



MBA EN GESTIÓN DE SALUD

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA RUTA DE
ABORDAJE INTEGRAL DE LA ATENCIÓN DE
VÍCTIMAS DE DELITOS CONTRA LA
LIBERTAD SEXUAL DE LA UNCLIFOR”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN EN SALUD

ALAIS ELIZABETH ALVARADO ROQUE

MARLENY DEL ROSARIO HUERTA
VALDIVIA

FIGURELLA ISBETH LON VARGAS

MARWIN JOULE RODAS CARHUATANTA

LIMA – PERÚ

2024

ASESOR

PhD. José Alejandro Josán Aguilar

JURADO DE TESIS

MG. CARLOS ARMANDO BAZAN TEJADA

PRESIDENTE

MG. GUILLERMO ALVA BURGA

VOCAL

MG. JOSÉ LUIS GARCÍA SAAVEDRA

SECRETARIO

DEDICATORIA ALAIS ELIZABETH ALVARADO ROQUE.

A mis hijos, que son mi fuerza para seguir adelante y crecer profesionalmente.

A mis padres, por su apoyo y enseñanza a ser perseverante y no decaer en la vida.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría en la vida

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Tesis autofinanciada

DEDICATORIA MARLENY DEL ROSARIO HUERTA VALDIVIA.

Queremos agradecer a nuestro asesor el Dr. José Alejandro Josán Aguilar, por su guía continua y direccionamiento en este proyecto y motivarnos con su apoyo incondicional y experiencia la cual contribuyó a sacar adelante este proyecto y cumplir con nuestras metas planteadas.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios, por haberme dado la vida y la sabiduría para haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por el apoyo importante en este camino de la vida.

A mi hijo por ser mi fuente de motivación e inspiración a seguir adelante.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Tesis autofinanciada

DEDICATORIA FIORELLA ISBETH LON VARGAS.

A mi asesor el Dr. José Alejandro Josán Aguilar, quien con su experiencia y ejemplo de vida nos motivó a culminar el presente proyecto y centrar nuestra atención en la presunta víctima.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por ser mi fuente de sabiduría.

A mis padres por el constante apoyo.

A mi esposo por su apoyo incondicional en mi crecimiento profesional.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Tesis autofinanciada

DEDICATORIA MARWIN JOULE RODAS CARHUATANTA.

A las víctimas de violencia sexual del país, que este trabajo sirva para reducir su
revictimización.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios, mi familia y compañeras. Por su apoyo y paciencia constante.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Tesis autofinanciada

PLAN ESTRATÉGICO DE LA RUTA DE ABORDAJE INTEGRAL DE LA ATENCIÓN DE VICTIMAS DE DELITOS CONTRA LA LIBERTAD SEXUAL DE LA UNCLIFOR

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	static.legis.pe Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	2%
3	posgrado.cayetano.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	d.documentop.com Fuente de Internet	<1%

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

I.	Situación General de Unidad Clínico Forense	1
I.1	Situación General	1
II.	Antecedente, visión, misión, valores y código de ética	4
a.	Antecedente	4
b.	Declaración de visión	4
c.	Declaración de misión	5
d.	Declaración de propósito	5
e.	Valores	5
f.	Código de ética	6
III.	Evaluación Externa	6
a.	Análisis del Entorno PESTE	7
i.	Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales	7
ii.	Fuerzas económicas	8
iii.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas	8
iv.	Fuerzas tecnológicas y científicas	9
b.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	11
c.	Población objetivo	12
d.	La Organización y sus Competidores	14
i.	Poder de negociación con los proveedores	15
ii.	Poder de negociación de los compradores o consumidores	16
iii.	Amenaza de los sustitutos	17
iv.	Amenaza de los entrantes	17
v.	Rivalidad de los competidores	17
vi.	La organización y sus referentes	17
e.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	18
f.	Matriz de Perfil Referencial (MPR)	18
IV.	Evaluación Interna	21
a.	Análisis Interno AMOFHIT	21
i.	Administración y gerencia (A)	22
ii.	Marketing y ventas e investigación de mercado (M)	23
iii.	Operaciones, logística e infraestructura (O)	26

iv. Finanzas y contabilidad (F)	27
b. Matriz de Evaluación del Análisis Interno (MEFI)	34
V. Objetivos a largo plazo	36
a. Objetivo de Largo Plazo (OLP)	36
V.2.1 Objetivo a largo plazo 1 (OLP1)	36
V.2.2 Objetivo a largo plazo 2 (OLP 2)	37
V2.3 Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3)	38
V2.4 Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4)	38
VI. Identificación y selección de estrategias	39
a. Matriz de Fortaleza Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)	39
b. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	42
c. Matriz Interna Externa (IE)	46
d. Matriz de la Gran estrategia (GE)	47
e. Matriz de Decisión Estratégica	48
f. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	50
VII. Implementación Estratégica	52
VII.1 Objetivos a corto plazo (OCP)	52
VII.2 Recursos Asignados a los OCP	54
VII. 3 Políticas de cada estrategia	56
VII.4 Estructura Organizacional	61
VIII. Evaluación Estratégica	62
VIII.1 La perspectiva de control	62
VIII.1.1 Finanzas	62
VIII.1.2 Clientes	63
VIII.1.3 Procesos	63
VIII.1.4 Aprendizaje interno y crecimiento de la organización	63
VIII.2 Mapa estratégico para la organización	63
VIII.3 Tablero del control balanceado BSC	65
VIII.3 Resultado Financiero	68
IX. Competitividad del sector	71
a. Análisis Competitivo de la Organización	71
b. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	72
X. Conclusiones y Recomendaciones	73
a. Conclusiones del Plan Estratégico	73
b. Recomendaciones	73
XI. Referencias	74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	12
Tabla 2_ Casos atendidos en la UNCLIFOR vs Casos reportados por el CEM	14
Tabla 3_ Matriz de perfil Referencial	19
Tabla 4_ Montos por reparación civil	25
Tabla 5_ Costos fijos de ruta de abordaje integral de la atención de víctimas de delitos contra la libertad sexual de la UNCLIFOR año 2020, 2021, 2022	29
Tabla 6_ Costos variables de ruta de abordaje integral de la atención de víctimas de delitos contra la libertad sexual de la UNCLIFOR año 2020, 2021, 2021	30
Tabla 7_ Matriz de Evaluación del Análisis Interno (MEFI)	34
Tabla 8_ Matriz FODA	41
Tabla 9_ Matriz PEYEA	43
Tabla 10_ Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	49
Tabla 11_ Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	51
Tabla 12_ Objetivos a Largo Plazo con sus Objetivos a Corto Plazo	52
Tabla 14_ Matriz de Políticas versus Estrategias Retenidas	58
Tabla 15_ Balanced Scorecard	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Flujograma de Atención actual de la presunta víctima de DCLS en UNCLIFO	3
Figura 2	Área funcional de Delitos contra la Libertad Sexual	22
Figura 3	Esquema productivo de Subunidad de Delitos contra la Libertad Sexual	23
Figura 4	Matriz Peyea	45
Figura 5	Matriz Interna Externa (IE)	46
Figura 6	Matriz de la gran estrategia	48
Figura 7	Organigrama de la UNCLIFOR	61
Figura 8	Mapa Estratégico para la Organización	64
Figura 9	Proyección de evaluaciones por DCLS hasta el 2033	68
Figura 10	Proyección de costos fijos de la ruta de abordaje integral de atención de víctimas de DCLS en UNCLIFOR	69
Figura 11	Tabla resumen de la Implementación del Planeamiento Estratégico (antes y después)	70

LISTA DE SIGLAS

AMOFHIT	Administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología
AS	Agresión sexual
BANI	Entorno Frágil Ansiedad No lineal Incomprensible
BSC	Balanced Scorecard
CEM	Centro de Emergencia Mujer
CPP	Código procesal penal
DCLS	Delitos contra la libertad sexual
DICEMEL	División Central de Exámenes Médicos Legales
IML	Instinto de Medicina Legal y Ciencias Forenses
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
IPRESS	Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MEOLP	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo
MFODA	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
MGE	Matriz Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna Externa
MPC	Matriz de Perfil Competitivo

MPEYEA	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz de Perfil de Referencial
NCPP	Nuevo código procesal penal
OCP	Objetivos a Corto Plazo
OLP	Objetivos a Largo Plazo
OMS	Organización Mundial de la Salud
PESTE	Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas
PIA	Presupuesto Inicial de Apertura
UNCLIFOR	Unidad Clínico Forense
UPSS	Unidad Prestadora de Servicios de Salud

RESUMEN

Los delitos contra la libertad sexual (DCLS) constituyen un problema jurídico y social importante en Latinoamérica y el Perú es uno de los países en donde más se hace evidente esta dura realidad.

La Unidad Clínico Forense (UNCLIFOR) es la Unidad operativa del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses (IML), que brinda atención especializada a través exámenes periciales relacionados a los presuntos DCLS, este tipo de delitos, constituyen una de las causales que más demanda labor pericial, la cual es una herramienta técnica, científica y académica, desarrollada por los médicos legistas y profesionales de la salud adicionales que trabajan en los entornos de la salud públicos y privados en base a los dispositivos normativos vigentes.

En la actualidad, la atención de las víctimas de DCLS está inmerso en una serie de procesos que, por la disponibilidad de recursos, su carácter desarticulado, escasez de liderazgo y planificación insuficiente; traen como resultado la revictimización de las personas afectadas y un uso ineficaz de los recursos en el proceso de atención.

El presente trabajo busca generar un plan estratégico para que el área de la UNCLIFOR encargada de la evaluación de los presuntos DCLS mejore el abordaje de atención de las presuntas víctimas, cumpliendo con todas las exigencias legales vigentes, con mayor certeza, celeridad, equidad, rigurosidad científica y centrado en un trato humanizado hacia la presunta víctima.

PALABRAS CLAVE: Unidad Clínico Forense, plan estratégico, revictimización, víctimas, delito contra la libertad sexual.

ABSTRACT

Crimes against sexual freedom (DCLS) represent a significant legal and social issue in Latin America, and Peru is one of the countries where this harsh reality is most evident.

The Clinical Forensic Unit (UNCLIFOR) is the operational unit of the Institute of Legal Medicine and Forensic Sciences (IML), providing specialized care through expert examinations related to alleged DCLS. These types of crimes are one of the leading causes for a high demand for forensic labor. Forensic labor serves as a technical, scientific, and academic tool developed by forensic physicians and other health professionals from both public and private institutions, in compliance with various current legal provisions.

Currently, the care of DCLS victims is embedded in a series of processes that, due to resource availability, their disjointed nature, lack of leadership, and insufficient planning, result in the re-victimization of affected individuals and an inefficient use of resources in the care process.

This work aims to develop a strategic plan for the UNCLIFOR area responsible for assessing alleged DCLS cases to enhance the care approach for alleged victims, ensuring compliance with all current legal requirements, with greater certainty, speed, fairness, scientific rigor, and focusing on a humanized treatment towards the alleged victim.

KEYWORDS: Clinical Forensic Unit, strategic plan, re-victimization, victims, crime against sexual freedom.

I. Situación General de Unidad Clínico Forense

En este capítulo se analizan las circunstancias que han motivado el acercamiento de la Unidad Clínica Forense a las víctimas de delitos contra la libertad sexual.

I.1 Situación General

El Instituto de Medicina Legal, como institución muy especializada de apoyo a la administración de justicia, es el ente regulador de la medicina legal en el Perú. La administración de justicia como organización muy especializada, en la Unidad clínico Forense se realizan las evaluaciones clínicas medico legales a personas vivas y se brinda atención pericial especializada en casos de delitos contra la libertad sexual, violencia contra la mujer y los integrantes del grupo familiar, en casos de tortura y evaluaciones de entrevista única. La Unidad Clínico Forense brinda los servicios de medicina forense, psiquiatría forense, psicología forense, biología forense, radiología y odontología forense.

La evaluación de las presuntas víctimas contra la libertad sexual se realiza en atención a una denuncia para lo cual la víctima tiene que brindar información de los hechos a la persona que recibe la denuncia, ya sea personal de PNP, Fiscalía, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, posteriormente la presunta víctima es evaluada en la UNCLIFOR donde nuevamente el médico legista tiene que realizar las preguntas necesarias para direccionar el examen médico legal para determinar los exámenes auxiliares a realizar, algunos de ellos tienen que ser realizados en otras sedes como es el examen toxicológico y dosaje etílico que en la actualidad es realizado en el laboratorio de la toxicología ubicado en la Morgue Central de Lima o en los laboratorios de la Policía Nacional, en cuanto a la evaluación psicológica en ocasiones no es realizado dentro de las 48 horas, por lo

que es necesario impulsar que la evaluación clínico forense de las presuntas víctimas de DCLS sea realizado de forma integral evitando los reprocesos y realizado en un mismo momento con la finalidad de que la víctima no sea revictimizada o tenga que trasladarse a otras Unidades para la realización de los exámenes auxiliares forenses. (Figura 1)

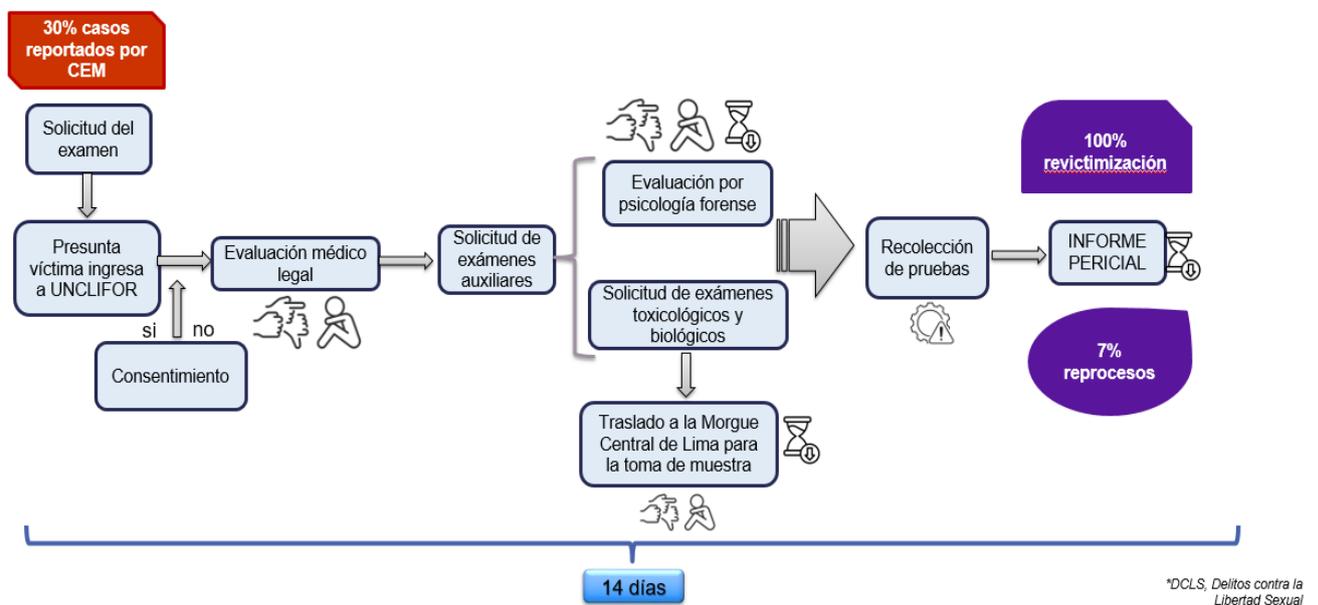
Según la base de datos de la UNCLIFOR para el año 2022 se realizaron 2353 evaluaciones médico legales a presuntas víctimas de DCLS en la jurisdicción de Lima Metropolitana, sin embargo el portal estadístico del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables reportó para el mismo año dentro de Lima Metropolitana 7,594 casos a través del Centro de emergencia mujer (CEM), de acuerdo a las estadísticas presentadas se diferencia una brecha de atención entre los casos evaluados y los casos reportados por DCLS por el CEM de un 69 %, teniendo como motivos para no denunciar según MIMDES miedo a la estigmatización, , miedo a las represalias del agresor al conocer la denuncia, experiencias negativas en denuncias anteriores, falta de confianza en la denuncia y en el proceso legal como medio para acabar con la violencia, entre otras cosas.

