o procesable).

Con un enfoque en equipo, el trabajo es más interactivo que con el proceso del tradicional ciclo de inteligencia, además de ser más eficaz para manejar problemas complejos. Ello se debe a que todos los participantes comparten un conocimiento común del objetivo, y son más capaces de identificar vacíos en ese conocimiento.

El enfoque centrado en el enemigo es un proceso más resistente y flexible, debido a la colaboración de todos sus miembros. No hay un solo punto de fallo, ya que en cualquier momento un miembro de la red puede actuar como facilitador de información, y la responsabilidad final del producto es de todo el equipo.

Por otro lado, este enfoque es capaz de satisfacer a una gran variedad de clientes desde una única base de conocimientos. En inteligencia es normal que exista un gran número de solicitantes de información para un problema determinado, y cada solicitante tiene sus propias necesidades. Por ejemplo, en un momento dado, las Fuerzas Armadas de un país, su Ministerio de Economía y el de Asuntos Exteriores pueden necesitar información sobre un determinado país, por lo que, aunque el objetivo sea común, las necesidades de información de cada organización son únicas.

Las principales ventajas que aporta este enfoque centrado en el objetivo son:

- a. Es colaborativo por diseño, lo que facilita el intercambio de información y permite incrementar la confianza mutua y la comprensión entre todos los participantes en el mismo.
- b. Es un modelo que se puede aplicar tanto dentro de la estructura de inteligencia nacional, como a nivel internacional, cuando existe un asunto de intereses común a varios países.
- c. Facilita el trabajar con grandes volúmenes de información, ya que el enfoque de trabajo en red permite expandir el equipo incorporando especialistas en las aéreas que sea necesario. La finalidad no sería otra que filtrar la información disponible y desechar la irrelevante.
- d. Permite satisfacer más rápidamente las solicitudes de información más detalladas, ya que cada vez es más habitual recibir por parte de los decisores un determinado objetivo de inteligencia.

#### 2.4 Antecedentes y obstáculos para la implementación del análisis para la prevención y la investigación criminal.

El análisis delictual se centra en el estudio de los delitos; la identificación de los patrones, las tendencias y los problemas; y la diseminación de la información que ayuda a las policías a desarrollar tácticas y estrategias para responder a patrones, las tendencias y los problemas (Bruce, 2010).

Como en otros campos, la gestión la información es una de las claves para dar respuestas a fenómenos de naturaleza compleja y multicausal como el delito. Pero es necesario establecer que los datos -transformados en información por medio de un análisis ad hoc- por sí solos no pueden entregar orientaciones concretas para el despliegue de recursos, ni la planificación de acciones con sentido, etc., si no se encuentran alineados con objetivos y resultados, con una metodología, hipótesis, razonamientos, y conclusiones que permitan desplegar una estrategia de análisis eficaz.

Si bien algunas de los organismos policiales ya cuentan con bases de datos con series robustas de información estadística, e integran variables espaciales, temporales, singularizan personas con detalle y pueden ser visualizadas en mapas geográficos o de redes criminales, esta información y herramientas de visualización y análisis no son suficientes para que el análisis criminal pueda desplegar su potencial, ¿Por qué?

Seis factores críticos que obstaculizan el análisis criminal:

- I. Insuficientes herramientas tecnológicas para el análisis,
- II. Insuficientes capacidades y competencias (ausencia de personal capacitado),
- III. Inexistencia de política integradora entre diferentes instituciones involucradas,

- IV. Inexistencia de priorización a favor del análisis criminal, según tipos y necesidades,
- V. Insuficientes (en calidad y cantidad) antecedentes (información) provenientes de las policías, fiscalías y otros organismos nacionales y locales y
- VI. Ausencia de una cultura que promueva la evaluación de resultados y el intercambio de aprendizajes al interior de las organizaciones.

La falta de capacitación y conocimiento institucional es un obstáculo a la hora de promover y desarrollar el análisis criminal en la policía. Otra debilidad observada es la baja cantidad, casi inexistente, de personal capacitado en el área de análisis que evidencian las policías locales. Si bien esto tiene una estrecha relación con el modelo de policía adoptado por la institución, todavía no existe la confianza necesaria desde el poder político para que la policía realice tareas de análisis de la información criminal; autorizando sólo las tareas tradicionales que, por reglamento, debe desarrollar la policía. Un elemento subsidiario a esto es, también, la baja cantidad de personal de gestión capacitado en el área y con interés por conocer sobre el tema. Nadie apoya algo que no conoce (Chelini, 2014).

En el caso de la función investigativa el panorama parece aún más complicado. El análisis criminal investigativo y el análisis inteligencia criminal son dos tipos de análisis que requerirán integración (en calidad y cantidad) de

flujos de información (penitenciaria, penal, policial, civil, comercial, etc.), al alero de políticas claras de integración en sistema de registros compartidos y accesibles: Oportunidad, periodicidad, estándares de intercambio y reserva, campos comunes, lenguaje informático compatible, etc.

Es necesario destacar la falta de personal entrenado en las diferentes técnicas y conocimientos necesarios para desplegar un análisis criminal investigativo, con todo su potencial, considerando que los productos del análisis deberán además ser eventuales medios probatorios para establecer patrones, hipótesis, conclusiones y recomendaciones válidas, desde el punto de vista jurídico, tanto para fiscales y otros actores del proceso penal. Se ha señalado que, para avanzar hacia un modelo de trabajo policial guiado por la inteligencia (Intelligence-led policing, ILP) no sólo se requiere tecnología y series estadísticas, sino que la integración de información pertinente que no está disponible dentro de la organización (Ratcliffe, 2007:1).

Cada uno de los puntos anteriores genera obstáculos que en mayor o menor medida afecta las posibilidades de un análisis criminal óptimo. El análisis estratégico y táctico impacta en esquemas preventivos enriquecidos, basados en la lógica del predictive policing, hot spot policing y evidence based policing. Para su desarrollo se requerirán nuevos desarrollos, estándares, analistas entrenados de manera continua, tecnologías flexibles alojadas en el nivel local y permeabilidad del valor del análisis en la organización, entre otros elementos que se desprenden de la superación de estos factores.

Ya que los factores críticos descritos afectan la viabilidad, oportunidad, disponibilidad y calidad del análisis criminal, su corolario, es decir el despliegue de estrategias policiales basadas en la evidencia, requerirá el desarrollo de actividades primarias y de apoyo diseñadas en conocimiento de los nudos críticos descritos. Una de las mayores debilidades de las organizaciones policiales es la falta de gestión de los aprendizajes, ya que muchas veces se buscan soluciones nuevas a problemas antiguos por caminos que ya fueron recorridos.

En este sentido, es importante relevar el valor del conocimiento adquirido, cómo se construye aprendizaje sobre dicho conocimiento y se disemina en la organización, conformando una memoria institucional, que si no es documentada solo quedara a la memoria y voluntad de algunos pocos que les toco participar en proyectos o estrategias.

#### 2.5 La intervención del análisis en la función policial basada en evidencia.

La gestión policial para la prevención del delito está fuertemente sostenida en los paradigmas de la prevención situacional; esquema interpretativo que se funda principalmente en la ocurrencia de delitos basada en la lógica de oportunidades y recompensas, y de las actividades rutinarias: predictibilidad en el esquema de confluencia de víctimas y victimarios en el tiempo-espacio.

Medidas que se deben fomentar en las organizaciones para prevenir los delitos que se producen, bajo dicha lógica apoyados por el análisis criminal.

- I. Diseñar esquemas de interpretación sobre por qué un tipo de delito de interés ocurre en un lugar determinado a una hora determinada sobre cierto tipo de víctima (estructura de oportunidades para el delito).
- II. Planificar el despliegue de recursos, su composición y permanencia basados en el análisis.
- III. Integrar en el monitoreo local de la ocurrencia del delito variables de contexto en conjunto con gobiernos locales que puedan estrechar la brecha entre los factores de riesgo y la ocurrencia de delitos.
- IV. Realizar análisis prospectivos sobre la base de indicadores disponibles.
- V. Presentar los resultados del análisis con enfoque bottom-up, validando e integrando el aporte de diferentes niveles y especialidades.
- VI. Documentar, registrar procesos y evaluar el resultado de intervenciones tácticas.
- VII. Promover la disseminación oportuna de información, planificando con antelación los análisis que serán necesarios.

Esto hace mucho sentido lo afirmado por Townsley & Pease (2002) cuando señalan que una debilidad del conocimiento de que unos pocos delincuentes, tienen por objetivo a un grupo de víctimas, en locaciones específicas, es que sólo es útil a nivel operacional. De esta forma, un eje fundamental deberá ser

la diseminación y comunicación de resultados del análisis, que en muchos casos rebasar los límites jurisdiccionales e institucionales, favoreciendo la integración de información, métodos, técnicas, prácticas, entre otros para coproducir resultados.

Para la elaboración de una intervención policial basada en evidencia (IPBE), debemos conocer los enfoques y tipos de atención del delito. El *enfoque de la intervención* permite identificar si la intervención tendrá lugar antes o después de que un delito de consumo, en donde existen dos principales:

Prevención: Conocer con anticipación la probabilidad de una conducta delictiva disponiendo de los medios necesarios para evitarla. En México se identifican tres niveles de prevención:

- Primaria.** Son medidas dirigidas a toda la población para promover formas de convivencia pacífica antes de la comisión de una conducta delictiva. Tiene como fin reducir o evitar la incidencia y los riesgos a la comunidad.
- Secundaria.** Son acciones focalizadas hacia grupos que registran un mayor riesgo de convertirse en generadores de delincuencia o, por el contrario, que pueden ser víctimas de ella.
- Terciaria.** Son acciones para evitar la reincidencia de personas generadoras de la violencia, se realizan principalmente a través del sistema penitenciario.

Reacción. Intervención de las instancias de seguridad pública una vez que el delito ya se cometió o se encuentra en proceso. Se realiza a partir de estrategias policiales que implican el despliegue de personal operativo para la contención e investigación en campo.

Los tipos de intervención son las acciones policiales que derivan de la elección del enfoque de intervención y detalla cuánto tiempo dura, dónde se realiza y a quién está dirigido.

Además, permite identificar qué acciones son las más adecuadas para emplear en la operación policial.

A continuación, se presentan algunas metodologías sobre los tipos de intervención:

Tipo de intervención	Descripción
Prevención	
Dirigida a la comunidad	Fomenta prácticas de prevención, autoprotección, denuncia ciudadana y uso de mecanismos alternativos de solución de controversias; desarrollo comunitario, convivencia y cohesión social; comprende la participación, actividades de la sociedad civil y mejoramiento de acceso a servicios básicos, y el respeto a los derechos humanos.
Dirigida a suprimir la oportunidad	Busca reducir al mínimo el <i>delito situacional</i> , en relación al escenario en el converge 1) un objetivo disponible, 2) ausencia de vigilancia y 3) un agresor motivado. Pretende establecer un incremento del esfuerzo y del riesgo para cometer el delito, la reducción de beneficio y disminución de provocaciones.

Reacción	
Dirigida a los facilitadores	Son medidas en contra de aquellas personas que facilitan los contactos con otros grupos criminales, materiales (armas, drogas ilícitas, precursores químicos), recursos (económicos o financieros) o elementos diversos para la comisión de delitos (compraventa de armas o drogas, lavado de dinero, tráfico de personas, etc.)
De investigación en campo	Consiste en obtener información a través de agentes de campo, informantes, entrevistas y grupos focales cuando sea necesario, vigilancia y acceso a cámaras, para la toma de decisiones y despliegue operativo.
Prevención/Reacción	
Dirigida a instituciones	Fortalecimiento de las dependencias de seguridad y de justicia a través de una legislación o reingeniería institucional que permita hacer más eficientes los procesos, la elaboración de los productos para la toma de decisiones, la comunicación entre actores al interior de la institución, el intercambio de información, etc.
Dirigida a lugares	Se dirige especialmente a los espacios físicos (sitios específicos, barrios, colonias, polígonos, entidades, etc.) donde se concentra la violencia y actividades delictivas.

