

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ  
Escuela de Posgrado**



**CAPACIDADES TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN DE CASOS DE RIESGO  
O DESPROTECCIÓN FAMILIAR DE LAS UNIDADES DE PROTECCIÓN  
ESPECIAL DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES**

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

**Jhon Edilberto Gamarra Arellano**

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

**Irene Carolina Sifuentes Mascco**

Asesor:

Mg. Javier Alejandro Pineda Medina


Lima, 2024

## Informe de Similitud

Yo, Javier Alejandro Pineda Medina, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada CAPACIDADES TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN DE CASOS DE RIESGO O DESPROTECCIÓN FAMILIAR DE LAS UNIDADES DE PROTECCIÓN ESPECIAL DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES, de los autores Jhon Edilberto Gamarra Arellano y Irene Carolina Sifuentes Mascco, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **18%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el **06/06/2024**.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 07 de agosto del 2024.

Apellidos y nombres del asesor: Pineda Medina Javier Alejandro	
DNI: 29654086	Firma 
ORCID: 0000-0002-7060-1384	

## DEDICATORIA

A mi padre, porque su recuerdo siempre es una fuente inagotable de inspiración y añoranza.

A mi madre, por su incansable y permanente apuesta en mí.

A mi hija, por ser mi motivación permanente y por convertir mi imperfecto mundo en un amoroso y encantador desorden.

Jhon

A mi círculo de mujeres; mis ancestras, hermanas de sangre y las que la vida me dio la suerte de escoger; y en especial a mi Madre, por siempre creer en mí, en mis aciertos, errores y locuras.

A los hombres de mi vida; a los que ya no están y los que me acompañan en mi camino, aquellos que me enseñaron el lado masculino de una manera sana y amorosa; y a mi Padre, por sentir su energía en los momentos más difíciles y mejor aún en los felices.

A Naia, Alikito, Mashelitone, Lolelai, Ale, Pierito, Adri, Mateito y Elsitita; porque me enseñan el significado del amor bonito e incondicional; sus travesuras, ocurrencias y locuras, hicieron, hacen y harán, que mi niña sea cada día más libre, fuerte y feliz.

Irene.

## AGRADECIMIENTOS

Debo un agradecimiento especial a dos amigas y mentoras. A Maricarmen S. y Elizabeth S., que sin sus orientaciones y animo esta investigación nunca hubiera dado la luz.

Jhon

Un agradecimiento especial a lo aprendido y desaprendido en mi trayectoria en el MIMP, sin esta aventura, no estaría involucrada y comprometida por la construcción de una sociedad más justa, solidaria e igualitaria.

Irene



## RESUMEN EJECUTIVO

Los Equipos de Evaluación de las Unidades de Protección Especial (UPE) son de los que tienen mayor relevancia dentro de la labor que cumple este servicio, ya que definen la medida de protección adecuada e idónea para un niño, niña o adolescente en riesgo o desprotección familiar. Sin embargo, no existe en el país formación académica que desarrollen las capacidades que especialicen a este tipo de profesionales para realizar dicha labor; lo que trae como consecuencia que la contratación de los profesionales para ocupar dichos cargos cuente con perfiles de puestos basados en las tareas a cumplir, más no en las capacidades que deben tener para ejercer las funciones del cargo. Este es un aspecto que incide en llevar a cabo procedimientos administrativos por riesgo o desprotección familiar de forma oportuna y adecuada, y que estos arriben en tomar decisiones acertadas en función del interés superior del niño, niña o adolescente que está siendo atendido por el servicio.

Por ello, el presente estudio busca conocer qué factores contribuyen o limitan la labor de los profesionales de los Equipos de Evaluación de las UPE de Lima Metropolitana y Callao, desde el análisis de sus capacidades técnicas, las condiciones que ofrece el entorno institucional y las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial (DPE), área a cargo de brindar soporte y sostener el servicio.

La investigación fue cualitativa, usando la metodología de Estudio de Caso en las sedes de Lima Norte-Callao, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro. Los resultados obtenidos por la presente investigación apuntan a la mayor inversión en el personal a cargo del brindar el servicio, a una mejora sustantiva de los procesos formativos y al fortalecimiento de la articulación interinstitucional. Asimismo, el estudio muestra hallazgos sobre problemas estructurales que exceden las competencias y ámbito de influencia de la DPE, y que afecta a la prestación que brinda la UPE. En ese sentido, las recomendaciones apuntan a mejorar los procesos de selección de personal, la formación continua, y las condiciones laborales actuales, así como el fortalecimiento de la articulación interinstitucional.

## **ABSTRACT**

The Evaluation Teams of the Special Protection Units (UPE, for its acronym in Spanish) are among the most relevant within the work of this service, since they define the appropriate and suitable protection measure for a child or adolescent at risk or lack of family protection. However, there is no academic training in the country to develop the skills that specialize this type of professionals to perform such work, which results in the hiring of professionals to fill these positions with job profiles based on the tasks to be performed, but not on the skills they should have to perform the functions of the position. This is an aspect that affects the timely and adequate conduct of administrative procedures due to risk or lack of family protection, and that they result in making the right decisions based on the best interests of the child or adolescent who is being cared for by the service.

For this reason, this investigation seeks to determine what factors contribute to or limit their work in the UPE of Metropolitan Lima and Callao by analyzing their technical capacities, the conditions offered by the institutional environment and the initiatives implemented by the Directorate of Special Protection (DPE, for its acronym in Spanish), the area in charge of providing support and sustaining the service.

The research was qualitative, using the Case Study methodology in Lima North-Callao, Lima South, Lima East and Lima Center. The results obtained from this research point to greater investment in the personnel in charge of providing the service, an improvement in training processes and the strengthening of inter-institutional coordination. Likewise, the study shows findings on structural problems that exceed the competencies and sphere of influence of the DPE, and that affect the service provided by the UPE. In this sense, the recommendations aim at improving personnel selection processes, continuous training, and current working conditions, as well as strengthening inter-institutional coordination.

## ÍNDICE

	Págs.
INFORME DE SIMILITUD	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
INDICE	6
INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS	10
SIGLAS Y ABREVIATURAS	13
INTRODUCCION	14
CAPITULO I	17
PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION	17
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Justificación	19
1.3 Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivos específicos	23
CAPITULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	24
2.1 Contexto Social	24
2.1.1 Lima y Callao, características geográficas e indicadores sociales	24
2.1.2 Situaciones de riesgo y desprotección familiar en Lima Metropolitana y Callao	27
2.2 Marco legal de la desprotección familiar	33
2.3 Las Unidades de Protección Especial – UPE	37
2.3.1 El proceso de atención de casos por riesgo o desprotección familiar a cargo de la UPE	42
2.3.2 El procedimiento de evaluación que realizan los Equipos de Evaluación de las UPE para determinar una situación de riesgo	46



o desprotección familiar	
2.3.3 Perfil de puestos de los miembros de los Equipos de Evaluación	49
2.3.4 La importancia del recurso humano de las UPE	55
2.4 Investigaciones relacionadas	57
2.4.1 Servicio especializado de protección infantil (Biskaia-España)	57
2.4.2 Procuraduría de protección de niñas, niños y adolescentes (México)	59
2.5 Enfoques: La protección familiar desde un enfoque de derechos	60
2.5.1 El enfoque tutelar vs. El enfoque de derechos	60
2.6 Conceptos claves	62
2.6.1 El derecho a vivir en familia	62
2.6.2 Las competencias	64
2.6.3 La gestión por competencias	67
2.6.4 Las capacidades	68
2.6.5 La gestión de casos	71
CAPITULO III	76
DISEÑO METODOLOGICO	76
3.1 Naturaleza de la investigación	76
3.2 Forma de Investigación	76
3.3 Fuentes de información	77
3.4 Universo	77
3.5 Muestra	78
3.6 Procedimiento (técnicas) para el recojo de información	79
3.7 Instrumentos de recojo de información	79
3.8 Variables e indicadores	80
CAPITULO IV	83
PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	83
Caracterización de los profesionales de equipos de evaluación de UPE	87
4.1 Capacidades necesarias con las que cuentan los profesionales de	89



equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao para implementar de manera efectiva todas las funciones asignadas	
4.1.1 Las capacidades del psicólogo	92
4.1.1.1 Competencia 1: Exploración individual y del entorno familiar	98
4.1.1.2 Competencia 2: Evaluación psicológica	104
4.1.1.3 Competencia 3: Redacción de informe psicológico	111
4.1.1.4 Competencia 4: Soporte emocional	115
4.1.2 Las capacidades del trabajador social	118
4.1.2.1 Competencia 1: Investigación social	125
4.1.2.2 Competencia 2: Diagnóstico social	129
4.1.2.3 Competencia 3: Redacción de informe social	134
4.1.2.4 Competencia 4: Asistencia social	137
4.1.3 Las capacidades del abogado	140
4.1.3.1 Competencia 1: Recopilación de información y evidencias	148
4.1.3.2 Competencia 2: Evaluación	152
4.1.3.3 Competencia 3: Redacción de informe	156
4.1.3.4 Competencia 4: Resolución administrativa	159
4.1.4 Aportes desde el análisis	161
4.2 Condiciones del entorno institucional que limitan o favorecen el cumplimiento de las funciones asignadas de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao	173
4.2.1 Condiciones que limitan	173
4.2.1.1 Limitantes principales	176
1. La excesiva carga de trabajo	176
2. Los limitados servicios existente	179
4.2.1.2 Limitantes relevantes	183
4.2.1.3 Limitantes con bajo impacto	191
4.2.2 Factores que contribuyen	198
4.2.2.1 La vocación	199
4.2.2.2 El acceso a información inmediata o en tiempo real	202
4.2.2.3 La colaboración interinstitucional	205
4.2.2.4 La capacitación	206

4.2.3 Aportes desde el análisis	207
4.3 Mejoramiento del desempeño de los equipos de evaluación de las UPE, a partir de las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial	209
4.3.1 Iniciativas de la DPE	209
4.3.2 Capacitaciones brindadas por la DPE	212
4.3.3 Aspectos que han mejorado en su desempeño	216
4.3.4 Sugerencias para mejorar las capacitaciones brindadas	219
4.3.5 Aportes desde el análisis	222
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	224
5.1 Conclusiones	225
5.2 Recomendaciones	236
CAPITULO VI	
PROPUESTA DE SOLUCION	242
6.1 Descripción de la propuesta de solución	242
6.2 Objetivos	243
6.3 Desarrollo de la propuesta	244
6.3.1 Planificación	244
6.3.2 Eje 1: Documentos Técnicos para la actuación	245
6.3.3 Eje 2: Fortalecimiento de capacidades	246
6.3.4 Eje 3: Espacio de análisis y revisión	247
6.3.5 Eje 4: Interoperabilidad	247
BIBLIOGRAFIA	249
GLOSARIO DE TERMINOS	255
ANEXOS	258

## INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

		Págs.
Tabla N° 1	Niñas, niños y adolescentes ingresados a las UPE a nivel nacional, período: 2019-2021.	20
Tabla N° 2	Programas de posgrado sobre temas relacionados a niñas, niños y adolescentes	21
Tabla N° 3	Niñas, niños y adolescentes ingresados a las UPE a nivel nacional, año 2021	27
Tabla N° 4	Entidades que derivan casos de riesgo o desprotección familiar a las UPE a nivel nacional, año 2021-2022	30
Tabla N° 5	Atenciones a menores de edad por el CEM, por edades y sexo.	31
Tabla N° 6	Atenciones a menores de edad por la Línea 100, por edades	32
Tabla N° 7	ODS1, meta e indicador	34
Tabla N° 8	Organización de la UPE	39
Tabla N° 9	N° de personal de la UPE de acuerdo a su forma de organización	41
Tabla N° 10	Características del Proceso de Evaluación	47
Tabla N° 11	Descripción de los perfiles de los profesionales que conforman el Equipo de Evaluación de la UPE	50
Tabla N° 12	Número de equipos de evaluación por modelo de UPE en Lima Metropolitana y Callao	78
Tabla N° 13	Muestra de equipos de evaluación a ser entrevistados por modelo de UPE en Lima Metropolitana y Callao	79
Tabla N° 14	Variabes e indicadores	80
Tabla N° 15	Perfil del profesional del equipo de evaluación de UPE	88
Tabla N° 16	Puntajes de los cuadros consultados sobre capacidades	92
Tabla N° 17	Competencias agrupadas de profesional de psicología de servicios similares a la UPE	93
Tabla N° 18	Competencias y capacidades consultadas a los	95

	profesionales de psicología del equipo de evaluación de UPE	
Tabla N° 19	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 1 a profesionales de psicología	98
Tabla N° 20	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 2 a profesionales de psicología	106
Tabla N° 21	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 3 a profesionales de psicología	113
Tabla N° 22	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 4 a profesionales de psicología	116
Tabla N° 23	Competencias agrupadas de profesional de trabajo social de servicios similares a la UPE	120
Tabla N° 24	Competencias y capacidades consultadas a los profesionales de trabajo social del equipo de evaluación de UPE	122
Tabla N° 25	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 1 a profesionales de trabajo social	126
Tabla N° 26	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 2 a profesionales de trabajo social	130
Tabla N° 27	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 3 a profesionales de trabajo social	134
Tabla N° 28	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 4 a profesionales de trabajo social	138
Tabla N° 29	Competencias agrupadas de profesional de derecho de UPE	142
Tabla N° 30	Competencias y capacidades consultadas a los abogados del equipo de evaluación de UPE	144
Tabla N° 31	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 1 a profesionales de derecho	150
Tabla N° 32	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 2 a profesionales de derecho	154
Tabla N° 33	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia	157

	3 a profesionales de derecho	
Tabla N° 34	Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 4 a profesionales de derecho	160
Tabla N° 35	Resumen de resultados de capacidades para el psicólogo de equipo de evaluación de UPE	163
Tabla N° 36	Resumen de resultados de capacidades para el trabajador social de equipo de evaluación de UPE	167
Tabla N° 37	Resumen de resultados de capacidades para el abogado de equipo de evaluación de UPE	169
Tabla N° 38	Factores que afectan el desempeño de los profesionales del equipo de evaluación de UPE	175
Tabla N° 39	Cantidad y tipo de personal de las UPE	177
Tabla N° 40	Brecha de personal CAS	178
Tabla N° 41	Cantidad de CAR	180
Tabla N° 42	CAR de INABIF a nivel nacional por especialidad y tipo de gestión	181
Tabla N° 43	Capacitaciones recibidas por las UPE	187
Tabla N° 44	Iniciativas implementadas para mejorar el desempeño	210
Tabla N° 45	Capacitaciones brindadas por la DPE	213
Tabla N° 46	Aspectos que declaran ha mejorado en el trabajo desde la capacitación recibida por la DPE	216
Gráfico N° 1	Niñas, niños y adolescentes en desprotección familiar que iniciaron procedimiento según tipología	29
Gráfico N° 2	Procedimiento por desprotección familiar	44
Gráfico N° 3	Etapas de la gestión de casos	75
Gráfico N° 4	Instituciones con las que las UPE coordinan casos de DF	185

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

BFA	Banco de familias acogedoras
CEM	Centro de Emergencia Mujer
DF	Desprotección familiar
DGNNNA	Dirección General de Niñas, Niños y Adolescentes
DL 1297	Decreto Legislativo 1297, Decreto para la protección de las niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos
DPE	Dirección de Protección Especial
ENDES	Encuesta Nacional de Demografía y Salud
ENARES	Encuesta Nacional de Relaciones Sociales
FA	Familia acogedora
MINEDU	Ministerio de Educación
MINSA	Ministerio de Salud
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
NNA	Niña, niño o adolescente
PNMNNA 2030	Política Nacional Multisectorial para las Niñas, niños y Adolescentes al 2030
PNP	Policía Nacional del Perú
Programa Nacional AURORA	Programa Nacional para la prevención y erradicación de la violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar
PTI	Plan de trabajo individual
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
UPE	Unidad de Protección Especial



## INTRODUCCIÓN

Conforme al Decreto Legislativo N°1297, el riesgo de desprotección familiar, ... *“es la situación en la que se encuentra una niña, niño o adolescente donde el ejercicio de sus derechos es amenazado o afectado, ya sea por circunstancias personales, familiares o sociales, que perjudican su desarrollo integral sin revestir gravedad, y no son o no pueden ser atendidos por su familia”*. Mientras que la desprotección familiar, ... *“es la situación que se produce de hecho a causa del incumplimiento o del imposible o inadecuado desempeño de los deberes de cuidado y protección por parte de los responsables del cuidado de los niños, niñas y adolescentes y que afecta gravemente el desarrollo integral de una niña, niño o adolescente”*.

