

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Análisis de la capacidad de gestión de la División Médico Legal II, del Distrito Fiscal de Tumbes, para la atención eficiente a las personas afectadas por la violencia doméstica, durante los años 2015-2016.

Tesis para obtener el grado académico de Magistra en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presenta:

Melchora Dominga Ruiz Tejeda

Asesora:

Maria Amelia Fort Carrillo

Lima, 2022

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo conocer la capacidad de gestión de la División Médico Legal II, del distrito fiscal de Tumbes, en la atención de la violencia doméstica, identificando sus limitantes y oportunidades de dicha división, a fin de aportar desde una perspectiva de la gerencia social con estrategias de gestión para el logro de su misión y visión institucional.

La metodología implementada es *cualitativa* a través de la forma de *estudio de caso*. Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista semi estructurada, la observación participante y la revisión documental, los que han permitido información relevante sobre su estructura organizacional, sus procesos y el contexto en que se desenvuelve la división de medicina Legal II de Tumbes.

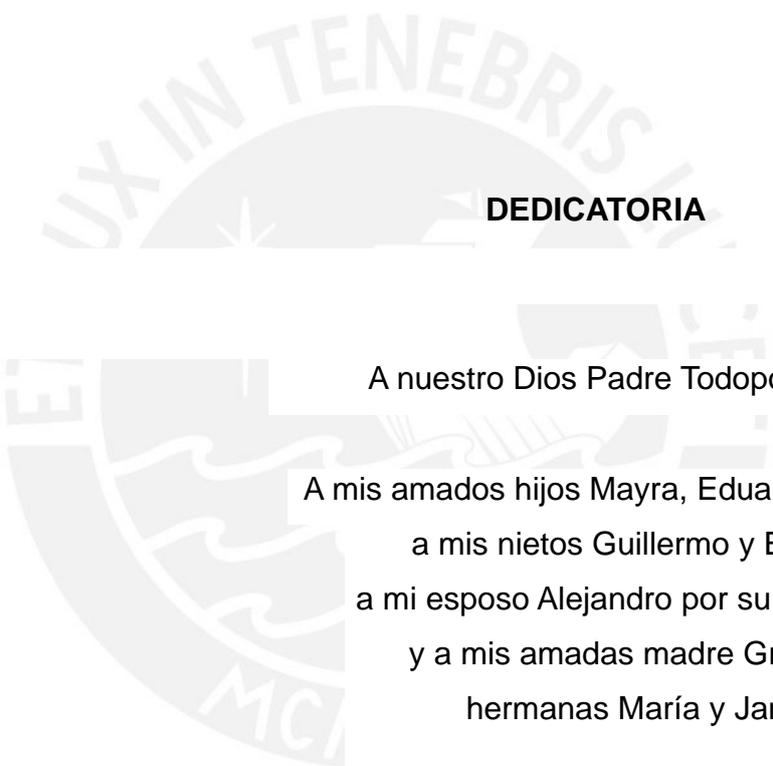
Los principales hallazgos encontrados en esta investigación señalan una gestión limitada de dicha instancia, debido a que no tiene competencia en el ejercicio de toma de decisiones; debido también a su capital humano con escaso desarrollo de capacidades; y a su escaso trabajo en conjunto con las demás instituciones que atienden casos de violencia doméstica, y con las organizaciones sociales lo que limita el trabajo preventivo y de seguimiento a los casos que existen.

Recomendamos para dicha División y sus 2 Unidades conformantes, ejercer un liderazgo transformacional a fin de que se desarrolle institucionalmente y logre sus fines con eficiencia, eficacia y legitimidad.

AGRADECIMIENTO

A la División Médico Legal II de Tumbes del
Instituto de Medicina Legal “Leónidas
Avendaño Ureta” del Ministerio Público.

En especial a mi asesora Magister.
María Amelia Fort Carrillo por su
valioso apoyo, sus aportes y guía en el
asesoramiento de la presente tesis.



DEDICATORIA

A nuestro Dios Padre Todopoderoso

A mis amados hijos Mayra, Eduardo y César,
a mis nietos Guillermo y Eduardo,
a mi esposo Alejandro por su gran apoyo;
y a mis amadas madre Graciela, y
hermanas María y Janeth.

ÍNDICE

RESUMEN	2
AGRADECIMIENTO	3
DEDICATORIA	4
CONTENIDO	5
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FIGURAS	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	12
MARCO TEÓRICO	12
1.1. MARCO TEORICO	12
1.2. MINISTERIO PÚBLICO – FISCALÍA DE LA NACIÓN	14
1.2.1. Descripción	14
1.2.2. Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses “Leónidas Avendaño Ureta”	20
1.3. DESCRIPCION DE LA DIVISION MEDICINA LEGAL II–TUMBES	23
1.3.1. Estructura Organizacional	25
1.3.2. Cargos y funciones del servidor profesional y técnico	30
1.3.3. Dinámica interna	36
1.4. DOCUMENTOS NORMATIVOS	39
1.5. MEDICINA LEGAL II Y SU RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES Y LA COMUNIDAD	42
1.5.1. Instituciones con las que se relaciona Medicina Legal II	42
1.5.2. Relación con la comunidad, jornadas de acercamiento con la comunidad	44
1.6. PRINCIPALES CONCEPTOS	45
1.6.1. Definición de la violencia y violencia doméstica	45
1.6.2. Liderazgo	45
1.6.3. Desarrollo de Capacidades	46
1.6.4. Gestión y modelos de gestión	47
CAPÍTULO II	50
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS	50
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	50
2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.3. OBJETIVOS	55

2.3.1. Objetivo General	56
2.3.2. Objetivos Específicos	57
CAPÍTULO III	58
DISEÑO METODOLÓGICO	58
3.1. FORMA DE INVESTIGACIÓN	58
3.2. LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA	59
3.3. LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	61
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	62
3.5. DIMENSIONES DEL ESTUDIO	63
CAPÍTULO IV	66
ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISION MEDICO LEGAL II DE TUMBES	67
4.2. IMPLEMENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	80
4.3. CONDICIONES EXISTENTES PARA LA CONCERTACIÓN	85
CAPÍTULO V	92
CONCLUSIONES	92
CAPÍTULO VI	96
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS	103

LISTA DE TABLAS

TABLA

1.1	Contribución de los objetivos al plan bicentenario	16
1.2	Cargo estructural y número de servidores	27
1.3	Cuadro de asignación de personal - CAP	29
1.4	Días, turnos y horarios de labores de personal DMLII	36
1.5	Diagrama de flujo de atención al usuario o usuaria	37
2.1	Jerarquía de objetivos	56
3.1	Cuadro de números de actores entrevistados	65
4.1	División médico legal de Tumbes, número de personal y tipo de contrato	73
4.2	Unidad Medico Legal (UML) – Zarumilla. Personal trabajador	74
4.3	U.M.L.– de la provincia Contralmirante Villar. Personal trabajador	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Estructura orgánica del Ministerio Público	18
Figura 1.2	Organigrama del Instituto de Medicina Legal	22
Figura 1.3	Organigrama de Medicina Legal II de Tumbes	26

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Medicina Legal “Leónidas Avendaño Ureta”, fue creado mediante Ley N° 24128 en el año 1998 como organismo público descentralizado del sector justicia, y fue transferido al Ministerio Público el año 1999 según Decreto Ley N° 25993. Esta transferencia se realizó con sus recursos humanos, recursos materiales, financieros, presupuestales y acervo documental.

El fin de dicho Instituto es emitir dictámenes periciales científicos y técnicos especializados a las autoridades judiciales solicitantes, contando para ello con Divisiones Médico-Legales y Unidades Médicos-Legales, a nivel nacional.

La División de Medicina Legal II del distrito judicial¹ de Tumbes, dentro de otras actividades, realiza la valoración de lesiones en clínica forense a las víctimas de violencia doméstica a cargo de su personal profesional médico, psicólogo y de trabajo social; siendo fundamental esta valoración en la investigación de los hechos. El trabajo que realiza no se limita exclusivamente a la valoración del daño; su enfoque de intervención es abordado con una visión amplia e integral, teniendo en cuenta el auxilio pericial forense en la investigación, y la incapacidad médico – legal, secuelas y/o afectación. En dicho establecimiento se determina también las condiciones de contexto en que se desenvuelven los casos atendidos.

Esta valoración médico-legal a la víctima² de violencia domestica es analizada en su contexto, la información recabada por el perito sobre el hecho que investiga en conjunto, son elementos de prueba y/o evidencias y lo plasma en un informe y lo eleva a la autoridad judicial solicitante.

¹ Se denominaba distrito fiscal hasta el año 2015; actualmente se denomina distrito judicial.

² Para la presente investigación solo denominaremos *Víctima* a la de violencia doméstica.

La valoración del equipo que trabaja en dichas unidades, y que se plasma en los informes especializados, contribuye al esclarecimiento de los hechos y a la toma de medidas de protección. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la población del Perú, en el año 2015, se estima en alrededor de 30 millones de personas, de las cuales, el 54.6% de la población se asienta en la región costa, representando el mayor índice de densidad poblacional. Asimismo, revela que: “en el estudio nacional urbano y ciudades, de más de veinte mil habitantes se registraron 34 mil 950 denuncias por violencia familiar; aumentando en 1 mil 250 denuncias con relación al trimestre anterior de julio a setiembre del año 2015”. (INEI 2015: s/p).

El informe estadístico del *Ministerio Público, Fiscalía de la Nación*, de los casos tramitados y resueltos, referidos a la violencia familiar y de género, no son significativos por muchas causas. Se menciona que en muchos casos la víctima abandona el proceso, se señala así mismo, problemas de funcionamiento del sistema de justicia a nivel del Estado. También se dice que en muchos casos se debe a problemas institucionales frente a lo cual esta tesis indaga y propone mejoras en su capacidad de gestión

A nivel nacional, según el Ministerio Público:

...se registraron en el año 2014 un total de 156 433 denuncias por casos de violencia familiar de las cuales un porcentaje de 94,56 % fueron atendidas, quedando pendientes de resolver el 5,44%. Del total de denuncias atendidas en estas fiscalías, el 1,56% fueron acumuladas, 4,97% archivadas, 7,34% derivadas a otras instancias y el 8.99% se encontraban en investigación fiscal...

El Distrito Fiscal de Tumbes registró un total de 8,213 casos, de los cuales 3,089 (37.61%) casos se encuentran en archivo, le sigue con investigación preliminar con un total de 1,540 (18.75%), denuncia pendiente con 250 (3.04%), formaliza investigación preparatoria con 329 (4.01%), con principio de oportunidad 407 (4.96%), y en Otros 2,598 (31.63%). (MP 2014:57-61)³

³ En el caso de Tumbes este cuadro estadístico (p.61) no registra información sobre “Se abre investigación policial” tampoco “Ampliación de investigación policial”, menos aún. “Queja absuelta”, “Recomendación y exhortación” ni “Resultado de investigación policial”.

En el departamento de Tumbes en el año 2010 se registró 1 176 denuncias, aumentando a 1 595 denuncias en el año 2014, alcanzando una tasa de 16,5 % de denuncias por violencia familiar respecto de su población local, muy por encima de la tasa de denuncias de 11, 9% que obtuvo la ciudad de Lima para tal año.

El servicio médico legal del Ministerio Público (MP) a nivel nacional registró para el año 2015, un total de 1 582 124 atenciones a solicitud de las autoridades judiciales; de los cuales, "...en el distrito fiscal de Tumbes, se practicó 3 500 valoraciones médicas legales por violencia doméstica en clínica forense, 656 casos más que en el año 2014" (Ministerio Público. Estadística 2014- 2015).

Estos hechos de violencia doméstica van en aumento. Esta violencia ocasiona una gran afectación emocional y física tanto para la víctima como para los integrantes del hogar y su entorno familiar. Es importante, además, tomar en cuenta que la violencia doméstica se oculta en todos los estratos sociales sin denunciar el hecho por temor a represalias del agresor(a) o por motivos de índole social y/o cultural.

En ese contexto varios de los responsables de las instituciones del Sistema de Seguridad Ciudadana generaron un espacio de discusión y fiscalización permanente, y en senda exposición el Fiscal de la Nación (MP. 2013), entre otras autoridades, presentó los avances en la aplicación del nuevo Código Procesal Penal (PRP, 2004), como la primera herramienta para enfrentar la inseguridad a nivel nacional y todo tipo de violencias entre ellos la violencia en el hogar.

En julio del año 2009, en el marco de adecuación al Nuevo Código Procesal Penal⁴ se implementó una nueva estructura y su Cuadro de

⁴ El Nuevo Código Procesal Penal, y sus acotadas modificaciones posteriores tiene como objetivo transformar o reestructurar la implementación de recursos en un nuevo modelo de

Asignación de Personal-CAP, con profesional médico, profesional no médico, técnicos profesionales a fin de brindar un adecuado servicio médico legal y ciencias forenses (clínico forense, tanatología forense, psicología forense, antropología forense, trabajo social forense y odontología forense); servicios de laboratorio forense (Toxicología forense, Patología forense) y personal administrativo.

La presente investigación consta de 6 capítulos: En el primer capítulo se describe el marco teórico y las teorías generales de justicia. En este capítulo se describe al Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses “Leónidas Avendaño Ureta” y también se da a conocer su marco legal, cómo está organizado y cómo es su funcionamiento. De igual manera se caracteriza a la División Médico Legal II de Tumbes. En el segundo capítulo se desarrolla el enfoque metodológico: el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación. En el tercer capítulo se describe el desarrollo metodológico que comprende la forma de investigación, la estrategia metodológica, la definición de las fuentes de información y las técnicas utilizadas en la recolección de datos (entrevista, observación y revisión documental), En este capítulo también se da a conocer, la población en estudio, universo y muestra. En el cuarto capítulo se muestra el análisis de los resultados de la estructura organizativa, la implementación del equipo de trabajo, las condiciones existentes para la concertación, y la capacitación adecuada del recurso humano (personal profesional y/o técnico). En el quinto capítulo se da a conocer las conclusiones a las que llega el estudio, y finalmente, en el sexto capítulo se abordan las recomendaciones de mejora para el área investigada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollará el marco teórico que guía la investigación, también se va a caracterizar el sector público (División Médico legal del Ministerio Publico, Fiscalía de la Nación) donde hemos situado el tema del estudio, su normatividad existente, y el contexto territorial donde se sitúa esta dependencia médico legal.

El tema de nuestra investigación tiene que ver con los casos de violencia familiar y de género que impide el desarrollo pleno, y que son atendidas por una de las instancias del Estado que administra justicia; por ello el presente marco teórico tiene en cuenta la teoría del desarrollo humano, la teoría del Estado, el enfoque de derechos, el enfoque de género y el desarrollo de competencias.

Se ha considerado también las teorías más específicas al tema como la teoría administrativa organizacional que concibe a la gestión como medular; y las teorías del aprendizaje o desarrollo de capacidades, que en esta investigación es una de las alternativas de mejora de la organización que estamos analizando.

1.1. MARCO TEORICO

La violencia familiar (y todo tipo de violencias) constituye un atentado contra el desarrollo armónico de las personas, pues estaría vulnerando su derecho a vivir pacíficamente, en un ambiente de seguridad que auspicie su normal desenvolvimiento y desarrollo personal.

La teoría del desarrollo humano nos señala que este desarrollo es integral, y debe ser aplicable a todos los seres humanos independientemente de su sexo, raza o condición social.

El Enfoque de Derechos pone a la persona humana como centro de todas las protecciones que necesita para cubrir sus necesidades básicas y desarrollarse en libertad.

Como marco teórico para la presente investigación tenemos en cuenta que el problema de la violencia familiar, no es solo un problema privado, sino que obedece también a contextos sociales y culturales violentos; antes los cuales el Estado debe ser el garante para que ello no ocurra; y si ocurre para que ese Estado disponga un sistema de justicia eficiente y eficaz. Es decir, tenemos que situar el problema de la atención de la violencia familiar como parte de un sistema de justicia mayor, sea este eficiente, inoperativo o deficiente. El problema de la administración de justicia de Tumbes, no es un problema aislado, responde a un sistema de justicia nacional, que aún no logra ser oportuno ni eficiente en sus procedimientos ni en la calidad de sus profesionales.

El marco teórico de desarrollo humano y enfoque de derechos que acompaña nuestra investigación nos permite situarnos en un contexto nacional y regional, tomar en cuenta las condiciones sociales económicas y culturales, la necesidad de potenciar las capacidades de las personas que laboran allí y también de los ciudadanos que reclaman justicia. El PNUD señala que “El concepto de desarrollo humano aparece como una propuesta de organización de la economía, la sociedad y el Estado, una propuesta para convivir sobre la base de códigos éticos que garanticen la igualdad de oportunidades derechos y obligaciones para todas las personas” (MGS:117)⁵

La violencia familiar limita la calidad de vida y el pleno desarrollo humano; al respecto Amartya Sen, señalaba que la calidad de vida de las personas tiene que ver con el desarrollo de sus capacidades y con el acceso a las oportunidades de empleo, salud, educación, justicia etc.

⁵ MGS/PUCP Material de lectura de la Maestría en Gerencia Social. Curso Políticas Sociales y Desarrollo.

El mencionado autor, señalaba que “el logro de las capacidades y las realizaciones constituía la práctica de la libertad entendida esta como la liberación de las necesidades y la pobreza” (MGS/PUCP. Curso Enfoques de Desarrollo).

El Presente marco teórico nos amplía el panorama del problema que estamos estudiando en la División de Medicina Legal II de Tumbes, en el sentido que la administración de la justicia no es un hecho aislado, responde al sistema histórico y social, y a la concepción que de ella tienen los operadores de justicia; y los y las usuarias, pues:

...el uso de las libertades individuales no es solo para mejorar las vidas respectivas sino, para conseguir que los mecanismos sociales sean mejores y más eficaces. Las concepciones individuales de la justicia y de la propiedad...depende además de conexiones sociales, especialmente de la formación de la opinión pública, y de la comprensión compartida de los problemas y de las soluciones. (Sen, 2002: 49)

Este marco teórico es un gran referente y orientador para la sustentación del análisis, e interpretación de la investigación referente a la capacidad de gestión de la institución de Medicina Legal II de Tumbes.

En este capítulo también caracterizaremos al Ministerio Público de quien depende administrativamente y funcionalmente el Instituto de Medicina Legal “Leónidas Avendaño Ureta” y desarrollaremos algunos conceptos básicos; así mismo daremos información sobre el contexto territorial.

1.2. MINISTERIO PÚBLICO – FISCALÍA DE LA NACIÓN

1.2.1. Descripción

La Constitución Política del Perú

El Ministerio Público - Fiscalía de la Nación se creó el año 1969 y fue reconocido por la Constitución Política del Perú de 1993 como un organismo constitucional, marcando una nueva etapa en la administración de justicia en nuestro país, definiendo roles tanto de la Fiscalía de la Nación como del Poder Judicial.

Nuestra Constitución Política consigna al Ministerio Público como:

...una institución autónoma y jerárquicamente organizada; asignándole como función fundamental la defensa de la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos tutelados por la ley; velar por la independencia de los órganos judiciales y por la recta administración de justicia y la titularidad del ejercicio de la acción penal (Constitución Política del Perú. 1993. Artículos:158, 159 y 160)

Su visión apunta a trabajar “por una justicia transparente, moderna y efectiva para alcanzar una sociedad pacífica con inclusión social e igualdad de oportunidades”.

Los valores institucionales del Ministerio Público, Fiscalía de la Nación son la “justicia y equidad, vocación de servicio, respeto, probidad, transparencia, responsabilidad, solidaridad e igualdad”. (MP. 2019: s/p).

Los objetivos del Ministerio Público se han ordenado según los lineamientos del Plan Nacional del Bicentenario al 2021; para que se vea la correspondencia que existe entre el sector justicia y el desarrollo del país.

Objetivos del Ministerio Público:

- Lograr la excelencia en el servicio fiscal.
- Lograr la excelencia administrativa para apoyar la función fiscal.
- Fortalecer la organización con tecnología de información para contribuir a mejor cumplimiento de la función fiscal.
- Fortalecer la imagen institucional del Ministerio Público.
- Lograr la excelencia en el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses en apoyo a la función fiscal.
- Fortalecer a la Escuela del Ministerio público “Dr. Gonzalo Ortiz de Zevallos Roedel”.