Así mismo es importante referir de manera enunciativa no limitativa las etapas sugeridas para la atención a una problemática de seguridad a través de una IPBE, las cuales son las siguientes:

- Gestión de la información: ¿Cuáles son las características de la información disponible?
- Diseño: ¿Qué incidencia delictiva se atenderá y cuáles son sus características? ¿Cuáles son las líneas de acción (estrategias) para su atención? ¿Cómo se medirá el efecto de la IPBE?
- Implementación: ¿Cuáles son las acciones policiales que harán los policías en campo? ¿Cómo y cuándo realizarán dichas acciones policiales?

- Evaluación: ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos al implementar la IPBE? ¿Cuáles fueron las estrategias que funcionaron y bajo qué condiciones?

Otro tema fundamental para la implementación de estos productos o intervenciones, es la formación de equipos multidisciplinarios y con un programa sólido de capacitación, que sea capaz de ejercer el rol que se le asigne en el diseño, implementación y evaluación de las propuestas de solución que se generen. Generando documentos o la adaptación de guías o manuales que podrían servir como base para que el personal conozca diferentes metodologías y lo acerque a temas cada vez más complejos y necesarios para el fortalecimiento de las estrategias operativas. Adicionalmente, un beneficio de la aplicación de estos documentos de trabajo es un incremento en los mecanismos de coordinación y colaboración entre el personal operativo, analistas de gabinete y mandos operativos.

## CAPITULO TERCERO

### ANÁLISIS CRIMINAL APLICADO A LA PERSECUCIÓN DE DELITOS

#### 3.1 Principales obstáculos.

Cualquiera sea la institución donde se realice el análisis criminal, los departamentos o unidades de análisis son prestadores de servicios y, por lo tanto, componentes de una "cadena de valor"; es decir, el análisis formará parte de una red o flujo de procesos que se vinculan con otros componentes en un sistema de información inserto en una organización, apoyando la labor del Ministerio Público o Fiscalía.

Cómo en otras instituciones (policías y gobiernos locales), el proceso de gestión de la información es clave para la implementación de análisis, ya que de este dependerá la capacidad de las instituciones de transitar de la "acumulación" de datos a información criminológica útil para encausar u orientar decisiones investigativas en los Ministerios Públicos o Fiscalías, es decir, para que el análisis criminal o ciencia del delito tengan la posibilidades de mejorar o prosperar en la organización, el proceso de gestión de información debe tener las condiciones óptimas necesarias para asegurar eficacia en la producción de información.

No obstante, es necesario subrayar que los datos por sí solos no pueden entregar orientaciones concretas para el despliegue de recursos y esfuerzos

persecutorios, si no se vincula a una planificación explícita y una estrategia clara o específica (persecución penal basada en focos, en organizaciones delictuales, persecución penal estratégica, etc.), y si además no se encuentra guiada por un objetivo, una metodología, hipótesis, razonamientos, el estudio de nuevos antecedentes y la formulación de conclusiones fundadas que permitan desplegar un plan investigativo y una estrategia eficaz en función de la acumulación o asociación de casos ya sea se trate de macrocriminalidad o microcriminalidad.

A partir del acervo de conocimiento obtenido de desarrollo del proyecto de colaboración entre Fundación Paz Ciudadana, la International Association of Crime Analysts y Motorola Solutions Foundation existe acuerdo en cuáles son los seis factores críticos que obstaculizan el análisis criminal y que obligan a implementar procesos o acciones en los organismos persecutores, ya que la modificación de ese escenario interno generará un fuerte impulso a la eficacia del análisis criminal para la persecución penal:

- I. Insuficientes herramientas tecnológicas para el análisis,
- II. Débil cultura institucional en la gestión del conocimiento basado en un análisis criminal, la cual priorice a favor del análisis criminal, según tipos y necesidades, líneas de investigación, enfoques, metodología y herramientas para el análisis.
- III. Insuficientes capacidades y competencias (ausencia de personal entrenado)

- IV. Insularización del análisis (ya sea por límites de jurisdicción, especialidad o por celo para compartir información).
- V. Inexistencia de una política integradora entre diferentes instituciones involucradas.
- VI. Insuficientes antecedentes o datos (en calidad y cantidad), provenientes de las policías, fiscalías y otros organismos nacionales y locales, necesarios para el análisis criminal.

Estos factores, en opinión de los especialistas, estarían influyendo en que hoy se observe una "escasa capacidad y debilidad en la gestión de información para análisis criminal en los Ministerios Públicos o Fiscalías".

Estos factores se develan como "críticos" especialmente cuando cada vez hay mayor consenso en que luego de las reformas de los códigos de procedimiento penal en cada país (instauración del sistema penal acusatorio), en una primera generación la persecución penal se haya centrado en el "caso a caso" y no en estrategias centradas en "focos" o "problemas delictivos" que consideren el contexto. Se ha constatado que existen muchos datos y poca información, que hay una falta de utilización de "información residual" asociada a casos que hoy no están siendo investigados, primando un criterio de eficiencia procesal y no de eficacia. Esto genera aumento en la percepción de impunidad y falta de confianza en los sistemas de justicia –como revela la encuesta LAPOP, en Zechmeister, (2014)–, y dificulta el tránsito desde una

mirada del delito como suceso único a una mirada de la criminalidad como problema social y estructural que presenta desafíos complementarios a la persecución.

### 3.2 Mesas de coordinación de investigación (MIC).

En asuntos que ameriten una investigación más profunda, se realizará la mesa de coordinación para la investigación (MCI), en la que participarán las policías que hayan conocido previamente del hecho delictivo, así como la célula de investigación que continuará con el perfeccionamiento de la investigación, los servicios periciales, los analistas de información y demás auxiliares, servidores públicos y expertos que puedan colaborar para lograr el éxito en el esclarecimiento de un posible delito. Esta mesa la coordinará el policía investigador que tenga asignado el caso, si se considera necesario, podrá participar el Ministerio Público.

El objetivo de las mesas de coordinación de investigación, es que en estos asuntos identificados del protocolo de priorización y validación es que, todas las autoridades que haya trabajado el asunto desde las diligencias preliminares deben realizar una explicación del cómo dónde y por qué llevó a cabo ciertas acciones para la investigación. Además, con esta actividad, entre todo el equipo de investigación debe realizar las recomendaciones para establecer las hipótesis del caso (siguiendo el método científico), las líneas de

investigación a seguir y el método a aplicar (inductivo, deductivo, analógico), el plan de investigación, el análisis de fortalezas y debilidades del asunto y una primera versión de teoría del caso.

Por lo anterior se recomienda que, en las mesas de coordinación de investigación, se establezca el plan de investigación y se definidos los siguientes elementos:

- a. La teoría probatoria para acreditar los elementos jurídicos
- b. Los hechos que se probarán y que encuadran en la teoría jurídica
- c. Actividades y diligencias básicas a realizar para lograrlo
- d. Los responsables de hacerlo (quién y en cuánto tiempo)
- e. Los insumos necesarios para el éxito en la investigación
- f. El análisis de fortalezas y debilidades que representa el caso concreto

Así mismo se deberá definir la primera versión de la Teoría del Caso por parte de la Policía de Investigación. La teoría del caso es una argumentación de los temas que integran un asunto concreto, y debe contener los siguientes tres elementos:

- a. Elementos fácticos: narración cronológica de los hechos  
(Responsabilidad policial)
- b. Elementos probatorios: listado de medios de prueba necesarios para acreditar los hechos (Responsabilidad policial)

- c. Elementos jurídicos: hipótesis normativa (responsabilidad del Ministerio Público)

### 3.3 Plan de investigación.

La Investigación policial partiendo del método científico.

La investigación debe partir del método científico a través de un proceso metodológico, continuo, organizado y especializado que requiere de la aplicación del método científico, para lograr el esclarecimiento de un hecho delictivo. El Policía investigador aplicará la metodología que corresponda para la obtención del antecedente de investigación, idóneo, pertinente y suficiente durante el desarrollo de la investigación.

Por lo anterior, es que, al elaborar el Plan de Investigación, se utiliza como base fundamental el método científico, el cual se complementa de acuerdo con el problema planteado; los pasos del método científico son los siguientes:

- Observación (con los cinco sentidos, revisión de información existente y necesidades)
- Planteamiento del problema (siete preguntas de oro de la investigación)
- Hipótesis (explicación condicional)

- Experimentación (medio de reproducir o provocar deliberadamente los hechos)
- Teoría o principios (resultado final).

#### I. Observación.

Actividad por medio de la cual se detecta y asimila la información de un hecho o el registro de los datos, utilizando los sentidos como instrumentos principales. Sería el registro mental de actos de investigación, que sean útiles para el esclarecimiento de un hecho probablemente delictivo. Básicamente deberemos revisar la información existente y necesidades.

#### II. Planteamiento del Problema.

Se establecen interrogantes. El policía investigador al analizar lo que observa se debe formular varias preguntas, encaminadas a plantear objetivamente el problema:

- ¿Qué sucedió?
- ¿Quién lo realizó?
- ¿Quién es la víctima?
- ¿Cómo sucedió el hecho?
- ¿Cuándo sucedió?
- ¿Dónde sucedió?
- ¿Con qué se realizó el hecho?
- ¿Por qué sucedió el hecho?

### III. Formulación de Hipótesis.

Es una explicación condicional que trata de establecer el desarrollo de hechos ocurridos, el policía investigador plantea hipótesis como las probables respuestas al problema y se pueden establecer tantas veces como sean necesarias para llegar a la correcta explicación del hecho.

### IV. Experimentación.

Es el medio de reproducir, descomponer y reconstruir deliberadamente los hechos cuantas veces sea necesario, a fin de observarlos, comprenderlos y coordinarlos con las experiencias y con las hipótesis establecidas, para ir perfilando la primera versión de la teoría del caso.

Las buenas conclusiones en la experimentación, darán al policía investigador, el marco de validez para la comprobación, a fin de determinar la teoría del caso inicial.

### V. Teoría o Principio.

Es el resultado final, producto de experimentaciones repetitivas, positivas y generales en el estudio de los hechos. Las teorías aceptadas como válidas pueden formar una primera versión de teoría del caso en la investigación inicial.

En la mesa de coordinación de investigación, la célula de Investigación junto con su equipo trabajará en definir la herramienta (metodología; fechas, acciones, responsables, compromisos y entregables), que permita identificar hechos penalmente relevantes, y así planear, analizar y ejecutar las acciones necesarias para esclarecer el hecho.

**Acciones por definir en la MCI para estructurar el Plan de Investigación.**

En el estudio de caso en la mesa de coordinación de investigación, la célula de investigación debe abocarse al estudio del caso, con la finalidad de obtener información sobre cuáles serán las rutas a seguir que le permita realizar estrategias para establecer un plan de investigación, acorde al hecho investigado. Así mismo se deben establecer posibles relaciones de causa-efecto, observando que ciertos hechos ya han ocurrido en el pasado y de los cuales se buscan los factores que los hayan podido ocasionar.

**Metodología en la Investigación Policial.**

*Método Inductivo:* La inducción es el razonamiento que parte de fenómenos particulares y se eleva a conocimientos generales para llegar al establecimiento de una afirmación. Es de utilidad en la investigación policial, porque parte de lo particular (un antecedente de investigación) a lo general.