En ese sentido, ante la existencia de esta problemática, se requiere que el Estado cumpla su rol protector y revierta estas situaciones, de modo que los niños, niñas y adolescentes (NNA) puedan vivir adecuadamente en su familia o retornar a ella, luego de haber generado las habilidades y rol parental necesarios, a fin de lograr su desarrollo integral.

En este contexto, las Unidades de Protección Especial (UPE) del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) cumplen un rol de gran importancia como parte del sistema de protección, pues actúan en los procedimientos por desprotección familiar de las niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos, brindando atención inmediata a fin de garantizar el pleno goce y ejercicio de sus derechos fundamentales, priorizando su derecho a vivir, crecer y desarrollarse en el seno de su familia, y generando el soporte necesario para el desarrollo de sus habilidades y el rol parental de los adultos responsables. Asimismo, dictan y realizan el seguimiento al cumplimiento de la o las medidas de protección provisional o permanente a favor de las niñas, niños y adolescentes y la implementación de los planes de trabajo individual.

En ese sentido, para el cumplimiento de esta labor, las UPE cuentan con equipos que van atendiendo a las NNA por etapas en el marco del procedimiento administrativo correspondiente, entre los que se encuentra el Equipo de Evaluación,



quienes tienen la responsabilidad de definir si se debe iniciar o no el procedimiento por riesgo o desprotección familiar, para lo que realizan diversas diligencias y actuaciones que los lleven a determinar: 1) la situación que afecta al NNA, 2) la medida de protección que corresponde dictaminar para su protección, e 3) inicia las coordinaciones necesarias para su atención inmediata con las prestaciones correspondientes<sup>1</sup>.

Por lo que, cada Equipo de Evaluación está conformado por un profesional de la carrera de derecho, trabajo social y psicología, los cuales emiten opiniones desde cada una de sus propias disciplinas a fin de contar con miradas distintas que se complementen para definir la mejor opción para el NNA que está siendo atendido por la UPE.

Sin embargo, a pesar de lo importante de su labor, la formación profesional de estas carreras no los prepara para el tipo de prestación que ofrece la UPE. Asimismo, no existe en el país una especialización específica que desarrolle las capacidades necesarias para seguir procedimientos por riesgo o desprotección familiar, lo que implica que los profesionales que conforman estos Equipos se forman mientras prestan el servicio o a través de procesos de inducción, y no necesariamente a través de procesos diseñados para desarrollar o fortalecer las capacidades que se necesitan para desempeñar adecuadamente su labor. Aunado a esta situación, no hay evidencia que las condiciones brindadas por el MIMP contribuyan a que la labor desempeñada por los Equipos de Evaluación de las UPE cumpla con lo que sus funciones establecen.

Siendo así, esta investigación busca identificar las causas que favorecen o limitan una adecuada labor de los Equipos de Evaluación de las UPE, puesto que esto tiene una relación directa con llevar a cabo un oportuno y adecuado procedimiento por riesgo o desprotección familiar; así como sobre los criterios que debe usarse

---

<sup>1</sup> RM N° 092-2020-MIMP que aprueban los Modelos Operacionales del Programa Presupuestal 0117 "Atención Oportuna de Niñas, Niños y Adolescentes en Presunto Estado de Abandono". Modelo Operacional de la actividad (5006332) "Atención, seguimiento y evaluación sociofamiliar de niñas, niños y adolescentes en desprotección familiar desde las Unidades de Protección Especial.

para resolver cada caso que afecta a los NNA sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos, impactando en la calidad y eficacia de las medidas de protección que emite el MIMP a favor de los NNA.

La presente investigación es cualitativa, pues busca conocer aquellos aspectos que contribuyen o limitan el ejercicio de las funciones a cargo de los profesionales que son parte de los Equipos de Evaluación de las UPE de Lima metropolitana y Callao; ello a partir del análisis de las capacidades técnicas con las que cuentan, las condiciones que brinda la institución y que favorecen o perjudican su labor, así como la percepción de los resultados que las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial -área a cargo de brindar asistencia y soporte a las UPE- ha tenido. Con esta información se espera elaborar un perfil de puestos basada en las capacidades con las que deberían de contar los Equipos de Evaluación como base para que los procedimientos por riesgo y desprotección familiar sean llevados oportuna y adecuadamente.

De esta forma, la investigación que se presenta a continuación está compuesto por seis capítulos: el primero desarrolla el planteamiento del problema, justificación del mismo y los objetivos a alcanzar. El segundo aborda el marco teórico referencial, que contiene: contexto social, marco legal, conceptualización de las Unidades de Protección Especial, investigaciones relacionadas, enfoques y conceptos claves. El tercer capítulo presenta el diseño metodológico de la investigación. El cuarto capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados. El quinto capítulo formula las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados encontrados, y el sexto y último capítulo elabora una propuesta de solución, planteándose un perfil de puestos basada en las capacidades con las que deberían de contar los Equipos de Evaluación para que de esta manera puedan desarrollar de manera adecuada sus funciones, y de esta manera el abordaje de los procedimientos por riesgo y desprotección familiar sean llevados de manera oportuna y adecuada.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Perú reconoce el derecho de todo niño, niña y adolescente (NNA) a vivir en una familia a fin de garantizar su desarrollo integral, salvo en aquellas circunstancias donde deban ser separados de sus padres o cuidadores a fin de ser protegidos<sup>2</sup>.

Por ello, cuando un NNA se encuentra sin cuidados parentales (desprotección familiar) o en riesgo de perderlos (riesgo de desprotección familiar), el Estado inicia su actuación estatal y actúa de manera progresiva de acuerdo a la afectación o amenaza que impida que viva en un entorno familiar seguro que garantice su protección y desarrollo integral<sup>3</sup>.

En nuestro país, las intervenciones de política orientadas a atender las situaciones de riesgo o desprotección familiar de NNA se encuentran, desde el año 2006, bajo la rectoría del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) quien a través de los servicios especializados para ejercer esta función denominadas Unidades de Protección Especial (UPE)<sup>4</sup>, actúa ante situaciones de riesgo o desprotección familiar que afecten a las NNA, dictando las medidas de protección que correspondan para salvaguardar su bienestar (MIMP 2020).

Para ello, las UPE cuentan con equipos que van atendiendo a las NNA por etapas en el marco del procedimiento administrativo correspondiente, entre los que se encuentra el Equipo de Evaluación, quienes tienen la responsabilidad de definir si se

---

<sup>2</sup> Convención por los Derechos del Niño y Nuevo Código de los Niños y Adolescentes.

<sup>3</sup> Convención sobre los Derechos del Niño, Directrices de las Naciones Unidas sobre modalidades de cuidado alternativo de los niños (24/02/10), Observación General N° 14 “sobre el derecho del niño, a que su interés superior sea una consideración primordial” del Comité de los Derechos del Niño.

<sup>4</sup> Las Unidades de Protección Especial están bajo a cargo de la Dirección de Protección Especial (DPE), el cual es un órgano de línea que se encuentra bajo el mando de la Dirección General de Niñas, Niños y Adolescentes en el MIMP.

debe iniciar o no el procedimiento por riesgo o desprotección familiar, para lo que realizan diversas diligencias y actuaciones que los lleven a determinar: 1) la situación que afecta al NNA, 2) la medida de protección que corresponde dictaminar para su protección, e 3) inicia las coordinaciones necesarias para su atención inmediata con las prestaciones correspondientes<sup>5</sup>.

Sin embargo, a pesar que las UPE son un servicio diseñado especialmente para esta labor, cuenta con una significativa cantidad de casos de NNA que se encuentran aún en proceso de determinar si se inicia o no el procedimiento administrativo por riesgo o desprotección familiar, siendo las UPE de Lima Metropolitana y Callao las que cuentan con la mayor carga procesal de este tipo. Esta demora genera que la protección del Estado no llegue oportunamente a los NNA que lo requieren, impidiéndoles un entorno familiar adecuado para su cuidado y desarrollo integral o una medida de protección acorde a sus circunstancias.

En ese sentido es que las preguntas que enmarcan la presente investigación son:

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Pregunta General:**

¿Cuáles son los factores que contribuyen o limitan la labor que realizan los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao?

### **Preguntas Específicas**

- ¿Los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao cuentan con las capacidades técnicas necesarias para implementar de manera efectiva todas las funciones asignadas?

---

<sup>5</sup> RM N° 092-2020-MIMP que aprueban los Modelos Operacionales del Programa Presupuestal 0117 "Atención Oportuna de Niñas, Niños y Adolescentes en Presunto Estado de Abandono". Modelo Operacional de la actividad (5006332) "Atención, seguimiento y evaluación sociofamiliar de niñas, niños y adolescentes en desprotección familiar desde las Unidades de Protección Especial.

- ¿Las condiciones del entorno institucional contribuyen o limitan el cumplimiento de las funciones asignadas a los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao?
- ¿Las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial, están mejorando el desempeño de los equipos de evaluación de las UPE?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El identificar las causas que contribuyen o limitan una adecuada labor de los Equipos de Evaluación de las UPE tiene una relación directa con llevar a cabo un oportuno y adecuado procedimiento por riesgo o desprotección familiar; así como sobre los criterios que debe usarse para resolver cada caso que afecta a los NNA sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos. Ello impactaría en la mejora de la calidad y eficacia de las medidas de protección que emite el MIMP a favor de los NNA, reduciendo los riesgos sociales a los que están expuesto y buscando garantizarles una vida plena.

Las UPE de Lima metropolitana y Callao, de acuerdo al modelo operacional<sup>6</sup>, debe contar con 21 Equipos de Evaluación en sus cuatro sedes distribuidos de la siguiente forma: Lima Norte Callao (06), Lima Centro (05), Lima Este (05) y Lima Sur (05). Asimismo, en la tabla N° 1 se puede ver que las atenciones pueden llegar a alcanzar un promedio de 30 casos nuevos por día, adicionalmente a continuar las actuaciones y diligencias de los casos recibidos los días anteriores, los cuales se suman a los nuevos casos recibidos cada día. Este desbalance entre la cantidad de casos que llegan al servicio versus la capacidad de atención que tiene la UPE puede ser la causa de demoras en tomar la decisión de iniciar o no el procedimiento por riesgo o desprotección familiar, y, por consiguiente, del proceso de evaluación que sustenta las medidas de protección a aplicar, generando ello el que las NNA a

---

<sup>6</sup> El modelo Operacional de UPE fue aprobado mediante Resolución Ministerial 092-2020-MIMP.

ser atendidos no cuenten con la protección oportuna que garantice su desarrollo y bienestar.

**Tabla N° 1: Niñas, niños y adolescentes ingresados a las UPE  
(Período: 2019-2021)**

UPE	TOTAL	2019	2020	2021	%
<b>TOTAL</b>	<b>33.018</b>	<b>13.090</b>	<b>8.671</b>	<b>11.257</b>	<b>100%</b>
<i>Lima</i>	<b>6.827</b>	2.679	1.934	2.214	<b>20,7%</b>
<i>Lima Este</i>	<b>7.215</b>	3.071	1.676	2.468	<b>21,9%</b>
<i>Lima Norte Callao</i>	<b>11.811</b>	4.777	2.976	4.058	<b>35,8%</b>
<i>Lima Sur</i>	<b>7.165</b>	2.563	2.085	2.517	<b>21,7%</b>
<b>Promedio diario de atenciones</b>		<b>36</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	
<i>Lima</i>		7	5	6	
<i>Lima Este</i>		8	5	7	
<i>Lima Norte Callao</i>		13	8	11	
<i>Lima Sur</i>		7	6	7	

*Fuente: Unidades de Protección Especial*

*Elaboración: Dirección de Protección Especial*

Por otra parte, se debe precisar que cada Equipo de Evaluación de UPE está conformado por un profesional de la carrera de derecho, trabajo social y psicología, los cuales emiten opiniones desde cada una de sus propias disciplinas a fin de contar con miradas distintas que se complementen para definir la mejor opción para el NNA que está siendo atendido por la UPE. Sin embargo, a pesar de lo importante de su labor, la formación profesional de estas carreras no los prepara para el tipo de prestación que ofrece la UPE ya que no existe en el país una especialización específica que desarrolle las capacidades necesarias para seguir procedimientos por riesgo o desprotección familiar, lo que implica que los profesionales que conforman estos Equipos se forman mientras prestan el servicio o a través de procesos de inducción vinculados al conocimiento y ejercicio de sus funciones, y no necesariamente a través de procesos diseñados para desarrollar o fortalecer las capacidades que se necesitan para el puesto y, por ende, para desempeñar adecuadamente su labor. En la tabla N° 2 a continuación puede verse el listado de

programas de posgrado existentes en las universidades del país, evidenciándose que no hay un solo programa que aborde el sistema de protección para NNA sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos.