A continuación, presentamos una tabla que muestra dicha relación:

Tabla N° 1.1: Contribución de los objetivos del Ministerio Público a los objetivos del Plan Bicentenario Hacia el 2021

OBJETIVOS DEL PLAN BICENTENARIO: EL PERÚ HACIA EL 2021						
OBJETIVOS MINISTERIO PÚBLICO	Plena vigencia de los derechos fundamentales y dignidad de las personas.	Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos.	Estado democrático y descentralizado o funciona con eficacia, eficiencia articulando niveles de gobierno	Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad.	Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada	Conservar y aprovechar sosteniblemente los recursos naturales y la biodiversidad. Para la calidad de vida humana y ecosistemas a largo plazo.
Lograr la excelencia en el servicio fiscal.	X		X			X
Lograr la excelencia administrativa para apoyar la función fiscal.			X			
Fortalecer la organización con tecnología de información para contribuir a mejor cumplimiento de la función fiscal.			X			
Fortalecer la imagen institucional del Ministerio Público			X			
Lograr la excelencia en el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses en apoyo a la función fiscal.	X		X			
Fortalecer a la Escuela del Ministerio público "Dr. Gonzalo Ortiz de Zavallos Roedel".			X			

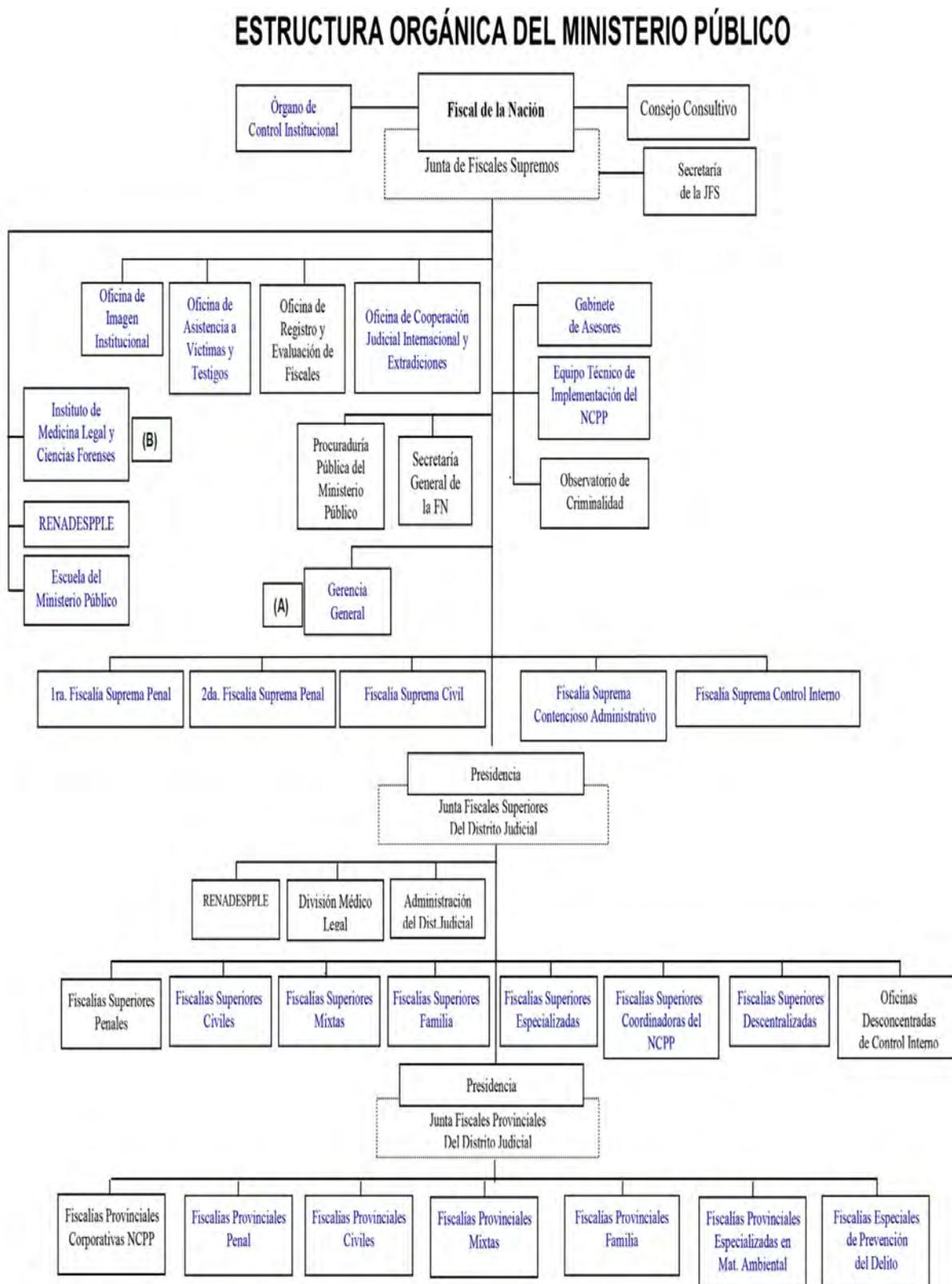
Fuente: Plan estratégico institucional 2014- Ministerio Público

Ante los cambios dados en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y acorde al Plan del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, el Ministerio Público diseñó un Plan Estratégico Institucional, que se aprobó mediante Resolución N° 157-2010-MP-FN, para el periodo 2014 – 2017, en el cual uno de sus objetivos estratégicos apunta a “ lograr la excelencia en los servicios del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses “Leónidas Avendaño Ureta”, para apoyar la función fiscal, siendo las Unidades de Medicina Legal una parte muy importante”. (CEPLAN 2016: 4)

Por otro lado, el Ministerio Público integró la Comisión Especial de la Implementación del *Nuevo Código Procesal Penal*, promulgado con el Decreto legislativo N° 957 con fecha 22-07-2004. Esta nueva estrategia de gestión procesal se implementó en algunos distritos judiciales a nivel nacional, entre ellos el distrito judicial de Tumbes, en el año 2009; reestructurando así el diseño anterior. Esta nueva estrategia impulsó una nueva gestión fiscal, basada en la organización corporativa, con la finalidad de acortar los plazos procesales, en relación al tiempo prolongado que requería el anterior código de procedimientos penales.

Así mismo, en el marco de la legislación y política de Modernización del Estado (Congreso de la Republica del Perú. 2002), el Ministerio Público asume y pone en práctica este modelo de gestión, como un compromiso de contribuir a la administración eficiente de la justicia; poniendo énfasis en su recurso humano, orientado a que los servidores asuman su compromiso institucional, a fin de lograr una adecuada cultura organizacional y alcanzar eficiencia en la calidad del servicio que se le brinda a los usuarios. “En el ámbito de su intervención en el proceso y para cumplir sus fines, se crearon sedes en todo el país, llamados *Distritos Judiciales*; esto, con el propósito de desconcentrar y descentralizar el distrito judicial de Lima y para que la población tenga acceso oportuno y directo a la justicia”. (MP. 2009: 5).

Figura N° 1.1: Estructura orgánica del Ministerio Público



Fuente: Ministerio Público – Reglamento de Organización y Funciones.2009

Según la política institucional, el Ministerio Público (MP) está jerárquicamente organizado. Dentro de su estructura organizacional, el MP está representado por el o la, Fiscal de la Nación; elegido entre sus miembros de la Junta de Fiscales Supremos por un periodo de tres años, pudiendo ser prorrogado máximo por dos años más en el cargo.

El 3 de mayo del año del 2001 se crea el Distrito Judicial de Tumbes y es representado por el presidente de la Junta de Fiscales quien representa al Fiscal de la Nación. (MP. 2009: 23).

Con la finalidad de conocer los órganos desconcentrados del Ministerio Público que tienen injerencia administrativa y el desarrollo de capacidades con Medicina Legal II de Tumbes, se caracterizará a la gerencia general y a la escuela institucional.

Gerencia General - Sistema Administrativo

La Gerencia General está representada por su gerente general, designado por el Fiscal de la Nación de quien depende directamente la gestión.

La gerencia general es el órgano ejecutivo, técnico y administrativo, cuyas competencias propone y ejecuta la política general de la institución; asume la responsabilidad de la planificación, organización, dirección y control del desarrollo institucional, enfocado en la modernización del estado de la gestión pública; basado en los criterios de eficiencia y eficacia (Ministerio Público-Reglamento de Organización y Funciones. 2009: 11).

El Sistema Administrativo enfatiza el potencial humano, para lograr los objetivos estratégicos y la misión institucional; en todos los distritos judiciales del país, se cuenta con sedes administrativas y un administrador “quien asume la responsabilidad de velar por la función fiscal, forense y administrativa”. (IDEM: 9).

Escuela del Ministerio Público “Dr. Gonzalo Ortiz de Zevallos Roedel”⁶- Desarrollo de capacidades

Representado por su gerente central, asume el cargo de confianza designado por el Fiscal de la Nación. Sus funciones están encaminadas a la *“formulación, aprobación y ejecución de políticas, planes, programas y directivas de capacitación e investigación”* del servidor (MP. 2009), en todos los sistemas incluidos los del sistema fiscal, forense y administrativo.

Esta institución tiene como objetivo general formular, planificar, ejecutar, monitorear y evaluar los programas académicos diseñados a contribuir el fortalecimiento de capacidades del servidor en todas sus instancias, que coadyuven a una adecuada administración de justicia (Material de la Escuela del Ministerio Público). Las actividades consideradas en su plan operativo anual deben estar alineadas al Plan Anual de Desarrollo de las Personas, requerido por la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR 2016), ente adjuntado a la Presidencia del Consejo de Ministros.

1.2.2. Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses “Leónidas Avendaño Ureta”

Se crea mediante Ley N° 24128, en el año 1985, como Organismo Público Descentralizado (OPD) del sector justicia. Fue transferido al Ministerio Público en el año 1999 según Decreto ley N°25993⁷; es representado por su jefe nacional, el cual ha sido designado por el Fiscal de la Nación de quien depende directamente sobre su gestión.

⁶ Se crea mediante Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 714-2003-MP-FN y se reestructura mediante Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 771-2005-MP-FN, del 7 de abril de 2005. Su origen es la fusión del Instituto de Investigaciones y del Centro de Investigaciones y Desarrollo del Instituto de Medicina Legal, con el propósito de contar con un solo ente rector.

⁷ . Fue transferido con sus recursos humanos, recursos materiales, financieros, presupuestales y acervo documental.

El instituto tiene como una de sus finalidades *“emitir dictamen pericial científico y técnico especializado al Ministerio Público y al Poder Judicial cuando le sea requerido”*. (Congreso de la República del Perú 1985: s/p).

Misión: “Brindar consultoría y asesoría técnica forense que requiera la función fiscal, judicial y otros que colaboren con la administración de justicia y brindar docencia universitaria para formar recursos humanos especializados en pregrado y posgrado; así como realizar investigación científica para garantizar una mejora continua de la especialidad y contribuir al desarrollo del país”.

Visión: “Ser el órgano rector de la medicina legal y ciencias forenses a nivel nacional que brinde servicios especializados con calidad, eficiencia, ética, respetando las normas jurídicas, contribuyendo positivamente a la administración de justicia”.

Valores: Tiene como valores fundamentales a la “humanidad, justicia, igualdad, no arbitrariedad, probidad, honestidad, veracidad, objetividad, independencia, imparcialidad, transparencia, prudencia, reserva, decoro, coraje, moral, responsabilidad, competencia, diligencia, dedicación, respeto, trabajo en equipo y liderazgo”. (MP. 2006)

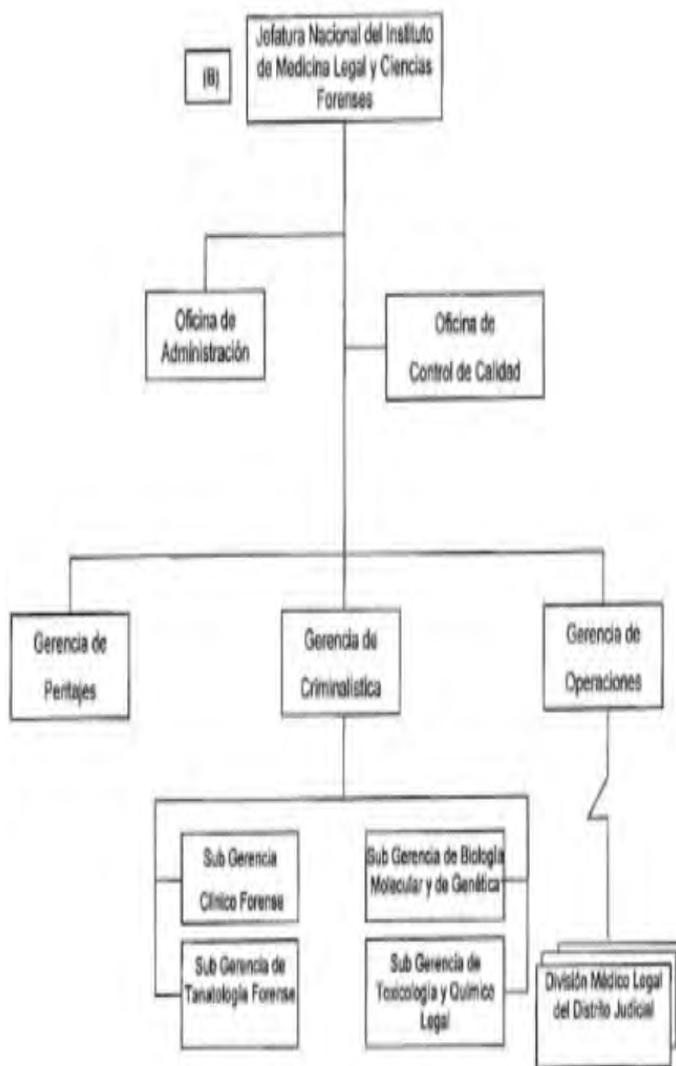
Esta institución está “a cargo de los diagnósticos científicos en personas vivas, cadáveres, restos humanos y muestras, a través de las ciencias e investigaciones forenses, en el marco de la Constitución Política del Perú y el ordenamiento jurídico nacional”. (MP. 2006).

Dentro de sus funciones está:

...normar los procedimientos para los estudios tanatológicos, clínicos, psicológicos, de diagnósticos por imágenes, de laboratorio de criminología, y otras especialidades forenses; realiza peritajes, investigación forense y emitir dictámenes técnicos- científicos de medicina legal y ciencias forenses que requieren la función fiscal, judicial y otros que colaboren en la administración de justicia (MP. 2009: 36)

El Instituto de Medicina Legal está organizado con una sede principal en la ciudad de Lima, conocida como la Morgue Central de Lima y cuenta con 33 divisiones médicas legales con sus respectivas unidades médicos legales a nivel nacional. (Acervo documental – Medicina Legal 2015, MP 2015).

Figura 1.2: Organigrama del Instituto de Medicina Legal “Leónidas Avendaño Ureta”- Ministerio Público – Fiscalía de la Nación



Fuente: Ministerio Público – Reglamento de Organización y Funciones. Resolución Fiscalía de la Nación N° 067-2009-MP-FN 1.3.

1.3. DESCRIPCION DE LA DIVISION MEDICINA LEGAL II-TUMBES

La División Médico Legal II de Tumbes inicia sus funciones como servicio médico legal en el año 1964, dependiente a su vez del Ministerio de Justicia. El primer médico legista fue el fallecido Dr. Saúl Garrido Rosillo quien asume la función hasta el año 1989; le siguieron sucesivamente los médicos Luisa Libertad Rojas Valdez, José Antonio Otoya Zelada, Patricia Díaz Guevara, Huber Gustavo Villarruel Quispe, Percy Díaz Morón, Carmen Lourdes Risco Granda y la actual médico responsable Elna Angelina Chuman Montenegro. (Medicina legal II Tumbes- 2016).

En el año 1988, de acuerdo a ley N°24128 se crea ya, como División Médico Legal II de Tumbes juntamente con el Instituto de Medicina Legal “Leónidas Avendaño Ureta. Al mismo tiempo se pone en funcionamiento sus dos unidades médicas legales; ubicadas una de ellas en la Urbanización: Andrés Araujo Moran del distrito de Zarumilla y provincia de Tumbes, y la otra unidad en el distrito de Zorritos de la provincia de Contralmirante Villar. Desde su creación cumplieron sus labores en ambientes prestados, cedidos y alquilados por varios años, logrando obtener local propio en mayo del año 2005, donde funcionan actualmente.

En el marco de la Constitución Política del Perú y del ordenamiento jurídico nacional:

Las Unidades de Medicina Legal tienen por finalidad la valoración clínica forense como un procedimiento de gran implicancia en el sistema de administración de justicia”. (PRP 1981); además emite dictámenes técnicos- científicos médicos y forenses que requieren la función fiscal, judicial y otros que colaboren en la administración de justicia. (MP 2009:30)

Estas dependencias prestan servicios en las áreas de clínica forense, psicología forense, antropología forense, trabajo social forense, odontología forense, biología forense, toxicología forense, anatomía y

patología forense, necropsias y otros servicios. (ROF Medicina legal II – Tumbes - 2016).

-La División Médico Legal II, en su nivel operacional cuenta con una jefatura médica quien asume tres niveles de coordinación: un primer nivel de coordinación lo realiza con la Jefatura de la Unidad Médico Legal I de Zarumilla, seguido de los servidores profesional médico, profesional no médico, profesional técnico, personal asistencial y personal auxiliar. Asimismo, realiza coordinaciones con el personal de apoyo que prestan servicios de limpieza, seguridad y/o vigilancia, los cuales dependen funcionalmente de la sede administrativa.

-La Unidad Médico Legal I de Zarumilla se encuentra organizada por una jefatura médica, un médico (clínico), un psicólogo, un técnico necropsiador y un personal auxiliar administrativo, teniendo deficiencia en personal profesional médico clínico por plaza desierta, asumiendo el médico jefe como (reten), considerado por horas de descanso después de su jornada laboral y/o, de ser el caso, son derivadas las atenciones médico y legales a la sede de la División Médico Legal II.

-La Unidad Médico Legal I de Zorritos se encuentra desabastecida funcionalmente por personal profesional de jefatura médica, médico (clínico) y auxiliar administrativo desde hace dos años por motivo de renuncia. Cuando necesitan los servicios médicos legales las fiscalías del distrito de Zorritos, de la provincia de Contralmirante Villar, acuden a la División Médico Legal II de para su valoración respectiva.

Organización Interna de la Unidad Médico Legal

-Objetivos generales de la Unidad Médica Legal

- Brindar a la población de Tumbes un servicio científico forense de calidad, eficiente y ético.
- Implementar planes de capacitación adecuada y mejora de la infraestructura de bienes y servicios.
- Implementar progresivamente una moderna organización acorde a los avances tecnológicos a fin de satisfacer las necesidades de la población de Tumbes en cuanto a los servicios que se requieran, así como lograr mayor participación en investigaciones científico forense.
- Fortalecer la imagen de la institución, como organismo desconcentrado del Ministerio Público, en defensa de la legalidad, impulsando mecanismos de comunicación y acercamiento con la sociedad. Medicina Legal - Archivo documentario - Plan Operativo Institucional 2004)

Objetivos Específicos

- Apoyar a la función fiscal en la ejecución de acciones contenidas en el plan estratégico de infancia y adolescencia del Ministerio Público, y el plan de apoyo a la Familia.
- Solicitar la actualización de los equipos, aplicativos y sistemas informáticos de la División Médico Legal II
- Desarrollar actividades de difusión acerca de los servicios que la División Médico Legal II brinda a la ciudadanía. (Medicina Legal - Archivo documentario - Plan Operativo Institucional 2004)

1.3.1. Estructura Organizacional

Dentro de su estructura organizacional (Fuente: Medicina Legal - Archivo documentario - Plan Operativo Institucional 2004) se puede visualizar como está estructurado jerárquicamente y la conformación de sus unidades de soporte administrativo e integral.

Figura 1.3: Organigrama de Medicina Legal II de Tumbes

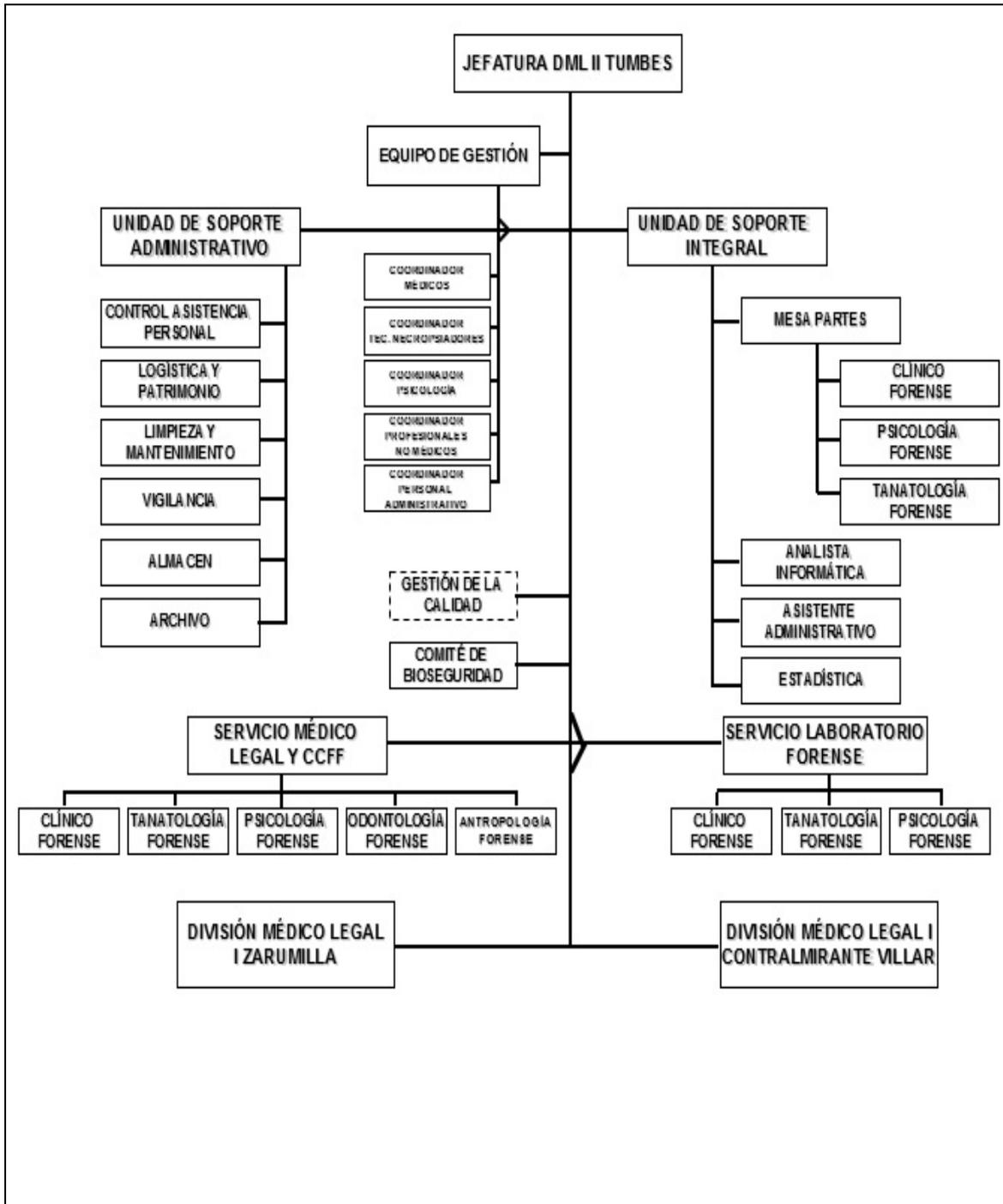


Tabla N° 1.2: Cargo estructural y número de servidores- 2016

Cargo Estructural	División Médico Legal II de Tumbes	Unidad Médico Legal I de Zarumilla-	Unidad Médico Legal I de Zorritos- Contralmirante Villar
	N°de servidores	N° de servidores	N° de servidores
Médico jefe (Encargado)	1	1	(1 plaza. Desierta por renuncia al cargo)
Médico clínico	9	(1 plaza. Desierta renuncia al cargo)	(1 plaza. Desierta por renuncia al cargo)
Psicólogo	6	1	Una plaza. Realiza su labor en la DML II 3 veces a la semana por necesidad de servicio.
Técnico Necropsiador	3	1	Una plaza. Realiza su labor en la DML II por necesidad de servicio.
Auxiliar Administrativo	1	1	(1 plaza. Desierta por renuncia al cargo).
Asistente Administrativo	1		
Cirujano Dentista	1		
Químico Farmacéutico	1		
Analista- Antropólogo	1		
Analista- Asistentia Social	1		
Analista- Ing. de Sistemas	1		
Tecnólogo Médico	1		
Bióloga	1		
Técnico en Laboratorio I	1		
Asistente Médico Legal	1		
Notificador	1		
Conductor	1		
Total	33	4	4

Fuente: Elaboración propia. Los datos han sido obtenidos en la División Médico Legal

Según el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) antes descrito; se puede ubicar a la División Médico Legal II de Tumbes, dentro de la división médico legal “B”, señalando que existen deficiencias porque algunos cargos como analista, Ingeniero de Sistemas y Analista; y Trabajadora Social no están considerados en el *Manual de Organización y Funciones* (MOF) del Instituto Médico Legal. Los cargos existentes en las unidades médicos legales están acorde con los establecidos de la división médico legal “C” considerados en el MOF del Instituto de Medicina Legal. (MP. 2006). A continuación, presentamos la tabla 1.3 con la asignación de personal para la institución que estamos estudiando:



Tabla N° 1.3: Cuadro de asignación de personal considerado el Manual de Organización y Funciones – Instituto Médico Legal (2006).