*Método Deductivo:* La deducción es de gran importancia en la investigación policial, ya que desempeña el rol fundamental para partir de lo general a lo particular.

*Método Analógico:* Consiste en buscar semejanzas o parecido de algunas características de fenómenos, hechos u objetos con otras.

*Método analítico:* Consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

*Método abductivo:* Consiste en proponer una hipótesis explicativa de los hechos observados, y lo más importante introduce una idea novedosa.

La deducción prueba la necesidad de algo; la inducción muestra que algo es actualmente activo; la abducción simplemente sugiere que algo puede ser. La abducción elabora una hipótesis explicativa, introduce una idea novedosa; la inducción solo introduce un valor, y la deducción desarrolla consecuencias necesarias a partir de sus premisas. Abducción e inducción se diferencian, por tanto, en que la abducción (también denominada hipótesis) supone algo distinto a lo que se ha observado y que propone un argumento original, algo que con frecuencia no es posible valorar directamente, mientras que la

inducción infiere la existencia de fenómenos iguales a los ya observados en casos similares.

#### Planeación de la investigación policial.

A partir de las hipótesis delictivas determinadas de las mesas de coordinación de investigación, se establecen cuáles son las preguntas a las que se les está buscando respuesta (lagunas en la investigación); esto significa que en el conjunto de información se identifican los vacíos que existen en la manera que van a obtener los datos que la complementan, se debe establecer qué actividades se realizarán, quiénes lo van a hacer, con qué recursos se cuenta y en qué tiempo, contemplando lo siguiente:

- Estudiar los hechos materia de la investigación
- Definir la actividad o estrategia de investigación a seguir
- Establecer quién es el encargado de realizar cada actividad y obtener los medios de prueba
- Definir que actos de investigación se ejecutarán para integrar la teoría del caso y establecer si requieren autorización judicial.
- Fijar los plazos para cumplir los actos de investigación

Las fases para establecer el plan de investigación policial.

La investigación policial comprende un conjunto de actividades secuenciales y lógicas realizadas para el esclarecimiento de un hecho delictivo asociado a la experiencia y conocimientos del Policía Investigador.

- 1) Conocimiento del hecho delictivo: Es la información contenida en la denuncia o procedimiento de flagrancia, hallazgo o descubrimiento que se hace del conocimiento del policía por cualquier medio, o circunstancia sobre la comisión de un acto delictivo para su comprobación e inicio de las primeras diligencias por parte del Policía Primer Respondiente.
- 2) Comprobación del hecho delictivo: Diligencia policial que consiste en la verificación directa en el mismo lugar de intervención; el Policía Investigador debe establecer si realmente está en presencia de un hecho que pueda ser constitutivo de delito.
- 3) Diligencias preliminares: Conjunto de acciones paralelas o simultáneas a la comprobación del delito, que realiza el primer respondiente, con el objeto de reunir información derivada de denuncias, testimonios, entrevistas, etcétera, relativas al hecho delictivo que se ha suscitado, para así poder llegar al esclarecimiento del hecho por conducto de métodos, técnicas y procedimientos científicos.

- 4) **Formulación de la hipótesis delictiva:** Deben ser coherentes con la información establecida mediante el conocimiento del hecho y de las relaciones determinadas, con base en datos. El ejercicio de la formulación de hipótesis delictiva debe estar libre de cualquier suposición que tenga origen en perjuicios, sentimientos o intereses personales de los investigadores que llevan el caso, se ordenan de acuerdo con el grado de complejidad, es decir la que ofrezca mayor cantidad de información comprobable; aquí se determinan cuáles requieren actividad de investigación específica y cuáles se pueden descartar.
- 5) **Planeación de la investigación policial:** A partir de las hipótesis delictivas que se determinan en la reunión de la MCI, para establecer el plano de investigación, se fijan cuáles son las preguntas a las que se les está buscando respuesta (proposiciones fácticas) y de qué manera se van a obtener los medios de prueba, así como establecer qué actividades se realizarán, quiénes lo van a hacer, con qué recursos se cuenta y en qué tiempo.
- 6) **Recopilación y obtención de la información:** Es el procedimiento mediante el cual el policía investigador utilizando diferentes métodos, acude a las diversas fuentes de información que requiera, corroborando en todo momento la autenticidad de la fuente.

- 7) Fuentes de información: Son consideradas como fuentes de información, o fuentes de prueba, las personas, cosas o lugares; se clasifican en personas, documentos, antecedentes penales, etcétera.
- 8) Manejo de testigos e informantes: Es de considerar que son dos situaciones diferentes, el informante se utiliza fundamentalmente para la obtención de inteligencia, y el testigo para rendir declaración en juicio.
- 9) La entrevista dentro de la investigación policial: Deberá efectuarse, hasta dónde sea posible, inmediatamente después de cometido el delito, para que se puede realizar desde la investigación inicial, hasta el término de la investigación complementaria.
- 10) Análisis de la información: El policía de investigación, y el analista de Información criminal, junto con peritos y especialistas, deben realizar un profundo estudio de la información que se ha recolectado, utilizando diversos métodos y técnicas de investigación.
- 11) Desarrollo de la investigación: De las actividades de investigación y de los medios de prueba que se hayan obtenido, surgen resultados y registros de investigación; la información nueva se analiza de acuerdo con la ya establecida y con la hipótesis formulada; el desarrollo de la investigación es un ciclo que se repite hasta que la información se va depurando, al punto que alcanzamos un conocimiento que nos facilita avanzar a establecer la teoría del caso inicial.

- 12) Informe de cierre de investigación policial: Es el documento que deben contener toda la información precisa con respecto a las actuaciones realizadas durante la investigación.

### 3.4 Intervención del análisis en la investigación.

El área de Análisis de Información Criminal, de las Unidades de Investigación Policial, utiliza trabajo de Inteligencia para obtener el conocimiento resultante de la recolección, evaluación, análisis e interpretación de toda la información disponible, elevada al grado de certeza, la cual es potencialmente significativa para la investigación policial y la toma de decisiones. El analista de información criminal trabaja para:

- El estudio de incidentes criminales.
- La identificación de patrones y tendencias delictivas.
- El análisis de los problemas delictivos.
- La difusión de información para el desarrollo de tácticas y estrategias para solucionar o enfrentar los patrones, las tendencias y los problemas delictivos.

Como parte del Plan de Investigación, el área de Análisis de Información deberá ejecutar las siguientes diligencias:

- Identificación de información relacionada con patrones delictivos.
- Identificación de información relacionada con tendencias criminales, con la finalidad de que la policía de investigación pueda desarrollar

políticas de largo plazo, estrategias y soluciones orientadas al trabajo por objetivos, con el fin de disminuir la incidencia delictiva.

- La investigación del modus operandi y las características conocidas del delito, con la finalidad de determinar quién pudo haberlo cometido y elaborar redes de vínculos.
- Pronosticar la comisión de delitos de manera tal que la Unidad de Investigación Policial tenga elementos para la búsqueda y capturar al delincuente antes de que continúe cometiendo delitos.
- La elaboración de los reportes o informes.
- Hacer cruces de información de los resultados obtenidos de la búsqueda en diferentes bases de datos, estadísticas y otro tipo de información requerida para la investigación.
- La elaboración de tablas, gráficos, mapas y reportes para presentaciones ante la comunidad o para presentaciones en las cortes de justicia. En el Plan de Investigación, el Analista de Información, almacenará, ordenará, clasificará, depurará y explotará los insumos de investigación que involucre datos, estadísticas o estudios criminales. En esta fase de la investigación el analista es quien concentra la información y los datos, para la toma de decisiones.

### 3.5 El informe de análisis y el testimonio del analista en juicio.

La International Association of Law Enforcement Intelligence Analysts (IALEIA, 2004:23) destaca diversos estándares que se deben tener presente a la hora de comprender y desarrollar un informe asociada a un análisis en cualquiera de sus tipos.

#### Estándar N° 17.

Productos analíticos deberán acompañarse de análisis, evaluaciones, datos integrados, juicios, conclusiones y recomendaciones. Pronósticos, cálculos y modelos deberán desarrollarse, en su caso y donde corresponda.

#### Estándar N° 18.

Directrices sobre los productos del análisis. El análisis incluirá los escenarios alternativos y evitará la sola solución resultados en su caso, sobre todo cuando los resultados podrían tener importantes consecuencias. En el análisis se debe indicar cuál es la hipótesis más probable, pero a esta hipótesis se llegará a través del análisis de diversas hipótesis. También se debe señalar aquellas hipótesis no seleccionadas.

#### Estándar N° 19.

Plan de Diseminación. Los analistas deberán desarrollar un plan de difusión para fomentar el intercambio de los productos con los organismos correspondientes. Este plan deberá indicar el nivel de

seguridad del documento. Será revisado y aprobado por la jefatura que corresponda.

□ *Estándar N° 20.*

El informe de análisis. Los informes se presentarán por escrito con claridad y los hechos perfectamente documentados. Se debe proporcionar una línea de base analítica precisa. Debe ser coherente, basado en razonamientos lógicos y plausibles. Se debe demostrar cómo el analista llegó a las conclusiones. El informe debe ser redactado de manera objetiva y desapasionada, el lenguaje debe ser preciso, haciendo hincapié en la brevedad y claridad de expresión.

**Evaluación de fiabilidad de las fuentes de información.**

Grado de fiabilidad de la fuente	Descripción del grado de fiabilidad	Porcentaje propuesto
A	Completamente fiable	100%
B	Normalmente fiable	80%
C	Medianamente fiable	50%
D	Normalmente no fiable	<50%
E	No fiable	0%
F	Fiabilidad desconocida	¿?

Evaluación de credibilidad o veracidad de la información.

Grado de credibilidad de la información	Descripción del grado de credibilidad de la información	Grado de coincidencia con hipótesis formuladas
1	Confirmada por otras fuentes	
2	Probablemente cierta	Coincide con la hipótesis más probable
3	Posiblemente cierta	Coincide con una de las hipótesis
4	Dudosa	Coincide con la hipótesis menos probable
5	Improbable	No coincide con ninguna hipótesis
6	Certeza desconocida	No se puede determinar

Estructura propuesta para un informe de análisis criminal, para casos de investigación.

En relación al *informe de análisis*, es complicado realizar una generalización, lo que podemos plantear es una estructura propuesta de lo mínimo requerido y hacer recomendaciones generales.

*Datos de inicio:*

- Nombre del proyecto o caso
- Zona / Área
- Unidad
- Lugar y fecha de emisión
- Fecha de termino a las tareas de recolección / análisis
- Objetivo del proyecto o caso
- Objetivo de la recolección / Análisis
- Objeto sujeto del análisis
- Carpeta de Investigación o Averiguación Previa

*Contenido esencial:*

- Caso
- Descripción / sinopsis / resumen del caso (si aplica)
- Actuaciones principales o relevantes (si aplica)
- Fuentes o recursos utilizados o más relevantes para generación de premisas e hipótesis, con su evaluación confiabilidad de las fuentes e información, para determinad su veracidad.
- Productos de análisis que sean necesarios:
  - Consulta de objetivos
  - Informe de ficha delictiva
  - Diagrama de red técnica

- Red técnica
  - Red de vínculos
  - Estudio de casos / análisis de casos de investigación.
  - Intervención de comunicaciones
  - Panorama criminal o contextual
- 
- Premisas
  - Hipótesis / resultados del análisis / resumen de hallazgos
  - Consideraciones relevantes / sugerencias / conclusiones

*Datos de cierre:*

- Anexos
- Nombre y firma del Analista emisor
- Pie de página con numeración indicando la totalidad de páginas, fecha, hora y datos relevantes de área e identificador de informe.