Adicionalmente a estos datos se suman los reprocesos dentro de la ruta de atención, debido a la falta de habilidades duras y blandas del personal y poca sensibilización sobre el proceso de atención para las presuntas víctimas, dando como consecuencia la revictimización exponiendo a la víctima constantemente a revivir el trauma ocasionado por el delito al tener que exponerse en reiteradas ocasiones a exámenes, evaluaciones médico legales y psicológicas, así como ser sometida a testimonios, interrogatorios y contrainterrogatorios. Definimos como reproceso aquella víctima que llegar a tener más de una evaluación durante el proceso de atención en víctimas

de DLCS. Así mismo, revictimización se define como cualquier proceso en que la víctima vuelve a ser víctima.

Por tal razón, este proyecto es imprescindible para la creación y ejecución de un plan estratégico exhaustivo e integral en el abordaje de atención de las víctimas de delito contra la libertad sexual dentro de la UNCLIFOR con la finalidad de realizar las evaluaciones con un trato empático centrado en la humanización.

Figura 1.



Nota. Elaboración propia

II. Antecedente, visión, misión, valores y código de ética

En este capítulo se formula la visión y misión propuesta para la Unidad Clínico Forense en la ruta de abordaje de las víctimas de delito contra la libertad sexual para el año 2027. Además, se establecen los valores y el código de ética que guiarán el plan estratégico de la ruta de abordaje integral de la atención de víctimas de delito contra la libertad sexual de la Unidad Clínico Forense a fin de evitar la revictimización.

a. Antecedente

La Unidad Clínico Forense es la unidad encargada de brindar atención especializada en servicios médico legales a personas vivas, asimismo, realizan evaluaciones médico legales de integridad física y sexual con la finalidad de determinar la valoración del daño corporal, evaluaciones psicológicas y psiquiátricas, además de otros exámenes complementarios de tipo odontológico, biológico y de diagnóstico por imágenes.

Realiza las evaluaciones medico legales a solicitud de la autoridad fiscal y/o judicial y de ser necesario solicita exámenes complementarios de las diferentes áreas forenses para la emisión de las conclusiones médico legales, emitiendo como producto final el Informe Pericial a la autoridad fiscal o judicial solicitante.

b. Declaración de visión

“Al 2029 ser reconocida como una Institución de referencia a nivel de Latinoamérica en el proceso de evaluación integral de las presuntas víctimas de delitos contra la libertad sexual, centrada en la atención humanizada y evitando la revictimización”.

c. Declaración de misión

“Somos el ente Rector del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses en el Perú en la evaluación de casos de presuntos delitos contra la Libertad Sexual”.

d. Declaración de propósito

Evitar la revictimización en las presuntas víctimas de delito contra la libertad sexual.

e. Valores

- Respeto a la dignidad humana, mediante la aceptación del derecho de los demás a tener su propia forma de pensar, sentir y actuar sin menoscabo de los intereses comunes, con especial atención a las presuntas víctimas del delito.
- Transparencia, actitud para hacer públicas las actuaciones, procedimientos y sus resultados de manera clara bajo las normas legales.
- Inclusión, mediante la aceptación y reconocimiento de la diversidad (científica, ideológica, política, de género, religiosa, racial, cultural) en el seno de nuestra comunidad.
- Proyección social, siendo expresado en el deseo de aportar al progreso del país, enfocado en la reducción de los casos de DCLS.
- Humanismo, atención con empatía y protección enfocado en la presunta víctima de delito contra la libertad sexual.
- Colaboración, fomentando las conexiones entre unidades e instituciones para impulsar el desarrollo médico legal, forense e investigación.

f. Código de ética

La Unidad Clínico Forense es un sector con compromiso social alto, el cual debe de cumplir con los principios bioéticos, es por ello que las investigaciones deben de estar sujetas al respeto a la dignidad de la persona. La bioética es una disciplina que estudia los dilemas éticos en la sociedad para proponer soluciones que garanticen el cumplimiento de los derechos humanos. Dentro del sector Forense son tres principios bioéticos fundamentales, la beneficencia en donde se tiene la obligación de prevenir el daño, haciendo el bien al prójimo, respetando sus valores, la justicia siendo equitativo evitando la discriminación a la disponibilidad a la atención de salud integral, por otro lado, se encuentra el principio de la autonomía en donde se respeta la libertad del ser humano en elegir su voluntad acerca de su propio cuerpo incluyendo sus principios y valores, finalmente el principio de no maleficencia en donde se tiene como obligación el no hacer daño alguno al ser humano.

Los valores y principios bioéticos practicados por la Unidad Clínico Forense deben de estar alineados con el respeto al pluralismo, en donde todos debemos de gozar los mismos derechos sin distinción alguna, garantizando el desenvolvimiento del ser humano en la sociedad (Guzmán, 2020).

III. Evaluación Externa

Al definir sus variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, la evaluación externa permite determinar el entorno de UNCLIFOR, identificando oportunidades y amenazas para replantear estrategias y planes de acción en mejora de la subunidad clínico forense responsable de la evaluación de las presuntas víctimas de delitos contra la libertad sexual.

a. Análisis del Entorno PESTE

El presente análisis tiene como finalidad identificar las oportunidades para aprovecharlas y amenazas para minimizarlas de la UNCLIFOR responsable de la evaluación de las presuntas víctimas de delitos contra la libertad sexual en el Perú.

i. Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales

El Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses es el ente rector de la Medicina Legal y las Ciencias Forenses en el Perú, el cual tiene como responsabilidad brindar la asesoría técnica al operador de justicia desde el punto de vista pericial a través la emisión de informes periciales en personas vivas, cadáveres, restos humanos y muestras a través de investigaciones participando en conjunto las especialidades de Medicina, Derecho y otras profesiones. La Jefatura de la presente entidad está a cargo de un jefe Nacional el cual es designado por el Fiscal de la Nación, para que todo lo mencionado se lleve a cargo coordinando con las fuerzas internas y externas: La Fiscalía de la Nación, Fiscales Supremos, Fiscales Superiores, Fiscales Decanos, Gerentes Generales y Administradores de los Distritos Judiciales constituyen las fuerzas internas. Los organismos que conforman las fuerzas externas se encuentran entidades nacionales e internacionales además de las IPRESS para las evaluaciones correspondientes.

La Unidad Clínica Forense se encarga de brindar servicios médicos legales relacionados con casos de violencia física y familiar, delitos contra la libertad sexual, lesiones por terceros, lesiones de tránsito y otros, a través de las ciencias e investigación forense con la finalidad de determinar la existencia y valoración del daño físico, psicológico y/o psiquiátrico a través de un informe pericial según la página web de la Fiscalía de la Nación.

ii. Fuerzas económicas

Según el Ministerio de Economía y Finanzas para el año 2023 el gobierno peruano destinó para el presupuesto inicial de apertura (PIA) S/ 210,717,461 al Ministerio Público quien es el eje central del Instituto de Medicina Legal. El Instituto de Medicina legal cuenta con personería jurídica que depende presupuestal y funcionalmente del pliego 022 del Ministerio Público a través de la creación de la Unidad Ejecutora 010: “Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses (IML)” mediante RESOLUCIÓN DE LA FISCALÍA DE LA NACIÓN N° 004513-2018-MP-FN. Para el año 2023 se designó para la Meta 0020 Unidad Clínico Forense PIA de S/. 1,369,095.

iii. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) para el año 2022 en el Perú se reportaron 9549 denuncias contra la libertad sexual, registrándose la mayor ocurrencia en el mes de noviembre siendo representado con 930 denuncias. Lima Metropolitana es la provincia con mayor cantidad de casos reportados por delito contra la libertad sexual con 2079 casos en el año 2022. Del total de casos reportados el sexo femenino representa el 93% y el grupo etáreo con mayor frecuencia es entre los 12 a 17 años representando el 51%, seguido con un 26% entre los 18 a 29 años y en el tercer puesto entre los 30 a 59 años con un 9%. Con referencia a los delitos contra la violencia sexual hacia los hombres representó el 7%, siendo más significativo entre los adolescentes con un 37%, seguido con un 24% entre las edades de 7 a 11 años y en tercer lugar entre las edades de 18 a 29 años con un 16%. Según las denuncias reportadas por delito contra la libertad sexual, el 44% fue cometido en el domicilio de la víctima para el 2022, en menor

porcentaje estos hechos fueron ocurridos en descampado, reuniones sociales, calles o avenidas, entre otros.

Con respecto al parentesco con el agresor, en primer lugar, se encuentra el familiar cercano (padre, hermano o tío) quienes representaba para el año 2022 el 23.6%, en un segundo lugar se encontraba el vecino con un 14.1% y en el tercer lugar el enamorado o novio con un 9.6%. A nivel de distritos en Lima Metropolitana, San Juan de Lurigancho registró mayor número de denuncias contra la libertad sexual, seguido del distrito de Ate Vitarte.

iv. Fuerzas tecnológicas y científicas

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023), la evolución del acceso de las tecnologías de información y comunicación en los hogares ha ido de manera creciente para el 2023. Al menos una tecnología de la información y comunicación (TIC) está presente en el 95,9% de los hogares y el 4,1% no cuentan con ninguna TIC. En cuanto al acceso a telefonía celular de los hogares por zona de residencia, en Lima Metropolitana el 98,2% de la población posee teléfono celular, el 96,2% del resto de las áreas urbanas cuentan con acceso a teléfono celular y con referencia al área rural el 86,3%. Por otro lado, con referencia al acceso a computadora e internet según área de residencia, en Lima Metropolitana el 51,5% tiene acceso a computadora y el 77,8% cuenta con acceso a internet para el año 2023. En esa misma línea, según grupos de edad que hacen uso de internet para el 2023 entre las edades de 19 a 24 años el 93,9% tienen acceso a internet, entre las edades 25 a 40 años el 88,9% y entre los 12 a 18 años el 83,4%.

Por lo expuesto, el incremento al acceso de comunicación y tecnología significa una ventaja para que la víctima de DCLS pueda tener mayor alcance de información sobre el proceso a seguir para requerir protección y/o acompañamiento jurídico y a posterior realizar la respectiva denuncia.

III.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

A medida que la pandemia COVID-19 se propagó por las poblaciones, las personas se vieron obligadas a cumplir con estrictas medidas preventivas, tales como el confinamiento y mantener la distancia social. En relación con estas medidas, en particular con la permanencia en el hogar constituyó un factor de riesgo para el incremento de la violencia sexual doméstica. Es probable que la tendencia universal de informes sobre el aumento de casos de violencia sexual doméstica solo representara la “punta del iceberg”, ya que muchas víctimas se encontraron confinadas con el agresor y no pudieron denunciar el abuso (Bradley et al., 2020).

La incidencia en el periodo de confinamiento total fue menor en comparación con el periodo de confinamiento parcial y el periodo sin confinamiento, esto debido a un probable subregistro de casos, teniendo en cuenta que el estado de aislamiento en la que se encontraron las víctimas por presuntos delitos contra la libertad sexual, provocó que muchas de ellas tengan menos facilidades y accesibilidad a los servicios de protección para las víctimas, considerando que la mayoría de ellas vivían con el agresor. (Elaboración propia)

El indicador que más influye en los DCLS es el hacinamiento familiar, siendo un factor de riesgo en la mayoría de los hogares peruanos donde los integrantes de la familia comparten los dormitorios y las camas donde habitan. Por otro lado, en

varios hogares están conformados por primos, tíos, abuelos entre otros miembros que provoca un riesgo para la potencial víctima. (Paucar et al, 2014).

b. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la tabla 3 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos del área funcional de DCLS de la UNCLIFOR. En esta matriz hay 13 factores determinantes, 6 de los cuales son oportunidades y 7 amenazas. El peso ponderado total es de 2.58, lo cual traduce una respuesta que responde al promedio (D'Alessio, 2008). Dentro de las oportunidades resalta, una buena respuesta en cuanto al incremento presupuestal, dado que la UNCLIFOR ha pasado a ser una Unidad Ejecutora independiente. Del mismo modo en las amenazas la falta de retención de personal capacitado, pese a ser sede de residencia médica, es un punto de mala respuesta que condiciona una falta de recurso humano competente de forma permanente.

Tabla 1

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Aumento de la demanda por mayor incremento de los DCLS	10%	3	0.30
2. Ampliación de la cobertura de atención hacia otros Distritos fiscales del país	6%	3	0.18
3. Incremento del presupuesto público hacia la UNCLIFOR	10%	4	0.40
4. Desarrollo de la tecnología aplicada a Ciencias Forenses	9%	3	0.27
5. Ampliación de la infraestructura	9%	3	0.27
6. Convenios con Entidades Nacionales e Internacionales	6%	4	0.24
Subtotal oportunidades	50%		1.66
Amenazas			
1. Falta de continuidad en cargos de confianza	4%	2	0.08
2. Pérdida de casos no atendidos UNCLIFOR	4%	2	0.08
3. Falta de retención de personal capacitado	8%	1	0.08
4. Ausencia de procesos interinstitucionales articulados	10%	2	0.20
5. Inadecuado desarrollo de servicios forenses en otras Entidades del Estado	8%	2	0.16
6. DML descentralizadas y no interconectadas ocasionando incongruencias en las conclusiones medicolegales de DCLS	10%	2	0.20
7. Exposición del perito a demanda	6%	2	0.12
Subtotal amenazas	50%		0.92
TOTAL	1.00		2.58

Nota: 1 = responde mal; 2= responde promedio; 3= responde bien; 4= responde muy bien

*DML: División Médico Legal

*DCLS: Delito contra la libertad sexual

c. Población Objetivo

Según la base de datos de la UNCLIFOR para el año 2022 se realizaron 2353 evaluaciones medicolegales a presuntas víctimas de DCLS en la jurisdicción de Lima Metropolitana.

El portal estadístico del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables reportó 34,639 casos atendidos por el Centro de emergencia mujer (CEM), de los cuales el 21.9% (7,594 casos) representan los de tipo de violencia sexual en Lima Metropolitana de enero a diciembre del 2022.

De acuerdo a la estadística presentada se diferencia una brecha de atención de los casos reportados al CEM por violencia sexual versus a los casos por denuncia de delito contra la libertad sexual siendo la brecha de 69% los casos que no llegan a presentar la denuncia y por ende no llegan a recibir la evaluación médico legal.

Según el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables los motivos para no denunciar de acuerdo a su guía de atención integral de los Centros “Emergencia Mujer”, son el miedo a las represalias del agresor al enterarse de la denuncia, experiencias negativas en denuncias anteriores, temor a la estigmatización, falta de confianza en la denuncia y el proceso legal como alternativa de salida frente a la violencia, entre otras.

La revictimización es la consecuencia de conductas inapropiadas por parte de los operadores de justicia y sus organismos auxiliares como también por dificultades en el balance de los derechos de la víctima y los derechos del autor del delito. Generalmente, se produce este fenómeno debido a que, no existe un plan de atención integral estandarizado que impida que la víctima sea expuesta en reiteradas ocasiones a exámenes, versiones, testimonios, interrogatorios y contrainterrogatorios produciendo su revictimización del trauma originado por el delito.

Tabla 2

Casos atendidos en la UNCLIFOR vs Casos reportados por el CEM

AÑO	Nº de Casos atendidos por UNCLIFOR	Nº de Casos reportados por CEM	%Brecha de atención UNCLIFOR vs CEM
2019	2854	5151	55%
2020	1881	3856	51%
2021	2604	6000	57%
2022	2353	7594	69%

Nota. Elaboración propia y portal del Centro de Emergencia Mujer.