DIVISIÓN MÉDICO LEGAL “A”		DIVISIÓN MÉDICO LEGAL “B”		DIVISIÓN MÉDICO LEGAL “C”			
Cargo estructural	N°	Cargo estructural	N°	Cargo estructural	N°		
Médico jefe	1	Médico jefe	1	Médico jefe	1		
Médico	6	Médico	5	Médico	2		
Médico I	1	Médico I	1	Psicólogo	1		
Médico III	1	Médico III	1	Técnico Necropsiador	1		
Médico Psiquiatra	1	Médico Psiquiatra	1	Auxiliar Administrativo	1		
Cirujano Dentista	1	Cirujano Dentista	1				
Biólogo	1	Biólogo	1				
Psicólogo	2	Psicólogo	2				
Técnico en Laboratorio I	1	Tecnólogo Médico en RX	1				
Técnico Necropsiador	4	Tecnólogo Médico Clínico	1				
Asistente Administrativo	3	Técnico Necropsiador	1				
Asistente Médico Legal	1	Técnico en Laboratorio I	2				
Auxiliar de Morgue I	1	Auxiliar Administrativo	1				
		Chófer	1				
TOTAL	28	TOTAL	23			TOTAL	6

Fuente: Elaboración propia

1.3.2. Cargos y funciones del servidor profesional y técnico

Para la presente investigación se ha tomado en cuenta a los profesionales que realizan la valoración médica y legal, a las víctimas de violencia doméstica. Cada servidor asume su responsabilidad en el ejercicio de sus funciones asignadas en sus respectivos cargos reglamentados mediante Decreto Supremo N° 004 – 86 – JUS. Los cargos existentes se detallan a continuación con sus respectivas funciones que les competen, de acuerdo a las actividades diarias que realiza, siendo las siguientes:

Médico Jefe. - El Médico jefe es el que programa, dirige, coordina, ejecuta y supervisa las actividades a desarrollar en coordinación con el Presidente de la Junta de Fiscales, enmarcadas dentro de las políticas que fijan el Jefe Nacional del Instituto de Medicina Legal y el Fiscal de la Nación. Realiza peritajes y emite dictámenes técnicos en apoyo a la administración de justicia; acude a ratificaciones, debates periciales, ampliaciones de pericias médico forense; coordina con jefatura del IML – Lima, de casos de mayor complejidad para ser atendidos por el psiquiatra. Este Médico Jefe, formula y remite las metas anuales de la DML II de Tumbes a gerencia de operaciones del IML para su consolidación; propone la implementación de nuevos procedimientos médico legales; eleva a las instancias correspondientes los documentos médico legales producto de las pericias realizadas entre otras actividades propias de su cargo. (MP, 2006: s/p).

En cuanto a su coordinación y comunicación con el servidor profesional, técnico profesional y auxiliar, éstas las realiza de manera horizontal. Revisa la documentación recibida y la deriva a las áreas correspondientes; asimismo, realiza las valoraciones de violencia doméstica en su turno, sumada a la labor administrativa y funcional del cargo asumido.

Médico (Clínica).- Realiza el examen clínico integral, de acuerdo a los procedimientos médicos legales y guía de lesiones corporales, describiendo las lesiones de los casos, responsabilizándose del contenido y conclusiones de la pericia realizada. Este médico también solicita y firma los exámenes de laboratorio pertinentes de ser el caso, interpretando los resultados y considerándolos en su informe, atendiendo criterios de racionalidad y eficiencia. También, expide el certificado correspondiente a las autoridades solicitantes. (MP 2006: s/p.). En caso de que la víctima se encuentre internada en algún nosocomio del Ministerio de Salud, previo documento oficiatorio acude a realizar la valoración médica legal, recepciona la copia certificada de la atención registrada en la historia clínica y emite el respectivo Certificado Médico Legal – CML a la autoridad judicial solicitante.

El usuario (víctima) espera para que sea atendido según turno para la valoración médica de acuerdo a la demanda, en un tiempo aproximado de 15 a 60 minutos, por deficiencia de personal médico. La valoración médica se realiza en un tiempo aproximado de 30 a 45 minutos, dependiendo del tipo de lesión; las valoraciones respectivas son de acuerdo a los procedimientos médicos y legales establecidos por ley.

El Médico Psiquiatra (Sede central Lima - División Clínico Forense-DICLIFOR). Realiza sus evaluaciones que son necesarias para la valoración de los hechos:

Realiza el examen psiquiátrico integral, describiendo las patologías de los casos que se presentan, responsabilizándose del contenido y conclusiones de las pericias realizadas; solicita y firma los exámenes auxiliares pertinentes al caso, interpretando los resultados y considerándolos en su informe. Este médico, atiende según criterios de racionalidad y eficiencia; expide certificados médicos legales, en la especialidad de los casos que se encuentren a su cargo (MP 2006: s/p.).

Psicólogo(a). - Este profesional realiza la evaluación psicológica a “solicitud de las autoridades judiciales competentes de acuerdo con el protocolo de atención y de la guía de entrevista única. Elabora, administra, califica e interpreta los materiales de evaluación para su intervención y emite la pericia psicológica a las autoridades solicitantes”. (MP 2006: s/p.).

Cuando es requerido por la Fiscalía que tiene a cargo el caso, solicita que se realice la visita domiciliaria por motivos de incapacidad, discapacidad, adulto mayor y/o en caso de inasistencia a la valoración psicológica programada, previa coordinación con el asistente administrativo, quien programa fecha para la visita domiciliaria en el turno que le corresponde.

Analista - Asistente Social (Trabajadora Social).- Realiza un Trabajo Social Forense⁸. Asume la siguiente función⁹: “realiza la valoración social a los usuarios víctimas de violencia doméstica a solicitud de las autoridades judiciales competentes, y emite el respectivo informe social”. (MP 2006: s/p.). Cabe mencionar que la labor que realiza diariamente la Asistente Social de la DICLIFOR no está acorde a las consideradas en el Manual de Organización y Funciones del Instituto de Medicina Legal. Este vacío respecto a la intervención profesional del Trabajo social forense debe de solucionarse como parte de la mejora organizacional de dicha División Médico legal.

La trabajadora Social realiza la valoración social a la víctima en su entorno familiar y social, a través de la técnica de la entrevista social

⁸ La Trabajadora Social, realiza una intervención profesional que tiene otras definiciones como: “Promueve el cambio social, la solución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la liberación de las personas para incrementar el bienestar; mediante teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales”. Federación Internacional de Trabajo Social – FITS y la Asociación Internacional de Escuelas de trabajo Social - IASSW- 2000. La Organización Nacional de Trabajo Social Forense de los EEUU de Norte América (2009) define así la labor del Trabajo Social Forense “es la aplicación del trabajo social a interrogantes y usos relacionados con la ley y los sistemas legales”.

⁹ Las funciones en que se desenvuelven para realizar las valoraciones sociales han sido por conocimiento de la capacitación oficializada por la Escuela del Ministerio Público, experiencia de trabajo de las primeras colegas que laboran en Medicina Legal en otros distritos judiciales.

(Guía de entrevista semi estructurada) y la Visita Domiciliaria inopinada (Guía de visita domiciliaria); de ser el caso se realiza la revisión del DICEMEL - Sistema de Red Administrativa, donde registra los documentos legales, certificado médico legal y pericia psicológica para complementar información relevante que permita ver posible factores de riesgo o sugerir a las autoridades judiciales tomen medidas de protección urgentes. Dicha profesional, emite el Informe Social en un plazo de dos días como mínimo, y a siete días como máximo. El peritaje social se plasma en el informe social indicando su diagnóstico social, se identifican factores de riesgo y se determinan factores protectores a nivel familiar y social, elementos importantes que permiten valorar la condición individual de la víctima de violencia doméstica en su entorno familiar y social. Su función es aportar información suficiente, objetiva y precisa, utilizando la metodología de la investigación adecuada.

Analista/ Ingeniero de sistemas. - Sus funciones no están consideradas dentro del Manual de Organización y Funciones (MOF) del IML. Sabemos la importancia de registrar y tener un sistema operativo con los datos actualizados de las atenciones que se realizan, por lo que se le homologa a algunas funciones que realiza el Programador de la DICLIFOR, siendo las siguientes:

Diseña y aplica los programas informáticos y aplicativos de acuerdo a las necesidades de los servicios; participa en la distribución e instalación de los equipos informáticos en las áreas operativas de la división médico legal y de la unidad médico legal; verifica el cumplimiento de las normas técnicas de acuerdo con la legislación vigente en el área de su competencia; coordina con las instancias correspondientes, el servicio de mantenimiento de las computadoras y los programas a su cargo (MP 2006: s/p.).

Asistente administrativo (secretaria). - Organiza y coordina las audiencias, y reuniones y además realiza el ordenamiento documentario y de archivo

Asistente administrativo (conductor). - “Moviliza al personal profesional de medicina legal en las diligencias que le solicitan (MP 2006: s/p.).

Auxiliar administrativo (Mesa de partes). - Recepciona y clasifica la documentación que ingresa a la DML. Deriva los documentos a las áreas correspondientes; mantiene actualizado el registro DICEMEL – (Sistema Informático Administrativo de Red). Efectúa el seguimiento de la documentación tramitada y efectúa el descargo al término del procesamiento; también efectúa el control estadístico de los documentos emitidos y recibidos, además de organizar y administrar los archivos de documentos. (MP 2006: s/p.). **En el caso de la DML de Tumbes el o la**

Asistente administrativo – Mesa de Partes. - El servicio de Mesa de Partes es atendido por el personal asistente administrativo que atiende a la víctima, recepciona el documento oficiatorio identificándose con su documento nacional de identidad - DNI, luego ingresa los datos de la solicitud al registro de red administrativa DICEMEL. El documento lo deriva a jefatura médica, escanea el documento para su registro y lo deriva para su atención en primera instancia a consultorio de medicina (clínica) para su valoración respectiva. Deriva el documento solicitante a los servicios médico, psicológico o de asistencia social para sus respectivas valoraciones y emite el resultado de la pericia con documento, previa firma del médico jefe, y con oficio lo remite a las autoridades judiciales solicitantes. Apoya al médico (clínico) en su turno, en las valoraciones médicas de mayor complejidad (tocamientos indebidos y/o violación sexual), cuando es requerido

Dinámica de atención

La División Médico Legal II brinda atención al usuario víctima de violencia doméstica las veinticuatro horas del día, los 365 días al año, en sus diferentes turnos diurnos y nocturnos, en lo que respecta a los servicios médicos clínica y técnico necropsiador. El servicio de psicología labora de lunes a sábado en dos turnos diurnos y el servicio de analista o asistente social labora en un turno de ocho horas diurnas.

El profesional médico labora de lunes a domingo, las 24 horas del día, en tres turnos de seis horas diarias establecidos según programación mensual en coordinación con la Médico Jefe. En cada turno laboran dos médicos y uno en guardia diurna o de noche a falta de personal por motivo de renunciaciones. El promedio de atención diaria es de 15 víctimas en los dos turnos de día y en el turno noche es en promedio 3 víctimas, en el turno de guardia y/o feriados puede que aumente a 20 víctimas en promedio. (Estadística de Medicina Legal).

El servidor psicólogo labora de lunes a sábado, en turno de seis horas diarias y, un día de reten en días feriados y/o domingos, establecidos según programación mensual en coordinación con el Médico Jefe. En cada turno labora dos profesionales psicólogos por falta de personal por motivo de renunciaciones. El promedio de atención diaria es de 3 usuarios (víctimas) por psicólogo en cada turno. (Estadística de Medicina Legal).

El personal asistente social y asistente administrativo labora de lunes a viernes en un solo turno de 07.45 a.m. A 4.30 p.m. Incluido 45 minutos de refrigerio, de lunes a viernes. El promedio de valoraciones sociales es de 15 informes sociales al mes.

Tabla N° 1.4: Días, turnos y horarios de labores de personal DML II

Personal	Días	Turno	Entrada	Salida	Horas totales
Médico	Lunes a domingo	Mañana	07:45	13:45	6
		Tarde	13:45	19:45	6
		Guardia noche	19:45	07:45	12
		Guardia diurna (Domingos y feriados)	07:45	19:45	12
Psicólogo	Lunes a sábado	Mañana	07:45	13:45	6
		Tarde	13:45	19:45	6
Asistente Social/ Técnico Asistencial	Lunes a viernes	Mañana	07:45	13:15	8 horas incluido 45 minutos de refrigerio.
		Refrigerio	13:15	14:00	
		Tarde	14:00	16: 30	

Fuente: Elaboración propia.

1.3.3. Dinámica interna

La dinámica interna de estos establecimientos, prioriza e interviene en la valoración de los diferentes tipos de hechos violentos que ocurren en el ámbito interpersonal, doméstica o intrafamiliar. También atienden a los casos de accidentes de tránsito y los casos de prevención del delito, entre otros; a solicitud de las distintas dependencias fiscales, judiciales y policiales de la jurisdicción del distrito judicial de Tumbes. Cabe señalar que se suman el levantamiento de cadáveres y las necropsias de ley,

que consiste en una examinación exhaustiva de un cadáver para determinar la causa de muerte.

Los servicios brindados a los usuarios y usuarias víctimas de violencia doméstica son gratuitos (MP, 2015b), requeridas por las autoridades del Poder Judicial, fiscales del Ministerio Público, la Policía Nacional en casos de violencia familiar, y en aplicación al Texto Único Ordenado de la Ley N° 26260. Ley de protección frente a la violencia familiar (CRP 1997)¹⁰, aprobado por Decreto Supremo N° 006 del Ministerio de Justicia.



¹⁰ Decreto Supremo N° 006-97-JUS en concordancia a la Ley N° 27007, Art. 1 literal 1.1 Ley N° 27007, 2° DCTF.

Tabla N° 1.5: Diagrama de flujo de atención al usuario o usuaria en Medicina Legal II

N°	Actividad	Cargo del responsable del servicio y atención	Documento oficiatorio	Producto
1º	RECEPCION DEL CASO 	Asistente Administrativo (1) o Técnico Necropsiador (Turno) atiende y registra datos en el DICEMEL ¹¹ .	Documentos de sustentación: Oficio de Requerimiento solicitado por la autoridad judicial competente (Fiscal, Policía o Juez de Familia)	
2º	VALORACION POR MÉDICO LEGISTA (Clínica) 	Atención en la valoración a cargo de Médico Legista (clínica) de turno, de acuerdo a la Guía de Procedimientos Médicos Legales ¹² .	Registra información en el DICEMEL.	Certificado Médico Legal
3º	VALORACIÓN PSICOLOGICA. 	Atención de la valoración psicológica – Clínica; de acuerdo a las guías vigentes a cargo del psicólogo de turno y/o reprograma atención, según disponibilidad por programación copada.	Registra información en el DICEMEL.	Informe Psicológico
4º	VALORACIÓN SOCIAL	Atención a cargo de la Trabajadora Social quien realiza la valoración social en el lugar de residencia de la víctima de violencia doméstica previo documento solicitante.	No registra información en DECIMEL, porque aún no está implementado.	Informe Social

Fuente: Elaboración propia

¹¹ Herramienta computarizada en red a cargo de ing. sistemas; utilizado por asistente administrativo (secretaria), médico legal y psicólogo; queda registrada la atención y valoraciones del servicio médico legal y forense.

¹² Aprobación de la Guía de procedimientos Médico Legales, mediante Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 3963 – 2016- MP-FN, en su Art. 1º.

1.4. DOCUMENTOS NORMATIVOS

Ley orgánica del sector justicia. Decreto Ley N° 25993, transfiere el Instituto de Medicina Legal “Leónidas Avendaño Ureta” al Ministerio Público – Fiscalía de la Nación

En su primera disposición transitoria refiere: “Transfiérase al Ministerio Público las funciones, el personal, recursos materiales y financieros, presupuestales y acervo documental”. (PRP 1992).

Ley N° 28269: Hacia un Nuevo Código Procesal Penal

El Congreso delega al poder ejecutivo la facultad de dictar mediante decreto legislativo un Nuevo Código Procesal Penal y sobre su implementación, así como cualquier otro asunto en materia procesal penal; siendo una de sus atribuciones formular las políticas y objetivos para la adecuada implementación progresiva de esta nueva herramienta de gestión y de acuerdo al Plan Nacional de implementación de esta nueva estrategia de gestión (CRP 2004: página única)

Decreto Legislativo 957: Nuevo Código Procesal Penal.

En su artículo 172, indica que:

La pericia procederá siempre que, para la explicación y mejor comprensión de algún hecho, se requiera conocimiento especializado de naturaleza científica, técnica, artística o de experiencia calificada; se podrá ordenar una pericia cuando corresponda aplicar el artículo 15 del Código Penal; ésta se pronunciará sobre las pautas culturales de referencia del imputado; no regirán las reglas de la prueba pericial para quien declare sobre hechos o circunstancias que conoció espontáneamente aunque utilice para informar las aptitudes especiales que posee en una ciencia, arte o técnica; en este caso regirán las reglas de la prueba testimonial. (PRP 2004)

Le corresponde a Medicina Legal II intervenir en el proceso de valoración a las víctimas por violencia doméstica y emitir las pericias correspondientes a las autoridades solicitantes; así mismo, asistirá en calidad de testigo a ratificar su pericia forense cuando lo requiera la autoridad judicial.

Ley N° 30364: para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar. El objeto de esta ley:

... precisar, erradicar y sancionar toda forma de violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar para lo cual se establece mecanismos, medidas y políticas integrales para la protección y atención de las víctimas de violencia y un procedimiento distinto a nivel prejudicial, así como el otorgamiento de competencias específicas a los integrantes del sistema de administración de justicia. (CRP: 2015)

Esta misma ley señala que el Ministerio Público elaborará las guías y protocolos que serán utilizados en la actividad científico - forense y en los procesos judiciales; así como se le encarga uniformizar los criterios de atención y valoración del daño psíquico y físico, los mismos que serán utilizados por el Ministerio de Salud.

Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Subtítulo IX. Órganos desconcentrados. Capítulo I: Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses. Art.86, 87 y 88

Dentro de sus funciones reglamentadas establece sobre el Instituto Legal y Médico Forense “Intervenir en peritajes, investigación forense y emitir dictámenes técnicos – científicos en apoyo a la administración de justicia; brindar asesoramientos técnicos – científicos forenses a autoridades judiciales que lo requieran”.

Protocolos de procedimientos médico-legales, aprobado por Resolución Administrativa del Ministerio Público N° 523-97 y 373 – 98 - SE-TP- CEMP

Guía médico legal de valoración integral de lesiones corporales¹³ tiene como Objetivo General “Estandarizar la metodología, terminología y procedimiento del examen médico legal, a efecto de elaborar informes periciales de valoración del daño corporal reflejadas en la determinación

¹³ Guía aprobada por Jefatura Nacional del Instituto de Medicina Legal en fecha 0510/2014.

de los días de atención facultativa y los días de incapacidad médico legal” (ROF, Art.86, 87 y 88)

Resolución N°893– 2006 – MP - FN, de fecha 03/07/2006, y Resolución 1258 – 2006, de fecha 20-10-2006

Aprueba el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) del Ministerio Público, contemplándose los cargos necesarios para el funcionamiento del Instituto de Medicina Legal del Ministerio Público.

Decretos Legislativos por tipo de contrato de personal. Ley N° 24041 y D.L. 276

Aplicable al personal sujeto al régimen laboral de la actividad privada del Decreto Legislativo N° 276; contratados para labores permanentes y con más de un año interrumpido, no pueden ser cesados ni destituidos sino por causas y procedimientos del mismo decreto.

Decreto Legislativo N° 1057. Resolución de la Fiscalía de la Nación N°1154 – 2011 –MP-FN, de fecha 27/06/2011

Aplicable al personal sujeto al régimen laboral del D.L. 1057 – CAS, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, el cual tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública.

Manual de Procedimientos Administrativos Clínico Forense del IML. Aprobado con Resolución de Gerencia General N° 213-95-MP-FN-GG

Documento que contiene los procedimientos que se deben ejecutar en la División Médico Legal (DICEMEL) para la valoración de exámenes por lesiones en casos de violencia doméstica y para atender los requerimientos que solicitan el Poder Judicial, Ministerio Público y Policía Nacional.

1.5.MEDICINA LEGAL II Y SU RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES Y LA COMUNIDAD

En el contexto interinstitucional la instancia de Medicina Legal II se relaciona con las instituciones del Ministerio de Salud, Poder Judicial, Ministerio de la Mujer, Policía Nacional y autoridades locales que dan atención y velan por los derechos de las víctimas de violencia doméstica y la comunidad.

1.5.1. Instituciones con las que se relaciona Medicina Legal II

Ministerio de Salud – Hospitales, Centros de Salud, Postas médicas de la jurisdicción del distrito judicial de Tumbes.

Las víctimas cuando acarrean una situación violentada con lesiones graves, deben acudir prioritariamente a ser atendidos en los servicios médicos de los establecimientos de salud; donde le brindaran el auxilio necesario para la recuperación integral de su salud física y no corra riesgo su vida; estas atenciones son completamente gratuitas. El personal de turno de Medicina Legal II de Tumbes acude al nosocomio previo documento petitorio de la autoridad fiscal (de Turno), para su valoración médico legal respectiva, emitiendo para ello el certificado correspondiente de calificación del daño físico (lesiones) de la víctima.

Policía Nacional del Perú - Dirección de la Familia, Participación y Seguridad Ciudadana.

De acuerdo a lo estipulado en la Constitución Política del Perú, artículo 166, la Policía Nacional del Perú (PNP) tiene como una de sus finalidades fundamentales “...prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las Leyes...”.

La Comisaria de Familia tiene como función principal la “prevención e investigación de la violencia familiar”.

Dentro de las facultades de la PNP están:

- Recepcionar las denuncias interpuestas por la víctima de violencia doméstica,
- Dar parte a la Fiscalía de Familia de turno y/o
- Solicitar exámenes médicos legales previo documento a la división médico legal;
- Remitir los documentos con oficio a la fiscalía de turno correspondiente.

De ameritar atención urgente donde corra riesgo la vida de la víctima por lesiones interviene:

- Coordinando con los centros asistenciales para su atención prioritaria y
- Da parte urgente a la fiscalía de turno; esto en la atención y defensa de los derechos vulnerados de las víctimas.

Fiscalías Mixtas o de Familia – Distrito Judicial de Tumbes- Ministerio Público.