**Tabla N° 2: Programas de posgrado sobre temas relacionados a NNA**

Nro	Universidad	Tipo de gestión	Departamento	Área	No. de programas
1	Universidad Privada Antenor Orrego	Privado	La Libertad	Salud	1
2	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Público	Lima	Educación	1
3	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	Público	Apurímac	Educación	1
4	Pontificia Universidad Católica del Perú	Privado	Lima	Educación	1
5	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Privado	Lima	Salud / salud mental	18
6	Universidad de San Martín de Porres	Privado	Lima	Salud	4
7	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Público	Lima	Educación	2
8	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	Público	Tacna	Salud	2
9	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	Público	Loreto	Salud	4
10	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa	Público	Arequipa	Salud mental	2
11	Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	Público	Lima	Derecho	1
12	Universidad Nacional Federico Villarreal	Público	Lima	Derecho	2
13	Universidad Nacional del Altiplano	Público	Puno	Educación	2
14	Universidad Nacional del Centro del Perú	Público	Junín	Trabajo Social	1
15	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Privado	Lima	Salud	1
16	Universidad Católica de Santa María	Privado	Arequipa	Salud mental	2
17	Universidad Privada San Juan Bautista S.A.C.	Privado	Lima	Salud	1
18	Universidad Nacional de Trujillo	Público	La Libertad	Salud	2
19	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	Público	Cusco	Salud	2
20	Universidad Nacional del Callao	Público	Callao	Salud	2
21	Universidad Nacional de Huancavelica	Público	Huancavelica	Salud	1
22	Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco	Público	Huánuco	Violencia familiar	1
23	Universidad Ricardo Palma	Privado	Lima	Salud mental	1
<b>TOTAL DE PROGRAMAS</b>					<b>55</b>

Fuente: SUNEDU. Consultado el 18/07/2023.

Elaboración propia



En ese sentido, la contribución que este estudio apunta a una UPE que brinde un servicio de calidad, que reditúe en mejores y oportunos procedimientos de evaluación de las situaciones de riesgo o desprotección familiar de los niños, niñas y adolescentes, aspecto el cual es de interés público; así como la investigación evaluativa, también constituye un aporte al conocimiento y a la intervención más sistemática orientada a mejorar desempeños de un sector de los servidores públicos, en un contexto de servicio civil, en el cual SERVIR y la Escuela Nacional de Administración Pública, no alcanzan mayor actuación e impacto.

Si bien en los últimos años SERVIR ha implementado estrategias de mejora de capacidades de los servidores públicos, tales como la implementación de los Planes de Desarrollo de las Personas (PDP), que se asumen como instrumentos de gestión para la planificación de las acciones de capacitación de cada entidad, dichos planes de responsabilidad de las áreas de recursos humanos, no se encuentran debidamente sustentados en diagnósticos de capacidades requeridas, y generalmente atienden necesidades de capacitación en sistemas administrativas y competencias transversales, no abordando el fortalecimiento de funciones especializadas de equipos técnicos.

También es preciso anotar, que pese a que, en los últimos años, SERVIR y las instituciones públicas han prestado mayor atención a los desempeños individuales y al diseño de programas de formación por competencias, no se han logrado desarrollar ni validar metodologías ágiles para la evaluación de capacidades de los servidores públicos, por lo cual esta investigación, creemos que aporta en esta línea de investigación evaluativa de alta importancia para las políticas públicas.

Desde la perspectiva de Gerencia Social, el estudio de las capacidades de los equipos técnicos, cobra relevancia, en tanto aborda una línea de trabajo en la que existe poca investigación académica, y de manera práctica, intenta contribuir a procesos de toma de decisiones valiosos para la política social dirigida a NNA. Mas específicamente en las políticas institucionales de mejora del talento humano, la investigación aporta un modelo de evaluación de competencias, orientado a mejorar desempeños en política social, aplicable a otros contextos de la actividad pública.

Al determinar las brechas de capacidades y condiciones requeridas por los Equipos de Evaluación de las UPE, se pueden formular perfiles adecuados a las necesidades del servicio, así como una propuesta formativa acorde a las capacidades se esperadas de los profesionales de los Equipos.

### 1.3 OBJETIVOS

#### Objetivo General

**Conocer** los factores que contribuyen o limitan la implementación de las funciones asignadas a los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao, durante el año 2021, **analizando** sus capacidades técnicas, las condiciones del entorno institucional y las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial, **para** proponer medidas de mejora que fortalezcan la intervención del equipo.

#### Objetivos Específicos

1. Determinar si los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao cuentan con las capacidades técnicas necesarias para implementar de manera efectiva todas las funciones asignadas.
2. Identificar si las condiciones del entorno institucional contribuyen o limitan el cumplimiento de las funciones asignadas de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao.
3. Conocer y analizar si las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial, están mejorando el desempeño de las funciones asignadas a los equipos de evaluación de las UPE.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO REFERENCIAL

#### **2.1 CONTEXTO SOCIAL**

##### **2.1.1 Lima y Callao, características geográficas e indicadores sociales**

La ciudad de Lima Metropolitana es la capital del Perú, y limita por el oeste con la provincia constitucional que Callao. Ambas son las áreas urbanas más grandes, extensas y pobladas del país; y cuentan con regímenes especiales para su administración política: Ambas tienen competencias tanto de gobierno local como de gobierno regional.

Según el censo de población y vivienda del 2017, Lima Metropolitana y Callao cuenta con una población de 9'569,468 habitantes de los cuales 2'140,679 son menores de 14 años (22.3%).

Si bien en el país, los índices de pobreza monetaria han aumentado (21.7% en lo que va del milenio), en Lima dicha cifra se ha mantenido estable y por debajo de la media nacional (13.4%)<sup>7</sup>, mientras que en el Callao, la pobreza alcanza a más de un tercio de su población (35%)<sup>8</sup>. Asimismo, ambas provincias tienen uno de los índices más bajos de población con necesidades básicas insatisfechas (1%) y mas del 50% de su población tiene acceso a internet. Asimismo, tienen las tasas mas altas de acceso a redes de agua pública (Lima: 96.1% y Callao: 95.8) y desagüe (Lima 93.5% y Callao 87.2%).

##### Población de 0 a 5 años

La tasa de mortalidad infantil permite evaluar el comportamiento de los servicios de salud a partir de monitorear situaciones prevenibles en los partos asistidos. En el

---

<sup>7</sup> <http://sdv.midis.gob.pe/RedInforma/Upload/regional/Lima.pdf>

<sup>8</sup> <https://sdv.midis.gob.pe/redinforma/Upload/regional/callao.pdf>

caso de Lima metropolitana, esta tasa tiene 12 por cada mil nacidos vivos, mientras que en el Callao es de 13.9 por cada mil nacidos vivos; encontrándose ambas muy por debajo de la media nacional<sup>9</sup>.

El derecho al nombre y la identidad es relevante por cuanto permite el acceso a todos los servicios público y reconoce la ciudadanía de sus habitantes. En Lima Metropolitana y el Callao los niños menores 1 año registrados tuvieron una baja respecto de la tendencia que habían venido manteniendo en los últimos años. Ambas se habían mantenido por encima del 90%, sin embargo, hoy Lima muestra solo al 74.3% de población en este rango etéreo registrada, mientras que en el Callao alcanza al 80.4%, lo que puede estar relacionado a los efectos generados por la pandemia.

La desnutrición crónica y la anemia han venido siendo monitoreados en el país dentro de este rango etéreo por ser dos condiciones que afectan el de manera directa el desarrollo de las personas, sus oportunidades futuras y bienestar, siendo por ello uno de los factores que inciden en la generación de pobreza en las familias.

En el caso de Lima y Callao, si bien la desnutrición crónica se ha mantenido por debajo de la media nacional (12.9%), esta muestra un ligero incremento en Lima de 4.6% en el 2013 a 5.1% en el 2020; así como en el Callao, de 4.7% en el 2014 a 5.6% en el 2020, lo que al igual que en el párrafo anterior puede estar relacionado a los efectos generados por la pandemia.

El derecho a la educación permite a la población acceder a mejores oportunidades para contar con oportunidades para elegir el futuro que deseen y tener una vida plena. Aquí debemos señalar una baja significativa por efecto de la pandemia en la asistencia a la escuela: El porcentaje de asistencia de niñas y niños entre 3 a 5 años bajo de 93.8% en el 2019, a 77.7% en el 2020 para el Callao, y para Lima bajo de 90.5% y 72.8%.

---

<sup>9</sup> Situación de las niñas y niños en Lima. 2019. UNICEF.

### Población de 6 a 11 años

Manteniendo la misma tendencia, en el 2020, todas las cifras relativas a la educación muestran una baja significativa debido a la pandemia. La tasa neta de asistencia a la educación primaria para niños y niñas de 6 a 11 años para Lima bajo de 93.7% en el 2019 a 88% en el 2020; mientras que para el Callao bajo de 95.5% en el 2019 a 88.1% en el 2020.

Por otro lado, en relación a los logros de aprendizaje en las niñas y niños de segundo grado de primaria, se cuenta con las cifras relativas a los resultados obtenidos en el año 2018, antes de la pandemia, la que muestra una mejora: En Lima se alcanzó el nivel satisfactorio en comprensión de textos en el año 2016 de 39.9% y en el 2018 se alcanzó a 43.4%; mientras que en el Callao en el 2016 esta cifra llegaba a 41.3% y en el 2018 aumento a 44.3%. Asimismo, en Lima los estudiantes que alcanzaron el nivel satisfactorio en matemáticas en el año 2016 fueron a 28.5% y en el 2018 esta cifra llegó a 36.8%; mientras que en el Callao en el 2016 fue de 33.3% y en el 2018 aumento a 38.6%<sup>10</sup>.

### Población de 12 a 17 años

Una tendencia que se ha mantenido en el presente milenio es la reducción de la tasa de asistencia a la educación secundaria en la adolescencia, lo que reduce las oportunidades necesarias para el desarrollo integral futura. En Lima, la tasa de asistencia de adolescentes entre 12 a 17 años a la educación secundaria en el año 2019 llegaba a 79.1% y en el 2020 llegó a 73%; mientras que, en el Callao, en el 2019 se alcanzo el 78.1% y en el 2020 se llegó a 75%.

Las evaluaciones de los logros de aprendizaje entre las y los estudiantes de segundo grado de secundaria respecto a los resultados satisfactorios en comprensión de textos en Lima muestran que en el 2016 solo el 21.9% alcanzaron el nivel satisfactorio, y en el 2018 esta cifra la logró el 25%. Por su parte, el Callao en el 2016 muestra que lograron este nivel el 19.1%, y en el 2018 lo alcanzaron 20.7%. Asimismo, respecto a los resultados satisfactorios en matemáticas, Lima

---

<sup>10</sup> <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/06/DRE-Callao-2019.pdf>

muestra en el 2016 un 15.2% que alcanzaron el nivel satisfactorio, y en el 2018, un 20.2% lograron dicho nivel. A su vez, el Callao en el 2016 muestra que 12.5% lograron el nivel satisfactorio, frente a un 16.7% que se alcanzó en el 2018.

El embarazo en adolescentes es una de las causas de la pobreza expresada a través de la reducción de oportunidades al reducir las posibilidades de mantenerse en la escuela. El porcentaje de adolescentes embarazadas (de 15 a 19 años) en Lima entre los años 2014-2015 representaba el 18.4% de adolescentes, y en el 2020 esta cifra era de 7%<sup>11</sup>; mientras que para el Callao entre el 2014-2015 esta cifra era de 11%, y en el 2020 era de 8.6%<sup>12</sup>.

### 2.1.2 Situaciones de riesgo y desprotección familiar en Lima Metropolitana y Callao

Como puede verse en la tabla N° 3, en el año 2021 se han registrado 26,945 casos de NNA en situación de riesgo o desprotección familiar en el país, de los cuales el 41.8% (11,257) pertenecen a las UPE de Lima Metropolitana y Callao, siendo la UPE de Lima Norte Callao la que más casos atendió (4,058 NNA).

**Tabla N° 3: NNA ingresados a las UPE a nivel nacional, año 2021**

UPE	2021	%
<b>TOTAL</b>	<b>26,945</b>	<b>100%</b>
<i>Lima</i>	2,214	<b>8.2%</b>
<i>Lima Este</i>	2,468	<b>9.2%</b>
<i>Lima Norte Callao</i>	4,058	<b>15.1%</b>
<i>Lima Sur</i>	2,517	<b>9.3%</b>
<i>Arequipa</i>	1,547	<b>5.7%</b>
<i>Cusco</i>	1,227	<b>4.6%</b>
<i>Junín</i>	1,021	<b>3.8%</b>
<i>Madre de Dios</i>	373	<b>1.4%</b>
<i>Piura</i>	1,163	<b>4.3%</b>

<sup>11</sup> [https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2020/departamentales/Endes15\\_1/index.html](https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2020/departamentales/Endes15_1/index.html)

<sup>12</sup> [https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2020/departamentales/Endes15\\_2/index.html](https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2020/departamentales/Endes15_2/index.html)



<i>Cajamarca</i>	717	<b>2.7%</b>
<i>Loreto</i>	596	<b>2.2%</b>
<i>Tacna</i>	730	<b>2.7%</b>
<i>Tumbes</i>	478	<b>1.8%</b>
<i>Apurímac</i>	204	<b>0.8%</b>
<i>Ayacucho</i>	678	<b>2.5%</b>
<i>Huánuco</i>	894	<b>3.3%</b>
<i>Lambayeque</i>	1,185	<b>4.4%</b>
<i>Puno</i>	418	<b>1.6%</b>
<i>Ucayali</i>	382	<b>1.4%</b>
<i>La Libertad</i>	1,048	<b>3.9%</b>
<i>Amazonas</i>	299	<b>1.1%</b>
<i>Ancash</i>	553	<b>2.1%</b>
<i>Huancavelica</i>	687	<b>2.5%</b>
<i>Ica</i>	938	<b>3.5%</b>
<i>Moquegua</i>	550	<b>2.0%</b>

*Fuente: Unidades de Protección Especial*

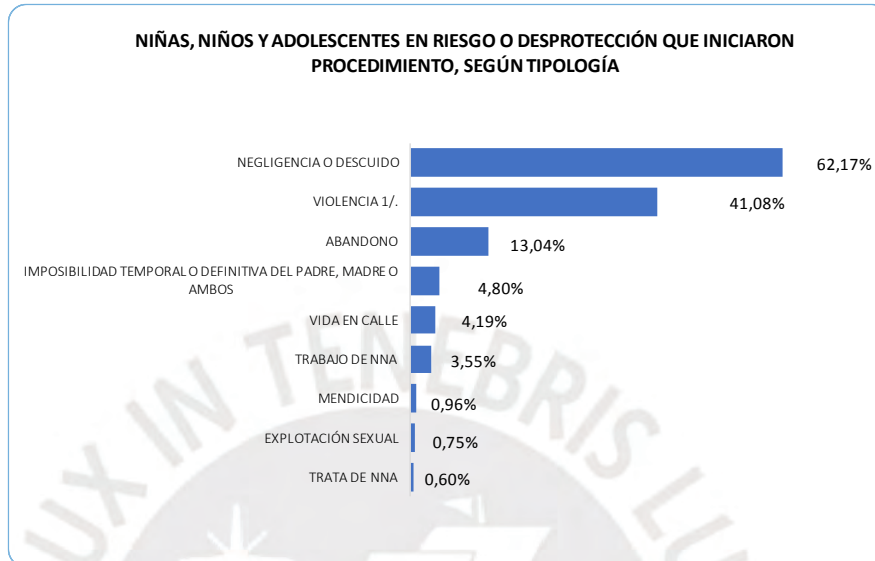
*Elaboración: Dirección de Protección Especial*

Asimismo, el gráfico N° 1 muestra los tipos de situaciones que han originado que los NNA se encuentren en situación de riesgo o desprotección familiar que ha sido atendido por las UPE en el año 2020, dando cuenta que 6 de cada 10 NNA atendidos llegaron por la negligencia de su familia de origen en su cuidado y protección, 4 de cada 10 NNA han sufrido algún tipo de violencia psicológica, física y sexual en el entorno familiar; y 1 de cada 10 NNA se encuentran en situación de abandono.