*Informe de análisis.*

En este mismo sentido desde un enfoque no casuístico, pero de gran importancia para la persecución de delitos podemos generalizar algunos productos esperados de una unidad de análisis criminal. Es deseado que el personal que trabaja en las unidades de análisis criminal sea capaz de llevar a cabo una reflexión crítica de los antecedentes que recibe, que pueda producir reportes y comunicar sus resultados a autoridades correspondientes,

tanto al interior de la fiscalía como de otras instituciones públicas, de organismos civiles y a la comunidad en general, como también de generar los siguientes productos (Suárez y Serrano, 2009):

- Informes periódicos del comportamiento de los principales delitos registrados (monitoreo de los principales focos delictuales).
- Diagnósticos sobre las principales problemáticas puestos en una perspectiva estatal y/o nacional (en base a las competencias jurisdiccionales).
- Caracterizaciones de los fenómenos de seguridad y convivencia que afectan a territorios focalizados comparadas también con el estado y el país.
- Identificación y análisis de factores de riesgo de cometer actos violentos.
- Identificación de las zonas más afectadas por un delito en un territorio (georreferenciación de delitos).
- Priorización de problemáticas que se deben atender (caracterización).
- Propuestas de políticas y/o planes de persecución e investigación que atiendan las necesidades identificadas.
- Informes de seguimiento a las medidas tomadas y los cambios generados por las intervenciones propuestas (evaluación).

De acuerdo a perfiles de competencias, se debe conformar un equipo capaz de realizar las tareas antes mencionadas. En este contexto, se describe a continuación el producto esperado, así como las atribuciones y competencias profesionales con las cuales debe contar el analista:

Atributos / funciones de análisis	Productos esperados
Recopilar y gestionar datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes periódicos</li> <li>▪ Diagnósticos sobre problemáticas</li> </ul>
Consultar y validar información	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterización de fenómenos</li> </ul>
Analizar datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación y factores de riesgo</li> </ul>
Diseminar resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de zonas críticas o más afectadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Priorización de problemas</li> </ul>
Desarrollar estrategias adecuadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propuesta de políticas y planes de persecución</li> </ul>
Evaluar y retroalimentar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de seguimientos de las intervenciones</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualización del diagnóstico y determinación de nuevos escenarios y prioridades.</li> </ul>

Informe de inteligencia.

En la fase de difusión del ciclo de inteligencia consiste en la distribución y puesta a disposición del documento creado al cliente o demandante de la información o, por iniciativa propia del analista, al responsable de su área o del

servicio, de modo seguro. Es conveniente que muchos tipos de documentos sometidos a los niveles más bajos de protección se difundan también de manera horizontal entre otros analistas y departamentos, con el fin de facilitar la circulación de información elaborada en beneficio del cruce de datos.

En el caso particular de España, el CNI (Centro Nacional de Inteligencia) genera tres tipos de documentos en relación a inteligencia:

- ❑ Informes: constan de entre 100 y 200 páginas, se remiten con periodicidad diversa y para su elaboración se emplean varios meses. Abarcan temas de carácter más estratégico y se basan en la reflexión, revisión, coordinación y juicio, estos se convierten en el bagaje con el que algunos decisores afrontan ciertos temas de largo plazo.
- ❑ Notas generales: constan de entre 2 y 3 páginas y versan sobre temas concretos y de difusión semanal sobre asuntos que sigue el CNI y que corresponden a necesidades expresadas por el político o mandos.
- ❑ Notas específicas: cuando la urgencia de la situación así lo requiere, se producen notas con una cadencia de entre 2 y 6 horas. Se basan en lo ajustado de los hechos y la rapidez para suministrarlos al decisor político o mando.

En cuanto al contenido del informe es conveniente tener presentes las siguientes indicaciones:

- a. Todas las conclusiones deben estar basadas en unas premisas, siguiendo la lógica de enunciados. Se deben evitar los entimemas (supresión de las premisas por considerarse obvias o implícitas en el enunciado) y las falacias (errores en el razonamiento).
- b. Separar los hechos del análisis. Separar el qué, cuándo, dónde y quién del por qué y para qué.
- c. Ser ordenado y esquemático para facilitar la lectura del informe por parte del decisor. Dar recomendaciones antes que justificaciones, preguntas antes que explicaciones y conclusiones antes que detalles. El analista no es un escritor de novelas de misterio. Lo bueno si es breve, es dos veces bueno.
- d. Escribir el informe de tal forma que sea fácil de leer y de escuchar.
- e. Evitar los acrónimos. El decisor no tiene por qué estar familiarizado con el lenguaje técnico de inteligencia.
- f. Usar gráficos si se considera útil para hacer más clara y comprensible la información del decisor.

En relación al estilo es referencia casi obligada el Manual de estilo de la CIA (Agencia Central de Inteligencia), preparado por el Directorio de Inteligencia como un estándar para todos los analistas de la agencia. Como complemento también puede consultarse *The Analyst's Style Manual* elaborado por el

Mercyhurst College y el Institute for Intelligence Studies. Entre otras cosas contiene consejos sobre el uso de determinadas palabras, el uso de la puntuación en el texto, los acrónimos y abreviaturas y el uso de frases cortas y la voz en activo en lugar de pasivo.

En cuanto a la estructura, según el manual e entrenamiento de análisis (Analysis training handbook) de la CIA ((Agencia Central de Inteligencia), el párrafo de pirámide invertida es una de las estructuras básicas a tener en cuenta cuando se trata de redactar un informe. Donde cada párrafo debe comenzar con el núcleo de una afirmación seguida de las frases de mayor a menor importancia o de la generalidad al detalle. Coloquialmente decimos que un párrafo debe iniciar con una explosión y acabar con un murmullo, así mismo cada párrafo debe contener un solo punto principal y los restantes deberán redactarse en otros párrafos.

El método de la pirámide invertida tiene tres versiones diferentes según el sustento o soporte que se busque dar a las afirmaciones principales:

La primera versión sitúa al comienzo del párrafo las evidencias, que son las que soportan la afirmación principal en orden decreciente de importancia y al final del párrafo, si es necesario, la información de contexto.

La segunda versión sitúa al comienzo del párrafo la afirmación principal que es la idea y razonamiento más importante, seguido de razonamientos secundarios en orden decreciente. Éstos últimos normalmente son conjeturas o interpretaciones y por eso es conveniente dejar muy en claro con frases como "en mi opinión".

La tercera versión es una mezcla de las dos anteriores, donde la afirmación principal del párrafo es seguida de razonamientos secundarios y la información contextual.

La difusión de informes de inteligencia no es final del proceso, ya que los resultados obtenidos permiten replantear conclusiones obtenidas con las acciones determinadas en la fase de planeación e incluso condicionan los futuros procesos de recolección. Henry Kissinger, Secretario de Estado de los Estados Unidos, decía que desconocía que productos de la inteligencia necesitaba, pero que los reconocía cuando los veía en la mesa de su despacho.

El testimonio del analista en juicio.

En relación al testimonio del analista en el juicio, es derivado del apoyo y la coadyuvancia en casos de investigación a través de los informes de análisis investigativos, en los cuales se procesa y analiza información para apoyar

líneas de investigación, fortalecer vínculos y relaciones entre los sujetos relacionados, así como la identificación de patrones, modus operandi, identificación de personas, historial delictivo etc.

Es importante referenciar que con anterioridad se definía al documento emitido por un experto (perito) como dictamen ya que este fungía como prueba, a través de la opinión o juicio técnico de manera escrita, en este sentido y a manera de analogía, en el sistema penal acusatorio, la prueba es el testimonio del experto, entonces el documento generado si bien es de gran importancia en la integración de investigación, considero lo más apropiado llamarle informe.

Y el analista puede ser presentado como un experto en análisis criminal al igual que se presentan un perito.

## CAPÍTULO CUARTO

### ANÁLISIS COMO BASE PARA UNA INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

#### 4.1 Una persecución penal enfocada en casos, focos y organizaciones delictivas.

La finalidad del análisis criminal en los ministerios públicos y fiscalías de América Latina no es el esclarecimiento de un caso, sino apoyar el esclarecimiento de muchos casos archivados o que no prosperan por falta de antecedentes, en realidad también por falta de análisis y de búsqueda de vínculos. En la base de este enfoque está la regla de Pareto (20:80), es decir, que el 20% de los infractores o delincuentes generan el 80% de los delitos que el sistema llega a conocer vía denuncia o reporte (notitia criminis). Es decir, tiene mucho más sentido –desde un punto de vista de economía procesal e investigativa concentrarse en delitos recurrentes e infractores prolíficos, especialmente que afectan a la mayoría de las personas.

Esto nos hace reflexionar en relación a la necesidad de áreas de procesamiento con un repositorio único de información evaluada y depurada, derivado de estar en posibilidades identificar los diversos vínculos entre los hechos posiblemente delictivos en relación a los siguientes principales rubros de información:

- a. Sujetos activos del delito: identificando e individualizándolos, alias, media filiación, nacionalidad, nombre, fecha de nacimiento, registros de antecedentes, etc.
- b. Elementos comisivos: características de armas, vehículos, dispositivos electrónicos, tecnologías de la información.
- c. Modus operandi: Identificar las características vinculatorias con otros casos del modo de operar, como es la ubicación geográfica, cantidad de sujetos, violencia, agresiones, vestimenta, tomando en cuenta es tipo de uso de los elementos comisivos antes referidos, etc.

En nuestra actualidad la captura de datos no es prioridad en las instituciones públicas, es visto como una carga adicional derivado del gran cumulo de trabajo y saturación de funciones, en donde la Fiscalía General del Estado de Chihuahua, no es la excepción y es necesario re TRABAJAR, buscar información en los sistemas pero validar manualmente con las áreas dueñas o generadoras de la información, lo cual dificulta en gran medida el poder identificar patrones y vínculos de manera sistematizada, además que mucha de la información no se encuentra en los sistemas, es necesario indagar de manera manual en diversos anexos ya sean digitales o físicos para poder localizar datos de interés como los referidos con anterioridad.

#### 4.2 De la reacción a la proactividad.

Muchas veces se asume que la investigación criminal y la acción persecutora son siempre posteriores a la ocurrencia de un ilícito. Si bien es así, eso no excluye la posibilidad de innovar promoviendo la proactividad. El análisis criminal estratégico y de inteligencia criminal colabora en una mayor capacidad de anticipación. Entonces, no se trata exclusivamente de asegurar una persecución penal eficaz, sino también en que el análisis criminal es, en esencia, un generador o motor para la proactividad en las organizaciones, ya que persigue constatar qué está ocurriendo o qué ha ocurrido.

Se remite a los procesos, técnicas y productos que proveen de información para apoyo de la misión de las instituciones, entonces también apunta a advertir y evitar que ilícitos y amenazas o situaciones que generan inseguridad en la población sigan ocurriendo.

Como se ha destacado, el esclarecimiento de un único suceso criminal nunca tiene verdaderamente impacto en la estructura de oportunidades de los delitos. La capacidad de volver atrás y focalizar los riesgos y amenazas del lugar, en una perspectiva holística para evaluar el daño social que produce la criminalidad, puede permitir estrategias para prevenir el crimen en un amplio espectro, más que resolver un hecho que ya ocurrió (Ratcliffe, 2008:8).

Es decir, la estrategia de persecución puede obedecer también a un fin de contribuir a la seguridad pública vía el diseño y la ejecución de acciones que pueden bloquear la actividad de delincuentes prolíficos impidiendo ilícitos en el futuro inmediato y que normalmente obedecen a tipologías diferentes de delincuencia organizada (grupos delictual, bandas y organizaciones más complejas).