Los fiscales de familia o mixtos del turno correspondiente, en su actuación procesal con la víctima de violencia doméstica; inicia su intervención acudiendo a la comisaria de familia según su jurisdicción o recepciona la denuncia en la Fiscalía Mixta o de familia (Turno).

Las primeras diligencias disponen

- Practicar revisión médica legal, luego para mejor resolver si amerita
- Iniciar la investigación preparatoria; dentro de las diligencias
- Dispone oficiar a la división médico legal la valoración médica clínica, pericia psicológica y/o valoración social para el esclarecimiento de los hechos

Juzgados de Familia – Corte Superior de Justicia de Tumbes.

Los Juzgados de Familia en su actuación judicial convoca mediante documento oficioso a los peritos como parte de proceso judicial para ratificaciones, audiencias programadas y/o juicio oral.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables: Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual, Centro de Emergencia Mujer (CEM), actualmente se denomina Centro de Atención Regional (CAR).

Es un servicio público que brinda una atención integral (orientación legal, consejería psicológica, orientación social) a las víctimas de violencia y a los integrantes del grupo familiar, previa denuncia en defensa de sus derechos. El programa nacional ha implementado estrategias de atención a fin de dar respuesta inmediata a las víctimas de violencia como es el Servicio de Atención Urgente, Centro de Atención Institucional (CAI) Hogares Refugio y Chat 100 y es integrante de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Violencia. A la vez realiza coordinaciones con las entidades judiciales y de salud para la atención prioritaria y de protocolo con la víctima de violencia.

1.5.2. Relación con la comunidad, jornadas de acercamiento con la comunidad

Se realiza conjuntamente con la Presidencia de Junta de Fiscales Superiores, como parte de la responsabilidad social, con la finalidad de buscar un mayor acercamiento hacia la población, informar y orientar sobre sus derechos, brindar una atención integral de salud, brindar esparcimiento y recreación para los niños y niñas otorgándoles regalos y/o donaciones incautadas; esta población beneficiaria es designada de acuerdo a la zona que presente alta incidencia delictiva o zona vulnerable en el ámbito del distrito judicial de Tumbes.

1.6. PRINCIPALES CONCEPTOS

1.6.1. Definición de la violencia y violencia doméstica

En nuestro país para fines judiciales la definición de *Violencia* es “Cualquier acción u omisión que cause daño físico o psicológico, maltrato sin lesión inclusive la amenaza o coacción graves que se produzcan entre cónyuges, convivientes, ascendientes, descendientes, parientes colaterales hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad y/o quienes habitan en el mismo hogar, siempre que no medien relaciones contractuales o laborales”. (CRP 1997)

Violencia doméstica referida a la violencia ejercida en el hogar o en la convivencia por parte de uno de sus integrantes; también es definida por la Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 2257 – 2011 -MP-FN, como un patrón de comportamiento que se da dentro del hogar por el cónyuge y/o conviviente y/o pareja y/o ex pareja donde utilizan la fuerza física o cualquier actitud que intimide a la pareja o sea ofendido.

1.6.2. Liderazgo

Para concretar los cambios que la sociedad requiere en sus distintas áreas (Justicia; Salud, Alimentación, Empleo, Inclusión etc.) se necesita entre otras cosas, que los usuarios participen dando a conocer sus demandas y las soluciones que requieren. Para ello se necesita que estén representados y que el liderazgo sea ejercido por alguien que consulte y exprese el sentir del grupo.

El liderazgo desde el punto de vista de la Gerencia Social debe ser colectivo, es decir no recae en una persona, sino en un grupo de personas que trabajan realizando sinergias.

Este tipo de liderazgo permite sumar los distintos saberes, complementar las propuestas y disminuir los errores. Un buen líder no decide solo; sino que, consulta, pregunta, sabiendo que no tiene todas las respuestas, y que es falible. Un buen líder impulsa organizaciones planas, no jerárquicas e incentiva la participación y la valoración de todas las intervenciones, inteligencias y saberes.

El grupo necesita una persona que represente el sentir de la organización o colectivo. Esta persona debe ser un *Líder* en el sentido de motivar, impulsar, congregar, despertar energías y claro está, representar de la forma más colectiva sus aspiraciones y sus propuestas.

Cabe mencionar que no siempre quien representa al grupo es un líder, a menudo es un dirigente, o coordinador sin los atributos de un líder.

1.6.3. Desarrollo de Capacidades

Los nuevos enfoques del aprendizaje señalan que todas las personas adultas y niños poseen experiencias y saberes previos; por ello no son sujetos pasivos cuyas mentes están en blanco esperando a que el profesor los llene de conocimientos; sino que ellos mismos construyen su aprendizaje¹⁴ y conocimientos. Por ello el aprendizaje es un proceso dialéctico donde el “educando” es el protagonista para asimilar y acomodar los nuevos contenidos según su experiencia y características propias.

En el caso de nuestra tesis, la capacitación debe partir de las experiencias que tiene cada profesional en su área y de las experiencias profesionales, personales y grupales. Para que la capacitación aporte a la eficiencia de esta Unidad Médico Legal debe partir de los saberes y potencialidades de todos los integrantes de este centro de trabajo.

¹⁴ Vygotsky es el precursor de la Teoría Constructivista del Aprendizaje

Más que capacitarlos en cosas nuevas, se trata de desarrollar las capacidades que poseen, complementando enriqueciendo y ofreciéndoles herramientas aplicables, prácticas que faciliten la labor que realizan.

Para que la capacitación sirva, tiene que desarrollar capacidades cognitivas y también valorativas y emocionales¹⁵; entonces no debe ser solo teórica, sino aplicarse a su cotidianidad, apelando a su aspecto intelectual y también al actitudinal.

Amartya Sen, también señalaba que una de las formas de salir de la pobreza es desarrollando capacidades de las personas y colectivos. En ese sentido reiteraba la idea de que la verdadera pobreza es aquella donde las personas han perdido identidad, saberes, y capacidades.

1.6.4. Gestión y modelos de gestión

Según Chiavenato 1999, la Gerencia o Gestión se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

Para Daft 2004, la Gestión es crear las condiciones para lograr los objetivos organizacionales. También es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando recursos. Este mismo autor considera al tipo de racionalidad organizativa que puede entenderse a toda acción colectiva debidamente organizada, que es motivada al logro de objetivos y metas institucionales.

La gestión de una organización debe tener en cuenta su horizonte de crecimiento, esto es importante para las mejoras y reestructuraciones.

¹⁵ Maturana desarrolla la teoría del aprendizaje que incluye de manera sustancial el aspecto emocional

Para la gestión es importante la administración por objetivos o resultados, el trabajo en equipo, el liderazgo, el desarrollo de capacidades y la intervención interinstitucional.

Modelos de gestión

Hartle 1996, considera al proceso de gestión del desempeño como un ciclo integrado de planificación del desempeño donde se definen las responsabilidades del puesto, los establecimientos de las expectativas de desempeño, la determinación al inicio del periodo de los objetivos y metas. Con el objeto de supervisar y mejorar el desempeño individual propone, conjuntamente con la aplicación, el asesoramiento respectivo y revisión del desempeño por parte de los superiores y los mismos empleados.

Para López 2006, *la gestión del conocimiento* se conceptualiza como un conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una organización para generar activos intelectuales (*Capital intelectual*), que pueden ser explotados para generar valor y, de esta forma, contribuir al logro de sus objetivos organizacionales.

Este mismo autor considera dentro de los componentes del capital intelectual al capital regenerativo y lo define como la capacidad de una organización para generar *Know how* exportable a otras organizaciones y reinventarse constantemente. Considera que la gestión del conocimiento puede focalizarse hacia los recursos humanos, los procesos o la estrategia, los campos que garantizan la perdurabilidad de una organización con independencia de su entorno, garantizando con su aplicación el tránsito del carácter puramente económico o vivencial; estas actuaciones de gestión del conocimiento las clasifica en sustentar, mejorar, innovar al logro de sus objetivos organizacionales.

Chiavenato (1999) revela, desde la teoría de la administración, la importancia de un modelo de gestión desde el recurso humano dentro de

la organización; indicando que es un recurso humano, dinámico y decide el manejo de los demás recursos físicos y materiales. Por otro lado, mantiene su importancia del recurso humano poseedor de una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo organizacional. Plantea que están obligados a adaptarse a una variedad de situaciones a fin de pertenecer a un grupo social mediante la satisfacción de sus necesidades y manteniendo un equilibrio emocional.

Actualmente en nuestro país las organizaciones públicas apuntan a ser competitivas; es en ese sentido, que algunas organizaciones se proponen reestructurar su estrategia de gestión para mejorar el desempeño; así como para comunicar y reforzar su estrategia general y su cultura enfocado a centrar la atención en las mejoras de calidad o brindar un adecuado servicio.

Los enfoques de gestión aplicados a las entidades públicas han ido cambiando y perfeccionándose a lo largo de su historia organizacional; supliendo algunas y modificando otras o sumando acuerdos o estrategias para cumplir con las exigencias o compromisos institucionales, sin tener en cuenta la gestión y /o reestructuración del diseño organizacional; sin importar mejorar sus niveles de eficiencia, eficacia y competitividad; y sobre todo su legitimidad.

Con estos modelos presentados enfocaremos la nueva gestión de Medicina Legal II de Tumbes a fin de lograr nuevos conocimientos y herramientas de gestión desde la Gerencia Social.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La atención que reciben los usuarios en la División de Medicina Legal en Tumbes no es eficiente pues demoran mucho en tener los informes, es decir no optimizan el tiempo ni los recursos existentes; tampoco están cumpliendo sus objetivos de ofrecer la valoración oportuna para que sea una herramienta útil en el proceso de violencia doméstica; es decir tampoco están siendo eficaces.

Los problemas más visibles de esta División, son:

- La escasa especialización y compromiso del personal que atiende, en gran parte debido a la ausencia de capacitación especializada, deserción y continuos cambios que se realizan.
- La deficiente relación con otras instituciones importantes y con la comunidad para hacer prevención y seguimiento a los casos de violencia doméstica en el lugar.
- La estructura organizacional no da fluidez a las acciones que se implementan no propicia trabajo en equipo y tampoco liderazgos que animen y conduzca el trabajo que realizan.

Es necesario señalar que muchos de los problemas tienen que ver con el sistema de administración de justicia que tiene el país: clasista, burocrático, inoportuno. Sin embargo, también tenemos que decir que, aun considerando estos factores estructurales, hay muchas oportunidades y un margen amplio de mejora que podría realizar la División de Tumbes.

La División de Medicina Legal II de Tumbes del Instituto de Medicina Legal “Leónidas Avendaño Ureta” es órgano de apoyo y depende administrativamente del Ministerio Público; se implementó con el nuevo Código Procesal Penal¹⁶, en el año 2009, y pudo tener incremento de su cuadro de asignación de personal – CAP e infraestructura. Dicho establecimiento se pudo implementar con un *plan de mejora continua* de tres años, para lograr un adecuado clima organizacional. Este proceso importante que tuvo, nos motivó a estudiarlo para conocer cómo se desenvolvía interna y externamente con las organizaciones judiciales y si el recurso humano con el que contaba era suficiente para atender la demanda relacionada a la respuesta en su intervención con la valoración médico y legal a las víctimas de violencia.

Nos interesa tener información referente a la capacitación que dieron (o que no dieron) al personal profesional y técnico profesional ya que, en la reforma procesal penal, se considera la capacitación al personal forense, como una necesidad para garantizar adecuados parámetros de eficiencia y calidad. Cabe mencionar la importancia que tiene en esta capacitación la Escuela del Ministerio Pública.

En el contexto de la información obtenida, uno de los problemas fundamentales al parecer radica en el escaso recurso humano idóneo. Una de las informaciones que dieron los entrevistados fue la deficiencia del desarrollo de capacidades de los servidores profesionales y técnicos profesionales para asumir su rol y función que le competían para atender eficientemente a las(os) usuarios.

Otras interrogantes del presente estudio fue la forma de trabajo cotidiano: si fue un trabajo coordinado o en equipo; como es su relación con los

¹⁶El Ministerio Público diseñó el nuevo sistema de gestión Fiscal, como un aporte a la modernización de la justicia penal en el Perú, considerándose de suma importancia “estructura organizacional, procedimientos, procesos, recursos humanos, físicos, materiales, de información y económicos, que interactúan para controlar el cumplimiento de las actividades que le competen a las Fiscalías y para alcanzar su visión, misión, objetivos, estrategias y políticas institucionales”.

usuarios, y cómo se relacionan a nivel interinstitucional con las otras organizaciones judiciales de su competencia para la atención efectiva sobre la violencia doméstica.

Ante lo expuesto, fue de suma importancia analizar la labor forense y el soporte técnico que se proporciona a la víctima como respuesta a las autoridades judiciales solicitantes, porque a pesar de haber sido implementado con la nueva herramienta de gestión el nuevo Código Procesal Penal y el proceso de modernización acorde a la normatividad vigente del Estado, no se logra aún avanzar con eficiencia, eficacia y legitimidad.

Con la finalidad de identificar y analizar desde una investigación cualitativa, se plantea las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta General

¿Qué capacidad de gestión tiene Medicina Legal II Tumbes, como órgano de la fiscalía en la atención efectiva de la violencia doméstica, en la región Tumbes?

Preguntas específicas

1. ¿En qué medida la estructura organizativa de Medicina Legal II permite la funcionalidad adecuada para cumplir los objetivos institucionales?

Es necesario conocer cómo concretizan sus acciones, ¿qué tipo de estructura tiene?, ¿qué permite y que impide esta estructura organizacional? a efecto de lograr sus objetivos institucionales, teniendo en cuenta que toda organización tiene sus propias características y son ellas las que como estructura organizacional facilita o no, los procesos de gestión operativa. Este importante análisis permitirá conocer los procesos de la gestión operativa para la creación de valor social.

2. ¿En qué medida la capacitación al equipo de trabajo en Medicina Legal II, ha beneficiado una mejor gestión, permite un adecuado desempeño y compromiso institucional?

Obtendremos respuesta sobre cómo está organizado el trabajo y sus relaciones laborales, y se obtendrá información de cómo es motivado o recompensado el personal profesional o técnico profesional. Importante conocer sobre el comportamiento de los grupos de trabajo o de trabajo individual, sobre el estilo de supervisión y liderazgo, cómo es su desempeño y compromiso institucional y la influencia del liderazgo del Médico Jefe responsable de Medicina Legal II.

De suma importancia fue conocer el desarrollo de capacidades del recurso humano, y saber si estas capacitaciones han sido oficializadas en función de la prospectiva de la institución, como una herramienta relevante de política gerencial.

3. ¿Las condiciones organizacionales actuales han contribuido a la concertación interinstitucional de Medicina Legal II?

Sobre la creación de *valor social* de Medicina Legal II ¿cómo está articulado o relacionado?, ¿cuál es su capacidad de convocatoria?, ¿cuál es su compromiso interinstitucional con los organismos judiciales y la pertinencia con sus respectivos intereses y necesidades? ¿En qué medida la estructura organizacional y la capacitación al personal profesional y técnico profesional de Medicina Legal II, permite o impide una concertación interinstitucional para cumplir los objetivos institucionales?

2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la intervención de Medicina Legal II, como parte del sistema probatorio penal, resulta de vital importancia la valoración de lesiones personales en clínica forense de parte del perito forense, dentro de la investigación de los hechos.

Esta investigación de parte de los servidores profesionales tiene que ser abordada con una visión amplia y analizada en el contexto de la información sobre el hecho específico que se investiga, que obran como pruebas que contribuyen al esclarecimiento de los hechos. Elementos relevantes del proceso de investigación preparatoria de parte de la autoridad judicial solicitante, pueden determinar la adopción de medidas de protección inmediata y, por ende, el restablecimiento de los derechos de las personas vulneradas.

La presente tesis, se propuso identificar cual es la capacidad de gestión de la División Médico Legal II de Tumbes, analizando a) La estructura organizacional, es decir cómo se organiza el trabajo del equipo, que procedimientos y normas siguen y como es la dinámica en el trabajo cotidiano. Nos ha parecido muy importante también definir, b) Cómo es el trabajo de los servidores profesionales que realizan las valoraciones a las víctimas y dan respuesta forense. ¿Se encuentran capacitados para brindar una adecuada atención a los usuarios víctimas de violencia doméstica? Así mismo, es necesario analizar si existen condiciones para concertar con las organizaciones sociales y organizaciones judiciales competentes que velan por la protección y restitución de los derechos vulnerados de las víctimas de violencia doméstica en el distrito judicial de Tumbes.

Es importante conocer el mensaje claro del contexto interno y externo de Medicina Legal II Tumbes con el propósito de identificar los principales factores que potencian o limitan en el cumplimiento de sus funciones, teniendo conocimiento que una gestión de calidad se obtiene cuando las organizaciones cumplen con eficiencia y efectividad sus objetivos.

La investigación es pertinente y útil; pues permitirá desde la Gerencia Social obtener el conocimiento necesario desde sus procesos, actores, recursos, normas y agenda social para conocer su marcha y desempeño;

identificar sus dificultades o cuellos de botella organizacionales, así como sus aciertos y posibilidades institucionales.

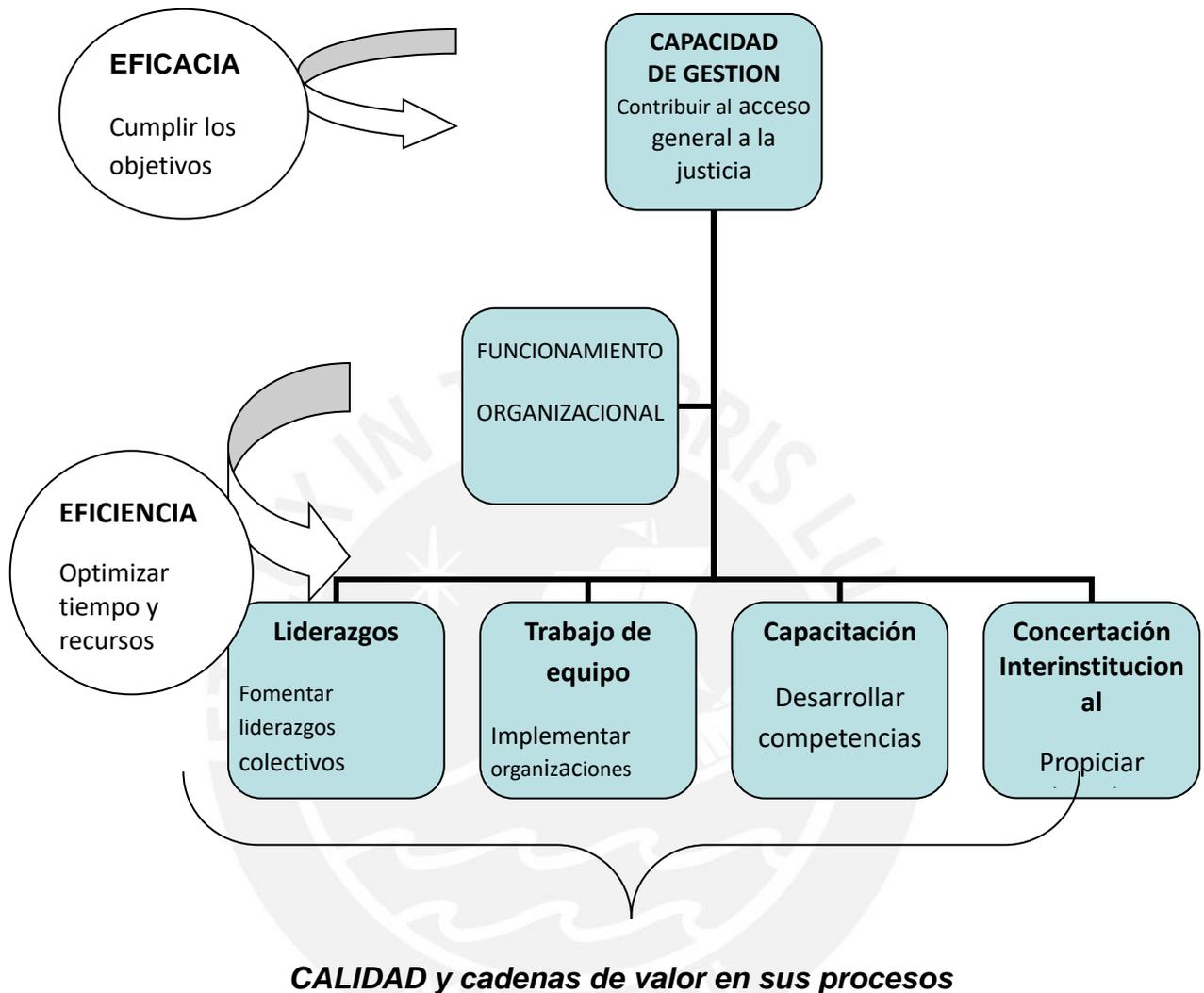
De la información y resultados obtenidos, la presente investigación permitirá sugerir y/o recomendar acciones específicas a la mejora de la gestión y al logro de los fines institucionales de Medicina Legal II de Tumbes, con eficiencia, eficacia y legitimidad respecto de la política social para la cual fue creada.

La investigación desde la Gerencia Social es viable, pues se dispone de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios, facilidad de acceso a la información y disponibilidad de tiempo.

2.3. OBJETIVOS

La presente investigación analizará la capacidad de gestión de la Unidad Médico Legal II de Tumbes, a partir del **funcionamiento organizacional** (estructura y dinámica de funcionamiento, liderazgos, trabajo de equipo), de la **capacitación y desarrollo de capacidades al personal** que labora en estos establecimientos médico legales de Tumbes, y del análisis de la **concertación interinstitucional** para complementar su trabajo, trabajar la prevención y hacer seguimiento a los casos identificados. Todo ello para definir su eficiencia (optimización de sus recursos y tiempos) establecer la calidad de sus procesos realizados; y lograr la eficacia institucional (si están cumpliendo sus objetivos).

Tabla 2.1. Jerarquía de objetivos



Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Objetivo General

Analizar la capacidad de gestión de la UNIDAD MEDICO LEGAL II del Distrito Fiscal de Tumbes, para fortalecer un modelo organizacional idóneo (liderazgo, trabajo de equipo, capacitación, y articulación intersectorial) que les permita cumplir con los objetivos institucionales del Ministerio Público respecto a mejorar el acceso a la justicia de las víctimas de violencia doméstica.

2.3.2. Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1

Analizar en qué medida la **estructura organizativa de** la División Médico Legal II de Tumbes, facilita la toma de decisiones, compromiso, el trabajo de equipo y el surgimiento de liderazgos colectivos para realizar una gestión eficiente y eficaz frente a la violencia doméstica

Objetivo Específico 2

identificar en qué medida **la capacitación al equipo de trabajo** de la Unidad Médico Legal II de Tumbes, permite la planificación, ejecución y evaluación de las acciones realizadas, para lograr sinergias y mejora continua, en la atención eficiente y eficaz de la violencia doméstica.