De acuerdo a la tabla presentada evidenciamos que existe una brecha de atención entre los casos atendidos en la UNCLIFOR versus lo que registra el CEM dentro de Lima Metropolitana, lo que indica que desde el año 2019 la brecha de atención de presuntas víctimas que reportan algún hecho relacionado al DCLS y que no llegan a ser evaluadas en la UNCLIFOR es mayor al 50%, debido a miedo de represarías por parte del agresor sexual, miedo al rechazo y al estigma social, falta de confianza en la denuncia y en el proceso legal. Al implementar el presente plan estratégico pretendemos llegar a esta población que no llega a ser evaluada.

d. La Organización y sus Competidores

Utilizamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter para determinar cuál es la situación del área funcional de DCLS de la UNCLIFOR respecto a sus competidores, lo cual nos permitirá hacer un análisis para el planeamiento estratégico.

i. Poder de negociación con los proveedores

Para poder cumplir con todos servicios brindados en la evaluación de los DCLS (clínica forense, pediatría forense, psicología forense, laboratorio forense e imágenes), el área funcional cuenta con proveedores de bienes y servicios entre los cuales se consideran:

Logística: Encargada de brindar servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones, así como de la reposición de equipos y materiales. Corresponde a empresas privadas que previa licitación o proceso de compra directa son contratadas de acuerdo con la necesidad.

Tecnología de información: Provee el servicio informático de gestión de toda la información de la UNCLIFOR en sus diversas áreas. Los ingenieros de sistemas contratados por la Institución y encargados de mantener el adecuado funcionamiento de la red informática DICEMEL son quienes prestan este servicio.

Escuela del Ministerio Público: Proporciona capacitación continua al personal, es un servicio proporcionado por el Estado a través de los profesionales más experimentados.

Al ser una entidad gubernamental, existe la capacidad de convocar y contratar con diversos proveedores de servicios y elegir la alternativa más adecuada en cuanto a costos y calidad. Del mismo modo los proveedores pueden trabajar de forma simultánea con otras instituciones, de esta forma el poder de negociación es alto y la posibilidad de escasez o de costos añadidos por cambios de proveedores es baja.

ii. Poder de negociación de los compradores o consumidores

Los consumidores de los servicios proporcionados por el área funcional de la UNCLIFOR son todas aquellas víctimas de delitos contra la libertad sexual que se encuentren en procesos judiciales abiertos. Estos consumidores pueden provenir de tres escenarios distintos:

- Casos dirimentes: Víctimas de DCLS en proceso de investigación, cuyos casos por falta de definición en otros distritos judiciales, son remitidos para emitir un informe final.

- Casos flagrantes: Víctimas de DCLS cuyos casos son evaluados directamente en la UNCLIFOR dentro de las 24 horas de ocurridos los hechos.

- Casos no flagrantes: Víctimas de DCLS cuyos casos son evaluados directamente en la UNCLIFOR después de las 24 horas de ocurridos los hechos.

Al ser una unidad de referencia y dirimencia y por ofrecer un servicio obligatorio en los procesos judiciales de DCLS, el área funcional centraliza a los consumidores sin tener un sustituto definido por la estructura orgánica y legal de los procesos establecidos por el Ministerio Público.

Los usuarios o consumidores pueden acudir a otras entidades similares como por ejemplo en las fuerzas policiales. Sin embargo, la validez del informe pericial forense corresponde al emitido por la UNCLIFOR

iii. Amenaza de los sustitutos

La dependencia estatal de la organización y la naturaleza de su servicio, como ente responsable de elaborar la carga de la prueba en los DCLS, hacen que no sea posible su retiro o sustitución. Lo que sí puede ser previsible es su transformación hacia un organismo más autónomo y estructurado. El carácter sustitutivo de sus funciones si pudiera darse a nivel regional, pero en la actualidad no se evidencia por falta de infraestructura y personal calificado.

iv. Amenaza de los entrantes

No hay antecedentes de creaciones de instituciones o áreas similares dentro de la UNCLIFOR, tampoco hay proyecciones para hacerlo. Lo que podría generarse, son réplicas a nivel descentralizado en el interior del país que bajo el modelo, asesoría y capacitación del área funcional de DCLS desarrollen un mejor trabajo y contribuyan a los objetivos planteados por la organización.

v. Rivalidad de los competidores

No es posible determinar rivalidades ni competidores al tratarse de una entidad sin fines de lucro, parte del aparato estatal de administración de justicia y un ente central que concentra la mayor casuística de DCLS del país y con un carácter dirimente claro.

vi. La organización y sus referentes

El área funcional de DCLS de la UNCLIFOR tiene entre sus referentes a organizaciones homólogas gubernamentales adscritos al Ministerio de Justicia, como es el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses (IMLCF) de España. Estos son órganos técnicos cuya misión principal es auxiliar a la administración de

justicia a través de sus competencias científicas y técnicas. En estos institutos existen unidades de valoración forense integral (UVFI) que ofrecen asistencia especializada a las víctimas de violencia. Estas unidades garantizan que las víctimas de violencia de género reciban asistencia especializada y que se diseñen protocolos de actuación integrales. Además, existen diversas normas y legislaciones relativas al abordaje de los delitos contra la libertad sexual.

A nivel latinoamericano se señala un referente muy similar en funcionamiento como es el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forense de Colombia, en donde a través de los servicios de clínica forense brindan evaluación de los delitos sexuales. Este organismo también tiene protocolos de actuación establecidos y una organización descentralizada. Además, desde el 2019 ha incorporado a su práctica un enfoque diferenciado e inclusivo basados en el respeto a la diversidad social y cultural de su país, en el marco del compromiso por brindar una atención integral.

e. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Dado que el área de DCLS de la UNCLIFOR es la única que desarrolla este tipo de procesos diferenciados a nivel nacional, y su carácter dirimente para este tipo de delitos, así como su pertenencia oficial al aparato judicial a través del Ministerio Público, no es posible diseñar una matriz de perfil competitivo (MPC) ya que no existe entidad pública o privada que realice sus funciones.

f. Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Se realizó una matriz de perfil referencial (MPC) con dos instituciones extranjeras homólogas mencionadas como referentes: el servicio de clínica forense del Instituto

de medicina legal y forense (IMLF) de España y la unidad de delitos sexuales de Colombia. Para elaborar la matriz se consideraron 8 factores clave de éxito, dentro de los cuales se otorgó mayor ponderación a la infraestructura adecuada y el personal calificado, seguidos de unos procesos eficientes y diferenciados centrados en las víctimas.

El análisis de los resultados muestra al puntaje de la UNCLIFOR significativamente por debajo de los obtenidos por sus referentes, lo que indica la necesidad de crear un esfuerzo de planificación para acercarnos a los estándares internacionales.

La tabla 5 muestra en detalle las puntuaciones de la matriz de perfil referencial de las matrices descritas.

Tabla 3

Matriz de perfil Referencial

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	IMPORTANCIA DEL FACTOR EN %	ÁREA DE DCLSL S UNCLIFOR		SERVICIO DE CLÍNICA FORENSE DEL IMLF (ESPAÑA)		UNIDAD DE DELITOS SEXUALES (COLOMBIA)	
		PUNTAJE	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PONDERACIÓN
1 Reconocimiento institucional	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
2 Convenios nacionales e internacionales	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
3 Presupuesto adecuado	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30
4 Servicios con certificación	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
5 Tecnología e innovación	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
6 Infraestructura	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60

7 Personal calificado	0.20	3 0.60	4 0.80	3 0.60
8 Procesos eficientes y diferenciados	0.15	1 0.15	3 0.45	3 0.45
TOTAL	1.00	2.00	3.65	2.85

Nota: 1 = debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza mayor

Del análisis se desprende que la falta de infraestructura y procesos eficientes y diferenciados son los dos aspectos que comparativamente afectan más al crecimiento y desarrollo del área funcional de DCLS de la UNCLIFOR. Además, tienen un alto reconocimiento y valor institucional debido a la importancia de su trabajo y a la trascendencia social de los delitos que abordan; esto indica una importante oportunidad para que la organización crezca y prospere.

IV. Evaluación Interna

En el presente capítulo de evaluación interna del área encargada de los delitos contra la libertad sexual dentro de la Unidad Clínico forense de Lima, se realizó mediante el análisis AMOFHIT, para determinar las fortalezas y amenazas con las que cuenta el área en mención, las mismas que al trasladarlas a una matriz de evaluación nos permitirán elaborar las estrategias más adecuadas. La información requerida será obtenida de distintas fuentes de la organización, incluyendo a los canales de difusión oficial (archivos, página web), visitas inopinadas, encuestas y entrevistas con trabajadores y responsables de cada área, ya sea de forma directa o haciendo uso de los diferentes medios de comunicación con los que se cuenta actualmente. Se consideraron en la evaluación los servicios y áreas clínicas, psiquiátricas, psicológicas, laboratorio de biología forense, laboratorio de estomatología forense, laboratorio de diagnóstico por imágenes, servicio social, vinculación con el medio, imagen corporativa, infraestructura y gestión; las cuales participan de forma directa o indirecta en el proceso de atención a las víctimas de delitos contra la libertad sexual. (Legal, 2022)

a. Análisis Interno AMOFHIT

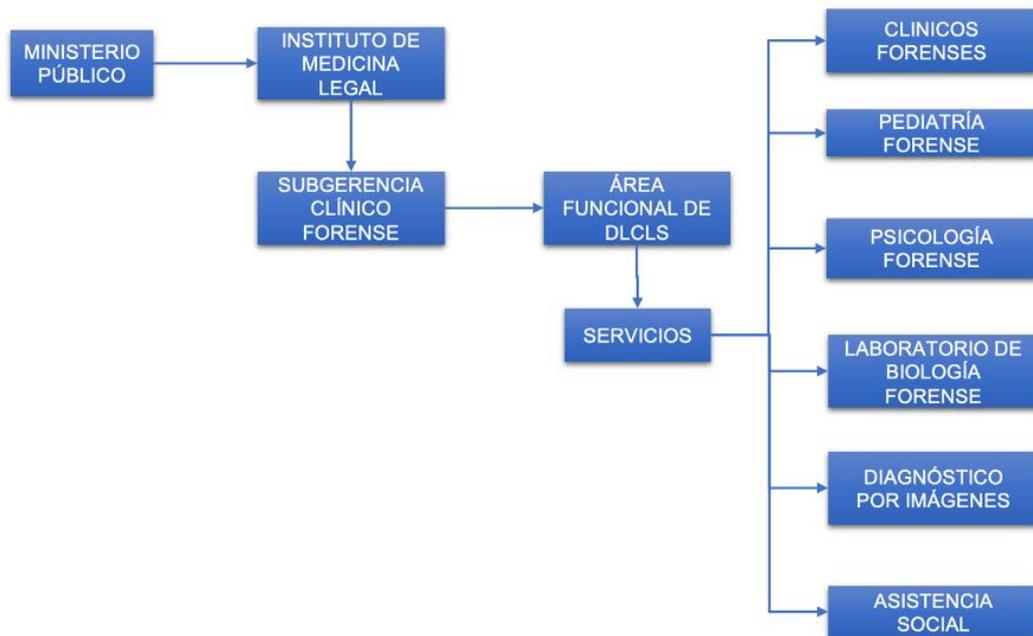
El análisis AMOFHIT realizado al área responsable de los delitos contra la libertad sexual de la Unidad Clínica Forense de Lima, involucra a los siguientes aspectos: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas e investigación de mercado (M), Operaciones, logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y comunicaciones (I) y Tecnología, investigación y desarrollo (T) (Lino, 2021)

i. Administración y gerencia (A)

El área funcional responsable de los delitos contra la libertad sexual orgánicamente se encuentra incluida en la subgerencia clínico forense, haciendo uso de todos los servicios de los que esta última dispone (clínica forense, pediatría forense, psicología forense, laboratorio de biología forense, diagnóstico por imágenes y asistencia social) (Figura 2). La subgerencia clínico forense a su vez forma parte del Instituto de Medicina Legal el cual está a cargo del Ministerio Público. (Legal, 2022)

Figura 2

Área funcional de Delitos contra la Libertad Sexual

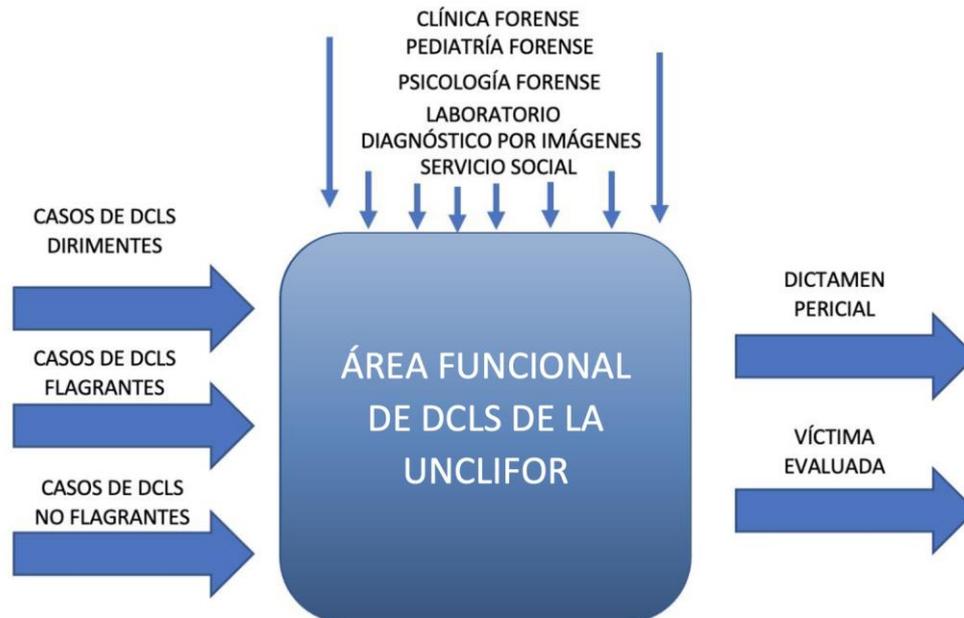


Nota. Elaboración propia

A continuación, se muestra el proceso productivo de la Subunidad Clínico forense de víctimas de Delitos contra la libertad sexual. (Figura 3)

Figura 3

Esquema productivo de Subunidad de Delitos contra la Libertad Sexual



Nota. Elaboración propia.

ii. Marketing y ventas e investigación de mercado (M)

Con referencia a las víctimas de DCLS, como se visualiza en la tabla 2, además de existir una brecha de casos que no han llegado a ser evaluados en la UNCLIFOR frente a los casos reportados por el CEM, del total de estos casos, el 7% corresponden a reevaluaciones debido a que la presunta víctima desiste de la evaluación médico legal o la evaluación realizada no cumple con los criterios establecidos en la guía de evaluación a las presuntas víctimas DCLS del Instituto de Medicina Legal conllevando a su revictimización y a un reproceso en la atención.

La jurisprudencia define el daño moral como el dolor y sufrimiento, el pesar, la amargura y la tristeza, que el delito puede ocasionar a la presunta víctima o a sus familiares en donde el estado físico y social ha sido vulnerado y en los delitos contra la libertad sexual la esfera sexual es la que se encuentra mayormente vulnerada, la indemnización del daño moral pretende minimizar la pena, angustia y dolor con la reparación económica. (Romero, 2019)

La cuantificación económica por reparación al daño moral depende de una correcta decisión y racionalidad de juez, existe dificultad para determinar con precisión el monto indemnizatorio en dinero, sin embargo, según Romero (2019) se debe tener en cuenta la magnitud del daño y la discapacidad causado a la víctima y a su familia además de las cualidades del agraviado de su forma de sentir y enfrentar un problema. Peterson, C. (2016) en su estudio indica que el costo estimado de violación a lo largo de la vida fue de 122.461 dólares, el 39% del monto es para costos médicos, el 52% es la productividad laboral de la víctima y del agresor, el 8% en actividades de justicia y penal y el 1% en otro tipo de costos como pérdidas o daño a la propiedad de la víctima. Las fuentes gubernamentales pagan aproximadamente 1 billón de dólares de la carga económica de por vida, esto sustenta el valorar en el aspecto económico la victimización, el dolor y sufrimiento de las víctimas mediante las indemnizaciones.