De esta forma, el análisis criminal puede ayudar a un mejor perfilamiento de la estrategia persecutoria en conjunto con la policía, ya que aporta elementos de juicio para reducir el delito, porque aumenta la tasa de esclarecimiento en todas las fases del proceso (desde un diagnóstico hasta la investigación de casos, pasando por el monitoreo y evaluación de las estrategias implementadas), o bien porque se enfoca en apoyar por vía del análisis administrativo el cumplimiento de las funciones de una institución.

Lo antes descrito está íntimamente vinculado con el tema anterior, en la identificación de vínculos y patrones atendiendo a la regla de Pareto. En este mismo orden de ideas es necesario un cambio de paradigma como se ha mencionado en diversas ocasiones en relación que pareciera absurdo pensar en un impacto de mitigación o contención cuando se hace una persecución casuística y en busca únicamente de autores materiales, sin tomar en cuenta la cadena delictual de los beneficios, otros intervinientes y la finalidad o motivos del delito.

#### 4.3 Intervención del análisis estratégico para el diseño de políticas públicas.

La inteligencia y el análisis estratégico proporciona una visión más amplia de las habilidades, fortalezas, debilidades y tendencias de las empresas criminales. es un juicio informado sobre el cual se extraen conclusiones sobre futuras actividades delictivas. recurre al análisis que se utiliza para la planificación a largo plazo. analiza el posible impacto de la aplicación de la ley; permite a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, tomar decisiones informadas sobre presupuestos, recursos y políticas públicas, protocolos o planes estratégicos.

El objetivo final de todos los tipos de análisis e inteligencia, particularmente el de la inteligencia estratégica es impactar en la mitigación, reducción y contención de los crímenes. En este sentido, generar conclusiones sobre datos blandos (subjetivos) que necesariamente constituyen inteligencia criminal puede generar cierto grado de incertidumbre en estos juicios (hipótesis, estimaciones, escenarios o conclusiones), por lo tanto, la inteligencia no produce una certeza absoluta y debe ser vista como una herramienta para los tomadores de decisiones, no como la última palabra.



Figura 7. Principales aplicaciones del análisis estratégico.

Avanzar hacia una inteligencia estratégica pasa, además de por comprender los escenarios, por tener claro cómo realizar el procesamiento y la fusión de los datos disponibles de las múltiples e ingentes fuentes de información. La necesaria fusión de información que genera se referiría, por tanto, a los medios, no al fin, y ha de incluir toda una serie de técnicas como redes de sensores para la gestión de datos, recopilación de datos con la interacción máquina-persona, optimización organizativa o el análisis de datos a gran volumen.

Esta fusión de información a alto nivel es en gran parte intuitiva para los seres humanos, pero es un formidable reto para los sistemas informáticos. Combinando técnicas de análisis automatizados con la visualización interactiva específicamente diseñada para dar apoyo a analistas y a decisores políticos, se debería conseguir una interacción entre los objetivos del decisor político con datos reales para una efectiva comprensión, razonamiento y toma de decisiones sobre la base de enormes y complejas bases de datos.

En este sentido es importante considerar algunos conceptos que se consideran básicos para un análisis estratégico:

- a. Enfoque integral de las diversas dimensiones de la seguridad.
- b. Coordinación de la administración pública y con la sociedad.
- c. Eficiencia en el uso de recursos.
- d. Anticipación y prevención de las amenazas y riesgos.
- e. Resistencia y recuperación de sistemas e instrumentos.

En relación a las amenazas y riesgos de un estado como Chihuahua en la actualidad de nuestro país, podríamos enlistar algunas:

- I. Crimen organizado.
- II. Inseguridad económica y financiera.
- III. Proliferación de drogas y armas.

- IV. Ciberamenazas.
- V. Flujos migratorios no controlados.
- VI. Conflictos derivados del uso del agua y sequía.
- VII. Incremento en la incidencia delictiva.
- VIII. Dispersión poblacional y conflictos derivados la zona serrana.

Por todo lo anterior podemos percibir la gran importancia de contar con áreas de innovación y planeación estratégica en la estructura gubernamental representada por lo tres poderes y en los tres ordenes de gobierno, no solo en las áreas de seguridad pública, buscando una visión sistémica para la identificación de las posibles causas de los problemas derivados de los riesgos y amenazas identificadas para la búsqueda de políticas publicas integrales que puedan impactar en la contención y solución paulatina de los principales problemas sociales.

#### 4.4 Perfilación geográfica.

La perfilación geográfica se encuadra en el conjunto de técnicas y procedimientos desarrollados en paralelo, pero al mismo tiempo con una estrecha vinculación a la perfilación criminal. Esta, a su vez, se puede definir como el análisis de la información obtenida en la escena del crimen, la victimología, los hallazgos forenses y el modus operandi y firma de la persona que comete un delito, con la finalidad de obtener la máxima información

posible sobre ella (personalidad, motivaciones, creencias, variables demográficas...), todo ello con el objetivo último de facilitar su detención lo antes posible.

Cualquier detalle puede ser relevante a la hora de realizar un perfil criminal, desde la selección de la víctima hasta el tipo de arma empleada o la localización de las heridas. En consecuencia, cada acción realizada u omitida por el delincuente ofrece información sobre este. Por ejemplo, un homicidio en el cual la víctima presenta la mayoría de heridas en la cara puede sugerir, a priori, que el agresor tenía un fuerte vínculo emocional con ella. Por otro lado, el hallazgo de un arma oportunista obtenida en función del momento y lugar donde ha tenido el ataque y abandonada en la escena del crimen nos puede guiar hacia un acto no planificado. Pero en contra de lo que sugiere el imaginario popular, todas las conclusiones alcanzadas mediante la perfilación criminal están sustentadas en estudios empíricos y teóricos constantemente actualizados, y no en la simple intuición del perfilador.

La perfilación geoespacial se nos revela en este contexto como una herramienta clave para dar sentido a información susceptible de ser analizada mediante procesos que incluyen la estadística, con el objetivo de facilitar una mayor efectividad y rapidez en la investigación. Para ello es fundamental que la recogida de información sea sistemática, actualizada temporalmente y almacenada de forma estructurada; en este sentido resulta clave la creación y

mantenimiento de bases de datos asociados a contenidos físicos y sociales, ya que los delincuentes, en su conjunto, realizan sus acciones en función de un entorno físico determinado que lo facilita, impide o promueve la motivación para su ejecución. Por otra parte, el manejo de dicho entorno por el delincuente y su grado de conocimiento o dominio del mismo resultarán cruciales en algunos tipos de crímenes.

Al igual que el mapping, el análisis geoespacial cumple una función preventiva, al facilitar la localización física de los actos criminales, pero además facilita el trabajo de las unidades de investigación policial al facilitar numerosa información adicional susceptible ser aportada posteriormente al sistema judicial.

La ayuda que proporcionan estas técnicas y procedimientos se sitúa dentro del contexto de inteligencia policial, la cual tiene como objetivo la agilización y mejora de los procesos de investigación criminal mediante el desarrollo de técnicas y métodos estadístico-matemáticos que sirvan de apoyo a las distintas unidades especializadas.

La perfilación geográfica, como ya se ha dicho, trata de determinar el lugar más probable donde se encuentre la base del agresor, y en un sentido más amplio comprender sus movimientos sobre el espacio físico a partir de su concepción psicológica, ayudando a los cuerpos policiales a priorizar

esfuerzos en sus investigaciones. En consecuencia, el objetivo final y prioritario de la perfilación geográfica es conseguir la detención de un agresor. El mapping, por su parte, deja a un lado la comprensión de los movimientos de un individuo para centrarse en el estudio de la criminalidad de la población. Los primeros estudios relacionados con el mapping datan de los años 1830 en Francia, realizados por Guerry y Quetelet. Estos estudios tenían como objetivo el análisis estadístico de la criminalidad, pero sus autores observaron que esta era mayor en las zonas más concurridas, y que variaba en función de la estación del año, de lo que concluyeron que la criminalidad tiene tendencias dependientes de la geografía y el tiempo.

La información más relevante para los mapas de criminalidad suele ser la fecha y hora del delito, el tipo de delito y la localización física concreta del mismo. La localización permite situar cada delito en el mapa, mientras que la fecha y la hora permiten estudiar la criminalidad por franjas horarias e incluso por etapas del año. De este modo, se obtiene un mapa por horas que permite conocer en qué zonas y a qué horas se cometen más delitos del tipo estudiado.

Esto nos lleva a involucrar teorías criminológicas en torno al análisis espacial y mapas delictivos, tomando en cuenta la criminología ambiental para fortalecer las bases científicas del entendimiento de un fenómeno delictivo y a su vez estar en posibilidades de desarrollar e implantar estrategias ad-hoc. El principal objeto de interés de la psicología ambiental en su aplicación al

análisis del crimen (criminología ambiental) lo constituye el escenario del crimen, o lugar y tiempo en que este tiene lugar. Es decir, el foco se sitúa en el dónde y cuándo del acto criminal, lo que contrasta con el enfoque tradicional en los antecedentes del delincuente y las influencias sobre su carrera criminal. Una de las fuentes básicas para las propuestas de los Brantingham es la teoría de la actividad rutinaria (Routine Activity Theory). Basada en las teorías de la ecología humana, la TAR constituye una aproximación al análisis del crimen a partir de la idea de que, al igual que la mayoría de las demás actividades que lleva a cabo una persona, la mayoría de los delitos se restringen a unas pocas áreas, bastante limitadas, en las cuales dicha persona se mueve durante sus actividades diarias (dónde vive, trabaja, socializa, etc.).

Las personas tendemos a visitar de forma repetida los mismos lugares, y al hacerlo también tendemos a viajar siguiendo las mismas rutas. De aquí se deriva el concepto de espacio de actividad (activity space): el espacio familiar (awareness space) por el que cada persona se desplaza habitualmente, compuesto por nodos de actividad (su casa, el lugar de trabajo, lugares de actividades sociales) y las vías de conexión entre ellos.

Así, las rutas entre puntos que las personas visitan regularmente influyen sobre la localización de otras actividades, ya que deciden llevar a cabo esas otras actividades a lo largo de dichas rutas, y además su conocimiento de la zona se incrementa a medida que se desarrollan sus mapas mentales.

Algunos nodos de actividad pueden ser compartidos por muchas personas (como las escuelas o los centros comerciales), en tanto que otros son más

propios de cada individuo. En el espacio de actividad de cada persona hay habitualmente un punto de anclaje o base, que es el lugar más importante en su vida espacial. Para la mayoría de las personas tal base está constituida por su domicilio, pero la vivienda de un amigo o cualquier otro lugar significativo pueden también ejercer dicha función.

Con frecuencia el punto de anclaje del delincuente se denomina home base (HB), y es el lugar en el que habitualmente comienzan y finalizan todos los desplazamientos para cometer los delitos. Conviene señalar que algunos criminales son personas sin techo, o se trasladan con tal frecuencia y en tal manera que en realidad carecen completamente de punto de anclaje.

Cuando de crimen se trata, se denomina «espacio de búsqueda» (search space) a la parte del espacio familiar que contiene solo aquellos lugares que a juicio del delincuente superan el umbral de provecho y seguridad. Por su parte, el «rango criminal» (criminal range) es la zona o circunstancia genérica dentro de la cual un delincuente lleva a cabo su crimen, su «zona de confort». Las dimensiones del criminal range pueden depender de la geometría general de la ciudad o de las rutas que el criminal ha tomado con anterioridad. Finalmente, el conocimiento espacial que posee el delincuente alrededor de su base suele denominarse «rango de la vivienda» (home range).