Objetivo Específico 3

Analizar la **concertación interinstitucional** y comunal que realiza la Unidad Médico Legal II de Tumbes, para conocer sus limitaciones y los aspectos que la facilitan, para que aporte a un trabajo conjunto, de seguimiento y preventivo en la atención de la violencia doméstica.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. FORMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación definió la forma de investigación de *Estudio de Caso* porque nos interesa profundizar en el servicio que presta la División Médico Legal (DML) II de Tumbes como caso específico, para saber si está optimizando sus recursos para lograr sus objetivos institucionales respecto a la atención de los casos de violencia doméstica. Sobre todo, queremos conocer su capacidad de gestión, tomando en cuenta su dinámica organizacional propia, para ver de qué modo esto influye en la relación que existe al interior de la DML entre sus Unidades y las demás divisiones de la Fiscalía, y también con las otras instituciones del lugar (Tumbes), considerando las características del contexto.

Esta forma de investigación, permitió mediante estrategias de intervención, abordar a los profesionales y técnicos profesionales que participan en la valoración forense para conocer sus opiniones, sus roles, la dinámica interna, como desarrollan o fortalecen sus capacidades y como se relacionan. Así mismo, se ha obtenido información relevante de la Unidad de Medicina Legal II como órgano de la Fiscalía en la atención efectiva de la violencia doméstica, para conocer y analizar desde su organización interna, en su contexto interinstitucional con relación a las organizaciones judiciales de su competencia; todo ello con la finalidad de elevar propuestas y/o proponer reflexiones desde la gerencia social a fin de que se logre brindar un servicio eficiente, de calidad y mejores políticas con un criterio de participación de la sociedad civil.

3.2. LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La estrategia metodológica utilizada para la presente investigación es *cualitativa*, porque vamos a considerar las opiniones, percepciones y habilidades de los propios actores que laboran en la DML II de Tumbes, respecto a los roles y funciones que ejecutan como parte del grupo de trabajo de dicha Unidad. No olvidamos que el propósito de la investigación es analizar la **capacidad de gestión** que tiene la División de Medicina Legal II como órgano de la Fiscalía en la atención efectiva de la violencia doméstica, a partir de su organización interna, de sus procesos, del trabajo de su personal y de las coordinaciones que ha venido desarrollando en la región Tumbes. Las variables seleccionadas para la presente investigación son:

- Estructura organizacional: Funciones, dinámica de trabajo, liderazgo
- Capacitación laboral y
- Articulación interinstitucional

Para la operacionalización de las variables, se considerarán a cada una de ellas como parte del proceso metodológico mirando cada aspecto a investigar y relacionándola coherentemente con cada pregunta específica y con cada objetivo específico. Se ha recogido información de las siguientes variables:

La variable **estructura organizacional** se ha medido a través de los indicadores siguientes: Tipo de funciones del personal, magnitud de las responsabilidades, número acciones grupales complementarias, grado de compromiso, liderazgo para la conducción del equipo de trabajo. Esta información se recogió en la entrevista semi estructurada aplicada al médico jefe responsable, a los fiscales de las Fiscalías Mixtas y representantes de instituciones, complementándose dicha información con la revisión documental y la observación participante.

La variable **capacitación laboral**, o desarrollo de capacidades y competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) se midió a través de los indicadores; tipo de intervenciones profesionales realizadas, idoneidad de su trabajo, porcentaje de metas cumplidas, compromiso para atender a los usuarios en tiempos y con resultados óptimos capacidad de trabajar en equipo, comprensión de los fines institucionales, valoración de la dinámica productiva del equipo. Para esta variable se tuvo en cuenta la percepción del personal profesional y/o técnico profesional y sus intervenciones, así como, la información que nos propiciaron y los recursos disponibles para su trabajo. Las técnicas para obtener información, fueron las entrevistas, la observación y la revisión documentaria existente y la que existe en página web institucional del Ministerio Público

Profundizar en la variable **capacitación adecuada del personal**, nos ha permitido conocer si las limitaciones existentes son producto de la escasa capacitación del personal, o de un ambiente organizacional poco motivador y con escasa formalización de planes y evaluaciones para un adecuado desempeño. Para tener información sobre esta variable se han utilizado dos técnicas de recolección de información: la entrevista semi estructurada aplicada al médico jefe responsable, a profesionales y técnicos profesionales, y la revisión documental y/o página web de la escuela del Ministerio Público donde aparecen directivas, el MOF (Manual de Organización y Funciones y el ROF (Reglamento de la Organización y Funciones). Otra fuente de información para conocer esta variable ha sido los planes sectoriales donde aparecen la programación de las capacitaciones institucionales a nivel de todos los servidores que laboran en Medicina Legal II; logrando así obtener información relevante en cuanto a frecuencia de capacitaciones, oportunidad de las capacitaciones y relevancia de las capacitaciones.

Respecto a la variable: **concertación interinstitucional**, se ha utilizado la técnica de entrevista semi estructurada aplicada al médico jefe

responsable, a fiscales de las Fiscalías Mixtas y representantes de instituciones públicas donde se obtuvo información que nos ha permitido describir cómo se relacionan, igual información relevante recabada del acervo documental de Medicina Legal.

La observación ha sido importante en esta variable porque ha permitido la triangulación de la información, es decir, cotejar los manuales y reglamentos con la dinámica interna y el trabajo real que realizan y la dinámica cotidiana en que se desenvuelven.

3.3. LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Tomando en cuenta el objetivo de la presente investigación, fueron las *Fuentes Primarias* las que brindaron información relevante que han permitido obtener información y dar respuesta a cada variable y por ende a cada pregunta específica formulada. En el siguiente orden se realizaron las entrevistas a:

- Entrevista al médico jefe responsable,
- Servidores profesionales que realizan las valoraciones médicas y legales
- Técnicos profesionales que realizan la labor asistencial y que son el primer contacto que tienen con la víctima.

También se realizaron entrevistas a:

- Fiscales de las Fiscalías Mixtas que solicitan la pericia médica y legal y a
- Representantes de las instituciones del Estado que son las que brindan apoyo y/o seguimiento a las víctimas.

La información de *las Fuentes Secundarias*, fueron del acervo documental de la División Médico Legal, del portal web del Ministerio Público, y de la Escuela del Ministerio Público.

3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Se seleccionaron tres técnicas cualitativas de recolección de información que son la entrevista semi estructurada, la observación participante y revisión del acervo documental y/o acceso a la página web institucional del Ministerio Público. Todo ello ha sido de gran utilidad para obtener información que se ha podido analizar, cotejar y triangular, dando así respuesta a la pregunta general de la presente investigación.

Entrevista Semiestructurada

De acuerdo al objetivo de investigación propuesto se ha considerado la entrevista semiestructurada, la cual ha sido dirigida a los servidores: Médico, psicólogo, asistentes administrativos (Técnico profesional), fiscales y representantes de instituciones públicas, por lo que afirmamos que la selección de este tipo de técnicas ha sido muy útil, pues se ha obtenido información relevante y necesaria para responder a las preguntas de la presente investigación.

Observación Participante

Teniendo en cuenta los objetivos específicos de la presente investigación de gerencia social, la aplicación de esta técnica ha sido rigurosa, planificada y orientada a recabar información que complemente la información obtenida con la técnica de la entrevista semi estructurada, siendo válida y confiable.

Se obtuvo hallazgos significativos para dar respuesta a las variables: estructura organizacional, implementación de liderazgos y equipo de trabajo, oportunidad de las capacitaciones y trabajo de concertación interinstitucional.

Revisión Documental y/o Página Web Institucional

Complemento importante para la recolección de información; han sido los hallazgos importantes de documentos normativos de la institución, dirigidos a contrastar información y/o complementar información y dar respuesta a las preguntas específicas de la presente investigación.

Se revisaron documentos referentes a esta política pública como: Acuerdo Nacional, leyes, Resoluciones Ministeriales, Manual de Organización y Funciones, Reglamento de la Organización y Funciones, guías de atención médico y psicológicos. Otra fuente de información importante fue el acceso al Sistema de Procedimientos Administrativos Clínico Forense en Red: DICEMEL; obteniendo de allí información relevante para dar respuesta a las variables definidas como

la estructura organizacional, funciones del personal y/o técnico profesional, actores involucrados, número y tipo de actividades concertadas.

3.5. DIMENSIONES DEL ESTUDIO

Universo y muestra de la investigación: En cuanto al universo está constituido por una médico responsable y 27 servidores profesionales y/o técnicos profesionales que laboran en Medicina Legal; 9 fiscales de las Fiscalías Mixtas a nivel del distrito fiscal y cuatro representantes de las instituciones públicas entre ellos Juzgado de Familia – Corte Superior de Justicia de Tumbes, el CAR - Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Policía Nacional del Perú y Autoridades Locales (Agentes Municipales y Tenientes Gobernadores) que velan por la atención, seguimiento y restitución de los derechos vulnerados de las víctimas.

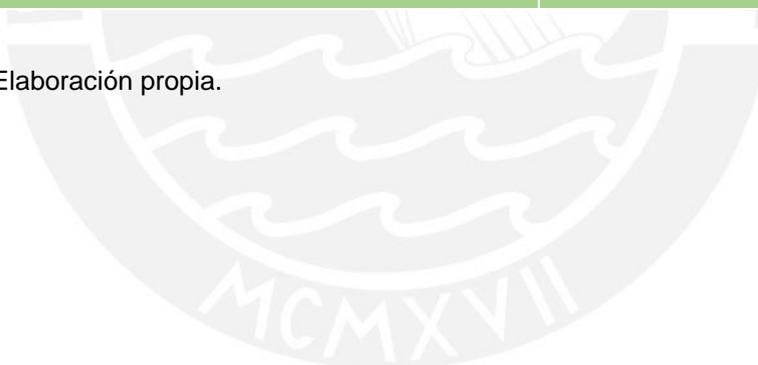
Muestra de la investigación: La entrevista semi estructurada se aplicó en un primer momento al médico jefe responsable de la división médico Legal II, seguido de las ocho entrevistas a servidores profesionales: Médico legista que realiza la valoración de lesiones personales, psicólogo que valora afectividad emocional y daño psíquico y a los técnicos profesionales que realizan una labor asistencial administrativa. Se añadió información de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a tres fiscales provinciales titulares de las Fiscalías mixtas y de familia, quienes son titulares de la investigación de la víctima de violencia doméstica; así mismo ha recaído la muestra en un representante del CAR actualmente CEM del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y en una autoridad local (Teniente Gobernadora).

El método de muestreo utilizado fue no probabilístico por juicio o conveniencia; según ello se aplicaron las entrevistas escogiendo a las personas que cumplían los requisitos de experiencia, cercanía, y confianza. En algunos casos se consideró a la persona que tenía el cargo más importante (el caso del Jefe de la Unidad).

**Tabla N°3.1:
Cuadro de números de actores entrevistados.**

ACTOR INVOLUCRADO	TECNICA	N°
Medico jefe de División Médico Legal II	Entrevista semiestructurada	01
Servidores Profesionales de División Médico Legal II		08
Fiscales Provinciales titulares de las Fiscalías Mixtas y de Familia		03
Representante del CEM		01
Teniente Gobernadora		01

Fuente: Elaboración propia.



CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados que se presentan dan respuesta a las preguntas de investigación y a los objetivos. Estos resultados son producto de la información obtenida de las técnicas cualitativas, tales como la entrevista semiestructurada, la observación participante y la revisión documental; lo que ha permitido contrastar información relevante con el estudio del caso, la interrelación de variables, la experiencia; y sobre todo el marco teórico con los conocimientos ofrecidos por la Maestría de Gerencia Social.

El presente análisis nos permitirá conocer la capacidad de gestión con que cuenta la Unidad Médico Legal II del Distrito Fiscal de Tumbes, sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas a fin de proponer y/o brindar orientaciones que contribuyan al logro de sus fines institucionales. Esta tesis ha priorizado tres aspectos para analizar la capacidad de gestión, y son:

- ❖ *La estructura organizacional*, su funcionamiento, sus normas y procedimientos, ¿facilitan o no la gestión de esta División Médico Legal II de Tumbes?
- ❖ *La dinámica laboral*, el perfil de los profesionales y técnicos, las funciones que le adjudica el Ministerio Público a través de sus Manual (MOF) y Reglamento de Organización y Funciones (ROF), ¿promueve la gestión y liderazgo de esta División?
- ❖ La relación de la División Médico legal II de Tumbes con la *comunidad y demás instituciones* que atienden la violencia doméstica, ¿es óptima, y promueve la gestión de la prevención y seguimiento, de los casos que atiende dicha División?

De trabajarse bien, sobre todo, estos 3 aspectos, se estaría concretizando mayor capacidad de gestión para lograr los objetivos institucionales.

Respeto a la primera variable que es la estructura organizacional, podemos decir que no promueve la gestión de las divisiones medicolegales de los distritos judiciales, debido a que existe una estructura muy jerárquica a la cual hay que consultar y tener en cuenta para TODAS las acciones que se realiza, lo cual no está mal si se pudiera tener autonomía para diseñar las estrategias para conseguir dichos objetivos institucionales.

La forma como se ha diseñado el funcionamiento de las divisiones médico legales, son como en la mayoría de programas sociales muy centralizadas. En Lima se diseñan las normas, los protocolos, el perfil de los profesionales etc. Lo que repetimos, no está mal si se diera cierto margen para que las regiones establezcan sus estrategias teniendo en cuenta las características regionales y culturales

Ante la pregunta de cómo dirigen o gestionan la institución que representan, como planifican las acciones y mejoran sus intervenciones. El médico jefe, respondió lo siguiente

Tenemos en cuenta de manera muy rigurosa lo establecido a nivel superior, no nos salimos de la norma, además si trabajamos con la comunidad no nos quedaría mucho tiempo para atender tantos casos y con lo complicado que son...

(Médico jefe de la Unidad Médico Legal- Tumbes)¹⁷

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISION MEDICO LEGAL II DE TUMBES

Creada con ley N° 24128, el 23 de mayo de 1985, como un establecimiento responsable de emitir dictámenes periciales científicos y técnicos especializados dirigidos al Ministerio Público y al Poder Judicial. Lograr la excelencia en los servicios como apoyo a la función fiscal es uno de los objetivos estratégicos que considera el Instituto de Medicina Legal del Ministerio Público, y que se rige dentro de una política de

¹⁷ Queda de manera confidencial, no definir a que unidad o división pertenecen.

Estado eficiente, transparente y descentralizada. Como hemos señalado aun no se logra esta política institucional

La División Médico Legal II cuenta con una sede principal, ubicada en la Av. Andrés Araujo Morán Manzana.12; Lote. 11 del Centro Poblado del mismo nombre del distrito y provincia de Tumbes y cuenta con 2 unidades médicos legales I, ubicadas, por un lado, en el distrito y provincia de Zarumilla, y de otro, en el distrito de Zorritos, de la provincia de Contralmirante Villar. La División Médico Legal II y sus dos Unidades cuentan con una estructura organizacional tradicional, regida por un Reglamento de Organización y Funciones – ROF, del año 2009, y un Manual de Organización y Funciones – MOF, del año 2006. Como vemos estas herramientas organizacionales tiene bastante tiempo sin actualizarse

Sus objetivos estratégicos también están desactualizados, han sido establecidos para el periodo 2004 al 2011 y aun los consideran vigentes; resalta dentro de ellos brindar un servicio científico forense de calidad, con eficiencia y ética; implementando planes de capacitación, mejorar la infraestructura, a fin de satisfacer las necesidades de la población de Tumbes en cuanto a los servicios que requiera. Implementar planes de capacitación es uno de los objetivos menos logrados como señala uno de los psicólogos:

No sé si antes capacitarían, pero en mi caso la institución como institución, solo nos dio una actualización cuando nos contrató, luego de eso no hubo más. En mi caso yo tengo que estar buscando como actualizarme y pagar con mi mismo presupuesto, y también yo mismo busco como coordinar con los demás colegas para resolver algunos impases. Creo que el jefe debería buscar estos encuentros y capacitaciones ya que existen muchas.

(Psicólogo de uno de los establecimientos médico legales)

El servicio médico legal en este distrito fiscal practicó 2,844 valoraciones médicos legales en clínica forense por violencia doméstica, en el año

2015, con un menor número de atenciones que en el año 2014, donde se practicó 3 500 casos; de lo que se puede deducir que no ha disminuido el índice de violencia doméstica y no hay menos violencia doméstica, sino que se oculta en todos los estratos de la región Tumbes. No denuncian el hecho por temor a represalias o por otros motivos de índole cultural.

Frente a estas cantidades que oscilan y a veces disminuyen, es necesario mencionar la importancia de la difusión, de la prevención, el trabajo interinstitucional y con la comunidad, pues en el año 2014 se dieron más acciones de difusión y acciones conjuntas, creemos, que esa es una causa en el aumento de casos atendidos. La importancia del trabajo de concertación, la dinámica grupal para relacionarse con la comunidad y el compromiso profesional, como vemos da buenos resultados.

En la revisión documental se puede corroborar que las Unidades y División no cuenta con misión ni visión institucional propia. Sabemos cuán importante es tener un ideal común contextualizado que responda a los problemas locales que inspire de manera individual y grupal el trabajo que se realiza. En la entrevista a algunos de los profesionales, estos no tenían muy clara la visión y la misión institucional. En entrevista a uno de los médicos, este manifestó: ***“Estamos alineados a los mismos del Instituto de Medicina Legal “Leónidas Avendaño Ureta”, no es necesario que cada División haga otros objetivos”*** lo cual es cierto, aunque quizás convendría que lo recuerden más seguido, y se complementen con algunas metas u objetivos propios que canalicen, y les haga priorizar las acciones que vienen realizando.

En relación a las respuestas obtenidas de los entrevistados como el Médico jefe, Fiscales y representantes de instituciones judiciales competentes, sumados a la información obtenida de la revisión documental y observación participante, nos dieron a conocer la información oficial que existe en los medios y portal del Ministerio Público.

Respecto a los valores institucionales, son numerosos y pueden servir para motivar y ejecutar algunas acciones de la División que estamos analizando sobre todo referidas al compromiso, al buen trato, al trabajo de equipo, a la mejora de sus competencias, a la prontitud y eficiencia de sus servicios. Estos valores los hemos puesto en un cuadro al final de esta página.

Entre la relación larga de valores están los siguientes

Humanidad, Justicia, Igualdad, Honestidad, Prudencia, Objetividad

Imparcialidad, Transparencia, Reserva, Decoro, Dedicación

No arbitrariedad (Actuar de manera racional, razonable y justificada)

Probidad (Ser personas integrales, honorables y rectas, cumplir los deberes sin fraudes; actuar con transparencia, autenticidad y buena fe.)

Veracidad (Actuar con precisión y exactitud, de acuerdo a la realidad circundante, saber que sin la verdad no se puede alcanzar la justicia).

Independencia. (Tener ética en rechazar cualquier tipo de interferencia).

De los demás valores institucionales, nos interesa resaltar los siguientes que tiene que ver con los objetivos de la investigación:

- **Coraje moral.** (Actuar con decisión, perseguir nuestros objetivos y metas sin desmayar ni quebrantar principios, dominando los temores).
- **Responsabilidad.** Realizar nuestra tarea de la mejor manera, con eficiencia y compromiso con el bien común, sin necesidad de supervisión.
- **Competencia.** (Mantener y aumentar nuestros conocimientos, habilidades y cualidades para el correcto desempeño del cargo).
- **Diligencia.** (Actuar con prontitud y cuidado en el cumplimiento de nuestras funciones, para obtener el mejor rendimiento del tiempo).
- **Respeto.** (Valorar al usuario como si fuera uno mismo, como un ser digno de consideración y merecedor de un trato amable y cortés)
- **Trabajo en equipo**
Liderazgo. (Ejercer el cargo con alto nivel de autoestima, basado en la confianza, la obtención de logros, el autodominio y las competencias laborales).

Ideario del Ministerio Público-Fiscalía de la Nación-Portal Web.

4.1.1. Descripción de su funcionamiento de la DML II de Tumbes

La División Médico legal II -Tumbes sostiene un nivel de cumplimiento fundamental respecto a la misión institucional del Ministerio Público, debido a su dependencia administrativa; siendo esta responsable de los principales objetivos y de las estrategias organizacionales. El nivel gerencial se da con el Instituto de Medicina Legal “Leónidas Avendaño Ureta” y las gerencias del Ministerio Público, quienes son los responsables de adaptar los planes y programas nacionales para que el nivel técnico los ejecute.

El nivel técnico corresponde a la Presidencia de Junta de Fiscales del Distrito Judicial de Tumbes como máxima autoridad y representante del Fiscal de la Nación, difunde en físico o mediante correo institucional las disposiciones establecidas de acuerdo al documento resolutivo emitido por la gerencia central, contando con el apoyo de la sede administrativa para hacer cumplir lo establecido.

El nivel de coordinación de la División Médico Legal II es con la Presidencia de la Junta de Fiscales y la representante de la sede administrativa; asumiendo ese mismo nivel de decisiones con las gerencias centralizadas que operan en la ciudad de Lima.

Dichos trámites se caracterizan generalmente por ser burocráticos y verticales. Al existir instancias que tienen autoridad sobre Medicina Legal II- Tumbes; esta división tiene limitaciones para tomar decisiones, no ejerce poder, tiene menos condiciones para ejercer una gestión de acuerdo a las características propias. La estructura organizacional del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación propicia a veces una actitud pasiva y está al margen de los problemas y características propias de la institución distrital y su perspectiva institucional. Cabe mencionar que el personal que presta servicios médicos y forenses de Medicina Legal II depende administrativamente del presidente de la Junta de Fiscales

Superiores, representado por la sede administrativa del Distrito Judicial de Tumbes para acatar las normas por mandato; de no acatar las órdenes se vería el servidor inmerso con la emisión de un memorándum como llamada de atención con copia a su legajo personal.

4.2. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En las Unidades de Medicina Legal, los cargos de los profesionales no están ocupados en su totalidad, están desiertos y al parecer la convocatoria no es un tema prioritario para la Gerencia de Potencial Humano a nivel central. Muchas veces los profesionales o técnicos que se encuentran activos, tienen que suplir las funciones de los trabajadores que aun no han sido contratados; por otro lado, los profesionales, luego de ocupar la plaza la dejan debido a sus cursos de posgrado o por ocupar otras plazas con mayor remuneración y ubicadas en otras regiones no tan distantes al lugar en que radican.

El desempeño de los profesionales no genera resultados óptimos en el trabajo de prevención y seguimiento ya que no trabajan con la comunidad ni otras instituciones que trabajan la violencia familiar (o doméstica) y de género. Uno de los psicólogos entrevistados menciona:

Los trabajadores quedamos cansados porque a veces tenemos que reemplazar a los profesionales que han dejado el cargo, o que aún no han contratado. Por otro lado, a muchos no les gusta salir a la comunidad porque el calor es fuerte y los lugares alejados...en los contratos se especifica que debemos atender en la oficina, salvo la trabajadora social (a veces).