La indemnización respecto al daño ocasionado depende de la esperanza de vida de la víctima, de las condiciones profesionales que se truncan, de la falta de reinserción laboral, de ser un agente con participación social y económica activa, tanto para la víctima como para sus familiares y su entorno más cercano. (Alejos, 2023)

El tener que llegar a un juicio civil para determinar la cuantificación de la indemnización de daño moral, la víctima debe ser sometida a nuevos interrogatorios y/o evaluaciones como medio de prueba para la continuación del juicio, esto ocasiona la revictimización al volver a recordar el hecho suscitado, además de ocasionar un gasto para la presunta víctima por la contratación de asesoría jurídica.

Los montos por reparación civil son variables, como se muestra en la tabla 4 según la defensoría del pueblo (2011), la reparación civil en casos de DCLS va desde S/800.00 a S/15,000.00. (Defensoría del pueblo, 2011)

Tabla 4. Montos por reparación civil

Acuerdo de Terminación anticipada				
Tipo penal	Antes de la acusación fiscal		Luego de la acusación fiscal	
	Penas	Reparación civil (nuevos soles)	Penas	Reparación civil
Delito de violación sexual (art. 170º CP)	48 meses de PPL suspendida (tentativa)	350	4 años de PPL efectiva	2500
	3 años, 7 meses y 10 días de PPL suspendida	1000	3 años y 9 meses de PPL suspendida	1500
	3 años, 10 meses y 20 días de PPL suspendida	3000 (en 46 cuotas)	3 años de PPL efectiva (tentativa)	1500
	3 años y 4 meses de PPL suspendida (tentativa)	200	23 años de PPL efectiva ¹²⁷	800
	3 años de PPL suspendida	No se fija	4 años de PPL suspendida	1000
	3 años de PPL suspendida	300	4 años de PPL suspendida	1000
	4 años de PPL suspendida	1200	4 años de PPL suspendida	15000
	4 años y 6 meses de PPL efectiva	1500	4 años de PPL suspendida	2500
			9 años y 3 meses de PPL efectiva	2500
		5 años de PPL efectiva	800	
Delito de violación de persona en estado de inconsciencia o en imposibilidad de resistir (art. 171)	4 años de PPL suspendida	4500	4 años de PPL suspendida	1000
			8 años y 4 meses de PPL efectiva	2000
Delito de violación de personas en incapacidad de resistencia (Art. 172)			15 años de PPL efectiva	1000

Nota. Tomado de Violencia sexual en el Perú: Un análisis de casos judiciales. Defensoría del pueblo 2011.

iii. Operaciones, logística e infraestructura (O)

La Unidad de Logística del Instituto de Medicina Legal, una división orgánica de la Oficina de Administración, se encarga de la administración de los bienes patrimoniales y abastece a las oficinas de Medicina Legal del país (Ministerio Público, 2020). La Unidad se encarga de ejecutar y establecer los procesos técnicos de programación, adquisición y contratación de bienes y servicios, almacenamiento y distribución, así como el control de bienes patrimoniales de la Subunidad Clínico Forense de Delitos contra la libertad sexual. También se encarga de la organización, ejecución y control de los servicios propios o terceros en cuanto a las actividades referidas al mantenimiento de los equipos biomédicos, electromecánicos y, por último, establece mecanismos de supervisión para el ingreso de internamiento de bienes. (Ministerio Público, 2006)

Hoy en día, la ruta de la presunta víctima de DCLS inicia cuando reporta el delito al Centro de Emergencia Mujer (CEM) dentro de su jurisdicción, luego es dirigida a la UNCLIFOR para la evaluación médica legal, solicitud de los exámenes correspondientes y evaluación psicológica en la Sala de Entrevista Única, en conjunto a estos resultados se presenta el informe pericial para continuar con los trámites legales. (Elaboración propia)

Actualmente la UNCLIFOR cuenta con una Sala de Entrevista Única para las evaluaciones psicológicas de las presuntas víctimas de DCLS y de otros casos como violencia familiar y psicológica, lo cual hace que exista una demora de 3 meses para la atención correspondiente, por otro lado, la toma de muestra para la solicitud de exámenes toxicológicos no se encuentra implementada, por lo que la presunta

víctima debe de dirigirse a la Morgue Central de Lima para su atención.
(Elaboración propia)

Existen debilidades en la atención de los servicios por falta de capacitación de los operadores de justicia debido a que no son especialistas en dicha problemática, así mismo no existe adaptabilidad ni flexibilidad de las entidades encargadas para proteger los derechos de las víctimas y los operadores de justicia solo brindan lo que su institución le compete y se pierde el componente principal de esta atención, conllevando a la revictimización de la víctima. (Herrera, et al, 2020)

iv. Finanzas y contabilidad (F)

El Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, es una unidad ejecutora del Ministerio Público que fue creada por medio de la Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 004513-2018-MP-FN, del 14 de diciembre de 2018. La Unidad Clínico Forense, es la unidad orgánica del IML, encargada de brindar atención especializada en servicios medico legales en personas vivas, relacionado con los estudios y reconocimientos médicos legales, psicológico, psiquiátrico, antropológico, estomatológico, biológico y de diagnóstico por imágenes.

Según el registro de la base de datos DICEMEL de la UNCLIFOR, para el año 2019 se atendieron 2,854 casos, en el año 2020 se atendieron 1,881 casos (en confinamiento por pandemia COVID – 19), en el año 2021 2,604 casos y para el año 2022 se atendieron 2,353 casos. (ver tabla 2)

Sin embargo, existen un porcentaje de casos en que la víctima desiste al examen médico legal y para poder continuar con la denuncia la víctima tiene que volver a

la UNCLIFOR para completar la evaluación ocasionando un reproceso en la atención y por consecuencia la revictimización. Estos reprocesos generan un incremento en los costos y tiempo debido a que se debe repetir uno o más pasos de la evaluación.

El proceso de atención de la víctima dentro de la UNCLIFOR está conformado por la evaluación médico legista el cual realiza la anamnesis y solicita los exámenes auxiliares correspondientes (exámenes obligatorios, examen odontológico, biológico, toxicológico y psicológico en la sala de entrevista única), luego de ello cada evaluador entrega los resultados para la elaboración del informe pericial y ésta pueda seguir con su denuncia.

La atención de la víctima comprende costos fijos y variables, como se observa en la tabla N° 5 dentro de los costos fijos se encuentran el personal médico y no médico, contabilidad, la sala de entrevista única en donde se realiza la evaluación psicológica, el software DICEMEL en donde se registra la atención de la víctima, y servicios básicos como agua, luz internet y alquiler. El costo fijo por víctima evaluada está sujeta al número de atenciones que se realizaron en el año, como se visualiza en la tabla N° en el año 2020 el costo fijo por víctima fue de S/728.00 en donde se atendieron 1,881 víctimas, en el año 2021 el costo fijo por víctima fue de S/526.00 en donde se atendieron 2,604 víctimas y en el año 2022 el costo fijo por víctima fue de S/582.00 en donde se atendieron 2,353 víctimas.

Tabla 5

*Costos fijos de ruta de abordaje integral de la atención de víctimas de delitos
contra la libertad sexual de la UNCLIFOR año 2020, 2021, 2022*

AÑO	2020	2021	2022
N° DE ATENCIONES UNCLIFOR	1,881	2,604	2,353
	2020	2021	2022
Personal médico y no médico	1,250,520	1,250,520	1,250,520
Contabilidad	18,600	18,600	18,600
Sala de Entrevista Única	5,846	5,846	5,846
TI Software	3,600	3,600	3,600
Luz	42,530	42,530	42,530
Agua	3,600	3,600	3,600
Internet	13,167	13,167	13,167
Alquiler	30,621	30,621	30,621
Otros	600	600	600
Grand Total	1,369,084	1,369,084	1,369,084
<i>Costo Fijo por víctima evaluada</i>	<i>S/ 728</i>	<i>S/ 526</i>	<i>S/ 582</i>

Nota. Elaboración propia.

En la tabla N°6 se visualiza los costos variables de la atención de la víctima, el cual está conformada por los exámenes obligatorios dentro de ello la evaluación médica por lesiones, evaluación ginecológica y exámenes de sangre: HCG, HIV, hepatitis B y C y descarte de sífilis. El examen odontológico, incluye la evaluación post facto y edad estimada. El examen biológico en donde se realiza el examen espermatozoidal y dosaje de PSA, además del toxicológico conformado por dosaje etílico y químico toxicológico en sangre. Para el año 2020, 2021 y 2022 el costo variable por víctima fue de S/711.00.

Tabla 6

Costos variables de ruta de abordaje integral de la atención de víctimas de delitos contra la libertad sexual de la UNCLIFOR año 2020, 2021, 2021

	2020	2021	2022
N° DE ATENCIONES UNCLIFOR	1,881	2,603	2,353
<u>Exámenes obligatorios</u>			
Evaluación médica por Lesiones	25.1	25.1	25.1
Evaluación Ginecológica	28.1	28.1	28.1
HCG	19.8	19.8	19.8
HIV	30.9	30.9	30.9
Hepatitis B	30.9	30.9	30.9
Hepatitis C	30.9	30.9	30.9
Detección de Sífilis	30.9	30.9	30.9
Examen Odontológico			
Evaluación post facto	14.3	14.3	14.3
Edad Estimada	123.8	123.8	123.8
Examen Biológico			
Examen espermatozoidal	86	86	86
Dosaje de PSA	33.5	33.5	33.5
Examen Toxicológico			
Dosaje Etílico	22	22	22
Quimicotoxicológico en Sangre	108.4	108.4	108.4
	126.4	126.4	126.4
<i>Costo variable por víctima evaluada</i>	<i>S/ 711.00</i>	<i>S/ 711.00</i>	<i>S/ 711.00</i>

Nota. Elaboración propia.

En el año 2022 el costo de evaluación médico legal por víctima de DCLS fue de S/1,293.00

5.1.5. Recursos humanos y cultura (H)

El recurso humano que forma parte del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses lo constituyen los miembros de la gerencia administrativa y cada profesional de la salud que labora en el IML. El Fiscal de la Nación nombra como cargo de confianza al jefe Nacional del Instituto de Medicina Legal que es la máxima autoridad del IML (Ministerio Público, 2006)

El recurso humano es una de las principales fortalezas del IML, ya que cuenta con profesionales calificados y con experiencia en habilidades técnicas, que hacen posible que el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses tenga a la mano los conocimientos y experticia logrado en 32 años de vida institucional, constituye una acumulación de conocimientos y capacidades producto de programas de capacitación tanto en el país como en el extranjero. En el Perú el IML es la única institución que realiza este tipo de evaluación integral a las presuntas víctimas de DCLS, la cual cuenta con experiencia en la implementación y certificación de procesos tales como en el Laboratorio de ADN que fue certificado mediante la norma internacional ISO 9001:2008 y el Laboratorio de Toxicología y Químico Legal con la norma internacional ISO 9001:2008. (Lino, 2021). En el presente Plan estratégico se pretende actualizar su certificación de dichos laboratorios con la Norma ISO 9001: 2015.

Como debilidad, existe falta de adaptabilidad y flexibilidad para la atención de las presuntas víctimas por parte de los profesionales de la UNCLIFOR, debido a la carencia de habilidades blandas para brindar un trato adecuado y centrado en la

presunta víctima, además de que los operadores de justicia deben de atender una demanda de DCLS que va en incremento.

5.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Oficina Central de Tecnología de la Información es un órgano de apoyo que depende de la Gerencia General, la cual está encargada de gestionar, supervisar y establecer directrices para los sistemas de información y comunicación del Instituto. Tiene como función analizar, planificar, implementar, optimizar y sostener los sistemas de información y comunicación en el Ministerio Público y específicamente en el IML. (Ministerio Público, Manual de Operaciones. Unidad Ejecutora "Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses", 2020)

El uso parcial de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) para el marketing digital, el desarrollo de los productos y consolidación de la Institución se constituye una debilidad, así como la falta de empoderamiento de las redes sociales entre las organizaciones abocadas a los DCLS en el Perú, lo que está asociado a la falta del uso de alternativas tecnológicas para mantener y/o mejorar la comunicación entre la Institución y sus stakeholders para dar a conocer el servicio que brinda la UNCLIFOR.

5.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

La oficina de Tecnología e Investigación es el órgano de asesoramiento del IML, encargado de promover la investigación, la implementación de los sistemas de calidad en los servicios que brinda el IML, que permitan introducir nuevas tecnologías de innovación forense para promover la mejora continua en función a

los lineamientos y normas Institucionales. Esta oficina cumple las funciones de brindar asesoría técnica, teórica a Fiscales y a las diferentes unidades orgánicas que lo soliciten, introducir las nuevas tecnologías e iniciativas que permitan innovar los procedimientos forenses y fortalecer las capacidades del personal del IML, formular normas, guías, protocolos, directivas y otros documentos normativos relativos a las actividades científicas forenses, evaluar la satisfacción del usuario de los servicios del IML a través de sondeos de opinión, establecer metodologías, instrumentos y herramientas para la medición de la satisfacción y percepción de la calidad de los servicios del IML y promover mecanismos de mejora orientados a la certificación de los servicios Forenses del IML, dentro de la norma ISO u otros estándares internacionales reconocidos. (Ministerio Público, Manual de Operaciones. Unidad Ejecutora "Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses", 2020).

Actualmente la UNCLIFOR cuenta con el Sistema DICEMEL Sistema de la División Central de exámenes medico legales, que permite el registro del informe pericial, sin embargo, requiere de actualización y mejora en sus herramientas como la integración de los exámenes auxiliares solicitados, de tal manera que se pueda integrar la atención de la presunta víctima, además que permitiría que la toma de decisiones esté centrada en ella.

b. Matriz de Evaluación del Análisis Interno (MEFI)

Tabla 7

Matriz de Evaluación del Análisis Interno (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación	
F1. Voluntad política de la Alta Dirección del Ministerio Público (Fiscal de la Nación y Gerencia General)	4%	4	0,16	
F2. Talento Humano calificado y con experiencia en habilidades técnicas	8%	4	0,32	
F3. Reconocimiento técnico científico nacional con especialización y calidad de los servicios ofertados y autoridad en el ámbito médico legal en Clínica Forense.	6%	3	0,18	
F4. Fuerte vinculación con Entidades Nacionales (Sistema Fiscal, Poder Judicial, Policía Nacional y otras entidades) y Entidades Internacionales (IML Colombia, Telesalud, Universidades, entre otros)	10%	3	0,3	
F5. Experiencia en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad	8%	3	0,24	
F6. Formar parte de la Unidad Ejecutora 010: IML con autonomía financiera y administrativa	10%	3	0,3	
F7. Experiencia en Docencia en pregrado y posgrado e investigación en el campo de nuestra especialidad	10%	3	0,3	
F8. Categorización como establecimiento de Salud III-2.	5%	3	0,15	
Subtotal Fortaleza	61%		1,95	
Debilidades	Peso	Valor	Ponderación	
D1. Atención inoportuna a los requerimientos de personal, equipamiento, materiales, insumos, reactivos y otros por presupuesto limitado (logística, recursos)	6%	2	0,12	

D2. Software Clínico Forense (DICEMEL, DICETA) requiere actualización y mejora en herramientas estadísticas para toma de decisiones.	9%	1	0,09
D 3. Ausencia de procesos internos articulados y sistematizados	10%	2	0,2
D 4. Resistencia al cambio.	8%	2	0,16
D 5. No se cuenta con acompañamiento y apoyo jurídico por parte de la institución a los peritos en caso de ser denunciados.	6%	2	0,12
Sumatoria Debilidades	39%		0,69
Total	100%		2,64

Nota: 1 = debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza mayor

V. Objetivos a largo plazo

El primer paso en esta etapa consistirá en observar las circunstancias actuales de UNCLIFOR para cumplir su misión y visión, teniendo en cuenta al mismo tiempo sus cuatro objetivos a largo plazo, que deben completarse en los próximos cinco años.

a. Objetivo de Largo Plazo (OLP)

Los OLP son las metas establecidas por la organización que se cumplirán al desarrollar las estrategias, teniendo que estar orientados al cumplimiento de la visión de la UNCLIFOR.

V.2.1 Objetivo a largo plazo 1 (OLP1)

OLP.1. Al año 2029 la UNCLIFOR será reconocida como una Institución de referencia en Latinoamérica en el proceso de evaluación integral de las presuntas víctimas de delitos contra la libertad sexual, de acuerdo con la legislación vigente.