El hogar es el escenario más frecuente de violencia que afecta a los niños, niñas y adolescentes, ya sea porque son víctimas o testigos de la violencia que se ejerce entre sus padres lo que a su vez cambia las relaciones y el clima en el hogar, constituyéndose en un espacio insalubre para el cuidado de los miembros menores de edad o en un espacio expulsor de los mismos, respaldando con ello el porqué la violencia familiar sea la segunda razón para exponer a NNA a situaciones de riesgo o desprotección familiar.



**Gráfico N° 1:**  
**Niñas, niños y adolescentes en desprotección familiar que iniciaron  
 procedimiento según tipología**



**Fuente:** Unidades de Protección Especial

**Elaboración:** Dirección de Protección Especial

La información que brinda la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDES) muestra que, en el año 2020 en Lima Metropolitana, un 13.2% de madres o padres usaron el castigo físico como forma de corregir a sus hijos<sup>13</sup>. Al parecer este comportamiento está socialmente validado no solo por los adultos, sino que también por los propios niños. La Encuesta Nacional de Relaciones Sociales (ENARES) del año 2019<sup>14</sup>, recoge que el 40.4% de niños entre 9 y 11 años cree que los padres tienen derecho a golpearlos para corregirlos.

<sup>13</sup> Reporte regional de indicadores sociales, Departamento de Lima. MIDIS.

<sup>14</sup> "La encuesta ENARES indaga sobre la tolerancia social frente a la violencia, como aquellas creencias, actitudes e imaginarios que justifican o toleran los diferentes tipos y modalidades de violencia hacia las personas, en sus distintas etapas de vida. Es decir, la encuesta ENARES contiene a su vez, cuatro encuestas 1) violencia hacia niñas y niños, 2) violencia hacia adolescentes, 3) violencia hacia mujeres y, 4) tolerancia social hacia la violencia"

<https://observatoriovioencia.pe/enares/#:~:text=La%20ENARES%20fue%20dise%C3%B1ada%20con,en%20mujeres%2C%20ni%C3%B1as%2C%20ni%C3%B1os%20y>

Esta contradicción puede ser una de las explicaciones por las cuales la mayor parte de NNA del país han sido víctimas de violencia en el entorno familiar. La ENARES 2019 revela que la prevalencia de la violencia alcanza a 7 de cada 10 niños y niñas de 9 a 11 años (68.5%); mientras que en adolescentes esta cifra afecta a 8 de cada 10 (78%). Estudios también atribuyen este fenómeno a la forma como está compuesto el hogar, el número de miembros en la familia, y algunos otros factores demográficos. Un número grande de niños y niñas en un mismo hogar y bajo el cuidado de un mismo cuidador frecuente es asociada al incremento en la probabilidad de ejercer violencia contra NNA<sup>15</sup> y/o con ser testigos de violencia en el hogar, siendo ello una de las motivaciones para la acción negligente de la familia, el abandono de las funciones parentales o la fuga de casa por parte de NNA.

Esta relación entre la violencia familiar y las situaciones de riesgo y desprotección familiar puede verse reflejada en la articulación existente entre instituciones alrededor de los servicios de protección a la infancia y adolescencia. En la tabla N° 4 a continuación se muestra todas las instituciones que derivan casos de riesgo y desprotección familiar a las UPE a nivel nacional, entre las que figuran los CEM y la Línea 100, las cuales son prestaciones especializadas en violencia familiar<sup>16</sup>.

**Tabla N° 4: Entidades que derivan casos de riesgo o desprotección familiar a las UPE a nivel nacional, año 2021-2022**

ENTIDAD QUE DERIVA	2021		2022	
	Riesgo	Desprotección	Riesgo	Desprotección
Demuna	203	275	96	137
PNP	1767	1368	613	507
Fiscalía de Familia	1807	696	730	235
Juzgado de Familia	1615	749	601	312
CEM	1474	811	262	277
Línea 100	340	225	100	125
Línea 1810	827	431	428	184
Centro de salud	198	150	174	73
Otros:	997	596	297	273

Elaboración y fuente: Defensoría del Pueblo.

<sup>15</sup> ENARES 2019; Benavides y León 2013.

<sup>16</sup> Defensoría del Pueblo, 2022. Informe sobre los resultados de la supervisión nacional a Unidades de Protección Especial-UPE. Serie Informes Especiales No. 0033-2022-DP. Pag. 33.

Aproximadamente un tercio del total de casos que atienden los CEM tienen como víctimas a NNA. En la tabla N° 5 puede verse que los CEM han atendido 163,797 casos de violencia familiar a nivel nacional en el año 2021, de los cuales el 31.81% (52,104) corresponden a casos que han afectado a menores de edad. En lo que respecta a los casos atendidos por este servicio en Lima Metropolitana, el 37.24% (16,562) responde a NNA víctimas de violencia familiar, mientras que en el Callao esta cifra asciende a 39.94% (1,437). Esto quiere decir que cerca de 2 de cada 5 NNA de la provincia constitucional y de la capital han sido atendido por haber sufrido violencia dentro de su hogar<sup>17</sup>.

**Tabla N° 5: Atenciones a menores de edad por el CEM, por edades y sexo**

	Total	Hombres	Mujeres
<b><u>Nacional</u></b>			
<b>Total</b>	<b>163,797</b>	22,664	140,833
<b>Total -18 años</b>	<b>52,104</b>	<b>16,155</b>	<b>35,949</b>
<b><u>Lima</u></b>			
<b>Total</b>	<b>44,463</b>	7,443	37,020
<b>Total -18 años</b>	<b>16,562</b>	<b>5,512</b>	<b>11,050</b>
0-5 años	3,114	1,417	1,697
6-11 años	6,223	2,539	3,684
12-14 años	4,029	970	3,059
15-17 años	3,196	586	2,610
<b><u>Callao</u></b>			
<b>Total</b>	<b>3,597</b>	695	2,902
<b>Total -18 años</b>	<b>1,437</b>	<b>489</b>	<b>948</b>
0-5 años	251	120	131
6-11 años	545	239	306
12-14 años	374	88	286
15-17 años	267	42	225

Fuente: Pagina web Programa nacional AURORA

Elaboración propia

<sup>17</sup> <https://portalestadistico.aurora.gob.pe/casos-atendidos-por-los-cem-nacional-ano-2021/>

A su vez, los canales que se brindan para poder facilitar la denuncia de víctimas de violencia también son más accesible para los NNA. En la tabla N° 6 se muestran las atenciones brindadas a través de la Línea 100 en el año 2021, donde se puede ver que recibió un total de 208,199 llamadas sobre casos de violencia familiar de las cuales 31.58% (65,751) afectaron a menores de 18 años. En el caso de Lima Metropolitana, se muestra que el 28.84% (32,958) de casos eran de niñas, niños y adolescentes, mientras que, del Callao, la cifra ascendía a 32.08% (3,402)<sup>18</sup>.

**Tabla N° 6: Atenciones a menores de edad por la Línea 100, por edades**

<b><u>Nacional</u></b>	
<b>Total</b>	208,199
<b>Total -18 años</b>	65,751
<b><u>Lima</u></b>	
<b>Total</b>	<b>163,797</b>
<b>Total -18 años</b>	<b>32,958</b>
0-11 años	21,050
12-17 años	11,908
<b><u>Callao</u></b>	
<b>Total</b>	<b>10,604</b>
<b>Total -18 años</b>	<b>3,402</b>
0-11 años	2,329
12-17 años	1,073

Fuente: *Página web Programa nacional AURORA*

*Elaboración propia*

A pesar de todo este esfuerzo por atender estas situaciones, también se defiende el derecho de los niños y niñas de comunicar cuando los adultos les hacen daño, los golpean o abusan de ellos, según la ENARES 2019, el 91% de niñas y niños cree que puede denunciar los actos de violencia contra ellos. Esta esperanzadora respuesta debe contrastarse con la realidad: Defender el derecho de los niños y niñas a denunciar a los que abusan de ellos, incluso si son miembros de su familia,

<sup>18</sup> <https://portalestadistico.aurora.gob.pe/numero-de-consultas-telefonicas-atendidas-2021/>

es muy distinto de ponerlo en práctica; lo que nos lleva a pensar que tenemos un gran reto aun por delante.

## 2.2 MARCO LEGAL DE LA DESPROTECCION FAMILIAR

La norma internacional de mayor relevancia respecto de las políticas públicas en niñez y adolescencia es la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) (Naciones Unidas, 1989). Esta norma mandatoria “*defiende los derechos a la supervivencia, al desarrollo, a la protección y a la participación de las niñas, niños y adolescentes a través de cuatro principios rectores: a) la no discriminación; b) el interés superior del niño; c) el derecho a la vida, a la supervivencia y el desarrollo; d) el derecho a ser escuchado y a la participación*”<sup>19</sup>. En ese marco es que la Convención defiende el derecho del niño, niña y adolescente a vivir en familia, de la cual no podrán ser separados por razones vinculadas a la pobreza, sino salvo por la autoridad competente y siempre valorando que sea lo mejor para ellos, haciendo especial énfasis en que la institucionalización sea la última opción a tomar. En el caso del Perú, la autoridad administrativa para poder ordenar la institucionalización de una persona menor de edad es la Unidad de Protección Especial.

Otro instrumento relevante es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015), el cual “*contiene los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030 que, desde un enfoque integral, de derechos, de género e interculturalidad, busca generar la igualdad de oportunidades entre las personas*”<sup>20</sup>. De estos objetivos, el ODS1: Fin de la pobreza, en su meta 1.3 hace mención a la implementación de sistemas de protección social para las personas vulnerables, haciendo mención en el indicador correspondiente a la población infantil y adolescente.

---

<sup>19</sup> Adaptado de la Política Nacional Multisectorial para las NNA al 2030-PNMNNA, sección 1.2 Referentes normativos internacionales, página 37.

**Tabla N° 7: ODS1, meta e indicador**

<b>ODS 1</b>	<b>Meta 1.3</b>	<b>Indicador 1.3.1</b>
Fin de la pobreza	Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables”, indicador.	Proporción de la población cubierta por niveles mínimos o sistemas de protección social, desglosada por sexo, distinguiendo entre los niños, los desempleados, los ancianos, las personas con discapacidad, las mujeres embarazadas, los recién nacidos, las víctimas de accidentes de trabajo y los pobres y los grupos vulnerables

Elaboración propia

Sin embargo, a pesar de la Convención y de las ODS, se ha requerido instrumentos mucho más específicos en que promuevan sistemas de protección a la población infantil y adolescente en desprotección familiar, pero que promuevan a vivir en un entorno familiar antes que la institucionalización. Desde dicha necesidad nacen las Directrices sobre las Modalidades Alternativas del Cuidado de los Niños (Naciones Unidas, 2009)<sup>20</sup>, que tienen su origen en la necesidad de tener mayores precisiones para la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño<sup>21</sup>. Las Directrices brindan pautas y orientaciones para la definición de políticas y prácticas apropiadas respecto de dos principios fundamentales: La necesidad y la conveniencia. Desde la necesidad partimos de la premisa que todo niño, niña o adolescente debe permanecer con su familia para ser protegido por esta. Solo puede retirarse de este entorno como una medida de último recurso, y bajo un profundo análisis y evaluación rigurosa. Respecto de la conveniencia, lo que las Directrices plantean es contar con una gama de opciones para los cuidados alternativos, respondiendo a las necesidades y características del niño, niña o adolescente. Estas opciones deben contar con un acompañamiento permanente que evalúe la pertinencia de la medida y la viabilidad de la reintegración familiar. Esta directriz es la que da marco legal a la

<sup>20</sup> Asamblea General A/RES/64/142

<sup>21</sup> Directrices sobre las Modalidades Alternativas del Cuidado de los Niños (Asamblea General A/RES/64/142).



medida de acogimiento familiar que dictan las Unidades de Protección Especial, así como refuerza la idea que los Estados deben procurar contar con servicios especializados en materia de desprotección familiar.

Respecto de las normas nacionales relevantes debemos mencionar, en principio, la carta magna, la Constitución Política del Perú (Congreso de la República del Perú, 1993), que es el marco para todo el ordenamiento jurídico nacional. Nuestra constitución establece la protección de las personas, especialmente a los niños, niñas y adolescentes, como se expresa en el artículo 1º donde establece la defensa de la persona y el respeto de su dignidad como el fin supremo de la sociedad y del Estado; y en su artículo 4º, señala explícitamente que la comunidad y el Estado protegen especialmente al niño y al adolescente en situación de abandono.

A pesar de ello, los niños, niñas y adolescentes requieren protección especial por su condición de persona en proceso de formación. Es así que el Estado Peruano promulga la Ley N° 27337, Ley que aprueba el nuevo Código de los Niños y Adolescentes (Congreso de la República del Perú, 2000), que es la norma nacional y específica de mayor rango que incorpora los cuatro principios rectores de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), y que es el marco para todas las políticas públicas dirigidas a la niñez y adolescencia del país. Si bien esta marco jurídico menciona como debe funcionar el sistema de protección para la infancia y adolescencia en desprotección familiar, esta norma requirió mayores precisiones y actualizaciones respecto de la actuación estatal en dicha materia, naciendo así el Decreto Legislativo N° 1297, Decreto Legislativo para la protección de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos (Presidencia de la República, 2016), que es la norma específica que busca la *“protección integral a las niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos a fin de garantizar el pleno ejercicio de sus derechos; priorizando su derecho a vivir, crecer y desarrollarse en el seno de su familia<sup>22</sup>”*. Esta ley cuenta con su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 001-2018-MIMP (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018). En esta norma se precisa la función de todos los actores

---

<sup>22</sup> Adaptado de la Política Nacional Multisectorial para las NNA al 2030-PNMNNA, sección 1.1 Referentes normativos nacionales, página 34.



vinculados a la materia, se menciona el rol de Defensor Público como representante legal de los intereses de los niños, niñas y adolescentes en desprotección familiar, se precisa el procedimiento administrativo y judicial, y las medidas alternativas de cuidado, principalmente.