Profesional de la Unidad de Medicina Legal

A continuación, damos a conocer las tablas que certifican lo que mencionamos, donde aparecen los cargos aun no cubiertos, o de los que han renunciado:

Tabla N° 4.1: División Médico Legal II de Tumbes, personal y tipo de contrato al año 2015

	Tipo de contrato	Cantidad considerada en el Cuadro de asignación de personal	N° de personal que cuenta	Déficit de personal	Motivo
Jefatura médica	Decreto legislativo 276 nombramiento	01	-----	-----	-----
Médico (Clínica)	Decreto legislativo 276 nombramiento	09	06	03	Renuncia de convocatoria desierto
Psicólogo	Decreto Legislativo 728. Contrato Indeterminado	06	02	04	
Trabajadora Social		01	01	---	
Asistente administrativo		03	02	01	Fallecimiento Gerencia de Potencial Humano aún no convoca la plaza
Conductor	Régimen laboral del D.L. 1057 – Contrato de Administración de Servicios	01	01		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 4.2:
Unidad Médico Legal de Zarumilla: personal y tipo de contrato al año
2015.

Cargo	Tipo de contrato	Cantidad considerada en su Cuadro de asignación de personal	N° de personal que cuenta	Déficit de personal	Motivo
Jefatura médica	Decreto Legislativo 276 nombramiento	01	-----	-----	-----
Médico (Clínica)	Decreto Legislativo 276 nombramiento	01	01	01	Renuncia Proceso de convocatoria desierto.
Psicólogo	Decreto legislativo 728 contrato indeterminado	01	01	00	Gerencia de Potencial Humano aún no convoca la plaza a la fecha
Auxiliar administrativo	Régimen laboral del D.L. 1057 – Contrato de Administración de Servicios CAS.	01	01	00	

Fuente: Elaboración propia.

El hecho de no contar con un jefe permanente que oriente y gestione la labor de estos establecimientos de medicina legal impacta obviamente en la gestión, a veces mediocre, cuando no ineficiente.

4.2.1. El personal profesional y/o técnico profesional ¿está adecuadamente capacitado?

Este aspecto está referido a las respuestas obtenidas de los entrevistados como el Médico Jefe, servidores profesionales Médicos, Psicólogo y Trabajadora Social y técnico profesional; así mismo, se complementó información con la revisión documental y/o página web de la escuela del Ministerio Público.

El Médico Jefe refiere que la Escuela del Ministerio Público es la responsable de la capacitación del personal de Medicina Legal, siendo esta formación deficiente debido a que solo se da esporádicamente y en el mejor de los casos una capacitación al año y solo para algunos profesionales (químico, odontólogo, psicólogo y trabajadora social).

Tenemos como hallazgo que en general en todos los establecimientos de medicina legal en Tumbes el personal profesional y/o técnico profesional no se encuentra debidamente capacitado por el cargo que desempeña ni en temas de violencia.

Otro hallazgo relevante es que el personal profesional y técnico profesional se capacita con sus propios recursos y lleva cursos a distancia de manera particular u otros estudios semipresenciales, como diplomados y/o maestrías virtuales por motivo de que no se otorgan permisos para este tipo de estudios y/o capacitaciones.

Por otro lado, desde hace tres años se ha implementado un programa de inducción al servidor profesional Médico y Psicólogo que ingresa a laborar a Medicina Legal II a cargo de la Escuela del Ministerio Público para superar lo que anteriormente se limitaba a la propia experiencia ganada

por el personal hasta lograr experticia de acuerdo a los protocolos establecidos.

Se observa así que el servidor debidamente capacitado y/o pasante aporta conocimiento, desarrolla habilidades y modifica actitudes en un mejor desempeño laboral, mientras que el servidor que no tuvo la posibilidad por falta de permiso de capacitarse adquirió por experiencia y/o práctica y/o imitación de otros servidores mejora en su competencia laboral. (Gerencia de potencial humano ROF. 2009: 21)

Tabla N° 4.3:

Unidad Médico Legal de Zorritos de la provincia de Contralmirante Villar con el personal que cuenta y tipo de contrato al año 2015

Cargo	Tipo de contrato	Cantidad considerada dentro de su Cuadro de Asignación de personal	N° de personal que cuenta	Déficit de personal	Motivo
Jefatura médica	Decreto legislativo 276 nombramiento	01	00	01	Renuncia Proceso de convocatoria desierto. Gerencia de Potencial Humano a la fecha no convoca la plaza
Médico (Clínica)	Decreto legislativo 276 nombramiento	01	00	01	
Asistente administrativo	Decreto legislativo 728 contrato indeterminado	01	00	01	
Psicólogo		01	01	00	

Fuente: Elaboración propia

La Gerencia de Potencial Humano ubicada en la sede central del Ministerio Público, en la ciudad de Lima, es la responsable de reclutar personal, sin embargo, no se conoce mucho su capacidad de gestión en el proceso de reclutamiento y capacitación al personal.

A la fecha, las plazas que no están cubiertas han sido convocadas en procesos de selección anterior y han quedado “Desiertas”. Este es el motivo de la carencia de servidores en Medicina Legal II. Al parecer, tal gerencia no prioriza esta necesidad y hace caso omiso a los documentos solicitantes que reitera el requerimiento del Médico jefe para cubrir los servicios que aún están desabastecidos y para incremento de personal prioritariamente técnico profesional para labores asistenciales y/o de profesionales médico y psicólogo. Se puede observar que se prioriza convocatorias para las plazas del sistema fiscal y administrativo.

Con respecto a los tipos de contrato el servidor profesional, técnico profesional y asistencial que labora en Medicina Legal, rigen los diferentes Decretos Legislativos – D.L, con los que el personal accedió a la firma de contrato pero que limita su desempeño y no responde a sus expectativas. El personal contratado por la modalidad de CAS, por ejemplo, no podrá involucrarse y hacer planes a mediano plazo ya que no se garantiza su permanencia pues los contratos se renuevan cada 3 meses

-D. Legislativo N° 276: es el tipo de contrato con el que acceden al cargo de médico, y su nombramiento se le otorga después de dos años consecutivos de labores ininterrumpidas.

-D. Legislativo N° 728: a la firma de contrato lo realiza el servidor profesional psicólogo y asistenta social y/o técnico profesional que realiza la labor clínica y administrativa.

-D. Legislativo N° 1057 – Contrato de administración de servicios – CAS: En este tipo de contrato el personal es evaluado en su desempeño laboral trimestralmente por el médico jefe responsable; generalmente lo obtiene el servidor conductor y el personal auxiliar administrativo.

En la unidad médico legal de Zorritos desde hace aproximadamente dos años solo se presta servicios de Psicología Forense dos veces a la semana, en un solo turno de seis horas de 07.45 a.m. a 1.45 p.m., solo para atender la demanda de valoraciones programadas o reprogramadas que no pudieron atenderse en la división médico legal de Tumbes y que pertenecen a la jurisdicción de la Fiscalía de Contralmirante Villar. Las atenciones de los usuarios víctimas de la jurisdicción del distrito judicial de Zorritos – Contralmirante Villar son valoradas en la División Médico Legal II de Tumbes.

4.2.2. Calificación y estímulo del potencial humano de la División Médico Legal II-Tumbes

La División Médico Legal II en el año 2013 fue parte de la implementación hacia una adecuada cultura organizacional a nivel de distrito judicial de Tumbes, promovido por la Gerencia de Potencial Humano de la sede central Lima. Realizándose la medición del clima organizacional, se arribó a los siguientes resultados más resaltantes:

En el Indicador de Clima Laboral, se puede apreciar que en las variables: *Remuneración y Recompensa* obtuvo un resultado de evaluación “No saludable”; *Cultura de la organización* y sus dimensiones, *diseño organizacional* en todas sus dimensiones, *Potencial humano* en todas sus dimensiones y *formación y motivacionales*; tienen un resultado de evaluación “por mejorar.” (Informe de la Gerencia de Potencial Humano, 2013)

Se tuvo información en dicho informe, que en la dimensión: Remuneración; el 47% del personal no está de acuerdo con el sueldo que percibe y el 43% del personal indica que su salario que percibe y los beneficios no son razonables; en la dimensión “toma de decisiones”, “recompensa”, “liderazgo”, “comunicación”, “conflicto y cooperación”, “motivación”, “confort”, “innovación”, “estructura”, “identidad”; tienen un resultado de evaluación “por mejorar”.

Teniendo en cuenta estos resultados se elaboró el *Plan de Mejora Continua*. De acuerdo a los recursos existentes se propusieron actividades de esparcimiento, recreación y deporte, para ello se conformó el Sub Comité de Apoyo¹⁸, como una estrategia de acción a fin de lograr la mayor participación de los colaboradores a través de la motivación. Se logró la participación del 80% de colaboradores¹⁹ en la “Primera Caminata Ecológica de Integración” con el objetivo de dejar el sedentarismo y combatir el estrés laboral, así como en los “Juegos Deportivos Institucional”, con la finalidad de mejorar la salud mental, aliviar el estrés laboral y fomentar las relaciones interpersonales en los colaboradores.

Estas actividades recreativas y de deporte han quedado consignadas en los pareceres de algunos trabajadores quienes manifestaron: *"ha mejorado mi salud física", "me siento relajado(a)" y "menos estresado(a)", "me ayuda a desconectarme de mi rutina diaria", "me brinda un espacio de recreación" y "ha mejorado mi salud mental"*.

La sede administrativa motiva con felicitación y entrega de un presente personalizado a cada servidor que cumple años, como señal de reconocimiento e identificación de parte de la institución; esta actividad dio lugar a que los servidores se sienta reconocidos, muestren una sonrisa de felicidad. A esta actividad se suma la celebración de los servidores que cumplen años en el mes; se realiza en la hora de refrigerio (1.15 p.m. a 2.00 p.m.), con el objetivo de compartir y mantener una buena relación entre los mismos.

Se suman a estas actividades de integración entre los servidores, las celebraciones de “El Día Internacional de la Mujer”, “Día del Hombre”, “Día de la Madre”, “Día del Padre”, “Día Internacional de la Amistad”, “Día de la Navidad” y “ Año Nuevo” ; se puede describir que el inicio de la participación a estas actividades fue de un 80%, incrementándose paulatinamente a un 95% de colaboradores participantes; como resultado

¹⁸ Resolución de la Presidencia de la Junta de Fiscales superiores N° 879-2013-MP-FN-PJFS-TUMBES.

¹⁹ Oficio N° 001-2014-MP – FN – ETAAMECO – DF - Tumbes.

no solo generan momentos positivos o de alegría, sino que se trata de reforzadores importantes para estimular comportamientos deseados en el lugar de trabajo y de mejora del clima laboral.

Dentro de otras actividades resaltantes cabe mencionar la de brindar servicios de salud en cuanto a prevención: “Despistaje de Tuberculosis” y Control de Salud Integral donde se realizaron despistaje de enfermedades degenerativas previa firma de una alianza estratégica entre el Comité Técnico del Clima Organizacional y el “Programa Reforma de Vida Renovada, en la detección precoz del Síndrome Metabólico” del Hospital “Carlos Alberto Cortez Jiménez” ES SALUD- Tumbes.

Con las actividades mencionadas se ha mejorado el ambiente laboral y de compañerismo, quedando pendiente la mejora de sus competencias y la alineación de sus actividades con los demás trabajadores. Esto se podría mejorar con una política institucional de desarrollo de capacidades y un liderazgo local que incentive el compromiso y la mística de trabajo para con los usuarios lo que aún no se ha conseguido.

Otro factor que influye en el desenvolvimiento de los trabajadores de la División de medicina Legal II de Tumbes (y sus 2 Unidades) es la definición del perfil de los trabajadores en el contrato que realizan, además de las funciones que no son pertinentes a las necesidades que existen en los distritos judiciales

4.1. IMPLEMENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Las respuestas obtenidas de las entrevistas al Médico jefe, servidores profesionales como Médicos, Psicólogos y Trabajadoras Sociales y técnicos profesional, se complementó con información obtenida en la revisión documental.

Medicina Legal II de Tumbes esta implementado con un Médico jefe responsable, dos Médicos clínicos, dos Psicólogos, una Trabajadora Social, un conductor y dos personales administrativos; cabe mencionar como hallazgo clave que el mismo personal realiza otros tipos de valoraciones de acuerdo a la demanda en los servicios, no existe un equipo de servidores exclusivos para violencia doméstica. Asimismo, es necesario indicar que los servidores con el cargo de técnicos necropsiadores apoyan a la labor administrativa debido a escasez de personal.

Funciones del personal profesional y/o técnico profesional.

Cada personal profesional y/o técnico profesional asume su compromiso de acuerdo a la firma del contrato por el cargo que ocupa, con un trabajo interdisciplinario y articulado con los operadores de justicia. “Se asume un compromiso institucional sobre cultura organizacional, por ser de vital importancia mantener un adecuado clima laboral para el logro de los objetivos y metas institucionales; implementándose el estudio del clima organizacional” (MP. 2012), a nivel de las diferentes dependencias y unidades orgánicas de los sistemas fiscales, forenses y administrativas del Ministerio Público a nivel nacional. La División de Medicina Legal II luego de la medición del clima laboral se implementa con un plan de mejora continua con la finalidad de mejorar el clima laboral y brindar una mejor atención al usuario, emitir las pericias oportunamente como medio de pruebas a las autoridades competentes solicitantes y acortar los plazos procesales.

El Médico jefe considera que el desempeño laboral de los servidores de Medicina Legal II muestran el deseo de servir a los usuarios en un 60%, los cuales tienen vocación de servicio, compromiso con la institución y realizan su labor diaria de manera eficiente y considera que el 40 % de servidores públicos no realizan su labor diaria, solo cumplen con el

horario de trabajo, no tienen vocación de servicio ni compromiso con la institución.

Los siete profesionales y/o técnicos profesionales entrevistados consideran que se sienten satisfechos con el cargo que desempeñan; así mismo, de los siete entrevistados al respecto de sus cargos considerados en el Manual de Organización y Funciones – MOF: tres refieren que sus cargos sí están bien considerados, dos dicen que no están considerados y los otros dos dicen desconocer porque no han leído dicho documento. De igual manera cinco entrevistados dicen que el MOF está actualizado y dos refieren que desconoce.

En la información obtenida en la revisión documental realizada, se ha podido evidenciar que el Manual de Organización y Funciones– MOF, está desactualizado dado que los cargos que se han implementado con el nuevo Código Procesal Penal no están considerados; asimismo la denominación Medicina Legal II no está considerada, solo denomina a la División Médico Legal A, B y C, lo cual no cumple con los cargos ni el número de servidores considerados en el documento normativo que data del año 2009.

Se hace mención que el servidor público que cumple la función asistencial, como los técnicos necropsiadores, asistentes administrativos y auxiliares administrativos, cuentan con estudios universitarios completos, y en su mayoría son licenciados en Administración y Derecho.

Dinámica productiva del equipo. - Se ha considerado las respuestas del Médico Jefe, las cuales indican que no se realiza una evaluación de desempeño a nivel gerencial; no obstante, se ha observado y se conoce de los servidores en su desenvolvimiento día a día, de sus deficiencias y de cómo debieran mejorar. Considera que la mayoría de los trabajadores tiene un desempeño eficiente por la entrega de sus pericias a tiempo y no tiene quejas de los fiscales que solicitan o reiteran las pericias.

La totalidad de los siete servidores profesionales médicos, psicólogo(a) y trabajadora social y/o técnico profesional entrevistados, que realizan labor administrativa, refieren que realizan un trabajo individual, que no son motivados a desarrollar actitudes y no sostienen adecuadas relaciones laborales; manifiestan *que no desarrollan un trabajo grupal o en equipo* debido a que la valoración es individual; asimismo, los siete entrevistados dan una respuesta en común respecto de sostener una adecuada comunicación. Como hallazgo refieren que son creativos en su trabajo, son activos, proactivos, tienen iniciativas, toman decisiones de acuerdo a su labor que desempeñan y se consideran competitivos.

El trabajo realizado en los servicios de Medicina legal II se mide por producción mensual (Estadística de las atenciones realizadas), las cuales se desenvuelven según demanda de las solicitudes de las autoridades judiciales, mayormente de las Fiscalías Mixtas de turno, seguido de la Policía Nacional; el servidor utiliza su propia metodología de trabajo para arribar a su pericia.

4.2.5. En cuanto a la percepción del personal asistente y/o técnico profesional sobre el trabajo en equipo y la efectividad de su trabajo

Se ha considerado las respuestas de siete servidores técnico-profesionales que realizan una labor de forense en Medicina Legal II, indicando que consideran importante el trabajo en equipo en la valoración por violencia doméstica; asimismo, refieren realizar algunas coordinaciones referentes a algunos casos complejos.

El personal asistencial y administrativo presta apoyo al profesional Médico y/o Psicólogo y/o Trabajadora Social en la entrega de documentos (oficios), haciendo firmar al Médico jefe y remitiendo las pericias a las autoridades judiciales solicitantes.

De los siete servidores profesionales entrevistados consideran necesario un trabajo en equipo o dupla para la valoración de los casos de violencia doméstica entre Psicólogo y Trabajadora Social; dado que así se

realizaría una sola entrevista a la víctima debido que en el contenido de la entrevista del psicólogo hay elementos de índole social y la trabajadora social recabaría información necesaria sin duplicar información, y se podría emitir un solo informe con contenido psico-social.

Se puede corroborar con la técnica de la observación, que el trabajo realizado por el servidor profesional es individual, sin embargo, refieren los siete entrevistados que realizan un trabajo coordinado. Refieren los siete entrevistados que *no existen protocolos ni guías creadas aún, ni normadas para que se realice el trabajo en equipo*. Consideran que tiene que darse una propuesta de la propia Jefatura del Instituto de Medicina Legal y elevarla al Fiscal de la Nación para su aprobación e implementación.

4.2.6. Sobre los recursos disponibles del equipo

Se ha considerado la respuesta del Médico jefe que indica que en la labor asistencial existe carencia de personal profesional Médico y Psicólogo por motivo de renuncia; cree necesario un incremento de profesionales y personal asistencial para poder brindar una atención oportuna a las solicitudes de las autoridades judiciales. Considera que el recurso humano con el que cuenta es deficiente porque tiene que suplir a las áreas que están desabastecidas; el servidor profesional Médico y Psicólogo hace doble esfuerzo para cumplir con los requerimientos fiscales y/o judiciales. En cuanto a su implementación refiere que cuenta con recursos materiales y logísticos que son abastecidos por la sede administrativa del distrito judicial de Tumbes.

En cuanto a su infraestructura. En mayo del 2005, la División Médico Legal II logra tener local propio, teniendo capacidad para brindar los servicios clínicos forense y de psicología²⁰. Actualmente se encuentra casi

²⁰ Los servicios tanatológicos y laboratorio no funcionan a la actualidad por no encontrarse implementado; solo se reciben muestras, se embalan y se remiten al

en hacinamiento por falta de consultorios y oficinas. Cuenta con 2 consultorios médicos que son utilizados por el personal médico en los tres turnos, dos consultorios psicológicos que es compartido en el turno y la oficina de analista – Asistente Social compartida en el turno con Tecnóloga Médica.

La Unidad Médico Legal I de Zarumilla desde su creación funcionaba en dos oficinas que compartía con las oficinas del local donde funciona la Fiscalía de Zarumilla, pero desde el mes de mayo del año 2015 cuenta con infraestructura propia, implementada con modernos equipos de última tecnología para un mejor desempeño de sus funciones. En tanto que la Unidad Médico Legal I de Zorritos, de la provincia de Contralmirante Villar, desde su creación a la fecha de la presente investigación funciona en local alquilado, el cual es compartido con las oficinas de la Fiscalía Mixta de Zorritos, de la referida provincia.

Compromiso. -Se ha considerado la respuesta del Médico Jefe que considera que los servidores profesionales y profesional técnico asumen en un 60% su compromiso institucional y en un 40% no se sienten identificados con la institución, y no asumen su compromiso. No están conformes por motivos de remuneraciones salariales bajas, señalan que no están acordes con los salarios de otras instituciones públicas.

4.3. CONDICIONES EXISTENTES PARA LA CONCERTACIÓN

Este aspecto está relacionado con las respuestas obtenidas de los entrevistados como el Médico Jefe, el cual menciona que

... no se concerta con ninguna institución que vela a favor de las víctimas de violencia doméstica. Solo se tiene una relación directa

con el usuario que acude a Medicina Legal para la valoración de los profesionales Médico, Psicólogo (a) y Trabajadora Social y técnicos

...No se asume ninguna alianza estratégica con organizaciones que velan por la restitución de los derechos de las víctimas de violencia doméstica, solo se realiza coordinaciones con las autoridades judiciales solicitantes (Fiscales de Familia, Mixta y Juzgado de Familia) sobre las pericias y valoraciones pendientes del agraviado e imputado.

(Médico Jefe de una Unidad Médico legal)

Dicho jefe responde que no cuenta con ninguna propuesta integral de trabajo donde se desarrolle acciones conjuntas con organizaciones públicas ni privadas, ni con actores sociales.

Medicina Legal II no articula sus fines institucionales alrededor de un objetivo común con organizaciones del Estado, considera que no es de su competencia, dado que sus fines son los normados en el Nuevo Código Procesal Penal.

Como hallazgo, es que tenemos que es nula la participación de Medicina Legal II con los actores institucionales referente a temas referidos a violencia doméstica, no obstante tener condiciones para concertar, como parte de su liderazgo, creatividad y negociación colectiva, su participación con los stakeholders y todos los grupos de interés en las mesas de concertación regional. Ello sería muy importante dado que tiene como fin la valoración de lesiones a las víctimas de violencia doméstica, debido a que cuenta con conocimientos importantes (casuísticas y causas de la violencia) por los casos atendidos diariamente, elemento importante para proponer políticas públicas a favor de la población como medida de prevención y atención a las víctimas y conseguir así legitimidad, si nos atenemos a que la creación del Valor Social como horizonte involucra estar articulado o relacionado, tener capacidad de convocatoria, compromiso institucional con las instituciones que velan por los derechos de las víctimas de violencia doméstica con sus respectivos intereses y necesidades institucionales.

4.3.1. Actores involucrados

Para el conjunto de los entrevistados, representantes de la Fiscalía de Familia, Centro de Emergencia Mujer – CEM y la Autoridad Local, refieren que Medicina Legal II de Tumbes no asume ninguna alianza estratégica con sus representadas para el tema de violencia doméstica.

Refieren que no existe ninguna propuesta de trabajo donde se desarrolle acciones conjuntas con Medicina Legal II.