Este es el objetivo cardinal, mediante el cual se quiere lograr el posicionamiento a nivel de Latinoamérica del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, como órgano de apoyo del Ministerio Público y ente rector de la Medicina Legal y Ciencias Forenses en el Perú, a través de la UNCLIFOR en el proceso de evaluación exhaustiva e integral de las presuntas víctimas de delito contra la libertad sexual con la finalidad de que este proceso sea realizado de forma integral, teniendo en cuenta la ética y la humanización, contribuyendo de esta manera a la administración de justicia y el bienestar social del país.

Este posicionamiento será evaluado a través de la certificación del proceso de evaluación integral de las presuntas víctimas de DCLS y acreditación de peritos que realizan estas evaluaciones con normas internacionales.

V.2.2 Objetivo a largo plazo 2 (OLP 2)

OLP.2. Al año 2029, la UNCLIFOR contará con un plan de atención integral centrado en la presunta víctima de delitos contra la libertad sexual el cual permitirá reducir los reprocesos de evaluación y evitar la revictimización.

Este objetivo se obtendrá al generar un proceso de atención vinculado y único, enfocado en la víctima evitando la revictimización y los reprocesos o evaluaciones en más de una ocasión de la presunta víctima, brindando una atención con calidad y humanización contando con profesionales alertas cognitivamente e involucrados y comprometidos con la evaluación.

Una de la causa principal que originan los reprocesos es el desistimiento del examen médico legal por parte de la víctima debido a la falta de información clara y comprensible que brinda el personal involucrado en el proceso de evaluación de y la falta de humanización lo que no permite un acercamiento empático de los servidores de la institución hacia los usuarios.

Además, el contar con un plan de atención integral que incluya Salas de Entrevista Única en la UNCLIFOR y toma de muestra para los exámenes toxicológicos dentro de la Unidad permitirá que el proceso de investigación y la emisión del informe pericial sea presentando en un tiempo óptimo, evitando la revictimización en la víctima.

V2.3 Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3)

OLP.3. Al año 2029 la UNCLIFOR logrará la mejora del proceso de atención integral a las presuntas víctimas de delitos contra la libertad sexual basado en estándares de calidad internacional.

Se realizarán todos los esfuerzos para conseguir las acreditaciones de calidad necesarias para la Unidad desplegando los recursos materiales y humanos suficientes para obtener un sistema articulado ofreciendo una atención oportuna e integral.

V2.4 Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4)

OLP.4. Al año 2029 la UNCLIFOR, nuestros peritos contarán con seguro de protección jurídica garantizando su Engagement con la Institución.

Este objetivo es importante para respaldar a nuestro personal calificado brindando evaluaciones con calidad y seguridad jurídica.

VI. Identificación y selección de estrategias

En el presente capítulo se definirán las estrategias que usarán para el logro de la visión, dentro de ellas tenemos la Matriz de Fortaleza Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA), la Matriz Interna Externa (IE), la Matriz de la Gran estrategia (GE), la Matriz de Decisión Estratégica y la Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo, las cuales permitirán desarrollar el presente planeamiento estratégico (D' Alessio, 2014).

a. Matriz de Fortaleza Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA es una herramienta importante debido a las cualidades intuitivas que exige a los analistas. Con este análisis FODA podemos identificar las estrategias adecuadas según el análisis interno y externo, desarrollado previamente.

En la tabla cinco se observa la matriz FODA de la ruta estratégica de atención integral de víctimas DCLS, en la cual se han desarrollado las siguientes estrategias:

Estrategias (FO)

- FO1: Fortalecimiento de los servicios especializados que brinda UNCLIFOR a nivel nacional (F2, F3, F5, F7, O1, O2, O4, O6)

- FO2: Penetración en el mercado a través de reconocimiento a nivel nacional con incremento de infraestructura, economía descentralizada y ampliación de la cobertura en atención a las presuntas víctimas contra el delito de la libertad sexual. (F1, F3, F4, F6, O2, O3, O5, O6)

- FO3: Desarrollo de un plan de atención integral a las víctimas DCLS con personal capacitado y especializado (F2, F5, F6, F7, F8, O6),

- FO4: Posicionarse como el Ente Rector de atención integral de víctimas DCLS (F1, F3, F4, F6, F8, O2, O6)

Estrategias (DO)

- DO1: Realizar convenios de contribución financiera con organizaciones nacionales e internacionales relacionados con la atención de víctimas DCLS. (D1, D2, O3, O5, O6)
- DO2: Actualizar los procedimientos estadísticas y administrativos de la UNCLIFOR (D1, D2, D3, O4)
- DO3: Implementación de seguros de protección de los derechos del personal especializado (D5, O6)

Estrategias (FA)

- FA1: Crear un convenio con organizaciones nacionales e internacionales para brindar servicios especializados de alta complejidad (F1, F2, F3, F4, A3, A4, A5)
- FA2: Integración vertical y horizontal mediante alianzas estratégicas con entidades del Ministerio Público para fortalecimiento y cumplimiento de la administración de UNCLIFOR (F1, F4, A1, A5, A6, A7)

Estrategias (DA)

- DA1: Modernizar los procesos administrativos de atención de víctimas DCLS (D2, D3, D4, A1, A2, A4, A5)

-DA2: Implementar políticas internas de protección al personal especializado de la UNCLIFOR (D5, A3, A6, A7)

Tabla 8

Matriz FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Planeación estratégica Ruta de atención integral de víctimas DCLS	<ul style="list-style-type: none"> - F1: Voluntad política de la Alta Dirección del Ministerio Público (Fiscal de la Nación y Gerencia General) - F2: Talento Humano calificado y con experiencia - F3: Reconocimiento técnico científico nacional con especialización y calidad de los servicios ofertados y autoridad en el ámbito médico legal en Clínica Forense - F4: Fuerte vinculación con entidades nacionales (Sistema Fiscal, Poder Judicial, Policía Nacional y otras entidades) y entidades internacionales (IML Colombia, Telesalud, Universidades, entre otros) - F5: Experiencia en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad - F6: Formar parte de la Unidad Ejecutora 010: IML con autonomía financiera y administrativa - F7: Experiencia en Docencia en pregrado y posgrado e Investigación en el campo de nuestra especialidad - F8: Categorización como establecimiento de Salud III-2 	<ul style="list-style-type: none"> - D1: Atención inoportuna a los requerimientos de personal, equipamiento, materiales, insumos, reactivos y otros por presupuesto limitado. (logística, recursos) motivo, procesos burocráticos - D2: Software Clínico Forense (DICEMEL, DICETA) requiere actualización y mejora en herramientas estadísticas para toma de decisiones - D3: Ausencia de procesos internos articulados y sistematizados - D4: Resistencia al cambio - D5: No se cuenta con acompañamiento y apoyo jurídico por parte de la institución a los peritos en caso de ser denunciados
Oportunidades (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> - O1: Aumento de la demanda por mayor incremento de los DCLS - O2: Ampliación de la cobertura hacia otros Distritos fiscales del país - O3: Incremento del presupuesto público hacia la 	<ul style="list-style-type: none"> - FO1: Fortalecimiento de los servicios especializados que brinda UNCLIFOR a nivel nacional (F2, F3, F5, F7, O1, O2, O4, O6). - FO2: Penetración en el mercado a través de reconocimiento a nivel 	<ul style="list-style-type: none"> - DO1: Realizar convenios de contribución financiera con organizaciones nacionales e internacionales relacionados con la atención de víctimas DCLS. (D1, D2, O3, O5, O6). - DO2: Actualizar los procedimientos estadísticos y

UNCLIFOR - O4: Desarrollo de la tecnología aplicada a Ciencias Forenses - O5: Ampliación de la infraestructura - O6: Convenios con Entidades Nacionales e Internacionales	nacional con incremento de infraestructura, economía descentralizada y ampliación de la cobertura en atención a las presuntas víctimas contra el delito de la libertad sexual. (F1, F3, F4, F6, O2, O3, O5, O6). - FO3: Desarrollo de un plan de atención integral a las víctimas DCLS con personal capacitado y especializado (F2, F5, F6, F7, F8, O6). -FO4: Posicionarse como el Ente Rector de atención integral de víctimas DCLS (F1, F3, F4, F6, F8, O2, O6).	administrativos de la UNCLIFOR (D1, D2, D3, O4). - DO3: Implementación de seguros de protección de los derechos del personal especializado (D5, O6).
Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
- A1: Falta de continuidad en cargos de confianza - A2: Pérdida de casos no atendidos en la UNCLIFOR - A3: Falta de retención de personal capacitado - A4: Ausencia de procesos interinstitucionales articulados - A5: Inadecuado desarrollo de servicios forenses en otras entidades del estado - A6: DML descentralizadas y no interconectadas ocasionando incongruencias en las conclusiones medico legales de DCLS - A7: Exposición del perito a demanda	- FA1: Crear un convenio con organizaciones nacionales e internacionales para brindar servicios especializados de alta complejidad (F1, F2, F3, F4, A3, A4, A5). - FA2: Integración vertical y horizontal mediante alianzas estratégicas con entidades del Ministerio Público para fortalecimiento y cumplimiento de la administración de UNCLIFOR (F1, F4, A1, A5, A6, A7).	- DA1: Modernizar los procesos administrativos de atención de víctimas DCLS (D2, D3, D4, A1, A2, A4, A5). -DA2: Implementar políticas internas de protección al personal especializado de la UNCLIFOR (D5, A3, A6, A7).

b. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es apropiada para analizar la postura estratégica de una organización en donde combinan dos ejes (fortaleza del sector y estabilidad del entorno) y el segundo eje (fortaleza financiera y ventaja competitiva) formando un cuadro de cuatro cuadrantes, dando lugar a una de las cuatro posturas estratégicas: competitiva, defensiva, agresiva o conservadora. (D' Alessio, 2014).

Tabla 9

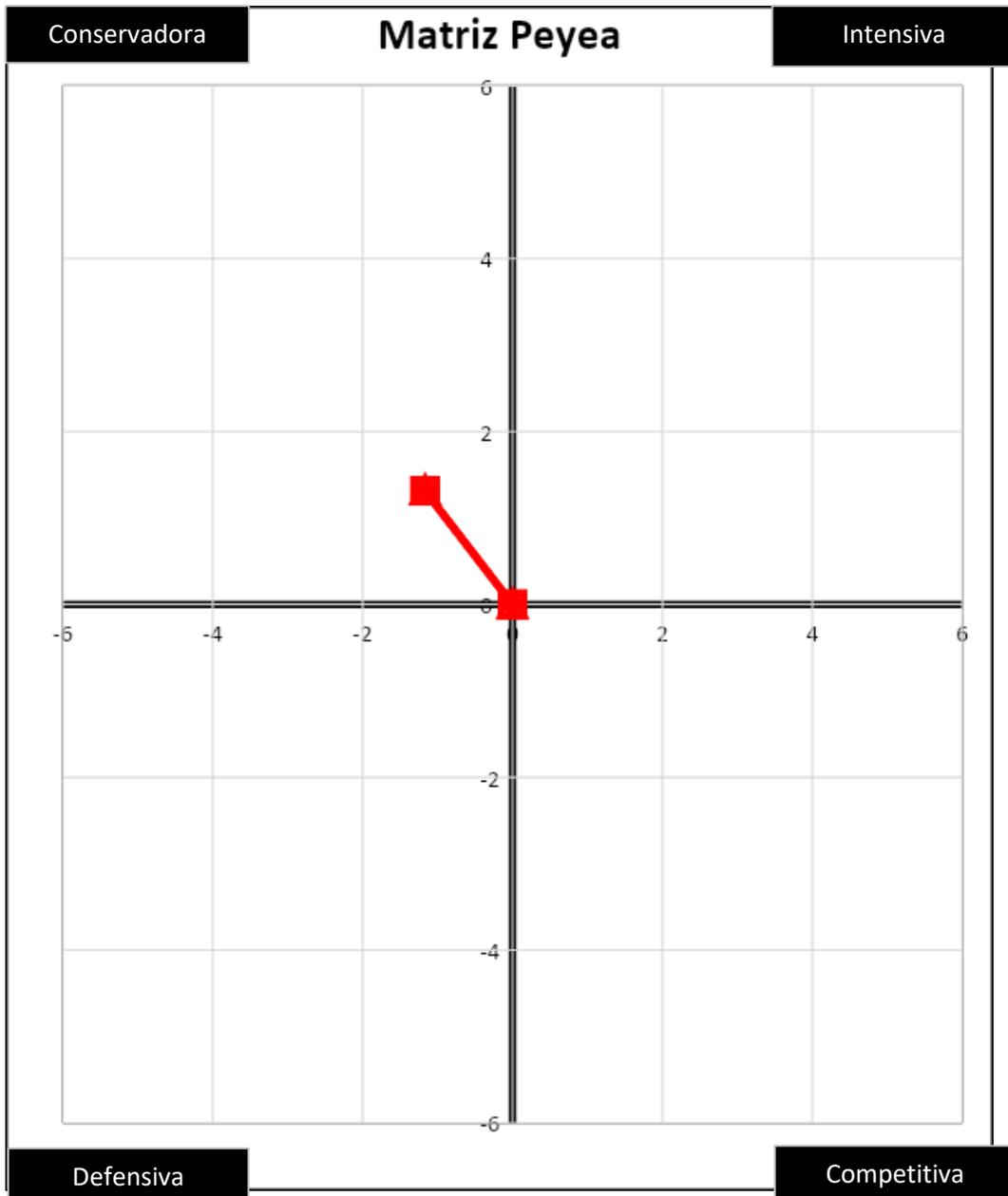
Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente	de -1 a -6
		Cambios tecnológicos	-6
Qx requerido vs Qx disponible	6	Variabilidad de la demanda	-3
		Barrera de entrada al mercado	-5
Riesgo involucrado en el negocio	1		
Total FF	3.50	Total EA	-4.67
Ventaja Competitiva	de -1 a -6	Fuerza de la industria	de 1 a 6
Participación del mercado	-6	Potencial de crecimiento	4
Calidad del servicio	-4		
Lealtad del cliente	-4	Estabilidad financiera	4
		Conocimiento tecnológico	3
Integración vertical	-2	Utilización de recursos	4
Conocimiento tecnológico	4		
		Productividad/utilización de la capacidad	4
		Poder de negociación de los proveedores	4
		Intensidad del capital	3
Total VC	-2.40	Total FI	3.71
	Valor X		Valor Y
	0		0
	-1.17		1.31
El valor de X resulta del balance entre la Fuerza Financiera y la estabilidad del ambiente		El valor de Y resulta del balance entre la Ventaja Competitiva y la Fortaleza Industrial	

Esta matriz muestra la postura estratégica óptima de la ruta estratégica de atención integral de víctimas DCLS. Aquí se analizaron los factores estratégicos externos relativos a la industria y entorno, y los factores estratégicos internos relacionados con la dimensión financiera y competitiva del sector.