Según la teoría del patrón en el crimen (Crime Pattern Theory, CPT), el lugar en el que resulta más probable que tengan lugar los crímenes es aquel punto o zona donde el espacio familiar del delincuente se solapa con la existencia de oportunidades adecuadas para delinquir. De forma más específica, todo delito requiere que coincidan tres circunstancias: un delincuente motivado, una víctima accesible y la ausencia de un protector adecuado. En esta línea, los lugares en los que se solapan los espacios de actividad de numerosos delincuentes son los que presentan mayor probabilidad de convertirse en un «punto caliente» (hot spot).

#### 4.5 Persecución penal estratégica.

La persecución penal estratégica constituye una política criminal que tiene por objeto definir los hechos criminales que se van a perseguir, partiendo de una selectividad racional: el grado de afectación social de la conducta y el análisis de patrones delictivos.

Durante mucho tiempo se ha constatado que el sistema de justicia y, en particular, el Ministerio Público y la Policía, trabaja en la lógica de caso por caso aislado, sin realizar conexiones entre uno y otro. Esta lógica del caso por caso impedía ver los fenómenos criminales que se estaban produciendo y que muchos de ellos eran productos de los mismos agentes o aprovechando las mismas situaciones. De esa cuenta, los agentes del sistema penal eran

incapaces de observar los grupos o estructuras criminales, y las formas en que éstos operaban u obtenían sus beneficios económicos.

La persecución penal estratégica se nutre tanto de la teoría de la policía orientada a problemas (modelo de policía comunitaria) de Herman Goldstein, como de las teorías de prevención situacional de Ronald Clarke.

De la teoría de orientación a problemas recoge la idea de abordar los problemas en conjunto, buscando soluciones globales. Sistematiza los fenómenos, buscando sus causas profundas y tratando de encontrar patrones. Así, está orientada a dar resultados concretos a la comunidad.

Se deja por un lado las situaciones de mera administración de mesa para abordar una gestión de evaluación por resultados, en donde los operadores de justicia deben ser responsables por resolver los problemas criminales de la comunidad. Resultan irrelevantes las acciones del Estado si éstas no se traducen en un impacto en la realidad: disminución de hechos delincuenciales, aprehensión de principales delincuentes, etc.

La persecución penal estratégica toma de las teorías de la prevención situacional el elemento de entender la racionalidad criminal, las oportunidades que se aprovechan para cometer delitos, los criterios de elección de víctimas, la forma en que los delincuentes obtienen sus ganancias. Es en este último aspecto en el que se concentra la actividad de persecución penal:

reconociendo que no se pueden perseguir ciertas formas de criminalidad en el momento en que se producen, pero sí se puede neutralizar el beneficio económico a través de la desarticulación de mercados. Bajo esta lógica, se pretende comprender la lógica de mercado que subyace al fenómeno criminal, cómo se comercializan los objetos robados, el lavado del dinero, etc. y bajo esta perspectiva se organiza la reacción penal.

Un ejemplo para comprender esta nueva visión es el fenómeno del robo de celulares: cada año pueden robarse de 2000 a 3000 celulares. Resulta imposible para el Ministerio Público investigar y perseguir penalmente cada robo y condenar a cada ladrón. La Persecución Penal Estratégica (PPE) en cambio buscaría encontrar los mecanismos de mercado en donde se comercializan los celulares robados y a partir de la desarticulación de los vendedores, desestimular el robo por la privación de un mercado en donde traficar los objetos robados.

La PPE requiere en consecuencia una comprensión bastante exacta de los fenómenos criminales, de las bandas que operan en el país, de los mercados ilícitos y de los patrones delictivos. Para ello se requiere de información sobre la criminalidad, que se basa en un análisis permanente de los hechos delictivos y una sistematización de esta información en unidades especializadas de inteligencia. Es sobre la base de la información procesada que las autoridades centrales del Ministerio Público y policía proceden a plantear sus acciones de

persecución penal. Se establecen en consecuencia metas y objetivos por fiscalía, basados en la realidad del fenómeno criminal y en la incidencia que se quiere efectuar en la realidad.

Las decisiones políticas de persecución penal entonces tienen una dirección clara, destinatarios bien identificados y propósitos definidos. Esto permite además dedicar los recursos necesarios para la intervención, puesto que cada operativo de investigación debe ser planificado cuidadosamente. A este tipo de persecución penal también se le conoce como persecución penal inteligente, en la medida que se basa en inteligencia criminal.

La persecución penal estratégica tiene tres finalidades básicas: en primer lugar, obtener la disminución de hechos delictivos, a través de la comprensión de fenómenos de criminalidad, a nivel local, regional y nacional.

En segundo lugar, identificar y desarticular los principales grupos delincuenciales, su composición, ideología, métodos de trabajo y fines delictivos.

En tercer lugar, la comprensión de los mercados ilícitos, para lograr una intervención efectiva sobre ellos para su efectiva neutralización. Uno de los ejes centrales de la PPE es la ubicación de hechos delictivos, la conexión de patrones y el análisis sistémico de casos. De esta manera, la investigación y

persecución de casos se hace agrupada, bajo las lógicas de grupos delictivos o de fenómenos criminales que desembocan en mercados ilícitos.

El análisis criminal permite el mapeo delincencial, las zonas rojas, los lugares en donde ocurren hechos delictivos, horas, días y formas de ejecución delincencial. Toda esta información desemboca en políticas integrales de tratamiento de casos, conectando aquellos que es posible, por razón de sujeto activo o de mercado ilícito.

En consecuencia, la finalidad principal es un abordaje integral del fenómeno criminal, entendiéndolo desde una perspectiva racional y sistémica, y adoptando medidas adecuadas de investigación penal que lleven a la persecución penal efectiva de casos de mayor gravedad. A su vez, el uso intenso de las salidas alternas y discrecionales para los casos de menor impacto social, especialmente aquellos en donde el conflicto puede ser resuelto a partir de acuerdos de reparación.

## CAPITULO QUINTO

### PROPUESTA DE MODELO DE UNA UNIDAD DE ANÁLISIS

#### 5.1 Capacidades y recursos necesarios para una unidad de análisis.

La instalación de una Unidad de Análisis Criminal (UAC) debe comenzar por efectuar un diagnóstico respecto a las necesidades de la organización en cuanto a los atributos que deben poseer sus recursos Humanos, Tecnológicos e Informáticos, que permitan el desarrollo de la gestión persecutora en este ámbito, pero también contar con procesos, estándares y una óptima definición de los servicios que prestará.

Recursos mínimos requeridos para la instalación de una UAC

Según Bruce (2013), los recursos mínimos requeridos para la instalación de unidades de análisis criminal son:

- Personas (organizaciones delictivas, infractores y víctimas reincidentes);
- Lugares ("pequeñas áreas geográficas responsables de una importante cantidad de actividad" delictiva);
- Patrones (descripción de dos o más delitos que compartan características comunes);
- Problemas ("fenómenos crónicos o de largo plazo; implican además varios incidentes de características similares, pero casi siempre cuentan con varios infractores que se aprovechan de una oportunidad común").

Desde la consideración de estos cuatro elementos, el recurso utilizado debe a su vez generar explicaciones de por qué ocurren los incidentes, identificar patrones de actividad, advertir situaciones emergentes, establecer prioridades de acción, adoptar estrategias comprobadas por otras experiencias y desarrollar un proceso de trabajo que asegure estándares de calidad en el proceso de persecución penal.

En el caso del Recurso Humano, la Unidad de Análisis Criminal, debe conformarse por profesionales que cuenten con seis atributos específicos que garanticen el éxito de la Unidad de acuerdo a la misión de la misma.

Estos corresponden a la capacidad de (Tudela, 2013):

- Recopilar y gestionar datos;
- Consultar y validar información;
- Analizar datos;
- Diseminar resultados;
- Desarrollar estrategias adecuadas;
- Evaluar y retroalimentar las iniciativas implementadas.

En concordancia con antes referido debemos pensar en contar con áreas a fines a las capacidades necesarias y en atención a los tipos o niveles de análisis necesarios en organización o institución donde se deberá implementar, sin embargo, de manera básica necesitaríamos lo siguiente:

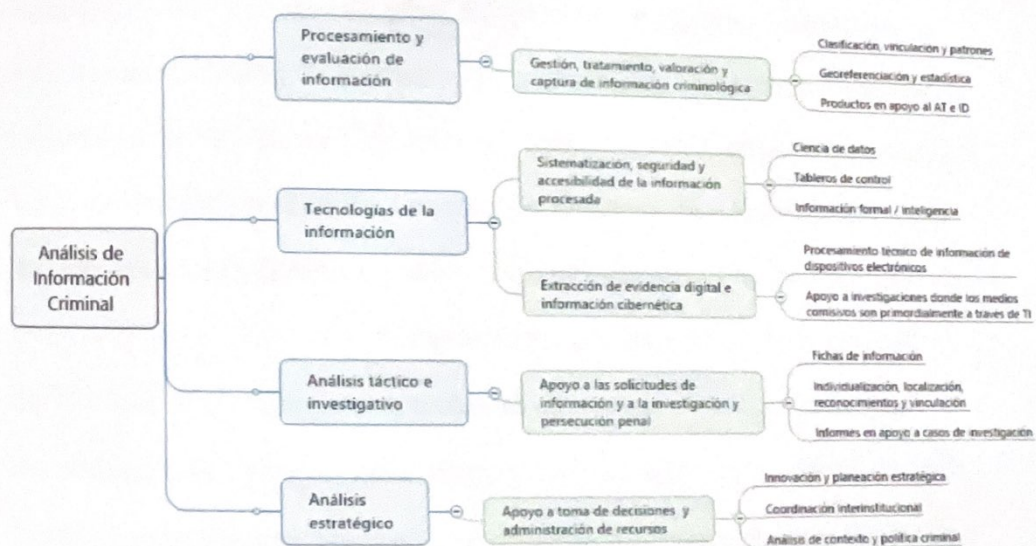


Figura 8. Áreas-funciones propuestas para una unidad de análisis criminal.

## 5.2 Gestión de información y datos.

Tal y como se ha señalado, la instalación de una UAC debe comenzar por efectuar un diagnóstico respecto a las necesidades de la organización en cuanto a los atributos que deben poseer sus recursos Humanos, Tecnológicos e Informáticos, que permitan el desarrollo de la gestión de información en el proceso investigativo orientado a la persecución penal.

En relación a los recursos físicos, una UAC debe procurar dar un espacio adecuado de trabajo a su equipo en oficinas que permitan un mínimo de confort a quienes trabajan en ellas. En términos de acceso a tecnología, se requiere de una unidad de hardware por analista, una impresora para la UAC, conjuntamente con servicio de internet, teléfono, entre otros. Todo aquello tiene correspondencia con los recursos informáticos demandados para llevar adelante el cumplimiento de la misión y las tareas propias de los analistas. Se precisa de un software de procesamiento y acopio de datos, además de herramientas disponibles en los sistemas operativos de los computadores.

Sin embargo, el recurso más valioso con el que debe contar la UAC corresponde al recurso humano. La tecnología no es suficiente cuando no existen profesionales capacitados para utilizarla, comprender los fenómenos sociales en proceso de estudio, identificar problemáticas y carencias para luego realizar propuestas de abordaje y/o líneas de investigación.

En este sentido, la profesión de los integrantes de las unidades es un plus, pero no es determinante, ya que por sobre la disciplina profesional se

encuentran las habilidades técnicas y competencias que deben complementarse al momento de generar productos, a través de la capacitación y el diseño de protocolos de trabajo.