Tipo de coordinaciones, frecuencia de coordinaciones, número de actividades coordinadas y tipo de actividades coordinadas

La División Médico Legal II se relaciona con autoridades institucionales solo en eventos realizados como medidas de promoción, pero no de prevención a los casos de violencia; solo se relaciona por invitaciones de otros actores sociales como: COER – Unidad de medidas diseñadas para brindar protección permanente ante un desastre natural por ser integrante de UFODE en la atención de cadáveres después de un desastre natural, o en el caso de la Dirección Regional de Salud-DIRESA que participa en cuanto a los efectos contrarios de medidas de prevención adoptadas ante una epidemia, como se ha dado en el caso de brotes de Zika, Dengue y en la contaminación de agua potable en Zorritos.

4.3.2. Capacidad de relacionarse con la comunidad y actores sociales.

En cuanto a la relación con la comunidad, solo se da una vez al año; participan los servidores públicos de manera obligatoria en el evento “Jornada de Acercamiento a la Comunidad”, la que está a cargo de la Fiscalía de Prevención del Delito; la zona y población beneficiaria es seleccionada por su mayor índice de violencia y delincuencia.

Otro hallazgo, está relacionado al desarrollo de actividades de tamizaje de

casos de violencia y/o focos delincuenciales; se brinda asesoría legal por fiscales de familia, fiscalías especializadas (trata de personas, contrabando, drogas y/otras especialidades) y fiscalías penales, con la finalidad de tomar acciones legales. También se brinda atenciones médicas de salud y orientación psicológica de manera gratuita con apoyo de los técnicos profesionales y del personal asistencial de la División Médico Legal II de Tumbes.

También se realiza eventos animados con un show artístico, en los que se brinda servicios de peluquería y de belleza de manera gratuita; se otorgan premios, refrigerios y regalos (incautados o donaciones de Aduanas) para los participantes beneficiarios o población local en general.

Estos servicios a la comunidad son muy bien recibidos y se deberían realizar más de una vez al año. ya que se conoce a los profesionales, se produce mayor acercamiento con ellos y se obtiene información sobre los servicios que ofrecen y los procedimientos que deben seguir.

4.3.3. La relación con las instituciones públicas.

La relación consiste en:

Los médicos (Clínicos) de turno acuden con personal asistencial (Técnico necropsiador) a las instituciones de Salud, en apoyo a la función fiscal, a fin de valorar a la víctima de violencia doméstica sobre algún hecho violento por lesiones graves.

La Policía Nacional de la Comisaria de Familia acude a la División Médico Legal a solicitar Reconocimiento Médico Legal- RML, de la víctima de violencia doméstica, previa coordinación con fiscal de turno.

El fiscal de las Fiscalías Mixtas o de Familia de turno, acuden a la División Médico Legal a fin de solicitar las valoraciones médicos y legales a las víctimas de violencia doméstica, y las pericias.

Los peritos Médico, Psicólogo y Trabajadora Social son convocados por el Juzgado de Familia para ratificación de su pericia, acudiendo a audiencias o al debate judicial como parte de proceso judicial.

El Centro de Emergencia Mujer (CEM), actualmente se denomina Centro de Atención Regional-CAR, del Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual acude a la División Médico Legal solicitando evaluación médica a la víctima de violencia doméstica.

La valoración psicológica y social la realiza su equipo de trabajo conformado por Psicólogo y Trabajadora Social. Ellos tienen autonomía en la resolución de los casos y/o los derivan a los Juzgados de Familia de la Corte Superior de Justicia de la ciudad de Tumbes.

4.3.4. Difusión de los servicios médicos forenses

La respuesta del Médico jefe de Medicina Legal refiere que no se difunden los servicios que presta la División Médico Legal, mencionando que no se brinda información sobre el tipo de atención que se presta a los usuarios o usuarias víctimas de violencia, estos no conocen de los servicios que presta medicina legal.

No se promociona en la comunidad los servicios que presta la División Médico Legal. Lo que ofrecen las Unidades existentes tampoco se ofertan.

Solo son requeridas por las autoridades judiciales competentes, es decir, que no es necesario difundirla porque para poder acceder al servicio se hace mediante un documento petitorio en físico, firmado y con sello correspondiente de la autoridad judicial competente.

Ninguna persona víctima de violencia puede solicitar el servicio sin antes denunciar el hecho en la autoridad judicial competente: Comisaría de la Mujer, Fiscalía de Familia y/o Fiscalía Penal, Juzgado de Familia o Centro de Emergencia del Ministerio de la Mujer.

(Médico jefe de la División Médico Legal II de Tumbes)

4.3.5. Respuestas de la Fiscal, del representante del CEM – Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, y de la Autoridad Local

Ante la entrevista semiestructurada dieron respuesta a la pregunta de investigación respecto de la estructura organizativa de Medicina Legal II de Tumbes.

Sobre la capacidad de relacionarse con la comunidad y actores sociales, el servidor público que atiende al usuario víctima de violencia tiene un trato adecuado, amable y confiable, pero no siempre.

(Autoridad local)

Asimismo, respondieron que al usuario víctima de violencia doméstica no se le brinda un servicio preferencial debido a que se atiende de acuerdo al orden de llegada, se da atención a usuarios citados o que se les ha reprogramado cita de acuerdo a su turno.

...solo priorizan la atención cuando es un caso de violación sexual, acoso sexual o tocamientos indebidos, debido a que realizan una serie de procedimientos médico legales de carácter urgente, como es la valoración médica (Honor), la Cámara Gesell, realizada por el profesional psicólogo según el turno, interviniendo para ello la Fiscalía Mixta (para la víctima), y la Fiscalía Penal (para el agresor o imputado).

(Coordinadora de turno del Centro de Emergencia Mujer- Tumbes)

Cabe mencionar que los usuarios víctimas de violencia para valoración de lesiones por el médico (Clínico), esperan varias horas para ser atendidas por él médico de turno (cada turno es de 6 horas), por motivo de que puede encontrarse en esos momentos en alguna diligencia como: caso de levantamiento de cadáveres, en audiencia y/o necropsias u otras actividades de índole laboral de su competencia expresamente requeridas

por los fiscales de turno. Medicina Legal En los establecimientos de medicina legal debería haber un personal más, de tal manera que uno de los médicos puede salir, pero siempre habrá alguien que atienda a los usuarios, de otra manera se desalienta la atención y ya no vuelven y transmiten esta deficiencia a sus vecinos y familiares. Uno de los profesionales que labora en dichos establecimientos contestó en la entrevista que:

se atiende en la medida de sus posibilidades, según sea el caso en víctimas de violencia, se da una atención oportuna y emisión de documentos legales en la medida de cumplimiento de plazos estipulados y/o normados de acuerdo a ley.

(Médico clínico de la División de Medicina Legal).

Sin embargo, la autoridad local entrevistada señaló que los tiempos y los plazos son demasiado largos, excesivamente largos, y desaniman a los usuarios y ya no continúan el proceso. Efectivamente en los cuadros que dimos en los puntos anteriores se mostró que el porcentaje de casos que mantienen su denuncia y que reciben una respuesta a sus denuncias cuando se mantienen no llega ni al 5 % a nivel nacional (MP 2014:57-61)

El medico jefe entrevistado responde a una de nuestras preguntas sobre la calidad del servicio que ofrecen y menciona que

...el servicio que se le brinda al usuario es personalizado: el personal médico valora las lesiones del usuario víctima de violencia, y el profesional psicólogo valora la afectación emocional. El usuario víctima de violencia cuando es impedido físico, o cuando es víctima de violación sexual, por tocamientos indebidos o por acoso sexual, puede ser acompañado por un familiar cercano para la valoración médico (clínica).

(Medico jefe encargado)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Se valoró, mediante el análisis cualitativo de la investigación, la capacidad de gestión con la que cuenta Medicina Legal II de Tumbes, sobre las condiciones y organización desalineada en la que se desenvuelve debido a que carece de misión y visión institucional; herramientas indispensables de gestión.

Cuenta con un plan operativo institucional – POI del año 2011, el cual no está acorde a la implementación del Nuevo Código Procesal Penal; en cuanto a sus objetivos institucionales están desactualizados, datan del año 2011 con vigencia al 2014. De tal modo, se puede esclarecer que Medicina Legal II no moviliza esfuerzos necesarios para su contribución a los objetivos estratégicos considerados por el Ministerio Público al alcance de los objetivos del Plan Bicentenario al 2021. En cuanto a su gestión presupuestal y financiera está a cargo de las Gerencias del Ministerio Público con sede central en Lima.

Capacidad de gestión de Medicina Legal II mediante el análisis de su organización y las condiciones con la que cuenta para concertar y actuar

Medicina Legal II desde su creación cuenta con una estructura organizacional tradicional, con un modelo de organización jerárquica, cerrada, asume una actitud pasiva y limitada ante su gestión, debido a que no tiene mayor alcance en la toma de decisiones, lo que limita mejorar los servicios y lograr resultados con eficiencia y eficacia.

Los decisores son a nivel de Gerencia del Ministerio Público y del Instituto de Medicina Legal, y el nivel institucional lo representa el Fiscal de la Nación – Ministerio Público, quien es el responsable de la difusión de los

principales objetivos y estrategias organizacionales y el que se relaciona en el ambiente externo con las demás organizaciones del estado y/o privadas.

Medicina Legal II en cuanto a su nivel técnico se limita a lo operacional, ejecuta funciones asignadas según demanda de acuerdo a los protocolos médico legales establecidos por el Instituto de Medicina Legal. Así mismo, su funcionamiento no se interrelaciona con organizaciones externas.

El modelo de estrategia en su intervención es limitado; la valoración que realiza a la víctima se hace con el escaso recurso humano con el que cuenta, utilizando estrategias de intervención apropiadas para dar así respuesta oportuna a las solicitudes de las autoridades judiciales solicitantes, de acuerdo a los plazos establecidos por ley.

En cuanto a la deficiencia del recurso humano asume su responsabilidad la Gerencia de Potencial Humano, quien es el encargado de responder a los requerimientos de Jefatura Médica para cubrir plazas desiertas e incrementar sus recursos humanos en el Cuadro de Asignación de Personal-CAP, es decir, con nuevas plazas de profesional médico, psicólogo y personal asistencial, siendo ello considerado, prioritariamente, en la puesta en marcha de la herramienta de gestión del nuevo Código Procesal Penal, y del compromiso con la normatividad vigente del proceso de modernización de las instituciones del Estado.

Los roles y las funciones han sido diseñadas por las gerencias centrales del Ministerio Público, las cuales están plasmadas en el Reglamento de Organización y Funciones–ROF, y establecidas en el Manual de Organización y Funciones– MOF. Estas funciones de los profesionales no están acordes con las actividades específicas que realizan en su día a día, es decir, a las valoraciones que realizan a las víctimas de violencia doméstica, debido a que son extensas para su cumplimiento, resultando obsoletas. Asimismo, es importante señalar que los cargos de acuerdo al

Cuadro de Asignación de Personal– CAP implementado en la aplicación del nuevo Código Procesal Penal- NCPP, aún no están considerados ni reestructurado en el Manual de Organización y Funciones– MOF.

El trabajo está dividido por áreas de Jefatura Médica, Médico clínica forense, Psicología Forense, Trabajo Social Forense, siendo limitadas en su funcionamiento debido a que no cuentan con los implementos necesarios y se encuentran en riesgo por hacinamiento, ya que carecen de oficinas y consultorios apropiados; los servidores profesionales tienen que compartir en el turno la oficina, creando malestar entre ellos y al usuario, debido que no presta las condiciones de privacidad ni confidencialidad, en el mejor de los casos tiene que salir un profesional de la oficina o consultorio hasta el término de la valoración a la víctima, postergando o quedando pendiente su trabajo.

El personal profesional y/o técnico profesional de Medicina Legal II no se encuentra adecuadamente capacitado, debido a que la Escuela del Ministerio Público no responde ante las necesidades de capacitación de los servidores profesionales y técnicos profesionales de acuerdo a los fines de Medicina Legal II; siendo esta instancia la responsable de realizar la capacitación oficial.

Los servidores profesionales desarrollan sus capacidades profesionales de acuerdo a su interés o necesidad de capacitación profesional o técnico profesional de manera particular, con sus propios recursos y disponibilidad de tiempo, dado que la institución cuando la capacitación no es oficializada no le presta las facilidades de permiso con goce de haber, ni recursos; siendo ello un aspecto fundamental pendiente de mejora para el adecuado desempeño y/o desenvolvimiento en el cargo. En cuanto a la implementación del clima organizacional, la medición se dio solo una vez en el año 2013, se puede describir que el Ministerio Público asumió el compromiso con el Estado; dentro de los resultados resaltantes no se obtuvo respuestas a las variables “*no saludable*” y “*remuneración* y

recompensa”; debido a que no están de acuerdo a las remuneraciones percibidas; aluden a que los trámites son burocráticos en la asignación de presupuestos de parte del Ministerio de Economía y Finanzas, que requieren a su vez previo requerimiento de la escala remunerativa propuesta y aprobada por el Fiscal de la Nación.

Como respuesta a las variables antes descritas, una de las estrategias de la actual administración por iniciativa propia y con la colaboración monetaria y “simbólica” de los mismos servidores, se realizan una serie de actividades motivacionales por días festivos y entrega personalizada de un presente a cada servidor por su onomástico en señal de felicitación y reconocimiento por parte de la institución, dada la limitada capacidad de gestión para acceder al presupuesto para este tipo de actividades.

La División de Medicina Legal II presenta nula participación con actores sociales, no interviene ni crea iniciativas para promover el desarrollo social, debido a que no interactúa con la ciudadanía a fin de realizar prevención de la violencia doméstica que se origina dentro del hogar, omitiendo una importante intervención que aporte a reducir la brecha de la violencia doméstica, ya que en gran medida aún se mantiene oculta por represalias o por visiones tradicionales de índole cultural.

Medicina Legal tiene limitada su gestión debido a que no concierne con instituciones judiciales competentes a favor de la restitución de los derechos de las víctimas por violencia doméstica, ni por otra índole. Cuenta con condiciones existentes para la concertación, debido a su intervención con las víctimas, le otorga cierta capacidad para moverse en contextos cambiantes, con habilidades para la coordinación, negociación y concertación interinstitucional y detentar así un liderazgo local legítimo.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

Desde la Gerencia Social es importante elevar la propuesta a Medicina Legal II a fin de alcanzar la capacidad de lograr sus fines institucionales como órgano de apoyo a la Fiscalía en la atención efectiva de la violencia doméstica en la región Tumbes. Teniendo en cuenta que el futuro se construye desde el presente y tomando en consideración sus fortalezas institucionales y oportunidades que se presentan en el contexto externo, esta entidad debe orientarse a la práctica de una gestión de cambio organizacional, ejerciendo liderazgo e interactuando con su entorno, mediante una gestión operativa, eficiente y efectiva.

Desde un enfoque transversal es importante considerar todos los elementos intervinientes en Medicina Legal II, teniendo como fortaleza la implementación del Nuevo Código Procesal Penal (NCP), donde se puede generar cambios de sus estrategias de intervención, de su cultura, de sus procesos organizativos y de concertación, siendo flexible e innovador para lograr los fines por lo cual ha sido creada.

Es fundamental el desarrollo de capacidades del recurso humano con el que cuenta Medicina Legal. Deben considerarse desde las necesidades de capacitación acorde al cargo y función desempeñada, teniendo en cuenta la calidad del servicio que se brinda al usuario, así como mejorar su clima organizacional. Prioritariamente, se debe gestionar ante la Escuela del Ministerio Público la necesidad de capacitación del servidor profesional y técnico profesional de Medicina Legal II que apunte a brindar un mejor servicio de calidad al usuario. Cabe mencionar que una de sus oportunidades con su entorno sería cogestionar a nivel interinstitucional, aliándose estratégicamente con organizaciones estatales y/o privadas para que solventen becas de estudio de especialización y/o capacitación del recurso humano adecuados a los cargos inmersos en la intervención

de valoración clínica médica y legal a las víctimas de violencia doméstica.

La División de Medicina Legal II debe involucrarse en el contexto externo, con salud mental MINSA, trabajo con la comunidad, organizaciones, dirigentes y autoridades locales y teniendo conocimiento de los stakeholders y grupos de interés; sería importante su participación en la Mesa de Concertación Regional de Tumbes para asumir compromisos institucionales, basado en un sistema de cooperación interinstitucional, generar alianzas estratégicas de coordinación y redes sociales en los diferentes ámbitos, tanto provincial, regional e internacional, con asociaciones y ONGs para hacer frente a la violencia y evitar normalizar el ciclo de la violencia doméstica en los hogares tumbesinos. La División de Medicina Legal II para encarar los sentidos déficit de su recurso humano, del desarrollo de capacidades, del clima laboral (Coaching) y de su infraestructura, sería preciso que eleve solicitud de pedido al Gobierno Regional, a fin de que lo incluyan en el Plan de Desarrollo Concertado y participar en el Presupuesto Participativo Anual a fin de lograr una adecuada asignación de recursos para su personal profesional y asistencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUTORIDAD NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (SERVIR)

- 2016 Plan Anual de Desarrollo de las Personas.
Consulta: diciembre del 2016.
www.servir.gob.pe

CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CEPLAN)

- 2016 Acuerdo Nacional. Consulta: diciembre del 2016.
www.ceplan.gob.pe
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1983851/R2021.9181784-2.pdf.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto

- 1999 Administración de Recursos Humanos. El capital Humano en las Organizaciones. Octava edición. Editorial Mc Graw Hill.
<https://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0447.%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%208a.%20%20ed..pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ (CRP)

- 1985 *Ley N° 24128*: Creación del Instituto de Medicina Legal del Perú “Leónidas Avendaño”, como organismo público descentralizado del sector Justicia. Consulta: 9 nov.2016
<https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/24128-may-23-1985.pdf>
- 1997 *Ley N° 26763*: Ley de protección frente a la violencia familiar. Consulta: 9 nov.2016
https://www.oas.org/dil/esp/Ley_de_Proteccion_frente_a_la_Violencia_Familiar_y_sus_modificaciones_Peru.pdf
- 2002 *Ley N° 27658*: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. En Normas Legales del diario oficial El Peruano publicada el 30 de enero del 2002. Consulta: 9Nov.2016
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)

2004 *Ley N° 28269: Ley que delega facultades legislativas en materia procesal penal al poder ejecutivo al amparo de del artículo 104 de la Constitución Política. Consulta: 12 nov.2016*

<https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/28269-jul-3-2004.pdf>

2015 *Ley N° 30364: Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar*
Consulta: 12 nov. 2016

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-para-prevenir-sancionar-y-erradicar-la-violencia-contra-ley-n-30364-1314999-1/>

COOPER, Robin y Robert KAPLAN

1999 *The design of cost management systems.* Segunda edición. Prentice Hall International, New Jersey.

DAFT, Richard

2004 *Administración.* Sexta edición. Thomson Editores. México D.F.

DRUCKER, Peter F.

1967 *The Effective Executive. The Definitive Guide To Getting The Right Things Done.*

FERNÁNDEZ SANTOS, Yolanda, José Miguel FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ y Alicia RODRÍGUEZ PÉREZ.

2008 *Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas.* Universidad de León. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. León, España.

HARTLE, Frank

1996 “Gestión de la apreciación del desempeño” en *Las Competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos.* Ediciones Deusto: España, pp: 111-128.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2014 *Estadística de Seguridad Ciudadana. De junio a diciembre 2014.*
Consulta: 20 diciembre del año 2016.

2015 *Estadística de violencia familiar*
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad-ciudadana_marzo-2015.pdf

KLIKSBERG, Bernardo

1984 “La Reforma Administrativa en América Latina. Una revisión del marco conceptual”. En *La Reforma de la Administración Pública en América Latina. Elementos para una evaluación.* Editorial INAP-Madrid.

LÓPEZ, A. y E. Fernández

2006 *El efecto de apalancamiento por el Capital Intelectual.* IBERGECYT. Cuba.

MAESTRIA DE GERENCIA SOCIAL/ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DELPERU. Materiales de lectura. Curso: Enfoques de Desarrollo. Curso: Políticas sociales y desarrollo.

MINISTERIO PÚBLICO (MP)

2006 *Manual de Organización y Funciones-MOF del Instituto de Medicina Legal-IML.* Ministerio Público. Consulta: consulta febrero 2016

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

2009 *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio Público.* Sub Título IX. Órganos Descentralizados. Capítulo I. Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses. Art. 86, 87 y 88. pp. 30-31.

Consulta: 4 de febrero 2016

http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_per_org.pdf

https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/normatividad/ROF_MP_2009.pdf

- 2012 *Guía metodológica para el estudio del clima organizacional del Ministerio Público.* Gerencia de Potencial Humano. Lima.
- 2013 “El Ministerio Público y la Seguridad Ciudadana”. Exposición del Fiscal de la Nación ante la Comisión Especial Multipartidaria de Seguridad Ciudadana, en el mes de junio.
- 2014 *Anuario Estadístico del Perú 2014.* Ministerio Público. Oficina de Racionalización y Estadística (ORACE). Consulta:
<https://portal.mpfm.gob.pe/estadistica/ANUARIOESTADISTICO2014FINAL.pdf>
- 2015 a *Anuario Estadístico del Perú 2015.* Ministerio Público. Oficina de Racionalización y Estadística (ORACE). Consulta:
<https://portal.mpfm.gob.pe/estadistica/ANUARIOESTADISTICO2015FINAL.pdf>
- 2015 b *Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 866-2015-MP-FN.* Aprueban actualización y modificación de costos de los servicios del Tarifario Único del Ministerio Público para el año 2015. Normas Legales del Diario Oficial El Peruano del 14 de marzo.
Consulta:
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-actualizacion-y-modificacion-de-costos-de-los-servi-resolucion-n-866-2015-mp-fn-1211616-1/>
- 2019 Cultura Organizacional del Ministerio Público. Portal de Transparencia Estándar. Consulta: 12 de febrero del 2020.
<https://www.mpfm.gob.pe/index.php?K=145>

PICHON-RIVIÈRE, Enrique

- 1970 “Historia de la Técnica de los Grupos Operativos”, Clase

dictada en Buenos Aires, el 13 de mayo de 1970. Publicada en la revista: *El Portavoz*, Año 1, N°1, junio de 1982.

<http://milnovecientossexentayochoblogspot.com/2014/11/historia-de-la-tecnica-de-los-grupos.html>

- 1980 *Teoría del vínculo*. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires. Argentina.
- https://www.psicoterapiarelacional.es/Portals/0/Documentacion/E_Pichon-Riviere/Teoria%20del%20V%C3%9Dnculo_Enrique%20Pichon-Rivi%C3%9Are_I_pp1-97pdf.pdf

PRESIDENCIA DE LA REÚBLICA DEL PERÚ (PRP)

- 1981 *Decreto Legislativo N° 52*. Ley Orgánica del Ministerio Público, emitida el 16 de marzo de 1981.
- https://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/delitos_omision/dl00052.pdf
- 1992 *Decreto Ley N° 25993*: Ley Orgánica del Sector Justicia, emitida el 7 de diciembre.
- https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/820777/Decreto_Ley_N__25993.pdf
- 2004 *Decreto Legislativo N° 957*: Que permite la implementación del Nuevo Código Procesal Penal. Disposiciones Transitorias y Complementarias. Consulta:
- https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/403722/Decreto_Legislativo_N°_957.pdf

SCHINDLER, Raoul

- 1957 "Principios básicos de la psicodinámica en el grupo". En: *Psique*. Vol. 11, No. 5, 1957, págs. 308-314

SEN, Amartya Kumar

- 2002 *Desarrollo y Libertad*. Buenos Aires: Planeta

TERRY, George

- 2003 *Principios de Administración*. Compañía Editorial Continental SA. México.