Figura 4

Matriz Peyea



Nota. Elaboración propia

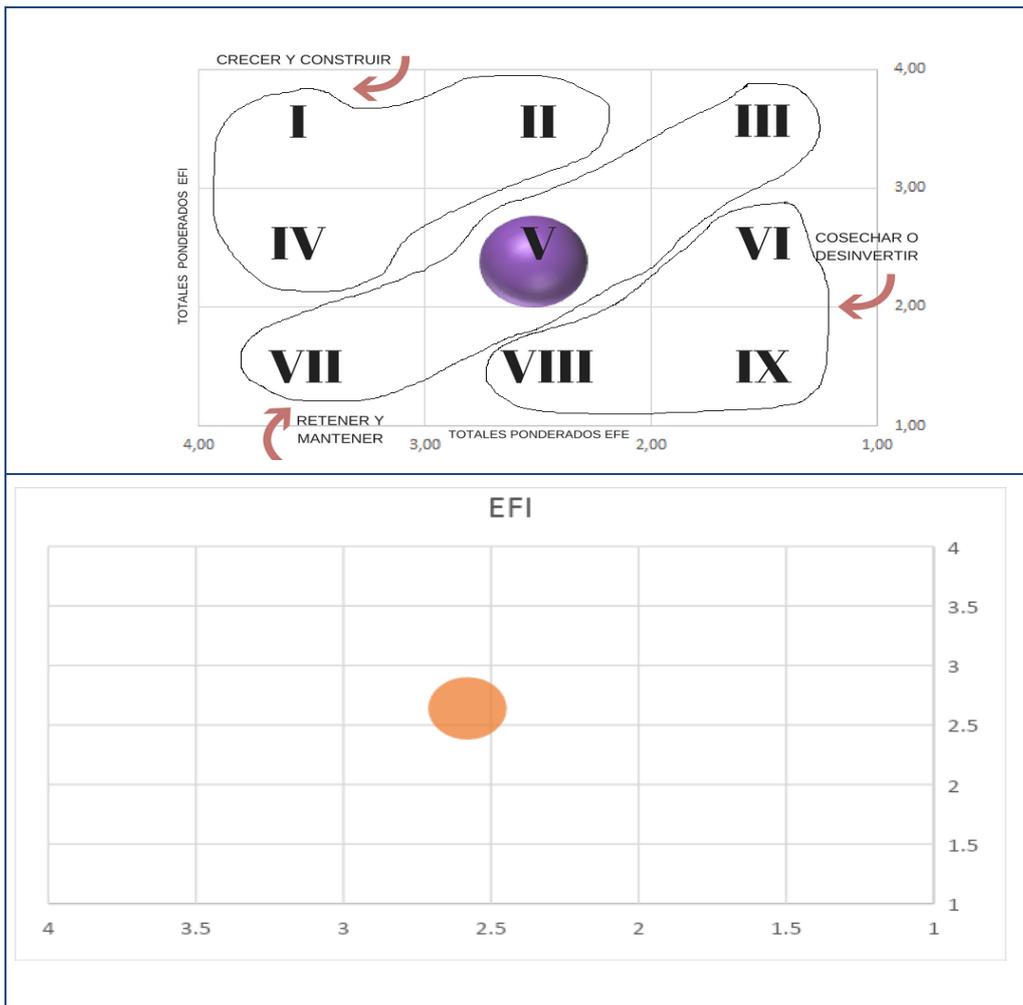
La postura conservadora, es la de un mercado estable de crecimiento lento, donde la Institución debe de buscar la estabilidad financiera, siendo el factor crítico la falta de competitividad, debe de realizar estrategias de acuerdo al análisis de las oportunidades de servicio/mercado.

c. Matriz Interna Externa (IE)

La matriz Interna Externa es producto de los puntajes obtenidos con la matriz EFI y EFE.

Figura 5

Matriz Interna Externa (IE)



Nota. Elaboración propia

En base a los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI, el puntaje resultante ponderado de ambas matrices fue de 2,61.

La aplicación de matriz MEI ubicó a la UNCLIFOR en el cuadrante “V” indicando que se puede administrar mejor con estrategias del tipo “Retener y

Mantener”; es decir, la participación de la UNCLIFOR debe ser más activa en el mercado, desarrollarse selectivamente para mejorar y debe plantearse un mejor desarrollo del proceso de atención a las presuntas víctimas de DCLS.

d. Matriz de la Gran estrategia (GE)

Al evaluar la variable de posición competitiva y crecimiento del mercado en UNCLIFOR dentro de la ruta de abordaje integral de atención de las víctimas DCLS, concluimos que se encuentra dentro del cuadrante II, debido a que consideramos que tiene una posición competitiva nula (UNCLIFOR es el Ente Rector y única Entidad que se encarga del abordaje de las presuntas víctimas de delito contra la libertad sexual) además de poseer una rápido crecimiento de mercado (aumento del número de casos de víctimas de DCLS sin un abordaje integral), por lo que UNCLIFOR debe de aplicar las estrategias apropiadas del cuadrante II. Dentro de las estrategias que se debe de aplicar con relación al cuadrante II es el posicionamiento en el mercado, se refiere en sensibilizar a la población con respecto a la ruta de atención integral de la presunta víctima de delito contra la libertad sexual con una integración vertical y horizontal con entidades del Ministerio Público para fortalecimiento y cumplimiento de la administración de UNCLIFOR.

e. Matriz de Decisión Estratégica

Figura 6

Matriz de la gran estrategia



Nota. Elaboración propia

La presente matriz reúne todas las estrategias obtenidas durante el desarrollo de las matrices FODA, PEYEA, GE e IE, con la finalidad de rescatar las once estrategias principales para el desarrollo del presente proceso estratégico.

Tabla 10

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total	
1	Certificar al 100% a los peritos quienes realizan estas evaluaciones, así como implementar las políticas de humanización con la finalidad de posicionarnos como Ente Rector a nivel de Latinoamérica.	Fortalecimiento de los servicios especializados	X	X	X	X	4
2	Modernizar los procesos estadísticos y administrativos de la UNCLIFOR.	Fortalecimiento de los servicios especializados	X	X	X	X	4
3	Analizar las oportunidades de servicio/mercado.	Fortalecimiento de los servicios especializados	X	X	X		3
4	Desarrollar un plan integral para la mejora del proceso de atención de las presuntas víctimas de DCLS.	Fortalecimiento de los servicios especializados	X	X	X		3
5	Diversificar los servicios especializados que brinda UNCLIFOR	Implementar procesos articulados	X	X	X		3
6	Realizar convenios de contribución financiera con organizaciones nacionales e internacionales relacionados con la atención de víctimas DCLS	Implementar procesos articulados	X	X	X		3
7	Crear un convenio con organizaciones nacionales e internacionales para brindar servicios especializados de alta complejidad.	Implementar procesos articulados	X	X	X	X	4

8	Integrar de manera vertical y horizontal mediante alianzas estratégicas con entidades del Ministerio Público para el fortalecimiento y cumplimiento de la administración de la UNCLIFOR.	Implementar procesos articulados	X	X	X	X	4
9	Implementar políticas internas de protección al personal especializado de UNCLIFOR.	Garantizar la seguridad y confianza del cliente interno	X	X	X	X	4

a. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz asocia las estrategias retenidas con los objetivos a largo plazo con la finalidad de identificar si estas contribuyen con el propósito del proceso estratégico.

Tabla 11***Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo***

	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	OLP.1	OLP.2	OLP.3	OLP.4
1	Certificar al 100% a los peritos quienes realizan estas evaluaciones, así como implementar las políticas de humanización con la finalidad de posicionarnos como Ente Rector a nivel de Latinoamérica.	X	X	X	
2	Desarrollar un plan de atención integral a las víctimas DCLS con personal capacitado y especializado.	X	X	X	X
3	Modernización de los procesos estadísticos y administrativos de UNCLIFOR.		X		
4	Integración vertical y horizontal mediante alianzas estratégicas con entidades del Ministerio Público para fortalecimiento y cumplimiento de la administración de UNCLIFOR	X	X	X	
5	Implementar políticas internas de protección al personal especializado de la UNCLIFOR.				X

VII. Implementación Estratégica

Para poder cumplir con la visión es necesario que la alta dirección del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses y los peritos se sientan comprometidos en la implementación de los objetivos a largo plazo y con base a ello aplicar las estrategias y acciones que la organización necesita para ser cumplidos.

VII.1 Objetivos a corto plazo (OCP)

El primer paso para alcanzar los objetivos a largo plazo (OPL) que son un componente crucial para hacer realidad la visión, es cumplir los objetivos a corto plazo (OCP).

Tabla 12

Objetivos a Largo Plazo con sus Objetivos a Corto Plazo

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
OPL.1 Al año 2027 la UNCLIFOR será reconocida como una Institución de referencia en Latinoamérica en el proceso de evaluación integral de las presuntas víctimas de delitos contra la libertad sexual, de acuerdo con la legislación vigente.	OC1.1 Al año 2024, la UNCLIFOR iniciará un programa de sensibilización a los stakeholders sobre el rol de la UNCLIFOR en el abordaje de casos por presuntos delitos de la libertad sexual.
	OC1.2 Al año 2024, la UNCLIFOR implementará al 100% las políticas vigentes direccionadas a la evaluación integral de las presuntas víctimas de DCLS.
	OC1.3 Al año 2024, la UNCLIFOR realizará trabajos de investigación sobre la atención centrada en la víctima los cuales serán publicados en revistas internacionales.
	OC1.4 Al año 2025, la UNCLIFOR fortalecerá los convenios con otras instituciones médicas legales de Latinoamérica que realizan la labor pericial con la finalidad de realizar Benchmarking.

La sensibilización a los clientes externos e internos permitirá una comunicación asertiva entre la UNCLIFOR y la ciudadanía, además de implementar al 100% las políticas dispuestas por la organización con la finalidad de tener mayor aceptación y confianza por parte de las presuntas víctimas y la población. La investigación y los convenios a nivel Latinoamérica nos permitirá aplicar estrategias de vanguardia para mejorar el abordaje integral a las presuntas víctimas de delitos contra la libertad sexual.

OLP.2	Al año 2027, la UNCLIFOR contará con un plan de atención integral centrado en la presunta víctima de delitos contra la libertad sexual reduciendo los reprocesos y evitando la revictimización.	OC2.1	Al año 2024 la UNCLIFOR ampliará su infraestructura, con la finalidad de que la víctima sea evaluada en forma oportuna y en un solo momento.
		OC2.2	Al año 2025 la UNCLIFOR implementará al 100% sus políticas de buen trato y comunicación con la presunta víctima de DCLS.
		OC2.3	Al año 2025, la UNCLIFOR contará con normas y guías actualizadas con reconocimiento internacional que promuevan el abordaje integral estandarizado a las presuntas víctimas de DCLS.
		OC2.4	Al año 2025, la UNCLIFOR implementará un nuevo sistema informático articulado con otras instituciones involucradas en el proceso de atención de la presunta víctima de DCLS con la finalidad de realizar un seguimiento en tiempo real.

El tener un personal identificado con la Institución permitirá una atención con calidez y humanización dando un resultado pericial oportuno basado en guías estandarizadas a nivel nacional e internacional, aplicando un sistema informático articulado con las diferentes instituciones que están involucradas en el proceso de atención lo que permitirá realizar un seguimiento de la presunta víctima en tiempo real.

OLP.3	Al año 2027 la UNCLIFOR logrará la mejora del proceso de atención integral a las presuntas víctimas de delitos contra la libertad sexual basado en estándares de calidad internacional.	OC3.1	Al año 2025, la UNCLIFOR implementará un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad, basado en procesos.
		OC3.2	Al año 2025, la UNCLIFOR implementará la norma internacional ISO/IEC 17024:2012 para Certificación de personas en este caso los peritos que realizan las evaluaciones.
		OC3.3	Al año 2025 la UNCLIFOR contará con personal capacitado y especializado en las distintas áreas que forman parte del proceso de atención de presunta víctima de DCLS.
		OC3.4	Al año 2026 la UNCLIFOR aplicará los conocimientos aprendidos a través del Benchmarking realizado a nivel internacional para la mejora continua.

La implementación de normas internacionales, la capacitación constante y los conocimientos adquiridos a través del benchmarking a nivel internacional permitirá contar con peritos certificados que cuenten con las habilidades y competencias adecuadas basados en estándares internacionales.

OLP.4	Al año 2027 la UNCLIFOR, nuestros peritos contarán con seguro de protección jurídica garantizando su	OC4.1	Al año 2026, la UNCLIFOR fortalecerá su cronograma de capacitaciones internas y externas sobre aspectos vinculados a la actividad pericial.
		OC4.2	Al año 2025, la UNCLIFOR contará con el acompañamiento y asesoría legal para los peritos de la Institución en caso de ser denunciados.

Engagement con la Institución.	OC4.3	Al año 2026, la UNCLIFOR contará con peritos incorporados a la Institución bajo regímenes laborales estables.
	OC4.4	Al año 2026, la UNCLIFOR se habrá establecido un sistema de incentivos económicos y no económicos hacia los peritos.

El acompañamiento judicial y la estabilidad laboral de los peritos permitirá lograr un compromiso mayor de ellos hacia la Institución, de la misma forma que el perito se sienta respaldado de contar con una adecuada defensa en caso sea denunciado.

VII.2 Recursos Asignados a los OCP

Los recursos asignados permitirán que se cumplan los objetivos a corto plazo empleando las estrategias descritas anteriormente, dentro de los recursos se encuentran tres grupos: Los recursos tangibles: activos financieros, consultoría y equipos tecnológicos; los recursos intangibles: capacitaciones del personal, los convenios de cooperación, redes de comunicación e internet; los recursos humanos: el personal de la UNCLIFOR y el personal que forma parte de las alianzas estratégicas. A continuación, se detalla los recursos designados para cada objetivo a corto plazo.

Tabla 13

Objetivos a Largo Plazo con sus recursos asignados a sus Objetivos a Corto Plazo

OBJETIVO A CORTO PLAZO	RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES	RECURSOS HUMANOS
OLP.1 Al año 2027 la UNCLIFOR será reconocida como una Institución de referencia en Latinoamérica en el proceso de evaluación integral de las presuntas víctimas de delitos contra la libertad sexual, de acuerdo con la legislación vigente.			
OC1.1 Al año 2024, la UNCLIFOR iniciará un programa de sensibilización a los stakeholders sobre el rol de la UNCLIFOR en el abordaje de casos por presuntos delitos de la libertad sexual.	Financiamiento con recursos propios.	Capacitación del personal a nivel interno y externo. Internet y redes de comunicación.	Profesionales involucrados y población

OC1.2	Al año 2024, la UNCLIFOR implementará al 100% las políticas vigentes direccionadas a la evaluación integral de las presuntas víctimas de DCLS.	Financiamiento con recursos propios y/o convenios con organismos internacionales.	Capacitación del personal a nivel interno y externo. Internet y redes de comunicación	Personal de toda el área de UNCLIFOR.
OC1.3	Al año 2024, la UNCLIFOR realizará trabajos de investigación sobre la atención centrada en la víctima los cuales serán publicados en revistas internacionales.	Financiamiento con recursos propios y/o convenios con organismos internacionales.	Capacitación del personal de la UNCLIFOR. Convenios de cooperación interinstitucional. Internet y redes de comunicación.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.
OC1.4	Al año 2025, la UNCLIFOR fortalecerá los convenios con otras instituciones médicas legales de Latinoamérica que realizan la labor pericial con la finalidad de realizar Benchmarking.	Financiamiento con recursos propios y/o convenios con organismos internacionales.	Capacitación del personal de la UNCLIFOR. Convenios de cooperación interinstitucional. Internet y redes de comunicación.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.

OLP.2 Al año 2029, la UNCLIFOR contará con un plan de atención integral centrado en la presunta víctima de delitos contra la libertad sexual reduciendo los reprocesos y evitando la revictimización.

OC2.1	Al año 2024, la UNCLIFOR ampliará su infraestructura, con la finalidad de que la víctima sea evaluada en forma oportuna y en un solo momento.	Financiamiento con recursos propios y/o convenios con instituciones involucradas en la atención.	Implementación de Sala de Entrevista Única y toma de muestra. Capacitación al personal de la UNCLIFOR y a las instituciones involucradas en la atención.	Personal médico y no médico a nivel interno y externo.
OC2.2	Al año 2025, la UNCLIFOR implementará al 100% sus políticas de buen trato y comunicación con la presunta víctima de DCLS.	Financiamiento con recursos propios y/o convenios con organismos internacionales	Capacitación del personal de la UNCLIFOR. Convenios de cooperación interinstitucional. Internet y redes de comunicación.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.
OC2.3	Al año 2024, la UNCLIFOR contará con normas y guías actualizadas con reconocimiento internacional que promuevan el abordaje integral estandarizado a las presuntas víctimas de DCLS.	Financiamiento con recursos propios.	Recursos tecnológicos y capacitación del personal.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.
OC2.4	Al año 2026, la UNCLIFOR implementará un nuevo sistema informático articulado con otras instituciones involucradas en el proceso de atención de la presunta víctima de DCLS con la finalidad de realizar un seguimiento en tiempo real.	Financiamiento con recursos propios y/o convenios con organismos internacionales	Convenios de cooperación interinstitucional.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.