Idealmente las disciplinas que deben complementarse corresponden a la de profesionales de las ciencias sociales como:

- Sociología, idealmente con especialización en metodologías de investigación, uso de software de procesamiento de datos cuantitativos y/o cualitativos y elaboración de informes.
- Psicología, idealmente con especialización en análisis de datos y perfilamiento.
- Geografía, idealmente con especialización en georreferenciación – ArcGIS / InstaGIS – e identificación de focos (hot spot)
- Informática, idealmente con especialización en ordenamiento informático y creación de bases unificadas de datos, procesamiento de datos en software libres, estadísticas descriptivas
- Criminología, con especialización en identificación de patrones, modus operandi, desplazamientos y aplicación de teoría criminológica en el proceso de persecución penal investigativo.

Todos los perfiles profesionales, deben además capacitarse en materia de análisis delictual, ya que esto les permitirá generar competencias necesarias

de análisis y generación de información orientada al relacionamiento de casos y resolución de problemas, a través de la identificación de bandas y/u organizaciones criminales calificados previamente como "imputados desconocidos".

La capacidad de gestión de información dentro de los organismos de persecución penal es un desafío constante y cotidiano que oscila entre la ética para el tratamiento de información sensible y estratégica, y la disponibilidad de un amplio espectro de datos criminales, sociales, públicos y privados para trabajar en la persecución desde una mirada sobre los problemas delictuales y no sobre casos.

Este cambio de mirada en el tratamiento de los datos, para la elaboración de información requiere de un trabajo en la estandarización de procesos, garantía de flujos de información y protocolización de la estrategia de análisis.

### 5.3 Evaluación y seguimiento de desempeño.

El desempeño de una unidad de análisis es clave y en consecuencia, debe ser medido y/o evaluado sobre la base de las normas claras y conocidas. Rachel Boba recomienda determinar o monitorear (Boba, 2000): Lo que se produce, los datos que están siendo utilizados, cómo la información está siendo producida y utilizada, y quién está produciendo y usando la información.

No obstante, a la hora de medir el desempeño hay que tener presente que la cantidad no significa calidad. El hecho que un analista produzca un alto número de boletines o reportes no quiere decir que esté rindiendo a un gran nivel. Del mismo modo, un analista que no produce muchos boletines no quiere decir que tenga un bajo rendimiento. Por esa razón conviene revisar activamente el producto del trabajo para determinar si cumple con las normas y objetivos de la unidad de análisis. Asimismo, las evaluaciones no deben estar enfocadas exclusivamente en mediciones enfocadas en resultados, sino también en procesos ya que una política enfocada exclusivamente en la necesidad de alcanzar los resultados afecta los procesos relacionados con el análisis.

Dentro de la evaluación se deben incluir mecanismos de retroalimentación ya que estos aseguran que exista sintonía necesaria entre el demandante (usuario o jefatura /tomador de decisión) y el oferente (analista y unidad responsable de realizar o llevar a cabo los distintos posibles tipos de análisis requeridos en función de los tipos de problemas que se abordan).

#### 5.4 Optimización de los estándares del análisis criminal.

Para finalizar, se destacan algunos aspectos relevantes y prioritarios que emergen de una revisión de los asistentes a la V Conferencia Internacional de los estándares internacionales en la materia y la experiencia comparada:

*Planificación:* El análisis criminal debe estar incorporado al flujo de actividades habitual de la organización. Los analistas deben comprender el objetivo de su misión, definir el problema y planificar los recursos necesarios.

Esto se hace y traduce en un plan de colecta o investigación y debe considerar las necesidades derivadas del problema de análisis. Las autoridades competentes deberán aprovechar la experiencia de los analistas para identificar tanto las prioridades de investigación a corto y largo plazo como la elaboración de los planes.

La planificación, es un primer paso para generar procesos de análisis criminal eficiente. Este debe acompañarse por la identificación, la formulación y la implementación de metodologías propias de investigación que vinculen los saberes multidisciplinares y el proceso penal, que además reconozcan con exactitud diversos métodos para enfrentar las necesidades propias de cada fenómeno o problemática de investigación. La ausencia de una planificación interna, o marco lógico bien definido, generan sobrecarga de trabajo, desajuste de expectativas.

*Priorización:* Fortalecer la capacidad del análisis requiere una consideración adecuada expresada en el respaldo de los analistas en medios, infraestructura, tiempo, claridad de las instrucciones, reconocimiento del valor

de sus productos, etc. Si la propia institución no es la principal demandante de mejoras en las capacidades y usos del análisis criminal, este no prospera significativamente, generando un clima laboral adverso.

La existencia de una política y directrices de priorización del análisis criminal, como herramienta de apoyo a la gestión de la institución, tiene un alto impacto del producto del análisis criminal y en la generación de estrategias de persecución orientadas por un proceso consciente basado en directivas de priorización a partir de criterios objetivos, técnicos y estratégicos para favorecer el carácter autónomo de la selección de una u otra estrategia.

*Generación de protocolos:* Deben existir protocolos que permitan estandarizar el proceso de gestión de información y análisis criminal. Asegurando que la calidad de este sea transversal a la organización. De esta forma, son necesarios protocolos que describan los procesos de validación de datos, y que permitan asegurar calidad y confiabilidad de estos (auditoria); protocolos de análisis que permitan el procesamiento de los datos para su transformación en información relevante; protocolos de intercambio de información interinstitucional.

*Colección de datos:* El análisis deberá ser a fondo y utilizar todas las fuentes disponibles. Un producto analítico deberá contener todos los datos pertinentes

disponibles a través de fuentes y medios de que dispone el analista. Para esto es necesario que exista flujo de información dentro de la institución y de esta con otros

organismos claves en la persecución penal, estos canales deben ser formales y expeditos. En esta línea, deben existir protocolos de gestión de información desde el ingreso de un caso, denuncias o requerimiento de servicio y también protocolos de procedimientos de tratamiento de datos en etapas de: recepción, registro de datos, clasificación, asignación y diseminación.

También deben considerarse protocolos que describan los procesos de validación de datos, y que permitan asegurar calidad y confiabilidad de estos (auditoria), directrices para el tratamiento de casos que se alejan de la norma o casos frecuentes y lineamientos en favor del análisis criminal en la organización desde el momento de la captura del dato.

Sin embargo, es preciso decir que la consolidación de fuentes de información excesiva para analizar podría ser un factor crítico, el universo de información disponible debe ser acompañado de herramientas tecnológicas idóneas para disminuir el tiempo de procesamiento, sumado a una planeación rigurosa que insista en la consecución de objetivos claros, con actividades y metas alcanzables en un tiempo prudente, contando con las dinámicas propias del procedimiento penal, identificando, categorizando y ponderando las fuentes de información que soporten los análisis.

*Validación:* La información obtenida de todas las fuentes debe ser evaluada y designada para determinar la confiabilidad de la fuente, validez del contenido y su relevancia. La evaluación eficaz es importante no sólo para la validez del producto del análisis, sino también para la seguridad del personal, la eficacia investigativa y la solidez de las pruebas en los juicios. Un producto analítico es una representación precisa de los datos.

Un aspecto reiterado en la observación de las experiencias es la falta de estándares de calidad de los procesos (mala calidad de los datos ingresados, escasas instancias de validación). La validación es un proceso que corre en paralelo a la investigación al poder efectuarse a los instrumentos de recolección (previo a la levantada de datos), al registro de los datos o al final del proceso con las validaciones de los informes. Existen cuatro factores que pueden afectar la calidad de los datos y, por tanto, deberán ser considerados a la hora de realizar la depuración o limpieza de los mismos: exactitud, fiabilidad de los datos y fuentes, integridad y actualización de los datos.

*Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de información y análisis criminal:*

Las organizaciones deben apoyarse de sistemas que faciliten el tránsito de almacenamiento de datos a procesos que permitan obtener información útil en el análisis criminal. Sin embargo, es importante evitar confundir a los tomadores de decisión dejando pensar que sólo la tecnología es necesaria para llevar a cabo análisis criminal.

A través del Comité de Estándares, Métodos y Tecnología (SMT), la International Association of Crime Analysts (IACA) ha desarrollado estándares de manejo y administración de la información en un Sistema de Gestión de Registros (SGR o RMS en inglés) definido como un "sistema de la agencia que proporciona el almacenamiento, recuperación, retención, manipulación, el archivo y visualización de registros, documentos o archivos relativos a las operaciones para la aplicación de la ley" (IACA, 2013).

Por lo tanto, los sistemas implementados deben permitir de forma eficiente introducir, almacenar y recuperar datos y, al mismo tiempo, mantener la calidad de estos. Siendo de esta manera un aporte al proceso de análisis y al tránsito de datos recolectados a información útil para la persecución penal.

*Generación de informes:* los productos del análisis deben acompañarse de datos integrados, de apreciaciones, de exámenes o evaluaciones, de conclusiones y recomendaciones. Si corresponde, deberían desarrollar pronósticos o estimaciones; y, si es posible, modelos. Los informes deberán ser redactados con claridad y los hechos deben estar perfectamente documentados. Los documentos y reportes derivados del análisis deben adaptarse a las necesidades del usuario o destinatario.

Hay una amplia gama de productos analíticos que resulta de una revisión cuidadosa y exhaustiva de diversos documentos, fuentes y datos; de los diversos tipos de análisis que se requieren y de los diferentes formatos de diseminación de los productos de análisis. Independientemente del formato,

en todos los casos los informes deben ser precisos, oportunos y objetivos; por lo tanto, es fundamental que se elaboren bien y, más aún, que sean útiles. Resulta necesario que el análisis y la generación de informes sea necesariamente un trabajo multidisciplinar para que los productos sean lo suficientemente técnicos, desde la forma, y también abundantes en el fondo para contribuir a las investigaciones penales que se adelantan.

*Capacitación:* Es necesario implementar planes de capacitación permanente de los analistas y también de los tomadores de decisiones y usuarios de sus productos. En este contexto, es deseable que los analistas delictuales posean habilidades y competencias potenciadas a través de talleres de capacitación y entrenamiento periódico.

Las capacitaciones no se deben ofrecer exclusivamente al inicio de la implementación de Unidades de Análisis, sino que debe un perfeccionamiento continuo de los analistas previo a un diagnóstico que permita identificar las debilidades dentro de los equipos.

#### 5.5 Necesidad de un sistema y flujo de información de inteligencia institucional.

Es necesario contar con un repositorio único de la información procesada, y que los mismos productos a su vez se conviertan en otra fuente de información, así como otro tipo de documentos que contengan valor intelectual

para la organización y conformen así una memoria institucional, y a través de este gran cumulo de información ordenad; combinada con información de bases de datos de consulta en apoyo a la investigación de delitos y al mismo tiempo coexistiendo con un flujo de información de inteligencia, donde esta ultima es informal y sirve meramente de referencia indiciaria permaneciendo de manera paralela al flujo formal de información pero sin mezclarse.

Esta información, documentos y productos deberán ser accedidos de una manera segura, en donde además de aplicar las evaluaciones de confiabilidad de las fuentes y veracidad de la información. Deberán contar con otra clasificación de nivel de acceso atendiendo a los siguientes criterios recomendados:

*Sensible:* es la máxima seguridad posible. El acceso está limitado a sólo aquellos cuyos nombres aparecen en la hoja de ruta. Por lo general, esto incluye el supervisor/gerente de la Unidad y sus superiores en la cadena de mando.

*Confidencial:* es un nivel de seguridad medio. El acceso está limitado a solo personal de inteligencia.

*Restringido:* es el nivel más bajo de seguridad. El acceso está limitado a personal de la organización o institución de seguridad pública.