Es importante comentar que el sistema jurídico en la materia tiene otras normas de relevancia que son vinculantes para la evaluación de la situación de desprotección familiar de niñas, niños y adolescentes, y que pasamos a enumerar a continuación:

1. La Ley N° 30466, Ley que establece parámetros y garantías procesales para la consideración primordial del interés superior del niño (Congreso de la República, 2016), donde se establece como debe interpretarse y usarse este principio por el Estado. En el caso de las Unidades de Protección Especial, es regularmente usada al momento de sustentar su decisión. Esta ley cuenta con su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 002-2018-MIMP.
2. La Ley N° 30403, Ley que prohíbe el uso del castigo físico y humillante contra las niñas, niños y adolescentes (Congreso de la República, 2015), la cual promueve las prácticas de crianza positivas que no impliquen maltratos o actos violentos como medida correctiva en la formación de los niños, niñas y adolescentes. Esta norma rige instrumentos de evaluación de las Unidades de Protección Especial como la Tabla de Valoración de Riesgos en la descripción relativa a la violencia cuando es causa de situaciones de riesgo o desprotección familiar. Esta ley cuenta con su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 003-2018-MIMP.
3. La Ley N° 30364 - Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar (Congreso, 2015), la cual busca prevenir, erradicar y sancionar toda forma de violencia producida en el ámbito público o privado contra las mujeres por su condición de tales, y contra los integrantes del grupo familiar; en especial, cuando se encuentran en situación de vulnerabilidad, por la

edad o situación física como las niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. Cuenta con su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N.º 009-2016-MIMP.

4. El Decreto Legislativo N° 1377, Decreto Legislativo que fortalece la protección integral de niñas, niños y adolescentes (Presidencia de la República, 2018), tiene por objeto fortalecer garantizar el pleno ejercicio de los derechos de niñas, niños y adolescentes, priorizando las medidas de protección a su favor en situaciones de desprotección familiar, la optimización de servicios en situaciones de riesgo por desprotección familiar, su derecho a la identidad y al nombre, la reserva de su identidad y la de sus familiares ante casos de violencia, así como la priorización en el pago de las pensiones alimenticias determinadas a su favor en sentencias judiciales.
5. Finalmente, en el contexto de la pandemia por Covid 19, la normatividad en la materia se reforzó con la emisión de Decreto Legislativo N° 1470, Decreto Legislativo que establece medidas para garantizar la atención y protección de las víctimas de violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar durante la Emergencia Sanitaria declarada por la COVID-19 (Presidencia de la República, 2020); esta norma dispone mecanismos para prevenir y atender la violencia hacia niñas, niños y adolescentes en riesgo o desprotección familiar durante la emergencia sanitaria a causa del COVID-19.

### **2.3 LAS UNIDADES DE PROTECCION ESPECIAL**

El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) es el ente rector en políticas nacionales y sectoriales sobre mujer, promoción y protección de las poblaciones vulnerables, como son las niñas, niños y adolescentes; conforme a sus objetivos institucionales, genera y promueve acciones dirigidas a superar las diversas formas de inequidad, exclusión y violencia que amenazan o afectan el

ejercicio de derechos de las niñas, niños y adolescentes, de la mujer, adultos/as mayores, personas con discapacidad, desplazados/as y migrantes internos, actuando en el marco de un sistema descentralizado de garantías para el desarrollo humano y social que articula los esfuerzos del Estado, la sociedad civil y el sector privado<sup>23</sup>.

El artículo 4º de la Constitución Política del Perú señala que la comunidad y el Estado protegen especialmente, entre otros, a las niñas, niños y adolescentes en situación de abandono. Es por ello que el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables tiene entre sus competencias, la promoción y protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes<sup>24</sup>, así como desarrollar el procedimiento, ahora denominado desprotección familiar de niñas, niños y adolescentes, a través de las Unidades de Protección Especial.

Las Unidades de Protección Especial (UPE) *son instancias administrativas que actúan en el procedimiento por desprotección familiar de las niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos, dictando las medidas de protección que garanticen el pleno ejercicio de derechos de las niñas, niños o adolescentes y/o que restituyan los derechos que les han sido vulnerados*<sup>25</sup>. Tienen como finalidad brindar atención inmediata a las niñas, niños y adolescentes en situación de desprotección familiar o en riesgo de desprotección familiar, en el marco del Decreto Legislativo N° 1297, Decreto Legislativo para la protección de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos y su Reglamento<sup>26</sup>. La finalidad de esta norma es brindar protección integral a las niñas, niños y adolescentes, garantizando el pleno ejercicio de sus derechos, principalmente el de vivir, crecer y desarrollarse en su familia de origen.

---

<sup>23</sup> Adaptado del Decreto Legislativo N° 1098, Ley de Organización y Funciones del MIMP.

<sup>24</sup> Literal j), del artículo 5 de la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, aprobado por Decreto Legislativo N° 1098.

<sup>25</sup> <https://www.mimp.gob.pe/direcciones/dgnaa/contenidos/articulos.php?codigo=15>

<sup>26</sup> D.S N° 001-2018-MIMP

Las UPE dependen de la Dirección General de Niñas, Niños y Adolescentes (DGNNA)<sup>27</sup>, quien a su vez tiene a su cargo a la Dirección de Protección Especial (DPE), que es la unidad técnico normativa y de gestión que propone normas, lineamientos, programas, estrategias, entre otros, para coadyuvar a mejorar la calidad del servicio de las UPE<sup>28</sup>.

Las UPE están organizadas de acuerdo a las funciones y actividades que se distribuye considerando la conformación de equipos técnicos y administrativos:

**Tabla N° 8: Organización de la UPE<sup>29</sup>**

EQUIPOS	PRINCIPAL FUNCIÓN
<b>Atención Urgente e Itinerante</b>	Este equipo atiende de manera inmediata, urgente e itinerante a la niña, niño y adolescente en el lugar donde se suscitan los hechos, brinda contención emocional, atiende las necesidades urgentes de las niñas, niños y adolescentes e identifica si la situación es de riesgo o desprotección familiar, lo que informa al equipo de evaluación respectivo para determinar el inicio del procedimiento que corresponda.
<b>Evaluación</b>	Determina el inicio del procedimiento a seguir y de confirmar dicho procedimiento, se realizan las primeras evaluaciones y entrevistas, así como dispone las primeras medidas de protección. Su actuación es muy especializada ya que toma decisiones en el plazo de ley. También son responsables de elaborar el informe legal, el informe social y el informe psicológico para el dictado de la medida de protección. Además, debe estar preparado para identificar las necesidades de atención de las niñas, niños y adolescentes con discapacidad.
<b>Atención a Niñas, Niños y Adolescentes</b>	Cuando la niña, niño y adolescente es puesto a disposición físicamente de la UPE para su evaluación este equipo es responsable de brindar la atención a sus necesidades básicas e inmediatas (alimentación, aseo y descanso), así como soporte emocional e identificación de indicadores de riesgo, durante el tiempo de espera hasta que se determine el lugar donde será acogido/a. Además, debe estar preparado para identificar o atender las necesidades de las niñas, niños y adolescentes con discapacidad.

<sup>27</sup> Decreto Supremo 012-2021-MIMP. Texto integrado del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MIMP, artículo 115º.

<sup>28</sup> Decreto Supremo 012-2021-MIMP. Texto Integrado del ROF del MIMP, artículo 122º.

<sup>29</sup> Modelo Operacional de la actividad (5006332) "Atención, seguimiento y evaluación sociofamiliar de niñas, niños y adolescentes en desprotección familiar desde las Unidades de Protección Especial" (aprobado con R.M. N° 092-2020-MIMP).

<b>PTI en Riesgo<sup>30</sup></b>	Responsable de la elaboración e implementación del PTI, realizan el seguimiento de dicho plan para garantizar el bienestar de la niña, niño y adolescente y fortalecer los vínculos con la familia de origen.
<b>PTI en CAR</b>	Responsable de la elaboración e implementación del PTI en coordinación con el CAR <sup>31</sup> . Realizan el seguimiento para garantizar el bienestar de la niña, niño y adolescente en el lugar que se encuentre, concluye con las evaluaciones a familiares y proponen la reintegración familiar o la declaración judicial de desprotección, según corresponda. Finalmente, el equipo realiza el seguimiento al niño, niña o adolescente cuando egresa del CAR.
<b>PTI en Acogimiento Familiar</b>	Responsable de la elaboración e implementación del PTI en coordinación con la familia acogedora <sup>32</sup> . Realizan el seguimiento de dicho plan para garantizar el bienestar de la niña, niño y adolescente en el lugar que se encuentre, concluye con las evaluaciones a familiares y proponen la reintegración familiar o la declaración judicial de desprotección, según corresponda. Finalmente, el equipo realiza el seguimiento al niño, niña o adolescente cuando concluye el acogimiento.
<b>Equipo de apoyo e impulso</b>	Realiza el seguimiento y levanta las observaciones que realizan el Poder Judicial o Ministerio Público durante el procedimiento para declarar judicialmente la desprotección familiar. Fortalece competencias parentales en aquellos casos que no demandan atención más especializada.
<b>Dirección</b>	Está conformado por un Director y un Coordinador. <b>El Director</b> es el responsable de gerenciar y supervisar la labor de cada uno de los equipos de la UPE, es la primera instancia administrativa del procedimiento, dicta la medida de protección de la niña, niño o adolescente a través de una Resolución y resuelve los recursos de reconsideración conforme a Ley. <b>El Coordinador</b> es el responsable de realizar el monitoreo, articulación y funcionamiento de los equipos de la UPE, asimismo en ausencia del Director puede asumir sus funciones.
<b>Administrativo</b>	Es el responsable de realizar todas las tareas administrativas de la UPE, que incluye el manejo de la caja chica y/o encargos para asegurar su funcionamiento adecuado, realiza el control y custodia de los bienes e insumos y canaliza los requerimientos de la atención diaria que brinda la UPE. Asimismo, recibe documentos y casos que son derivados a la UPE, mantiene actualizadas las bases de datos, entre ellos el sistema de información integrado del sistema de protección de NNA cuando se implemente, entre otras labores de apoyo a la UPE.

<sup>30</sup> En tanto las DEMUNA logren su acreditación, la UPE debe considerar este equipo.

<sup>31</sup> Artículos 42 al 47 del Reglamento del Decreto Legislativo 1297.

<sup>32</sup> IBID



	Está conformado por los siguientes profesionales: secretaria, asistente de información, notificador, asistente administrativo y analista de admisión.
--	---

Fuente: Modelo Operacional de la actividad 5006332

Elaboración: Dirección de Protección Especial

Las UPE tienen 04 formas de organización las cuales responden a la demanda de casos, las tareas que involucra el procedimiento y el tiempo que demandan dichas tareas, los plazos establecidos por la norma y la complejidad de la población a la que se atiende. Estas formas de organización definen la cantidad de personal que debe tener cada modelo, lo cual se expresa en la tabla a continuación.

**Tabla N° 9: N° de personal de la UPE de acuerdo a su forma de organización<sup>33</sup>**

EQUIPOS	CARGO	FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE UPE			
		UPE "A"	UPE "B"	UPE "C"	UPE "D"
		N° PERSONAL	N° PERSONAL	N° PERSONAL	N° PERSONAL
<b>Dirección</b>	Director	1	1	1	1
	Coordinador	1	1	1	1
<b>Administrativo</b>	Secretaria	1	1	1	1
	Asistente de información	1	1	1	1
	Notificador	4	3	2	1
	Asistente administrativo	1	1	1	1
	Analista de admisión	2	1	1	1
<b>Atención Urgente e itinerante</b>	Analista psicológico	4	3	2	1
	Analista social	4	3	2	1
	Analista legal	1	1	1	1
	Conductor	4	3	2	1
<b>Evaluación</b>	Analista psicológico	6	5	4	2
	Analista social	6	5	4	2
	Analista legal	6	5	4	2
	Conductor	2	1	0	0
<b>Atención a Niñas, Niños y Adolescentes</b>	Analista de educación	4	3	1	1
	Asistente de enfermería	2	1	1	1
<b>PTI en Riesgo</b>	Analista psicológico	3	2	1	1

<sup>33</sup> Modelo Operacional de la actividad (5006332) "Atención, seguimiento y evaluación sociofamiliar de niñas, niños y adolescentes en desprotección familiar desde las Unidades de Protección Especial" (aprobado con R.M. N° 092-2020-MIMP).

	Analista social	3	2	1	1
	Analista legal	3	2	1	1
<b>PTI en CAR</b>	Analista psicológico	4	3	2	1
	Analista social	4	3	2	1
	Analista legal	4	3	2	1
<b>PTI en Acogimiento Familiar</b>	Analista psicológico	4	3	2	1
	Analista social	4	3	2	1
	Analista legal	4	3	2	1
<b>Equipo de apoyo e impulso</b>	Analista legal	2	2	1	1
	Analista psicoterapeuta	4	3	2	1
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>68</b>	<b>47</b>	<b>30</b>

*Fuente: Modelo Operacional de la actividad 5006332*

*Elaboración: Dirección de Protección Especial*

### **2.3.1 El proceso de atención de casos por riesgo o desprotección familiar a cargo de la UPE**

La actuación estatal de una Unidad de Protección Especial está orientada a disminuir o eliminar los factores de riesgo de las niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos, a fin que su familia de origen pueda asumir el rol de cuidado que les corresponde. Para tal fin se evalúa la situación socio familiar para determinar el inicio del procedimiento por riesgo de desprotección familiar o desprotección familiar; y de ser el caso, la aplicación de la o las medidas de protección provisional pertinentes.

Las niñas, niños y adolescentes que atienden las UPE pueden llegar directamente al servicio -ya sea por comunicación escrita de una autoridad o programa o servicio; o por traslado físico acompañado de una autoridad o personal de una institución pública o privada, persona natural o la propia niña, niño o adolescente se acerca a la UPE-; o la UPE, a través de su Equipo de Atención Urgente, se constituye en el lugar y, en la valoración de la situación, ve por conveniente traer a la persona menor de edad al servicio.