OLP3. Al año 2027 la UNCLIFOR logrará la mejora del proceso de atención integral a las presuntas víctimas de delitos contra la libertad sexual basado en estándares de calidad internacional

OC3.1	Al año 2026, la UNCLIFOR implementará un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad, basado en procesos.	Financiamiento con recursos propios. Convenios interinstitucionales	Capacitación del personal médico y no médico. Evaluación 360 de todo el personal.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.
OC3.2	Al año 2026, la UNCLIFOR implementará la norma internacional ISO/IEC 17024:2012 para Certificación de personas en este caso los peritos que realizan las evaluaciones.	Financiamiento con recursos propios. Convenios interinstitucionales.	Capacitación del personal médico y no médico. Evaluación 360 de todo el personal.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.
OC3.3	Al año 2026 la UNCLIFOR implementará un nuevo sistema informático articulado con otras instituciones involucradas en el proceso de atención de la presunta víctima de DCLS con la finalidad de realizar un seguimiento en tiempo real.	Financiamiento con recursos propios y/o convenios con organismos internacionales.	Internet y redes de comunicación. Software. Capacitación del personal en el uso de software.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.
OC3.4	Al año 2026, UNCLIFOR implementará un nuevo sistema software interinstitucional para realizar seguimiento en tiempo real de la ruta de atención de la presunta víctima DCLS.	Financiamiento con recursos propios. Convenios interinstitucionales	Capacitación del personal médico y no médico a nivel interno y externo.	Personal de toda el área de UNCLIFOR

OLP.4 Al año 2029 la UNCLIFOR, nuestros peritos contarán con seguro de protección jurídica garantizando su Engagement con la Institución.

OC4.1	Al año 2024, la UNCLIFOR fortalecerá su cronograma de capacitaciones internas y externas sobre aspectos vinculados a la actividad pericial.	Financiamiento con recursos propios.	Recursos tecnológicos y capacitación del personal.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.
OC4.2	Al año 2025, la UNCLIFOR contará con el acompañamiento y asesoría legal para los peritos de la Institución en caso de ser denunciados.	Financiamiento con recursos propios.	Información y proyecciones de recursos humanos.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.
OC4.3	Al año 2026, la UNCLIFOR contará con peritos incorporados a la Institución bajo regímenes laborales estables.	Financiamiento con recursos propios.	Información y proyecciones de recursos humanos.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.
OC4.4	Al año 2026, la UNCLIFOR se habrá establecido un sistema de incentivos económicos y no económicos hacia los peritos.	Financiamiento con recursos propios y/o convenios con organismos internacionales.	Recursos humanos y capacitación del personal.	Personal de toda el área de UNCLIFOR.

VII. 3 Políticas de cada estrategia

Las políticas están íntimamente relacionadas con los valores de la UNCLIFOR como son el respeto a la dignidad humana, la transparencia, la inclusión en nuestra

comunidad, la proyección social, humanismo y cooperación entre instituciones. Estas políticas van a permitir concretar la visión planificada teniendo en cuenta los objetivos y estrategias planteadas. Las políticas que se proponen son las siguientes:

Política 1. Impulsar el desarrollo de investigación en DCLS y su abordaje para la mejora continua en la atención.

Política 2. Promover la seguridad, bienestar y acompañamiento jurídico en el cliente interno.

Política 3. Asegurar el uso óptimo del recurso financiero para la mejora de atención en la presunta víctima de DCLS.

Política 4. Fomentar una organización sólida en la ruta de atención de las presuntas víctimas de DCLS a través de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas.

Política 5. Promover la comunicación y empatía con los clientes internos y externos de la UNCLIFOR.

Política 6. Fomentar el uso de la tecnología y redes de comunicación para una atención articulada en la UNCLIFOR.

Política 7. Promover la gestión de calidad en los procesos de la ruta de atención en las víctimas de DCLS.

Política 8. Fomentar el desarrollo a la investigación y el benchmarking con instituciones a nivel internacional para la mejora de la atención a las presuntas víctimas.

Política 9. Fomentar estándares de excelencia académica en habilidades blandas y duras en el personal en formación para que la atención de calidad perdure en el tiempo.

Política 10. Promover la evaluación y mejora continua de los procesos como pilar del crecimiento y desarrollo de la UNCLIFOR.

Política 11. Fomentar la mejora de las capacidades del personal involucrado en la evaluación de los DCLS que permita su crecimiento académico, ético y profesional.

Política 12. Proporcionar las condiciones adecuadas para el trabajo de los profesionales brindándoles los recursos suficientes y el apoyo legal necesario para el ejercicio imparcial y libre de sus funciones.

Cada política planteada se relaciona a las estrategias elegidas en la UNCLIFOR:

- La primera estrategia se refiere al posicionamiento como ente rector de la UNCLIFOR en la atención integral de las víctimas de DCLS, siendo acotada por las políticas 1, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11.
- La segunda estrategia se refiere a desarrollar un plan de atención integral en las víctimas de DCLS con personal calificado y especializado, siendo acotada por las siguientes políticas 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10.
- La tercera estrategia se refiere a la modernización de los procesos estadísticos y administrativos de la UNCLIFOR, siendo acotada por las políticas 1, 4, 6, 8, 10.
- La cuarta estrategia se refiere a la integración vertical y horizontal mediante alianzas estratégicas con entidades del Ministerio Público, siendo acotada por las políticas 2, 4, 5, 6, 9, 11 y 12.

- La quinta estrategia se refiere a la implementación de políticas internas de protección al personal especializado de la UNCLIFOR, siendo acotada por las políticas 2, 4, 5, 9, 11, 12.

Tabla 14

Matriz de Políticas versus Estrategias Retenidas

MATRIZ DE POLÍTICAS VS ESTRATEGIAS RETENIDAS					
	Certificar al 100% a los peritos quienes realizan estas evaluaciones, así como implementar las políticas de humanización con la finalidad de posicionarnos como Ente Rector a nivel de Latinoamérica.	Desarrollar un plan de atención integral a las víctimas DCLS con personal capacitado y especializado.	Modernización de los procesos estadísticos y administrativos de UNCLIFOR.	Integración vertical y horizontal mediante alianzas estratégicas con entidades del Ministerio Público para fortalecimiento y cumplimiento de la administración de UNCLIFOR.	Implementar políticas internas de protección al personal especializado de la UNCLIFOR.
Política 1. Impulsar el desarrollo de investigación en DCLS y su abordaje para la mejora continua en la atención.	X	X	X		
Política 2. Promover la seguridad, bienestar y acompañamiento jurídico en el cliente interno.				X	X
Política 3. Asegurar el uso óptimo del recurso financiero para la mejora de atención en la presunta víctima de DCLS		X			
Política 4. Fomentar una organización sólida en la ruta de atención de las presuntas víctimas de DCLS a través de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas.	X	X	X	X	X
Política 5. Promover la comunicación y empatía con los clientes internos y externos de la UNCLIFOR.		X		X	X

Política 6. Fomentar el uso de la tecnología y redes de comunicación para una atención articulada en la UNCLIFOR.	X	X	X	X	
Política 7. Promover la gestión de calidad en los procesos de la ruta de atención en las víctimas de DCLS.	X	X			
Política 8. Fomentar el desarrollo a la investigación y el benchmarking con instituciones a nivel internacional para la mejora de la atención a las presuntas víctimas.	X		X		
Política 9. Fomentar estándares de excelencia académica en habilidades blandas y duras en el personal en formación para que la atención de calidad perdure en el tiempo.	X	X		X	X
Política 10. Promover la evaluación y mejora continua de los procesos como pilar del crecimiento y desarrollo de la UNCLIFOR.	X	X	X		
Política 11. Fomentar la mejora de las capacidades del personal involucrado en la evaluación de los DCLS que permita su crecimiento académico, ético y profesional.	X			X	X
Política 12. Proporcionar las condiciones adecuadas para el trabajo de los profesionales brindándoles los recursos suficientes y el apoyo legal necesario para el ejercicio imparcial y libre de sus funciones.				X	X

VII.4 Estructura Organizacional

Figura 7

Organigrama de la UNCLIFOR



Nota. Elaboración propia.

VIII. Evaluación Estratégica

Según D' Alessio (2014) indica que la tercera etapa del proceso estratégico es la evaluación y control, siendo este un proceso dinámico debido a los frecuentes cambios en el entorno y de la demanda. La etapa de evaluación y control está constituida por acciones de revisión interna y externa, evaluación de desempeño, las acciones correctivas para cerrar brechas y las auditorías, el cual nos permite monitorear el logro de los objetivos a corto plazo y con el uso de indicadores nos conducirá a lograr los objetivos a largo plazo y consecuentemente a la visión previamente establecida.

VIII.1 La perspectiva de control

D' Alessio (2014) indica que dentro de este tercer paso se usa el tablero de control balanceado que nos facilitará la evaluación por medio de la medición y comparación de objetivos permitiendo una implementación exitosa de la estrategia. Dentro de este tablero se evalúa: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados y preparados.

VIII.1.1 Finanzas

Esta perspectiva analiza el rendimiento financiero sobre inversiones y el valor agregado de la organización (Kaplan y Norton, 2009). El Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses al ser una entidad pública sin fines de lucro cuya función es realizar labor pericial, optimiza recursos con la finalidad de asegurar su sostenibilidad. Los OCP alineados son OC2.1, OC2.4, OC4.2, OC4.3, OC4.4.

VIII.1.2 Clientes

Según D' Alessio se evalúa con la participación del mercado (en este caso el de las presuntas víctimas de delito contra la libertad sexual) y la captación y atención oportuna de la demanda no atendida. Los OCP alineados son OC1.1, OCI.4, OC2.4, OC3.4.

VIII.1.3 Procesos

D' Alessio en el 2014 evalúa los procesos internos a través de régimen de innovaciones, el servicio de satisfacción de la atención con la presunta víctima, la eficiencia operacional, medidas de calidad y la reducción de tiempo de ciclos de atención. Los OCP alineados son OC2.1, OC2.3, OC2.4, OC3.1, OC3.2, OC3.4.

VIII.1.4 Aprendizaje interno y crecimiento de la organización

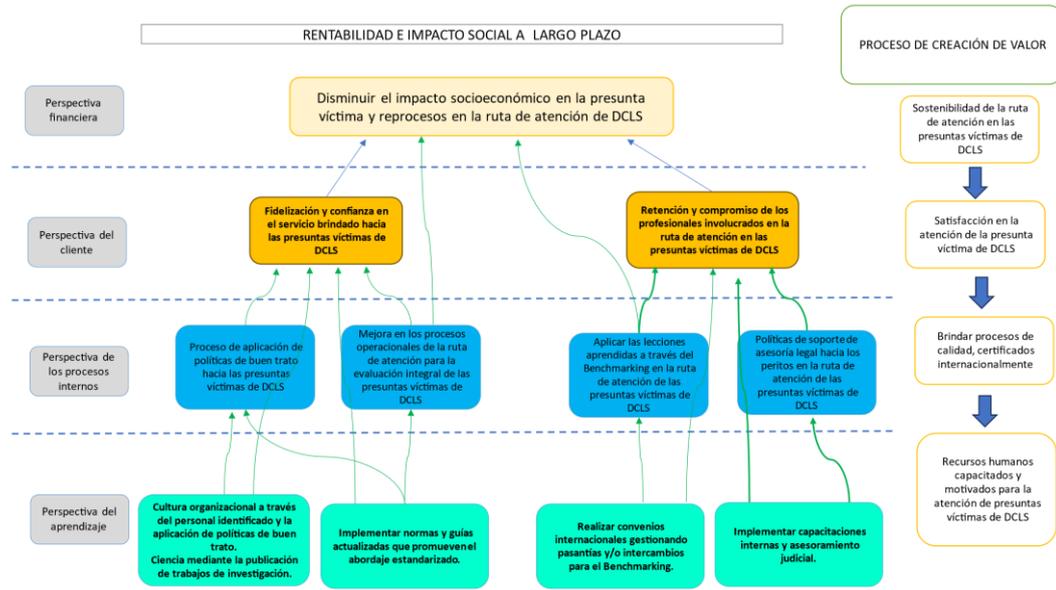
Se evalúa con la satisfacción de la fuerza operacional, la productividad de la fuerza operativa, la retención del personal, la capacidad de sistemas de información y comunicaciones y la capacidad de los sistemas facilitadores. Los OCP alineados son OC4.2, OC1.4, OC1.3. (D' Alessio, 2014)

VIII.2 Mapa estratégico para la organización

El mapa estratégico constituye la representación gráfica del plan estratégico de una organización, el cual representa la relación entre los OLP trazados y las estrategias con la finalidad de medir el desempeño en las cuatro perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.

Figura 8

Mapa Estratégico para la Organización



Nota. Elaboración propia

VIII.3 Tablero del control balanceado BSC

Tabla 15

Balanced Scorecard

MEDIDAS TÍPICAS	PERSPECTIVAS	ACCIONES PRIORITARIAS	INDICADORES	META	PRECAUCIÓN	PELIGRO	
FINANZAS	OC2.1	Al año 2024 la UNCLIFOR ampliará su infraestructura, con la finalidad de que la víctima sea evaluada en forma oportuna y en un solo momento.	Implementar un programa de asignación de recursos y mejoramiento de eficiencia del gasto	Porcentaje de ejecución del gasto	>80%	40-80%	<40%
	OC2.4	Al año 2026, la UNCLIFOR implementará un nuevo sistema informático articulado con otras instituciones involucradas en el proceso de atención de la presunta víctima de DCLS con la finalidad de realizar un seguimiento en tiempo real.	Identificar y gestionar la adquisición de fondo de organismos internacional.	Porcentaje de recursos asignados de Cooperación Internacional	>80%	40-80%	<40%
	OC4.2	Al año 2026, la UNCLIFOR contará con el acompañamiento y asesoría legal para los peritos de la Institución en caso de ser denunciados.	Implementar un área de asesoría legal para los peritos de la institución	Nº de casos de peritos asesorados legalmente	>80%	60-80%	<60%
	OC4.3	Al año 2027, la UNCLIFOR contará con peritos incorporados a la Institución bajo regímenes laborales estables.	Incorporar peritos con regímenes laborales estables	Nº de peritos con regímenes laborales estables	4	>2 y <4	<2
	OC4.4	Al año 2027, la UNCLIFOR se habrá establecido un sistema de incentivos económicos y no económicos hacia los peritos.	Implementar un cronograma de capacitaciones internas y externas sobre aspectos	Nº de capacitaciones ejecutadas	>80%	60-80%	<60%

CLIENTES	OC1.1	Al año 2025, la UNCLIFOR iniciará un programa de sensibilización a los stakeholders sobre el rol de la UNCLIFOR en el abordaje de casos por presuntos delitos de la libertad sexual.	Implementar un programa de sensibilización a los stakeholders sobre el rol de la UNCLIFOR en los presuntos delitos de la libertad sexual.	Nº de capacitaciones de sensibilización ejecutadas hacia los stakeholders	4	>2 y <4	<2
	OC1.4	Al año 2026, la UNCLIFOR fortalecerá los convenios con otras instituciones médicas legales de Latinoamérica que realizan la labor pericial con la finalidad de realizar Benchmarking.	Implementar convenios con otras instituciones legales de Latinoamérica	Nº de convenios implementados	4	>2 y <4	<2
	OC2.4	Al año 2026, la UNCLIFOR implementará un nuevo sistema informático articulado con otras instituciones involucradas en el proceso de atención de la presunta víctima de DCLS con la finalidad de realizar un seguimiento en tiempo real.	Incorporar al presupuesto anual la adquisición de un software informático actualizado	% Gasto Presupuestal para la adquisición de un software informático actualizado	>80%	60-80%	<60%
	OC3.4	Al año 2027 la UNCLIFOR aplicará los conocimientos aprendidos a través del Benchmarking realizado a nivel internacional para la mejora continua.	Aplicar los conocimientos aprendidos en el Benchmarking	Nº de profesiones que realizaron Benchmarking	4	>2 y <4	<2
	OC2.1	Al año 2024 la UNCLIFOR ampliará su infraestructura, con la finalidad de que la víctima sea evaluada en forma oportuna y en un solo momento.	Implementar un programa de asignación de recursos y mejoramiento de eficiencia del gasto	Porcentaje de ejecución del gasto	>80%	40-80%	<40%
	OC2.3	Al año 2025, la UNCLIFOR contará con normas y guías actualizadas con reconocimiento internacional que promuevan el abordaje integral estandarizado a las presuntas víctimas de DCLS.	Implementar normas y guías actualizadas con reconocimiento internacional	Nº de guía aprobadas	4	>2 y <4	<2
PROCESOS	OC2.4	Al año 2026, la UNCLIFOR implementará un nuevo sistema informático articulado con otras instituciones involucradas en el proceso de atención de la presunta víctima de DCLS con la finalidad de realizar un seguimiento en tiempo real.	Actualización de normas y guías que promuevan el abordaje estandarizado de las presuntas víctimas	Nº de normas y guías actualizadas con enfoque al abordaje estandarizado	>80%	60-80%	<60%