*Desclasificada:* es información pública.

Esta clasificación no atiende a las cuestiones legales de transparencia y acceso a la información pública o de sujetos obligados, si no a la sensibilidad en el sentido estricto de investigaciones, intervenciones en proceso, de fuentes humanas en riesgo, para evitar fugas de información, conflictos de interés y corrupción.

En el mismo orden de ideas podríamos realizar un tercer tipo de clasificación dentro de esta última clasificación referida, que atendería a el área de trabajo, tipos de delitos o grupos especiales que sean conformados para un proyecto especial o una estrategia determinada. Lo anterior con la finalidad de la premisa en el argot de la inteligencia que dice "el conocimiento que no se comparte no tiene valor, debe ser entregado a quien necesita y debe saber".

Entonces resulta que debemos de contar con dos sistemas paralelos que coexistirán; uno de información formal, que pueda ser usada en informes que pudieran llegar a juicios u a otras autoridades; y un segundo con información de inteligencia e informal. Este ultimo debe atender a la conceptualización de la caja negra de la teoría general de sistemas, en donde esta caja como elemento es estudiado desde el punto de vista de entradas que recibe y las salidas o respuestas que produce, sin tener en cuenta su funcionamiento interno.

En otras palabras, de una caja negra nos interesara su forma de interactuar con el medio que le rodea. Interesando únicamente el resultado deseado, que es la información procesada y evaluada para ser difundida de manera segura.

Para este planteamiento se hace una propuesta de flujo y procesamiento de la información:

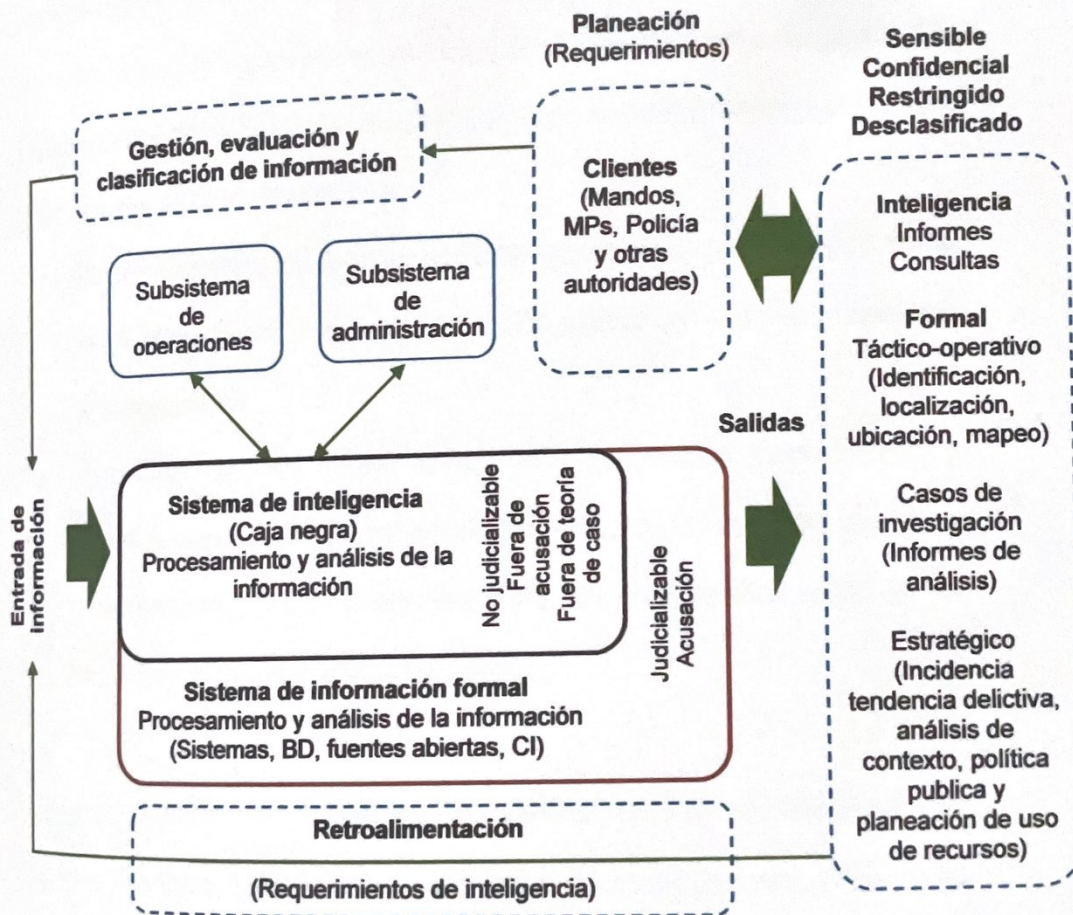


Figura 9. Flujo y procesamiento de información inteligencia/formal.

## CONCLUSIÓN

ÚNICA. En este contexto, el análisis del delito se transforma en una herramienta necesaria y poderosa. Esto se ha hecho evidente en las instituciones de seguridad pública en sus diversas materias ya sea prevención, investigación y persecución del delito en atención de los diversos actores/clientes como mandos, políticos, policías, ministerios públicos, entre otros, por lo que es imperante comenzar a desarrollar modelos de gestión de análisis y unidades de análisis criminal, donde se ha podido constatar a través de las ya existentes en el país que:

- a. Sin la existencia del análisis criminal no hay mayor efectividad en la persecución penal, reducción del delito y en la solución de problemas de inseguridad.
- b. El análisis criminal, aporta mayor valor reduciendo incertidumbre y colectando evidencia para el aprendizaje organizacional- a las acciones de persecución penal, mejorando la eficacia y legitimidad social de las instituciones de seguridad y de justicia.

Es posible concluir que, dado que el análisis criminal se relaciona con diferentes fuentes y tipos de datos, con flujos de datos (materia prima) y de información (productos), con estándares de tratamiento, de razonamiento y con resultados, este debe estar en la base de una estrategia eficaz de persecución penal y, por ende, de reducción del delito (independiente de sus

formas específicas y de quienes lo realizan) y la búsqueda de soluciones. Para asegurar un proceso de análisis criminal eficaz en los ministerios públicos e instituciones, el modelamiento de las unidades o equipos enfocados al análisis debe poseer o generar capacidad de innovar y de combinar el tratamiento de los datos disponibles, tanto con diversos antecedentes producidos en otras instituciones (coordinación interinstitucional) como con el empleo de distintas técnicas de recolección de información cualitativa y cuantitativa (acceso a distintas fuentes), los software adecuados (equipamiento óptimo) y la implementación de protocolos estándares para el análisis, que estén formalizados y vinculados con los demás protocolos de las áreas periciales, ministerios públicos, policiales, donde se indique como se interactuara y que corresponderá a cada uno en el procesamiento de la información para ser más efectivos y eficientes.

Finalmente, podemos afirmar la necesidad urgente de contar con áreas estratégicas que apoyen en la innovación y planeación estratégica, con un vínculo directo a los titulares de las instituciones para la toma de decisiones informadas, basadas en datos y nuevo conocimiento; y no únicamente en las instituciones de seguridad pública, si no en todos los sectores públicos, para culminar como ya se hemos abordado con anterioridad, que es necesario contar con una visión sistémica al atender las problemáticas sociales ya que los diversos sectores y pilares sociales en muchos casos los problemas de uno son causales de los problemas de otros, esto permitiría contar con políticas públicas integrales con una visión holísticas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Hernández, D. (2014). El Análisis de Contexto en la Investigación Penal. *Nova et Vetera*, 142-147.
- Blesa López, A. (21 de Junio de 2018). *España y sus Estrategias de Seguridad: un análisis comparativo*. Obtenido de Instituto Easoñol de Estudios Estratégicos: [www.ieee.es](http://www.ieee.es)
- Comité Técnico Evaluador de la Profesionalización del Analista en Seguridad Pública. (s.f.). *Manual de Intervenciones Policiales Basadas en la Evidencia*. CDMX: Comisión Nacional de Seguridad del Gobierno Federal México.
- Díaz Fernández, A. M. (2013). El Papel de la Inteligencia Estratégica en el Mundo Actual. *La inteligencia económica de un mundo globalizado*, 35-66.
- Díaz-Caneja Greciano, J. M. (15 de Noviembre de 2019). *Análisis Crítico del Ciclo de Inteligencia*. Obtenido de Inteligencia y liderazgo: [www.inteligenciayliderazgo.com](http://www.inteligenciayliderazgo.com)
- Guajardo García, C., Guerrero López, A., Figueroa Soto, O., Mercado Casillas, C., & García García, S. (2018). *Manual de Formación Básico Conformación de la Unidades de Análisis Criminal en las Fiscalías Estatales de México*. USAID del Pueblo de los Estados Unidos de América.
- Guajardo García, C., Guerrero López, A., Figueroa Soto, O., Mercado Casillas, C., & García García, S. (2018). *Modelo Estandarizado*

- Conformación de Unidades de Análisis Criminal en Fiscalías Estatales de México.* USAID del Pueblo de los Estados Unidos de América.
- Guajardo García, C., Maino Vergara, M. L., Rojas Colvin, A., & Tudela Poblete, P. (2015). *Recomendaciones y estándares para un análisis criminal más eficaz en organizaciones de prevención del delito y persecución penal en América Latina.* Santiago, Chile: International Association of Crime Analysts (IACA).
- Law Enforcement Intelligence Units (LEIU) & International Association of Law Enforcement Intelligence Analysts (IALEIA). (2011). *Criminal Intelligence for the 21st Century.* Richmond, VA: Library of Congress USA.
- Law Enforcement Intelligence Units (LEIU). (2019). *Criminal Intelligence Management: LEIU'S Standards and Recommendations.* Sacramento, CA: Law Enforcement Intelligence Units (LEIU).
- Procuraduría General de la República México. (2016). *Protocolo de Actuación Intervención del Analista en la Etapa de Investigación.* CDMX: Procuraduría General de la República México.
- Santiago Quintos, O. A. (2019). Análisis criminal en México. *Sistemas Judiciales*, 41-54.
- Somiedo, J. P. (2019). *Técnicas de Análisis en Inteligencia Estratégica.* Las Vegas, NV: UE.
- Tejeiro, R., Gallardo, C., & Soria, M. Á. (2016). *Perfilación geográfica en la investigación criminal.* Madrid: Ediciones Pirámide.

- Torres Estrada, P. R., & Santiago Quintos, O. A. (2015). *La inteligencia en el nuevo sistema de justicia penal*. CDMX: Instituto Nacional de Ciencias Penales México.
- United Nations Office on Drugs and Crime. (2011). *Criminal Intelligence Manual for Analysts*. New York: Government of the United States of America.
- USAID del Pueblo de los Estados de América. (s.f.). *Manual de la Unidad de Análisis y Decisión Temprana*. Arlington, VA: Management Systems International Corporate Offices.
- USAID del Pueblo de los Estados de América. (s.f.). *Manual de la Unidad de Imputado Desconocido*. Arlington, VA: Management Systems International Corporate Offices.
- USAID del Pueblo de los Estados Unidos de América. (s.f.). *Manual de Protocolo de Valoración de Casos*. Arlington, VA: Management Systems International Corporate Offices.
- USAID del Pueblo de los Estados Unidos de América. (s.f.). *Unidades de Investigación en el Modelos de Distribución Estratégica de Casos*. Arlington, VA: Management Systems International Corporate Offices.
- Wayne, P. (2015). *Análisis aplicado del delito: un enfoque de las ciencias sociales para comprender el delito, los delincuentes y las víctimas*. Waltham, MA: Anderson Publishing es un sello de Elsevier.