Ya en el servicio el Equipo de Evaluación de la UPE realiza la valoración preliminar de la situación de la niña, niño o adolescente, que es donde se determina la



pertinencia de iniciar el procedimiento por riesgo o por desprotección familiar o no, dentro de las 24 horas de recibido el caso.

Cabe recordar que las situaciones de riesgo de desprotección familiar no requieren que los niños, niñas y adolescentes sean separados temporalmente de sus familias de origen<sup>34</sup>, mientras que las situaciones por desprotección familiar sí.

Es por ello que posteriormente a la etapa de valoración preliminar, el Equipo de Evaluación de la UPE cuenta con un período de 5 días para realizar todas las actuaciones y diligencias necesarias que ayuden a respaldar la medida inicialmente tomada, o variarla de ser el caso.

Cuando se inicia un procedimiento por riesgo de desprotección familiar se muestra que las medidas de protección están relacionadas a garantizar un entorno familiar seguro para el desarrollo integral del niño, niña o adolescente, por ello estas están dirigidas a que diferentes servicios brinden prestaciones diferenciadas que busquen cubrir todas las necesidades y características de esta.

Mientras tanto, cuando se inicia un procedimiento por desprotección familiar, las medidas de protección que dispone la UPE a favor de la NNA son el Acogimiento Familiar o el Acogimiento Residencial, para lo que suspende la patria potestad, se asume la tutela estatal y dispone la elaboración del plan de trabajo individual (PTI) orientado al retorno de la NNA a su familia de origen o la búsqueda de una solución permanente en caso de inexistencia de familia.

---

<sup>34</sup> *“Es la conformada por la madre, el padre o uno de ellos, hermanos, hermanas, tutora o tutor. Y además las personas con las que teniendo o no vínculo de parentesco, conviven o hacen vida en común”*. D.L. 1297, artículo 3º, literal a)

## Gráfico N° 2: Procedimiento por desprotección familiar



Fuente: Página web del MIMP

Elaborado por: Dirección General de Niñas, Niños y Adolescentes. MIMP.

Cabe señalar que el actuar de la UPE es gradual ante la desprotección familiar. Esto quiere decir que el Equipo de Evaluación de la UPE buscara agotar que el niño pueda mantenerse en un entorno familiar antes que en un entorno residencial. Es así que la primera opción del Equipo de Evaluación, dictada la desprotección familiar, es buscar entre la familia extensa, alguien que pueda y desee hacerse cargo del niño, niña o adolescente que está siendo atendido (Acogimiento familiar en familia extensa). De agotar esta opción se buscará entre personas allegadas a la familia que tengan vinculación previa con el niño, niña o adolescente (Acogimiento familiar con tercero con vínculo previo<sup>35</sup>), y, de no hallarse a nadie en esta instancia, se buscará dentro del Banco de Familias Acogedoras (BFA) alguna familia para su cuidado (Acogimiento familiar con tercero del BFA<sup>36</sup>). Todo este trabajo se hace previamente a decidir por el Acogimiento residencial como última opción.

Las medidas de protección de la UPE, ya sea para situaciones de riesgo o desprotección familiar, son temporales y esperan en todo momento que las familias dejen de ser un factor de riesgo para los niños, niñas o adolescentes con medida de protección, esperando a que en su debido momento puedan reintegrarse a su familia de origen. Para lograr ello, entra a tallar otro equipo de trabajo de la UPE: Los Equipos de Plan de Trabajo Individual<sup>37</sup>, que son quienes se encargan de elaborar y hacer seguimiento a la implementación de dicho instrumento, ya sea para las situaciones de riesgo, así como las medidas de acogimiento familiar o residencial.

Si el niño, niña o adolescente en desprotección familiar, luego de un período máximo de 2 años, no tiene posibilidades de reintegración familiar, debe ser promovido en adopción, para lo cual se remite todo el expediente al poder judicial a fin que se determine la desprotección familiar definitiva, y se inicie la declaración de

---

<sup>35</sup> Puede considerar a padrinos o “tíos” sin lazos consanguíneos, pero identificados por los NNA como cercanos a ellos. También pueden ser vecinos o miembros de la comunidad, siempre que el NNA esté de acuerdo y previa evaluación del Equipo de PTI en Acogimiento Residencial.

<sup>36</sup> Dentro del conjunto BFA existen las FA profesionalizadas, que son aquellas que deben tener formación previa para recibir a NNA con condiciones especiales como: Discapacidad, Enfermedades que requieran atención permanente, o problemas para la adaptación social o emocional.

<sup>37</sup> También denominados equipos de PTI, están diferenciados por: Equipos de PTI de riesgo, Equipos de PTI de Acogimiento Familiar, y Equipos de PTI de Acogimiento Residencial.

la condición de adoptabilidad. Esta etapa del procedimiento está a cargo del Equipo de impulso tutelar, el cual pasa la posta a la Dirección General de Adopciones cuando los casos de niños, niñas y adolescentes tienen la declaración judicial de desprotección familiar definitiva y la condición de adoptabilidad.

### **2.3.2 El procedimiento de evaluación que realizan los Equipos de Evaluación de UPE para determinar una situación por riesgo o desprotección familiar**

Como se ha mencionado en la sección anterior, los Equipos de evaluación de UPE están a cargo de la valoración preliminar de la situación socio-familiar de la niña, niño o adolescente. Para ello, utilizan el instrumento llamado “Tabla de valoración de riesgo”, y con la información disponible inicia el procedimiento por riesgo o desprotección familiar<sup>38</sup>. Si por alguna circunstancia, la información con la que se cuenta no fuera suficiente para determinar el inicio del procedimiento, el Equipo de Evaluación realiza un conjunto de acciones y diligencias complementarias que sustenten la decisión para iniciar el procedimiento<sup>39</sup>:

- Entrevista a la niña, niño o adolescente y su familia de origen.
- Apreciación o evaluación social.
- Evaluación psicológica.
- Cuando se presuma que la niña, niño o adolescente se encuentra extraviada o ha sido abandonada/o en la vía pública, se solicita a la Dirección contra la Trata de Personas y Tráfico Ilícito de Migrantes que informe si existe denuncia por desaparición del menor de edad.
- Solicita actuaciones al Ministerio Público y Policía Nacional del Perú, de ser necesario.

---

<sup>38</sup> La UPE inicia subsidiariamente el proceso por RIESGO cuando no haya DEMUNA acreditada.

<sup>39</sup> Modelo Operacional de la actividad (5006332) “Atención, seguimiento y evaluación sociofamiliar de niñas, niños y adolescentes en desprotección familiar desde las Unidades de Protección Especial” (aprobado con R.M. N° 092-2020-MIMP), página 2 y 4.



- Realiza otras acciones y diligencias preliminares en caso no se cuente con información suficiente, con la finalidad de conocer la situación socio-familiar y poder determinar el inicio de la actuación estatal.
- En el caso de la niña, niño o adolescente con discapacidad, el equipo debe identificar sus necesidades para evaluar los ajustes o apoyos que va a requerir.
- Recomendar las medidas de protección, en caso de urgencia

**Tabla N° 10: Características del Proceso de Evaluación**

	<b>ETAPA DE EVALUACION</b>	
	<b><u>Valoración preliminar</u></b>	<b><u>Evaluación</u></b>
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Realiza diligencias o evaluar desde la información disponible.</li> <li>. Determina iniciar o no el procedimiento por riesgo o desprotección familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Actuaciones y diligencias.</li> <li>. Profundiza las indagaciones.</li> <li>. Determina la situación jurídica del NNA y las medidas de protección que correspondan.</li> </ul>
<b>Plazo</b>	1 día.	5 días.
<b>Resultado</b>	Resolución administrativa que: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Declara el Inicio o No del procedimiento administrativo por riesgo o desprotección Familiar.</li> </ul> <b>En casos de urgencia, adicionalmente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Declarar el riesgo o desprotección familiar.</li> <li>. Declara la medida de protección.</li> </ul>	Resolución administrativa que: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Declarar el riesgo o desprotección familiar.</li> <li>. Declarar la medida de protección.</li> </ul>

*Fuente y elaboración propia*

Una vez culminada la etapa la valoración preliminar, se emite la resolución administrativa que inicia o no el procedimiento por riesgo o desprotección familiar y, de ser el caso, se dicta la medida de protección en calidad de urgente. Todo este trabajo solo puede durar 24 horas, y de haberse dado el inicio del procedimiento, se

continúa con la evaluación de la situación socio familiar del niño, niña o adolescente para declarar la situación de riesgo o desprotección familiar provisional.

Para la etapa de evaluación, el Equipo de evaluación debe llevar a cabo un conjunto de actuaciones o diligencias, que pueden ser<sup>43</sup>:

- Entrevista a la niña, niño o adolescente, a su familia de origen o extensa o personas de su entorno.
- Visitas domiciliarias para evaluar el contexto socio familiar donde se desarrollaba la niña, niño o adolescente.
- Gestión para obtención de documentos referidos a su identidad: Certificado de Nacido Vivo y/o Acta de Nacimiento o documento de identidad (DNI o carnet de extranjería u otras denominaciones).
- Evaluaciones sociales y psicológicas a la niña, niño, adolescente o a la familia de origen o extensa o persona de su entorno.
- Evaluaciones médico legales (Reconocimiento de edad aproximada, psicosomático y de integridad física, de ser necesario se gestiona las evaluaciones integrales en salud).
- Coordinaciones con el Ministerio Público para el reconocimiento médico de integridad sexual, cuando se presuma que la niña, niño o adolescente ha sido víctima de un delito contra la libertad sexual.
- De ser necesario se gestionan los exámenes para garantizar atención en salud especializada (VIH, hepatitis B, tuberculosis, infecciones de transmisión sexual y los que sean necesarios).
- Consulta a través del sistema de interoperabilidad: REDAM, antecedentes penales, policiales o judiciales y otros sistemas de información.
- Cualquier otra actuación que permita conocer la situación socio familiar de la niña, niño o adolescente y su familia, para la declaración de desprotección familiar.
- Búsqueda de la niña, niño o adolescente o miembro de la familia de origen o extensa, en los casos en que no se logra ubicar a la niña, niño o adolescente.



Al culminar la etapa de evaluación, y de verificarse que la niña, niño o adolescente se encuentra en situación de riesgo o desprotección familiar, se emite la resolución que declara dicha condición. Como se ha mencionado anteriormente, si es que se declara la desprotección familiar adicionalmente se dispone la medida de protección (Acogimiento Familiar o Acogimiento Residencial), se suspende la patria potestad, se asume la tutela estatal y dispone la elaboración del PTI.

De todo el procedimiento descrito, se puede decir que de todos los equipos que conforman la UPE, es el equipo de evaluación sobre el que recae la definición de la situación jurídica del niño, niña o adolescente. Por ello, es relevante que los perfiles de los profesionales respondan a la importancia que esta labor requiere a fin que la misma se realice de la mejor manera posible, y siempre pensando en lo que es más conveniente para el bienestar del niño, niña o adolescente.

### **2.3.3 Perfil de puestos de los miembros de los Equipos de evaluación**

Los Equipos de Evaluación de UPE están conformados por tres carreras: Abogado, psicólogo y trabajador social. Respecto de los documentos donde se han podido encontrar referencias que permitan identificar los perfiles de puestos, se ha hallado dos tipos de documentos: los términos de referencia de las convocatorias a las plazas CAS, y a la descripción contenida en el Modelo Operacional de la actividad (5006332) “Atención, seguimiento y evaluación sociofamiliar de niñas, niños y adolescentes en desprotección familiar desde las Unidades de Protección Especial”<sup>40</sup>. Este último documento, describe la función principal del Equipo de Evaluación como quien *“determina el inicio del procedimiento a seguir y de confirmar dicho procedimiento, se realizan las primeras evaluaciones y entrevistas, así como dispone las primeras medidas de protección. Su actuación es muy especializada ya que toma decisiones en el plazo de ley. También son responsables de elaborar el informe legal, el informe social y el informe psicológico para el dictado de la medida de protección. Además, debe estar preparado para identificar las necesidades de atención de las niñas, niños y adolescentes con discapacidad”*.

---

<sup>40</sup> Aprobado con R.M. N° 092-2020-MIMP

Respecto de los términos de referencia mencionados se puede detallar la siguiente síntesis:

**Tabla N° 11: Descripción de los perfiles de los profesionales que conforman el Equipo de Evaluación de la UPE**

<b>Descripción</b>	<b>Psicólogo</b>	<b>Trabajador Social</b>	<b>Abogado</b>
<b>Grado</b>	Licenciado colegiado	Licenciado colegiado	Licenciado colegiado
<b>Conocimientos</b>	Conocimiento de los procedimientos ante los riesgos y presunta desprotección de niñas, niños y adolescentes.	Conocimiento de los procedimientos de presunta desprotección de niñas, niños y adolescentes.	Conocimiento de los procedimientos de presunta desprotección de niñas, niños y adolescentes.
<b>Cursos</b>	Capacitación en temas relacionados a las niñas, niños o adolescentes.	Capacitación en temas relacionados con niñas, niños o adolescentes o familia.	Capacitación en Derechos del Niño, Adolescente o Familia, o en Derecho Constitucional o Derechos Humanos.
<b>Experiencia laboral general</b>	3 años de experiencia laboral general.	3 años de experiencia laboral general.	3 años de experiencia laboral general.
<b>Experiencia laboral específica</b>	1 año de experiencia laboral específica en niñez y adolescencia.	1 año de experiencia laboral específica en niñez y adolescencia.	1 año de experiencia laboral específica en niñez y adolescencia.
<b>Habilidades y competencias</b>	Servicio institucional, orientación a resultados, capacidad analítica, proactividad e Integridad.	Liderazgo, servicio institucional, orientación a resultados, proactividad e Integridad.	Liderazgo, servicio institucional, orientación a resultados, proactividad e Integridad.