	OC3.1	Al año 2026, la UNCLIFOR implementará un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad, basado en procesos..	Implementar el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015	Sistema de gestión implementado	>80%	60-80%	<60%
	OC3.2	Al año 2026, la UNCLIFOR implementará la norma internacional ISO/IEC 17024:2012 para Certificación de personas en este caso los peritos que realizan las evaluaciones.	Establecer políticas de buen trato y comunicación con las presuntas víctimas de DCLS.	Nº de políticas de buen trato y comunicación con las presuntas víctimas de DCLS implementadas.	4	>2 y <4	<2
	OC3.4	Al año 2027 la UNCLIFOR aplicará los conocimientos aprendidos a través del Benchmarking realizado a nivel internacional para la mejora continua.	Aplicar los conocimientos aprendidos en el Benchmarking	Nº de profesionales que realizaron Benchmarking	4	>2 y <4	<2
	OC4.2	Al año 2026, la UNCLIFOR contará con el acompañamiento y asesoría legal para los peritos de la Institución en caso de ser denunciados.	Implementar un área de asesoría legal para los peritos de la institución	Nº de casos de peritos asesorados legalmente	>80%	60-80%	<60%
APRENDIZAJE	OC1.4	Al año 2026, la UNCLIFOR fortalecerá los convenios con otras instituciones médicas legales de Latinoamérica que realizan la labor pericial con la finalidad de realizar Benchmarking	Implementar convenios con otras instituciones legales de Latinoamérica	Nº de convenios implementados	4	>2 y <4	<2
	OC1.3	Al año 2025, la UNCLIFOR realizará trabajos de investigación sobre la atención centrada en la víctima los cuales serán publicados en revistas internacionales.	Llevar a cabo trabajos de investigación sobre la atención centrada en la víctima	Nº de publicaciones en revistas internacionales	4	>2 y <4	<2

VIII.3 Resultado Financiero

Después de proponer el planeamiento estratégico para la ruta de abordaje integral de la atención de víctimas de DCLS en la UNCLIFOR, se pretende incrementar el número de evaluaciones a partir del año 2023 en un 13% teniendo en cuenta que con la implementación de las estrategias planteadas: sensibilización de la población sobre la atención de la víctima en la UNCLIFOR y evitando la repetición de procesos, disminuiría el número de desistimiento de la evaluación por parte de la víctima.

Figura 9

Proyección de evaluaciones por DCLS hasta el 2033

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
N° de evaluaciones	2854	1881	2,604	2353	2,656	2,998	3,383	3,819	4,310	4,865	5,491	6,197	6,995	7,895	8,911

Nota. Tomado de información y proyección estimada según base de datos de UNCLIFOR

Con referente a los costos de atención por víctima de DCLS se incrementarán en los primeros años por la implementación del planeamiento estratégico, como se puede observar en la tabla 17 se implementarán personal médico y no médico en la sala de entrevista única (05 psicólogos y 05 digitadores) con la finalidad de brindar una atención las 24 horas del día y los 7 días de la semana, bonos anuales de S/2000.00 como incentivo económico al personal involucrado en la atención de la víctima con la finalidad de promover su compromiso, capacitación del personal, implementación de 01 sala de entrevista única de exclusividad para la UNCLIFOR y toma de muestra de sangre para la atención de las víctimas de DCLS con el propósito que las evaluaciones sean en un mismo tiempo, tecnología e innovación

en el software DICEMEL para integrar la atención, acompañamiento y protección legal a los peritos, sensibilización a la población más vulnerable sobre la adecuada atención de la víctima de DCLS en la UNCLIFOR y demás costos por servicios básicos.

Figura 10

Proyección de costos fijos de la ruta de abordaje integral de atención de víctimas de DCLS en UNCLIFOR

	Antes del Proyecto			Despues del Proyecto											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	
N° DE ATENCIONES UNCLIFOR	1,881	2,604	2,353	2,656	2,998	3,383	3,819	4,310	4,865	5,491	6,197	6,995	7,895	8,911	
Personal médico y no médico	1,250,520	1,250,520	1,250,520	1,589,520	1,589,520	1,589,520	1,589,520	1,589,520	1,589,520	1,589,520	1,589,520	1,589,520	1,681,404	1,773,288	
Contabilidad	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	
Bonos Anual	-	-	-	64,000	64,000	64,000	64,000	64,000	64,000	64,000	64,000	64,000	64,000	70,000	76,000
HR 10% capacitación	-	-	-	160,812	160,812	160,812	160,812	160,812	160,812	160,812	160,812	160,812	160,812	170,000	179,189
Sala de Entrevista Unica	5,846	5,846	5,846	19,487	19,487	19,487	19,487	19,487	19,487	19,487	19,487	19,487	19,487	19,487	
UTM Fijo (Equipo, Mobiliario y TI Software	3,600	3,600	3,600	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	
Legal acompañamiento	-	-	-	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	
Sensibilización	-	-	-	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	
Luz	42,530	42,530	42,530	42,530	42,530	42,530	42,530	42,530	42,530	42,530	42,530	42,530	42,530	42,530	
Agua	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	
Internet	13,167	13,167	13,167	13,167	13,167	13,167	13,167	13,167	13,167	13,167	13,167	13,167	13,167	13,167	
Alquiler	30,621	30,621	30,621	30,621	30,621	30,621	30,621	30,621	30,621	30,621	30,621	30,621	30,621	30,621	
Otros	600	600	600	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	
Grand Total	1,369,084	1,369,084	1,369,084	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,277,326	2,384,999	
Costo Fijo por victima evaluada	S/ 727.85	S/ 525.86	S/ 581.85	S/ 817.17	S/ 724.00	S/ 641.45	S/ 568.32	S/ 503.52	S/ 446.11	S/ 395.25	S/ 350.18	S/ 310.26	S/ 288.44	S/ 267.57	

Nota. Tomado de información y proyección estimada según base de datos de UNCLIFOR

Los costos variables se incrementarán en el año 2023 a S/740.07 como se visualiza en la tabla 17 por la implementación de la evaluación psicológica en la sala de entrevista única además de los insumos para la toma de muestra de los exámenes de sangre.

Figura 11

Tabla resumen de la Implementación del Planeamiento Estratégico (antes y después)

UNCLIFOR	Antes del Proyecto			Despues del Proyecto										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Exámenes por Víctima Unidades	1,881	2,804	2,353	2,656	2,998	3,383	3,819	4,310	4,865	5,491	6,197	6,995	7,895	8,911
Costo Fijo S/.	1,369,084	1,369,084	1,369,084	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,170,254	2,277,326	2,384,399
Costo Variable S/.	1,337,391	1,651,099	1,672,983	1,965,472	2,218,407	2,503,890	2,826,113	3,189,802	3,600,293	4,063,610	4,596,551	5,176,789	5,842,963	6,594,909
Costo Total S/.	2,706,475	3,220,173	3,042,067	4,135,726	4,388,660	4,674,144	4,996,367	5,360,056	5,770,547	6,233,864	6,756,805	7,347,042	8,120,309	8,979,308
Costo por Víctima (S/./Unidades)	1,439	1,257	1,293	1,557	1,464	1,382	1,305	1,244	1,186	1,135	1,090	1,050	1,029	1,008
Financiamiento Total S/.	2,706,475	3,220,173	3,042,067	4,135,726	4,388,660	4,674,144	4,996,367	5,360,056	5,770,547	6,233,864	6,756,805	7,347,042	8,120,309	8,979,308
Estado Peruano S/.	1,316,700	1,822,450	1,847,100	1,859,063	2,038,304	2,388,332	2,673,109	3,017,108	3,405,378	3,843,610	4,338,239	4,896,521	5,528,848	6,237,865
ONG S/.	1,389,775	1,397,723	1,394,967	2,276,663	2,290,357	2,305,813	2,323,258	2,342,947	2,365,171	2,390,255	2,418,566	2,450,521	2,593,661	2,741,442

Nota. Tomado de información y proyección estimada según base de datos de UNCLIFOR

La tabla 18 muestra el costo total de atención por víctima de DCLS de S/1,557.00 en el año 2023, el cual disminuiría con el transcurso de los años en relación al incremento de evaluaciones atendidas.

IX. Competitividad del sector

En este capítulo procederemos a revisar la competitividad del sector y teniendo en cuenta que el área de evaluación de DCLS de la UNCLIFOR es la única que desarrolla este tipo de procesos diferenciados a nivel nacional, y su carácter dirimente para este tipo de delitos, así como su pertenencia oficial al aparato judicial a través del Ministerio Público no es posible realizar la medición de competitividad.

a. Análisis Competitivo de la Organización

Para realizar el análisis competitivo de la organización lo hemos realizado con dos instituciones extranjeras homólogas mencionadas como referentes: el servicio de clínica forense del Instituto de medicina legal y forense (IMLF) de España y la unidad de delitos sexuales de Colombia. Para elaborar la matriz se consideraron 8 factores clave de éxito, dentro de los cuales se otorgó mayor ponderación a la infraestructura adecuada y el personal calificado, seguidos de unos procesos eficientes y diferenciados centrados en las víctimas.

El análisis se realizó utilizando la Matriz perfil referencial y de análisis realizado la falta de infraestructura y procesos eficientes y diferenciados son los dos aspectos que comparativamente afectan más al crecimiento y desarrollo del área funcional de DCLS de la UNCLIFOR. Del mismo modo se resalta que dada la importancia de su trabajo y la trascendencia social de los delitos que abordan cuentan con un reconocimiento y valor institucional importantes; esto revela un potencial de crecimiento y desarrollo importante para la organización.

b. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El área de DCLS de la UNCLIFOR es la única que desarrolla este tipo de procesos diferenciados a nivel nacional por lo que no es posible identificar los potenciales Cluster.

X. Conclusiones y Recomendaciones

a. Conclusiones del Plan Estratégico

1. La disminución del 7% al 0% de reprocesos en la ruta de atención integral de las presuntas víctimas de DCLS es 2,489.172 soles.
2. Incremento de atenciones de presuntas víctimas de DCLS en un 48%.
3. El valor de la victimización a las presuntas víctimas de DCLS en costos equivale a S/43,928,000.00.

b. Recomendaciones Finales del Plan Estratégico

1. Articular políticas y fortalecer a nivel interinstitucional la atención de víctimas DCLS.
2. Establecer políticas de prevención y valores con la finalidad de reducir DCLS.

XI. REFERENCIAS

Alejos, Jesús. (2023). *Comunicación personal*. 22 de diciembre del 2023

Bradley, N. L., DiPasquale, A. M., Dillabough, K., & Schneider, P. S. (2020, junio 1). *Health care practitioners' responsibility to address intimate partner violence related to the COVID-19 pandemic*. *CMAJ*, 192(22), E609-E610.

D' Alessio F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Pearson Educación de Perú.

Herrera, C. Sipi3n, C. (2020). *Eliminando la violencia sexual contra ni3as, ni3os y adolescentes. Consecuencias ocasionadas por la violencia sexual: Un estudio sobre el impacto de la violencia sexual contra ni3as y adolescentes mujeres, sus familias y comunidades*. Recuperado de <https://www.savethechildren.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/Consecuencias-de-la-violencia-sexual-Un-estudio-sobre-el-impacto-de-la-violencia-sexual-contrani%C3%B1as-y-adolescentes-mujeres.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Estadísticas de la Criminalidad, Seguridad Ciudadana y Violencia. Una visi3n desde los registros administrativos*. Recuperado de <http://proyecto.inei.gob.pe/enapres/wp-content/uploads/2023/06/Estad%C3%ADsticas-de-Criminalidad-Seguridad-Ciudadana-y-Violencia.-Enero-Noviembre-2022.pdf>

Legal, I. d. (2022). *Ministerio Público. Fiscalía de la Nación.*

Recuperado de <https://www.mpfm.gob.pe/iml/organigrama/>

Lino, H. (2021). *Plan estratégico Institucional 2022-2025.* Unidad

Clínico Forense.

Ministerio Público. (2013). *Documentación Sistema DICEMEL.* Instituto

de Medicina Legal. Gerencia Central de Tecnología de la Información,

33.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2021). *Formas de la*

violencia Enero – Diciembre 2021. Recuperado de

<https://portalestadistico.aurora.gob.pe/formas-de-la-violencia-2021/>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. *Casos atendidos en*

los Centros Emergencia Mujer. Recuperado de

*[https://app.mimp.gob.pe/GeomimpWeb/recursos/paginas/reporte_geomi
mp/reporte.xhtml](https://app.mimp.gob.pe/GeomimpWeb/recursos/paginas/reporte_geomi
mp/reporte.xhtml)*

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2016). *Guía de*

Atención Integral de los Centro Emergencia Mujer, 138. Recuperado de

*[https://repositorio.aurora.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12702/101/MI
MPGuiadeAtencionCEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.aurora.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12702/101/MI
MPGuiadeAtencionCEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)*

Ministerio Público Fiscalía de la Nación. *Portal de Transparencia*

Estándar. Recuperado de <https://www.mpfm.gob.pe/>

Ministerio Público. (2006). *Manual de Organización y Funciones del*

Instituto de Medicina Legal. Recuperado de

https://portal.mpfm.gob.pe/descargas/transparencia/normas_adm/mof_uml.pdf

Ministerio Público, F. d. (2013). *Procedimientos para la adecuada administración del Fondo para pagos en efectivo del Ministerio Público*. Recuperado de

https://www.mpfm.gob.pe/Docs/ucavit/files/rgg_n_036_directiva_para_fondo_para_pagos_en_efectivo_2013.pdf

Ministerio Público, F. d. (2020). *Manual de Operaciones. Unidad Ejecutora "Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses"*. Recuperado de [https://static.legis.pe/wp-](https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2019/01/Manual-de-Operaciones-del-Instituto-de-Medicina-Legal-Legis.pe_.pdf)

[content/uploads/2019/01/Manual-de-Operaciones-del-Instituto-de-Medicina-Legal-Legis.pe_.pdf](https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2019/01/Manual-de-Operaciones-del-Instituto-de-Medicina-Legal-Legis.pe_.pdf)

Ministerio Público. (2023). *Implementación de las Salas de Entrevista Única para el mejoramiento de los servicios clínico forenses de las Unidades Médico Legales a nivel nacional del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses del Ministerio Público*.

Organización Mundial de la Salud (2021). *Violence against women prevalence estimates 2018*. Recuperado de

<https://www.who.int/publications/i/item/9789240022256>

Organización de Naciones Unidas Mujeres. (2021). *Hechos y cifras: Poner fin a la violencia contra las mujeres*. Recuperado de

<https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>

Paucar G.K. & Quiroga, M. K. (2014). *El hacinamiento familiar y su influencia en el abuso sexual de los adolescentes de 12 a 17 años de edad en la unidad educativa Mayor Ambato*. Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Peterson, C., Degue, S., Florencia, C. y Lokey, C. (2016). *Carga Económica de por vida de la violacion entre los adultos estadounidenses*. *American Journal of Preventive Medicine*.

Romero, Jenny. (2019). *Criterio para la cuantificación del daño moral en las casaciones civiles*.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6428/1/IV_FDE_312_TE_Romero_Gamarra_2019.pdf