ANEXOS

MATRIZ DE VARIABLES E INDICADORES

TEMA	VARIABLES	INDICADORES
Capacidad de gestión que tiene Medicina Legal II como órgano de la Fiscalía en la atención efectiva de la violencia doméstica en la Región Tumbes.	Estructura organizacional de la DML II	Funciones del personal y/o técnico profesional.
		Dinámica productiva del equipo.
		Percepción del personal profesional y/o técnico profesional sobre el trabajo en equipo y la efectividad de su trabajo.
	Condiciones existentes para la concertación	Percepción de las condiciones del Médico jefe responsable, Fiscales y representantes de instituciones públicas.
	Capacitación adecuada del personal	Percepción del personal capacitado en el desempeño de sus funciones por Médico jefe responsable, profesionales y técnico profesional sobre el trabajo en equipo y la efectividad de su trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

**Guía de Entrevista semi estructurada
dirigido a Médico Jefe de Medicina Legal II de Tumbes**

I. INTRODUCCIÓN

Mi nombre es ..., soy alumna de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy realizando una Investigación del Plan de Tesis sobre la Capacidad que tiene Medicina Legal II como Órgano de la Fiscalía en la atención efectiva de la Violencia Doméstica en la Región Tumbes. Para ello necesito me pueda acceder unos minutos de su valioso tiempo para realizar la entrevista respectiva e indico que la respuesta es sumamente confidencial y se mantendrá en reserva solo se utilizará con fines académicos.

II. CONSENTIMIENTO INFORMADO: SI () NO ()

III. Datos de la Entrevistada

Nombres y Apellidos.....
Título Profesional:Colegiatura:
Tipo de Contrato: Fecha de Ingreso:Cargo:
Ciudad y fecha:
Lugar de la Entrevista.....Hora:Celular.....
Correo electrónico

IV. Valoración de Variable e Indicador

4.1. Variable: Estructura Organizacional

4.1.1. Indicador: Capacidad de relacionarse con la comunidad

- a. ¿Cuál es la capacidad que tiene Medicina Legal de relacionarse con la comunidad y con los actores sociales? ¿Existe una relación estratégica? Es decir; ¿Se identifica, analiza sus necesidades de la población y el contexto en el que se desenvuelve la Institución?

4.2. Variable: Implementación del Equipo de Trabajo

4.2.1. Indicador: Funciones del personal profesional y/o técnico profesional

- a. ¿El servidor público es una persona orientada principalmente por el deseo de servir a los usuarios? ¿Tiene vocación de servicio?
b. ¿Tiene usted alguna propuesta para un mejor desenvolvimiento en cuanto a las funciones del personal profesional y/o técnico profesional?

4.2.2. Indicador: Dinámica Productiva del Equipo

- a. ¿Se ha realizado una evaluación y/o análisis respecto al personal para saber cómo trabaja y como puede mejorar?
b. ¿De la falta de un imprevisto y/o cosas que no resulten satisfactorias y/o error cometido por personal, ¿se promueve como parte lógica buscar alternativas como un proceso de enseñar como capitalizarlo para el beneficio conjunto o es que se considera que eso ya no tiene remedio?
c. ¿Está acorde como funciona y/o se desenvuelve el personal profesional y/o técnico profesional?

4.2.3. Indicador: Recursos disponibles al Equipo

- a. ¿Es adecuada la asignación de los recursos humanos? ¿Por qué?
b. ¿Existe correspondencia entre la profesión y/o profesión técnica del personal en su área o cargo de desempeño?

- c. ¿El personal tiene el conocimiento y competencia adecuada en el cargo que desempeña?
- d. ¿Existe algún plan de propuesta para implementación de personal capacitado y/o especializado de acuerdo a las necesidades en las diferentes áreas en la institución?

4.2.4. Indicador: Compromiso.

- a. ¿En los casos de deficiencia en la calidad del servicio prestado, se realiza un seguimiento para recuperar la confianza y resarcir el malestar ocasionado?
- b. ¿Se ha logrado un compromiso con el personal sobre su intervención en el logro de la visión y Misión institucional?
- c. ¿El personal asume la responsabilidad profesional y ética que es inherente al ejercicio de sus funciones, Según el código de ética de la función pública?
- d. ¿Usted siente que el personal que labora en Medicina Legal muestra su mejor esfuerzo y es eficiente?

4.3. Variable: Condiciones Existentes para la Concertación.

4.3.1. Indicador: Actores Involucrados.

- a. ¿Con qué actores tienen alianzas estratégicas en favor de la violencia doméstica?
¿Cuáles son sus actividades o funciones específicas?
- b. ¿Existen alguna propuesta o plan integral de trabajo donde se desarrolle acciones conjuntas con los actores?

4.3.2. Indicador: Tipo de Coordinaciones.

- a. ¿Qué tipo de coordinaciones realizan con los actores institucionales?
- b. ¿Se ha dado algún tipo de negociación con los actores involucrados?

4.3.3. Indicador: Frecuencia de Coordinaciones.

- a. ¿Con qué frecuencia realizan sus coordinaciones?

4.3.4. Indicador: Número de Actividades Concertadas.

- a. ¿A la fecha cuantas actividades se han realizado de manera conjunta con los actores institucionales? ¿Cuál ha sido lo relevante de esta actividad?

4.3.5. Indicador: Tipo de Actividades Concertadas.

- a. ¿Qué tipo de actividades han tenido de manera concertada con los actores?

4.4. Variable: Capacitación adecuada del personal.

4.4.1. Indicador: Cantidad de Capacitaciones.

- a. ¿Cuántas capacitaciones reciben al año? ¿Es de parte de la Escuela del Ministerio Público o de manera particular?

4.4.2. Indicador: Frecuencia de Capacitaciones.

- a. ¿Con que periodicidad el personal se capacita?

4.4.3. Indicador: Oportunidad de las Capacitaciones y/o Pasantías.

- a. ¿Al ingresar el personal a laborar en la Institución se le capacita o se realiza una inducción de la labor a desempeñar?
- b. ¿Se le da facilidades para que el personal se capacite y/o realice pasantías? ¿Es de manera oficial y/o es decir el personal asume sus gastos?

4.4.4. Indicador: Relevancia de las Capacitaciones y/o pasantías.

- a. ¿El personal capacitado y/o ha participado de pasantía aporta conocimientos, desarrolla habilidades y ha modificado actitudes para un mejor desempeño en su trabajo?

Firma del entrevistada

DNI:



**Guía de Entrevista semi estructurada
dirigido a Profesionales y/o Técnicos Profesionales**

I. INTRODUCCIÓN

Mi nombre es ..., soy alumna de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy realizando una Investigación del Plan de Tesis sobre la Capacidad que tiene Medicina Legal II como Órgano de la Fiscalía en la atención efectiva de la Violencia Doméstica en la Región Tumbes. Para ello necesito me pueda acceder unos minutos de su valioso tiempo para realizar la entrevista respectiva e indico que la respuesta es sumamente confidencial y se mantendrá en reserva solo se utilizará con fines académicos.

II. CONSENTIMIENTO INFORMADO: Si () NO ()

III. Datos de la Entrevistada

Nombres y Apellidos.....
Título Profesional:Colegiatura:
Tipo de Contrato: Fecha de Ingreso:Cargo:
Ciudad y fecha:
Lugar de la Entrevista.....Hora:Celular.....
Correo electrónico.....

IV. Valoración de Variable e Indicador

4.1. Variable: Implementación del Equipo de Trabajo.

4.1.1. Indicador: Funciones del Personal Profesional y/o Técnico profesional.

- a. Se siente satisfecho con el cargo que usted desempeña
Si () No () otros:
- b. Su cargo está considerado en el Manual de Organización y Funciones - MOF.
Si () No () otros:
- c. Esta actualizado el Manual de Organización y Funciones - MOF.
Si () No () otros:

4.1.2. Indicador: Dinámica Productiva del Equipo.

- a. Usted realiza su trabajo solo(a)
Si () No () otros:
- b. Usted realiza un trabajo coordinado o en equipo
Si () No () otros:

4.1.3. Indicador: Percepción del personal Profesional y/o Técnico Profesional sobre el Trabajo en Equipo y la Efectividad de su trabajo?

- a. El trabajo en equipo es importante () Muy importante () No es importante ()
- b. En la valoración pericial a víctimas de violencia doméstica, considera necesaria
Un trabajo coordinado Si () No () otros:
Un trabajo en equipo Si () No () otros:

4.1.4. Indicador: Recursos disponibles al Equipo.

- a. El personal asignado en su área es suficiente () Insuficiente () Otros:

4.1.5. Indicador: Compromiso.

- a. El rol y función que desempeña en la Institución
Asume con compromiso Si () No () otros:
Se siente comprometido(a) Si () No () otros:
- b. El ejercicio de sus funciones lo asume
Con Ética de la función pública Si () No () otros:

4.2. Variable: Condiciones Existentes para la Concertación.

4.2.1. Indicador: Actores Involucrados.

- a. Medicina Legal articula sus fines Institucionales alrededor de un Objetivo común con Instituciones Públicas Si () No () otros:
Instituciones Privadas Si () No () otros:
- b. Usted participa en programas Si () No () otros: Actividades que desarrollan Si () No () otros:
De ser positiva la respuesta: Que nivel de importancia tiene: importante () Muy importante () No es importante ()

4.3. Variable: Capacitación adecuada del personal.

4.3.1. Indicador: Cantidad de Capacitaciones.

- a. Capacitaciones realizadas en total al año de 1 a 2 () 3 a 5 () más de 5 ()
- b. Pasantías realizadas Si () No () otros:De ser Si la respuesta, que nivel importancia tiene: importante () Muy importante () Extremadamente importante ()
- c. Recibió capacitación de la Escuela del Ministerio Público Si () No () Otros.....

4.3.2. Indicador: Frecuencia de Capacitaciones.

- a. Con que frecuencia se capacita: Mensual () trimestral () Semestral () Anual ()

4.3.3. Indicador: Oportunidad de las Capacitaciones y/o Pasantías.

- a. Al ingresar a laborar recibió inducción Si () No () Otros.....
- b. Capacitación en la labor a desempeñar Si () No () Otros.....
De ser Si la respuesta, que nivel importancia tiene: importante () Muy importante () Extremadamente importante ()
- c. Para acceder a las capacitaciones y/o pasantías se le da facilidades Si () No ()
- d. Permisos correspondientes Si () No () Otros.....

4.3.4. Indicador: Relevancia de las Capacitaciones y/o Pasantías.

- a. De las capacitaciones que ha recibido mejoró:
Conocimientos Si () No () Otros.....
Competencias en el cargo Si () No () Otros.....
- b. Nivel de importancia de las capacitaciones recibidas y/o pasantía
Importante () Muy importante () Extremadamente importante ()

Comentario o sugerencia que desea realizar.....

Firma del entrevistado

DNI:

**Guía de Entrevista semi estructurada
dirigido a Fiscales de las Fiscalías Mixtas**

I. INTRODUCCIÓN

Mi nombre es ..., soy alumna de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy realizando una Investigación del Plan de Tesis sobre la Capacidad que tiene Medicina Legal II como Órgano de la Fiscalía en la atención efectiva de la Violencia Doméstica en la Región Tumbes. Para ello necesito me pueda acceder unos minutos de su valioso tiempo para realizar la entrevista respectiva e indico que la respuesta es sumamente confidencial y se mantendrá en reserva solo se utilizará con fines académicos.

II. CONSENTIMIENTO INFORMADO: SI () NO ()

III. Datos de la Entrevistada

Nombres y Apellidos.....
Título Profesional: Colegiatura:
Cargo:
Ciudad y fecha:
Lugar de la Entrevista..... Hora: Celular.....
Correo electrónico.....

IV. Valoración de Variable e Indicador

4.1.1. Indicador: Capacidad de relacionarse con la comunidad y Actores Sociales.

- a. Medicina Legal responde a las demandas de la población víctima de violencia doméstica Si () No () otros:
- b. El trato que brinda el personal forense al usuario víctima de violencia doméstica es adecuado Si () No () otro:
Amable Si () No () otros: Confiable Si () No () otro:
- c. El servicio que brinda Medicina Legal al usuario víctima de violencia doméstica es Preferencial Si () No () Personalizada Si () No () otros:
- d. La atención que brinda al usuario víctima de violencia doméstica es oportuna Si () No () otro:
- e. Brinda información de los servicios que presta al usuario víctima de violencia doméstica Si () No () otro:
A La comunidad Si () No () otro:
- f. Medicina Legal coordina con actores sociales en favor de la restitución de los derechos de las víctimas de violencia doméstica Si () No () otro:
- g. Nivel de importancia con organizaciones a favor de la restitución de los derechos de las víctimas de violencia doméstica
Importante () Muy importante () Extremadamente importante ()

4.2. Variable: Condiciones Existentes para la Concertación

4.2.1. Indicador: Tipo de Coordinaciones.

- a. Coordina con Medicina Legal a favor de la restitución de los derechos vulnerados de las víctimas de violencia doméstica Si () No () otro:
- b. Cuentan con alguna propuesta o plan integral de trabajo donde se desarrolle acciones conjuntas en favor de estos usuarios víctimas de violencia doméstica Si () No () otros:

4.2.2. Indicador: Frecuencia de Coordinaciones.

- a. Frecuencia de coordinaciones con actores sociales

Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Tomando en cuenta la respuesta anterior: Número de actividades concertadas con Actores Sociales 1 a 2() 3 a más () Tipo de actividades concertadas Si () No ()

Comentario o sugerencia que desea realizar.....

Firma del entrevistada (o)

DNI:..... **Guía de Entrevista semi estructurada**

dirigido a Representantes de Instituciones del Estado y/o Privadas

I. INTRODUCCIÓN

Mi nombre es ..., soy alumna de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy realizando una Investigación del Plan de Tesis sobre la Capacidad que tiene Medicina Legal II como Órgano de la Fiscalía en la atención efectiva de la Violencia Doméstica en la Región Tumbes. Para ello necesito me pueda acceder unos minutos de su valioso tiempo para realizar la entrevista respectiva e indico que la respuesta es sumamente confidencial y se mantendrá en reserva solo se utilizará con fines académicos.

II. CONSENTIMIENTO INFORMADO: SI () NO ()

III. Datos de la Entrevistada

Nombres y Apellidos.....
Título Profesional: Colegiatura:
Cargo:
Ciudad y fecha:
Lugar de la Entrevista..... Hora: Celular.....
Correo electrónico.....

IV. Valoración de Variable e Indicador

4.1. Variable: Estructura Organizacional.

4.1.1. Indicador: Capacidad de relacionarse con la comunidad y Actores Sociales.

- Con que frecuencia acude a Medicina Legal II de Tumbes
Semanal () Mensual () Trimestral () Semestral () Anual ()
- Qué servicio ha solicitado con usuarios a víctimas de violencia doméstica
Medicina Forense () Psicología Forense () Otros.....
- El servicio brindado por el profesional y/o Técnico profesional a las víctimas de violencia doméstica quedó satisfecho () Insatisfecho ()
- El trato que brindan al usuario víctima de violencia en los servicios es
Agradable Si () No () amable Si () No () respetuoso Si () No () Otros...
- La atención que presta al Usuario víctima de violencia doméstica es personalizada
Si () No () preferencial Si () No () Otros.....
- Brinda información de los servicios que presta al Usuario víctima de violencia doméstica Si () No () A La comunidad Si () No () otro:

4.2. Variable: Condiciones Existentes para la Concertación

4.2.1. Indicador: Actores Involucrados.

- Coordina su organización en favor a la restitución de los derechos vulnerados de las víctimas de violencia doméstica con Medicina Legal Si () No ()
- Nivel de importancia que revisten las relaciones con Medicina Legal
Importante () Muy importante () Extremadamente importante ()
- Nivel de importancia que revisten las relaciones con otras organizaciones judiciales
Importante () Muy importante () Extremadamente importante ()
- Mencione los actores sociales que coordina en favor a la restitución de los derechos vulnerados de las víctimas de violencia doméstica

4.2.2. Indicador: Tipo de Coordinaciones.

- a. Tienen planes para una participación interinstitucional con organizaciones judiciales a favor de restituir los derechos de las víctimas de violencia doméstica Si () No ()
- b. Qué tipo de coordinaciones realiza con Medicina Legal?

4.2.3. Indicador: Frecuencia de Coordinaciones.

- a. Las coordinaciones con Medicina Legal, las realiza es semanal () mensual () anual () otros.....

4.2.4. Indicador: Número y Tipo de Actividades Concertadas.

- a. Realizaron actividades concertadas Si () No () De ser la respuesta afirmativa Cuántas?... b. De qué tipo de actividades concertadas realizaron

Comentario o sugerencia que desea realizar.....

Firma del entrevistado

DNI:



Guía de Observación

- I. **Nombre del entrevistador:**
- II. **Fuente:** Documento Institucional, Jefatura, Profesional y/o Técnico Profesional
- III. **Nombre del responsable del área:**
- IV. **Objetivo:** Recoger información de la estructura organizacional, implementación del equipo de trabajo y desarrollo de capacidades de los colaboradores profesionales y/o técnicos profesionales de la División Médico Legal II con el fin de analizarla y contrastarla con las otras herramientas de recolección de información a utilizar y dar respuesta a la pregunta general inmersa en la presente investigación de Gerencia Social.
- V. **Valoración de Variable e Indicador**
 - 5.1. **Variable: Estructura Organizacional**
 - 5.1.1. **Indicador: Organigrama de la DML II**
 - a. La oficina o área es parte del organigrama institucional SI () NO ()
 - b. El personal se distribuye en niveles distintos SI () NO ()
 - 5.1.2. **Indicador: Capacidad de relacionarse con la comunidad.**
 - a. Se relaciona con la comunidad SI () NO ()
 - b. Con Actores Sociales SI () NO ()
 - c. Las relaciones es por prevención SI () NO ()
 - d. Las relaciones es parte de la responsabilidad social SI () NO ()
 - e. Hay Difusión de Información SI () NO ()
 - f. Como lo realizan.....
 - 5.2. **Variable: Implementación del Equipo de Trabajo**
 - 5.2.1. **Indicador: Dinámica Productiva del Equipo**
 - a. Motivan a las personas SI () NO ()
 - b. Desarrollan actitudes SI () NO ()
 - c. Tienen una adecuada comunicación SI () NO ()
 - d. Tienen buenas relaciones SI () NO ()
 - e. Existe conflictos SI () NO ()
 - f. Son creativos SI () NO ()
 - g. Son activos SI () NO ()
 - h. Proactivos SI () NO ()
 - i. Tienen iniciativa SI () NO ()
 - j. Tienen habilidades SI () NO ()
 - k. Son decisivos SI () NO ()
 - l. Son competentes SI () NO ()
 - m. Son motivadas por el empleador SI () NO ()
 - n. Desarrollan Grupos SI () NO ()
 - 5.3. **Variable: Capacitación adecuada del personal.**
 - 5.3.1. **Indicador: Oportunidad de las Capacitaciones y/o Pasantías.**
 - a. Hay necesidad de capacitación SI () NO ()
 - b. Desarrollar sistemas de coaching y mentoring para el crecimiento profesional SI () NO ()
 - c. Cuentan con un plan de capacitación y/o de Pasantías SI () NO ()
 - d. Las capacitaciones son desarrolladas constantemente SI () NO ()
 - e. Las capacitaciones se desarrollan de manera oportuna SI () NO ()
 - 5.3.2. **Indicador: Relevancia de las Capacitaciones y/o Pasantías.**
 - a. Las capacitaciones son relacionadas al área de desempeño SI () NO ()

- b. Mejora el desempeño SI () NO () SI () NO ()
- c. Promueve una adecuada comunicación SI () NO ()
- d. Mejora el conocimiento en los diferentes puestos SI () NO ()
- e. Desarrolla habilidades SI () NO ()



Ficha de Revisión Documental 1

I. División Médico Legal II de Tumbes

II. Oficina: Almacén – archivo.

III. Fecha: 06/05/2016.

IV. Objetivo: Obtener información relevante de la organización de Medicina Legal. Información relevante que permitirá dar respuesta a la pregunta de investigación en Gerencia Social.

Pregunta Específica de Investigación: ¿Cuál es la estructura organizativa de Medicina Legal II de Tumbes?	
Variable 1: Estructura Organizacional	
Indicador 1: Organigrama de la División Médico Legal II	
Documento	Aspectos a revisar
Manual de organización y Funciones – MOF	Organigrama
No Existe Organigrama o esta desactualizado.	

Ficha documental 2
Nombre del Documento: Manual de Organización y Funciones- MOF- Fiscalía de la Nación - Ministerio Público
Descripción: Permitirá obtener información relevante sobre su organización funcional de Medicina Legal II de Tumbes, dando así respuesta a la pregunta de investigación en Gerencia Social.
Indicador1: Funciones del personal profesional y/o Técnico profesional.
Variable 1: Implementación del equipo de Trabajo.
Pregunta Específica de Investigación: ¿Cómo está implementado el Equipo de trabajo en Medicina Legal II de Tumbes?

Ficha documental 3
Nombre del Documento: Documentación física del archivo de Medicina Legal II de Tumbes. Pág. Web del programa
Descripción: Permitirá obtener información relevante de Actores involucrados, número y tipos de actividades concertadas; dando respuesta a las preguntas de investigación en Gerencia Social.
Indicador 1: Actores Involucrados
Indicador 2: Número de actividades concertadas
Indicador 3: Tipo de Actividades
Variable 1: Condiciones existentes para la Concertación
Pregunta Específica de Investigación: ¿Qué condiciones existen para la Concertación?

Ficha documental 4
Nombre del Documento: Documentación física del archivo de Medicina Legal II de Tumbes. Pág. Web del programa
Descripción: Permitirá obtener información relevante acerca de la capacitación a los profesionales y/o Técnicos profesionales de Medicina legal II de tumbes; dando respuesta a las preguntas de investigación en Gerencia Social.
Indicador 1: Cantidad de capacitaciones.
Indicador 2: Frecuencia de las capacitaciones.
Variable 1: Condiciones existentes para la Concertación.
Pregunta Específica de Investigación: ¿El personal Profesional y/o Técnico profesional de Medicina Legal está adecuadamente capacitado?