<b>Funciones del puesto</b>	1. Atender los casos derivados y de corresponder, trasladarse al lugar donde se haya puesto en vulneración los derechos de las niñas, niños y adolescentes, para identificar indicadores de situación de riesgo o desprotección familiar.	1. Evaluar socialmente los documentos, hechos o circunstancias que colocan a la niña, niño o adolescente en una situación de presunto riesgo o desprotección familiar, para valorar la medida de protección provisional más idónea.	1. Valorar los hechos y circunstancias, así como la documentación que corresponda a los casos de las niñas, niños y adolescentes que han motivado la actuación de la Unidad de Protección Especial, para determinar el inicio del procedimiento por riesgo o desprotección familiar.
	2. Brindar contención psicológica a las niñas, niños y adolescentes en situación de crisis emocional, para resguardar su salud mental e integridad personal.	2. Evaluar socialmente a la familia de origen o familia extensa de la niña, niño y adolescente en presunto estado de desprotección, para determinar su capacidad e idoneidad de su cuidado y protección.	2. Realizar las recomendaciones que correspondan, para la aplicación de las medidas de protección en el procedimiento de protección especial.
	3. Brindar orientación y consejería psicosocial a la familia de origen, familia extensa o al responsable del cuidado de la niña, niño o adolescente en	3. Elaborar informes sociales respecto a las niñas, niños y adolescentes que ingresan al servicio de protección, así como sobre los padres, familiares o	3. Valorar los hechos y circunstancias con el equipo interdisciplinario sobre los casos de las niñas, niños y adolescentes en presunto estado de desprotección familiar,

	<p>situación de riesgo o desprotección familiar, para estabilizar la situación y canalizar su rol protector que contribuya a restituir el ejercicio de sus derechos.</p>	<p>terceros, para valorar la medida de protección provisional más adecuada.</p>	<p>para tomar decisiones y determinar las acciones orientadas a su reintegración familiar.</p>
	<p>4. Identificar la existencia de una situación de riesgo o desprotección familiar de las niñas, niños y adolescentes, para determinar las acciones a seguir.</p>	<p>4. Participar en la elaboración del informe del equipo interdisciplinario sobre la situación de la niña, niño y adolescente en presunto estado de desprotección, a fin de establecer la medida de protección más idónea en función a la necesidad de la niña, niño o adolescente.</p>	<p>4. Tomar las declaraciones del padre/madre/tutor /tutora, otro integrante de la familia de origen, familia extensa o tercero dentro del procedimiento de protección especial, para esclarecer los hechos que han motivado la actuación de la Unidad de Protección Especial.</p>
	<p>5. Coordinar con las instancias involucradas en el sistema de protección de las niñas, niños y adolescentes, para velar por la atención integral de acuerdo a los requerimientos del caso.</p>	<p>5. Recomendar la medida de protección provisional a aplicar en el procedimiento por riesgo o desprotección familiar, para brindar la protección que corresponda a cada niña, niño o</p>	<p>5. Coordinar conjuntamente con el equipo interdisciplinario, acciones técnicas, para garantizar la restitución del ejercicio de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.</p>

		adolescente.	
	6. Brindar acompañamiento a las niñas, niños y adolescentes que así lo requieran en los procedimientos establecidos en la normatividad vigente, para la atención inmediata e integral ante situaciones de riesgo y desprotección familiar.	6. Coordinar con el Ministerio Público, Comisarías, Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual, entre otros servicios o programas sobre presuntos actos de violencia familiar y otras situaciones de vulneración de derechos en agravio de las niñas, niños y adolescentes que ingresan al servicio, para brindar la debida protección integral.	6. Proyectar las resoluciones administrativas que correspondan en el marco del procedimiento por riesgo o desprotección familiar, para brindar una medida de protección adecuada en caso de riesgo o desprotección de las niñas, niños o adolescentes, así como disponer la actuación preventiva en los casos que requiera.
	7. Elaborar de manera inmediata la documentación requerida (informes psicológicos, informes interdisciplinarios, ayuda memoria y/o fichas de atención), para que se brinde la medida de protección provisional a las niñas, niños o adolescentes en presunta situación de riesgo o desprotección familiar.	7. Realizar visitas domiciliarias para validar la información referida a una presunta desprotección familiar en que se encuentre una niña, niño o adolescente.	7. Coordinar con el Ministerio Público, Comisarías, Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual, y otros servicios, sobre presuntos actos de violencia familiar y otras situaciones que afecten o amenacen el ejercicio de los derechos de las niñas, niños y adolescentes que ingresan al

			servicio, para realizar las acciones conjuntas que correspondan.
		8. Coordinar o realizar acciones para favorecer competencias parentales.	8. Emitir informe y opinión legal referidas a los casos, en el marco del procedimiento que se esté desarrollando.
			9. Tramitar ante las instancias correspondientes, la presunta comisión de un delito que se haya identificado en el procedimiento en cumplimiento de la normatividad vigente.

*Elaboración propia*

Respecto de la tabla, se observa que la sección titulada “Habilidades y competencias” no contiene las competencias necesarias para ejercer el puesto, así como el mismo título hace un desglose de las “habilidades”, cuando las definiciones sobre el término “competencia” hacen mención que estas están contenidas en ella<sup>41</sup>. Otro punto a considerar es que no se ve una relación clara entre las funciones a realizar y las competencias que debe tener el profesional.

Estos puntos nos llevan a pensar que el peso principal del perfil profesional está basado en el grado profesional, los conocimientos adquiridos y la experiencia laboral previa; más no en las capacidades para ejercer dichas funciones. En otras palabras, el peso principal recae en su trayectoria, y no adiciona a ello si la

<sup>41</sup> Currículo nacional de educación básica, pagina 29. MINEDU. 2016.  
<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>



combinación entre sus características personales y habilidades socioemocionales lo hacen adecuado para el puesto.

### **2.3.4 La importancia del recurso humano de las UPE**

En el diseño organizacional de toda institución, la definición de los puestos que se requieren pasa por determinar los roles y funciones que se deben tener para cumplir con los objetivos que se persiguen. Desde este aspecto es que se han venido diseñando diferentes instrumentos de gestión para que las instituciones públicas puedan diseñar los perfiles de puestos acordes a responder a los problemas públicos que les han dado origen.

Sin embargo, los problemas públicos son dinámicos. Cambian constantemente, de forma imprevisible y rápida, sin que las organizaciones públicas puedan adaptarse a la misma velocidad en la que estos afectan a la población, lo que ha ido generando una sensación generalizada de ineficacia e ineptitud hacia los servicios públicos.

Sobre este panorama las UPE deben enfrentar los fenómenos sociales que afectan a los niños, niñas y adolescentes en riesgo o desprotección familiar, y sus familias; cada una cargando una diversidad de problemas complejos o graves, que puede afectar a uno o varios miembros de la familia simultáneamente, y con episodios de crisis recurrentes individuales o familiares<sup>42</sup>, adicionando a ello características propias del contexto, como son la pobreza o situaciones de exclusión o marginación, la dispersión poblacional y la inaccesibilidad geográfica en zonas rurales, y la cultura (costumbres, lengua diferente al castellano, etc.). Esta amplia gama de situaciones no permite que se generen “recetas” que guíen su atención. Los Equipos de Evaluación de UPE se ven desbordados y sorprendidos ante cada caso, estando bajo su decisión el futuro de los niños, niñas o adolescentes que están atendiendo, y sobre los cuales deben determinar, en un corto período de tiempo, la mejor opción para protegerlos.

---

<sup>42</sup> Walsh (2004), citado en “Familias Multiproblemáticas y en Riesgo Social: Características e Intervención”. Esteban Gómez, María Magdalena Muñoz y Ana María Haz. Sociedad Protectora de la Infancia, Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile. Julio del 2007.

No es suficiente que dichos equipos cuenten con profesionales que cumplan con las funciones que se les ha establecido, o que puedan tener experiencia en temas relacionados, ni que tengan el conocimiento y las habilidades necesarias suficientes para cumplir con dicha función. Se requiere que estos profesionales apliquen criterios adecuados que busquen siempre el bienestar del niño, niña o adolescente que están atendiendo.

Los servicios públicos son, principalmente, personas. Una escuela no es el salón de clase o los textos, es el docente. Un hospital no es el consultorio o todo el instrumental médico o los medicamentos, es el médico. En prestaciones públicas de estas características la persona lo es todo. En las UPE es igual: El profesional es la prestación, y sin él la UPE solo es una computadora y hojas. Por ello, en servicios que deben tomar decisiones tan delicadas es necesario contar con el mejor profesional, con las capacidades y criterios suficientes para atender de forma oportuna y eficaz cualquier situación que se presente.

En palabras de Mazuelos (2013)<sup>43</sup>, a partir de recoger las opiniones de diversos autores como Peter Drucker o Chiavenato, menciona que la clave del éxito en las organizaciones está en las personas que la conforman; por ello es crítica con los procesos de selección basados en requisitos como el conocimiento o la experiencia laboral (a la cual ella llama modelo tradicional) y plantea un proceso basado en las competencias, *“(...) la persona seleccionada a través de un modelo tradicional demostrara que puede cumplir con las funciones de su puesto; la persona seleccionada a través de un modelo por competencias lograra hacer lo que su rol le demande con excelencia, tomando como base las competencias que trae consigo y por las cuales fue seleccionada (...)”*. Desde este punto reta a los gestores a promover el desarrollo de competencias en los profesionales a su cargo y propone un modelo de selección de profesionales basados en las competencias.

---

<sup>43</sup> Tesis “Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma”. Sandra Natalia Mazuelos Bravo. Escuela de Postgrado. PUCP. 2013.

Para las instituciones públicas en el Perú, aún no se obliga a que se establezca la definición de perfiles de puestos por competencias en los requisitos y exigencias para el desenvolvimiento de los servidores públicos<sup>44</sup>. Las evaluaciones en los procesos de contratación en el sector público basan sus criterios en el conocimiento y la experiencia laboral adquirida y acreditable, y su vinculación con las funciones establecidas para el puesto al que se postula. Recogiendo la denominación de Mazuelos, podemos decir que los procesos de selección de personal usan el modelo “tradicional”, lo que alcanza por igual a las UPE.

Sobre esta base, se hace relevante analizar lo que son las competencias y cómo estas pueden tener relación directa con una prestación de calidad, sobre todo en servicios con el nivel de decisiones que las UPE toman a diario; en qué aspectos de la gestión debe influir una mirada de los recursos humanos desde las competencias; y aclarar si es lo mismo decir capacidad y competencia.

## **2.4 INVESTIGACIONES RELACIONADAS**

Diferentes sistemas de protección a la infancia y adolescencia, entre ellos el peruano, usan esta misma lógica para sus sistemas de protección, con las adaptaciones correspondientes de acuerdo a las regulaciones y estructuras institucionales propias. A continuación, se presentará una breve descripción de algunos de ellos, con énfasis en los equipos a cargo de la etapa de evaluación.

### **2.4.1 Servicio especializado de protección infantil (Biskaia-España)<sup>45</sup>**

El sistema de protección de la niñez y adolescencia español determina un marco de actuación autónomo para las comunidades que conforman el país, estableciendo que cada comunidad autónoma debe determinar el servicio que se hará cargo de la

---

<sup>44</sup> Página 2 de la “Guía metodológica para el diseño de perfiles de puestos para entidades públicas, aplicable a regímenes distintos a la Ley 30057, Ley del servicio civil”, aprobada por Resolución de presidencia ejecutiva N° 313-2017-SERVIR/PE del 29/12/2017.

<sup>45</sup> Diputación Foral de Bizkaia, Departamento de Acción Social (2005). Manual de intervención en situaciones de desprotección infantil. Recuperado en: <https://www.bizkaia.eus/es/tema-detalle/-/edukia/dt/7485>

protección a los niños, niñas y adolescentes. Con ese marco el sistema de protección para niños, niñas y adolescentes de Biskaia (provincia de la comunidad autónoma del País Vasco) divide su actuación entre servicios sociales de base y servicios especializados. Los servicios sociales de base atienden -de acuerdo a la definición manejada en Perú- situaciones de riesgo de desprotección familiar<sup>46</sup>, mientras que el servicio especializado de protección infantil atiende situaciones de desprotección familiar<sup>47</sup>, estos últimos son el símil de las Unidades de Protección Especial, y se denomina Servicio de Infancia del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Biskaia.

Entre las competencias a cargo del Servicio Especializado, se encuentra el procedimiento de evaluación de los casos por desprotección infantil y la adopción de la medida de protección que corresponda, estar a cargo de los servicios de acogimiento (familiar y residencial) y del procedimiento de selección y soporte a las familias acogedoras, entre otras funciones, buscando siempre la reintegración familiar, así como la reinserción social de los adolescentes con perfil de egreso de corresponder.

Entre los criterios para la toma de decisiones que utiliza el Servicio Especializado para ser considerados al momento de atender, se rescatan el peso que se pone en la evaluación del caso, su carácter multidisciplinario tanto para llevar el procedimiento como para tomar decisiones respecto del niño, niña o adolescente atendido, así como el fortalecimiento de capacidades específicas para el ejercicio del cargo.

---

<sup>46</sup> Los servicios de base en Biskaia usan criterios cuya denominación es de riesgo de desprotección y desprotección leve o moderada. Para la estructura del sistema de protección peruano la desprotección no tiene gradualidad, sino que se define por atenciones que pueden brindarse dentro del entorno familiar (riesgo) de aquellas donde el niño debe ser separado del entorno familiar (desprotección). Al respecto debemos mencionar que en ese sentido ambos sistemas son similares, salvo que en la desprotección incluyen todo el espectro de situaciones de violencia intrafamiliar, abandono de funciones parentales, negligencia, explotación en todas sus formas, entre otros; que son las situaciones principales que generan la gradualidad en la medida a tomar por la diversidad de expresiones que tienen.

<sup>47</sup> Tal cual pasa en el sistema de protección peruano, en este conjunto están los niños que deben ser atendidos fuera del entorno familiar.

El Servicio de infancia tiene tres áreas a su cargo, siendo la “*Sección de recepción, valoración y orientación*” aquella que tiene funciones similares a las del Equipo de Evaluación de la UPE. Está compuesta por un Jefe de Sección, un Responsable Técnico de Área, Equipos multidisciplinarios<sup>48</sup>, y Personal Administrativo. El responsable técnico es quien coordina los equipos multidisciplinarios los cuales están conformados por profesionales de trabajo social, psicología y educación social; asimismo el responsable técnico cuenta con un asesor legal que lo asiste en esta área. Los equipos multidisciplinarios tienen entre sus funciones realizar las actuaciones e indagaciones que correspondan para contar con información que permite evaluar los casos de desprotección, así como articular con autoridades y otros servicios que se requiera para que brinden la información que se requiera y atiendan las necesidades que pueda tener el niño, niña o adolescentes que está siendo atendido.

#### **2.4.2 Procuraduría de Protección de niñas, niños y adolescentes (México)<sup>49</sup>**

La legislación especial de niñez y adolescencia de México cuenta con el Sistema Nacional de Protección Integral de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes el cual está a cargo de diseñar e implementar la política para la infancia y adolescencia. En ese marco es que las Procuradurías de Protección son la prestación que implementa el sistema y están a cargo de proteger a los niños, niñas y adolescentes cuando sufren alguna vulneración de sus derechos, lo que para el modelo peruano es la UPE. Las Procuradurías definen las prestaciones que deben brindarse y las instituciones que deben intervenir de acuerdo a las características con las que

---

<sup>48</sup> Pueden estar formados por profesionales de carreras técnicas (Técnicos de Grado Medio) o profesionales (Técnicos de grado superior o Licenciados).

<sup>49</sup> UNICEF. (2016). Guía práctica para la protección y restitución de derechos de niñas, niños y adolescentes: Procedimiento. Recuperado en:

[https://www.unicef.org/mexico/media/1251/file/MX\\_GuiaProteccion.pdf](https://www.unicef.org/mexico/media/1251/file/MX_GuiaProteccion.pdf)

Procuraduría Federal de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes. (2016). *La Regulación de los Centros de Asistencia Social en México: Un enfoque integral con perspectiva de derechos humanos*. Recuperado de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/315287/TOMO\\_II\\_LA\\_REGULACION\\_DE\\_LOS\\_CENTROS\\_DE\\_ASISTENCIA\\_SOCIAL\\_EN\\_MEXICO\\_UN\\_ENFOQUE\\_INTEGRAL\\_CON\\_PERSPECTIVA\\_DE\\_DERECHOS\\_HUMANOS.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/315287/TOMO_II_LA_REGULACION_DE_LOS_CENTROS_DE_ASISTENCIA_SOCIAL_EN_MEXICO_UN_ENFOQUE_INTEGRAL_CON_PERSPECTIVA_DE_DERECHOS_HUMANOS.pdf)



cuenta cada caso, buscando siempre *asegurar la restitución de sus derechos vulnerados o restringidos*.

El procedimiento que realiza sigue los siguientes pasos:

1. Detecta o recibe casos de restricción y vulneración de derechos de niñas, niños y adolescentes.
2. Diagnostica la situación del estado de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
3. Determina los derechos que están siendo vulnerados.
4. Elabora un plan de restitución de derechos, que incluya las propuestas de medidas de protección que correspondan.
5. Gestiona y articula con las instituciones que se requieran para el cumplimiento del plan de restitución de derechos.
6. Hace seguimiento a todas las medidas contenidas en el plan de restitución para constatar que todos los derechos vulnerados o restringidos estén garantizados. Cuando ello es corroborado cierra el caso.

Los equipos que realizan esta labor son multidisciplinarios y están formados por profesionales en derecho, psicología y trabajo social, las cuales son los mismos perfiles profesionales que conforman los Equipos de Evaluación de UPE.

## **2.5 ENFOQUES: LA PROTECCIÓN FAMILIAR DESDE UN ENFOQUE DE DERECHOS**

### **2.5.1 El enfoque tutelar vs. El enfoque de derechos**

A lo largo de la historia, la mirada con respecto al niño, niña o adolescente ha ido cambiando y, con ello, la forma como se le ha ido tratando. Inicialmente los niños y los adultos fueron tratados indistintamente. Se creía que los niños eran “adultos pequeños” los que los hizo víctimas de diversas formas de vejámenes y maltratos, ya que no había un trato diferenciado que reconozca su condición de persona en proceso de formación.



Posteriormente, los niños empezaron a ser vistos como inferiores a los adultos. Como a una persona con habilidades y recursos limitados y que todo el tiempo requería de asistencia. Esta es la base del **enfoque tutelar**, donde el adulto debía decidir qué era lo mejor para el niño. En esta etapa de la historia se describen situaciones de explotación o marginación con fines “formativos” como la introducción al trabajo en edades tempranas o la separación de los niños de sus familias para poder mejorar sus perspectivas de desarrollo<sup>50</sup>. Desde la mirada del enfoque tutelar, el adulto es el que sabe y determina que es lo mejor para el niño, sin que importe su opinión al respecto.

Sin embargo, en el **enfoque de derechos**, el niño, niña o adolescente es visto como un ciudadano desde su concepción, y, por lo tanto, es titular de derechos especiales por su condición de persona en proceso de formación. Estos derechos especiales, contenidos en la Convención por los Derechos del Niño son el derecho a la supervivencia, al desarrollo, a la protección y a la participación. Es así que el enfoque de derechos cambia la mirada asistencialista de los Estados, debido a que ve las intervenciones públicas como derechos exigibles por los niños, y no solo como necesidades a satisfacer.

Es desde esta mirada que brinda el enfoque de derechos que la Convención sobre los Derechos del Niño plantea uno de sus principios fundamentales: **El niño como sujeto de derechos**. Este principio es el que plantea el reconocimiento del niño, niña y adolescente como un ciudadano con derechos desde su nacimiento, brindándosele una protección complementaria mientras va desarrollándose y volviéndose autónomo progresivamente, debido a que cualquier situación adversa o indebida en esta etapa de vida que afecte el ejercicio de sus derechos afectara su vida actual y, por ende, sus oportunidades futuras<sup>51</sup>.

---

50

[https://webs.ucm.es/info/psicoevo/Profes/IleanaEnesco/Desarrollo/La\\_infancia\\_en\\_la\\_historia.pdf](https://webs.ucm.es/info/psicoevo/Profes/IleanaEnesco/Desarrollo/La_infancia_en_la_historia.pdf)

<sup>51</sup> Prototipo base Sistema Nac. de Infancia y Adolescencia (SNIA). INN. Principios del SNIA. Pag. 10

Asimismo, sobre este mismo marco es que nace el **interés superior del niño**, el cual es uno de los principios más importantes contenidos en la Convención sobre los derechos del Niño, ya que busca que toda acción o decisión que afecte a niños, niñas y adolescentes debe partir por la búsqueda de su beneficio, y el respeto de sus derechos<sup>52</sup>; ya sea que ello implique la adecuación de marcos jurídicos y normativos necesarios para garantizar que se pongan a su disposición prestaciones sociales de calidad y oportunas; así como, priorizar los recursos públicos necesarios para establecer servicios específicos dirigidos a ellos<sup>53</sup>.

Todo este andamiaje planteado por el enfoque de derechos es la base teórica que sustenta la creación de servicios especializados que atiendan a los niños, niñas y adolescentes sin cuidados parentales; y que promueve medidas alternativas de cuidado alejadas de la institucionalización, en formatos que estén más cercanos a los entornos familiares, como lo es el acogimiento familiar.

## **2.6 CONCEPTOS CLAVES**

### **2.6.1 El derecho a vivir en familia**

El Estado Peruano suscribió y ratificó la Convención sobre los Derechos del Niño (Naciones Unidas, 1989), la cual establece la obligación de los Estados parte que en toda medida que afecte a las niñas, niños y adolescentes se considere al interés superior del niño, ello supone que como Estado parte se deben desarrollar acciones para asegurar su cuidado y protección.

Es así que, conforme lo señala el Preámbulo de la Convención sobre los Derechos del Niño, *“la familia como grupo fundamental de la sociedad y medio natural para el crecimiento y el bienestar de todos sus miembros, y en particular de los niños, debe recibir la protección y asistencia necesarias para poder asumir plenamente sus responsabilidades dentro de la comunidad”*.

---

<sup>52</sup> Código de los Niños y Adolescentes. Artículo IX

<sup>53</sup> Prototipo base Sistema Nacional de Infancia y Adolescencia (SNIA). INN. Principios del SNIA. Pag. 10.

En ese mismo sentido, las “Directrices sobre las modalidades alternativas de cuidado de los niños” (Naciones Unidas, 2009), respecto al niño y la familia, ha precisado que al ser la familia el núcleo fundamental de la sociedad y el medio natural para el crecimiento, el bienestar y la protección de los niños, los esfuerzos deberían ir encaminados ante todo a lograr que el niño permanezca o vuelva a estar con sus padres. Siendo el Estado quien debería velar por que las familias tengan acceso a formas de apoyo en su función cuidadora<sup>54</sup>.

Es por ello que el artículo 4 de la Constitución Política del Perú (Congreso de la República del Perú, 1993) señala que la comunidad y el Estado protegen especialmente, entre otros, a las niñas, niños y adolescentes en situación de abandono.

Es ello lo que da pie a la aprobación del Decreto Legislativo N° 1297, Decreto Legislativo para la protección de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos (Presidencia de la República, 2016), estableció un marco normativo para brindar protección integral a las niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos para garantizarles el pleno ejercicio de sus derechos, debiendo de priorizarse su derecho a vivir, crecer y desarrollarse en el seno de su familia.

Por ello se debe siempre entender que son las madres y los padres, las/los responsables de garantizar los derechos de sus hijas e hijos, principalmente el de vivir en una familia, sin que la situación de pobreza o la discapacidad de una niña, niño o adolescente o de cualquiera de los miembros de su familia por si solas, puedan ser justificantes para considerar que una niña, niño o adolescente se encuentre en una situación de desprotección familiar, y que amerita la separación de su familia. Ante ello, es responsabilidad del Estado realizar los esfuerzos

---

<sup>54</sup> Directrices sobre las modalidades alternativas de cuidado de los niños “A. El niño y la familia. 3. Al ser la familia el núcleo fundamental de la sociedad y el medio natural para el crecimiento, el bienestar y la protección de los niños, los esfuerzos deberían ir encaminados ante todo a lograr que el niño permanezca o vuelva a estar bajo la guarda de sus padres o, cuando proceda, de otros familiares cercanos. El Estado debería velar por que las familias tengan acceso a formas de apoyo en su función cuidadora”

necesarios para que las niñas, niños y adolescentes continúen bajo el cuidado y protección de su familia y brindar los apoyos que sean necesarios, como ser incorporados a programas y servicios de protección social.

### 2.6.2 Las competencias

Existe una diversidad de definiciones de competencias. De ellas, existen coincidencias en la idea que la competencia no es solo el “SABER”, basado en el conocimiento y habilidades con las que las personas cuentan para realizar una determinada tarea o cumplir una función; sino que la vincula con la capacidad de demostrar un adecuado desempeño en aquello que sabe, denominado ello como el “SABER HACER”, y reconociéndola como un estadio superior al “SABER”.

La primera referencia universalizada de las definiciones en español está en la RAE, donde se define la competencia como *“Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”*, coincidiendo con la idea del SABER HACER, expresada en el párrafo anterior.

Por otra parte, Clavijo (2014)<sup>55</sup> recoge dos definiciones importantes sobre las competencias en el mismo sentido anterior, pero sumándole la autonomía para resolver situaciones o problemas que pueden presentársele y que creemos suman a esta idea expresada sobre el ideal de profesional que se espera forme parte del Equipo de Evaluación de UPE y que pueda resolver problemas con criterios acordes al interés superior del niño:

*“La capacidad de actuar eficazmente en una situación de un tipo definido, capacidad que se apoya en los conocimientos, pero que no se reduce a ellos”*

---

<sup>55</sup> Clavijo C, D. (2014). *El enfoque de competencias en la formación del abogado para el siglo XXI*. Justicia, 20(27). Recuperado en: <https://doi.org/10.17081/just.20.27.813>

*“La competencia es la posibilidad que tiene un individuo de movilizar de manera interiorizada, un conjunto integrado de recursos con el fin de resolver una familia de situaciones-problema”. Perrenoud (1999)<sup>56</sup>.*

*“Las competencias son complejas capacidades integradas en diversos grados, que la educación debe formar en los individuos para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas y haciéndose cargo de las decisiones tomadas” Cullen (1996)<sup>57</sup>.*

Por su parte, y a fin de ver la mirada que las instituciones públicas en el Perú tienen sobre el tema, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) plantea la siguiente definición de competencias, mucho más operacional a fin de ser usada en instrumentos de gestión de recursos humanos, por lo que tiene una marcada vinculación al desempeño laboral y a los aspectos que conforman la definición de las capacidades de las personas:

*“Son las características que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado”<sup>58</sup>.*

Otro documento de política pública nacional que tiene una definición al respecto es la Currículo Nacional de la Educación Básica (Ministerio de educación, 2016), el cual define la competencia *“como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético”*. Adicionalmente a ello menciona:

---

<sup>56</sup> Op. cit Clavijo C, D. (2014)

<sup>57</sup> Op. cit Clavijo C, D. (2014)

<sup>58</sup> Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017-SERVIR/PE. Guía Metodológica para el diseño de perfiles de puestos para entidades públicas. SERVIR. 29/12/2017.



*“Ser competente es más que demostrar el logro de cada capacidad por separado: es usar las capacidades combinadamente y ante situaciones nuevas”*

A continuación, se rescatan los componentes que para la presente investigación serán usadas y entendidas para definir qué son las competencias:

- Tener las capacidades necesarias sobre determinada actividad vinculada a una labor específica. Por capacidad entiéndase el contar con los conocimiento, habilidades y actitudes para el desenvolvimiento propio de la actividad.
- Poder desempeñarse en dicha actividad de manera efectiva; entendiéndose por ello que puede enfrentar cualquier circunstancia o problema que se le presente en el ejercicio de su labor, y resolverla oportuna y adecuadamente, actuando cuando es preciso y necesario.

Esto debe llevar a entender que un profesional competente no actúa de forma mecánica o guiado por su experiencia o intuición, sino cognoscitivamente, resolviendo de manera autónoma y criteriosa toda situación que se le presente, respetando los parámetros determinados por el marco legal vigente para el desarrollo de su función y el sentido ético necesario para el ejercicio adecuado del cargo.

Por otra parte, Clavijo (2014) hace referencia a diferentes formas de clasificar las competencias de acuerdo al enfoque que se le da, coincidiendo en una clasificación general y practica a ser usada por la presente investigación y que presentamos a continuación:

- Competencias genéricas: Son aquellas que pueden ser aplicables para diferentes ámbitos laborales, como por ejemplo el trabajo en equipo, planificación, etc.



- Competencias básicas: Son aquellas adquiridas como resultado de la educación básica, como por ejemplo las habilidades para la lectura y escritura, o para realizar cálculos matemáticos, entre otros.
- Competencias específicas: Son aquellos directamente relacionados con la ocupación y no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo la formulación de proyectos sociales, el diseño de políticas públicas, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

### 2.6.3 La gestión por competencias

Por otra parte, la realidad de los servicios públicos es que enfrentan, permanentemente, nuevos requerimientos o situaciones como resultado de una sociedad en constante cambio. Esta característica debe llevarnos a estrategias donde los servidores públicos puedan cambiar con frecuencia de tareas o tener criterios para resolver situaciones o problemas, y que ello no implique cambios constantes en sus funciones.

Lamentablemente las áreas de recursos humanos de las instituciones públicas parten de la premisa que el servidor público desempeñará siempre las mismas tareas y funciones; y por ello los procesos de selección de personal están basados en descripciones de puesto que no reconocen la dinámica de cambio constante que han venido sufriendo las familias, especialmente aquellas en situaciones de riesgo o desprotección familiar.

Según Salgado y Moscoso (2008), citado por Mazuelos (2013)<sup>59</sup>, *“el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no nos proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en él”*.

---

<sup>59</sup> Mazuelos, S. (2013). Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma (Tesis de maestría inédita), Escuela de Postgrado. PUCP, Lima, Perú

El aporte de la gestión por competencias, en este sentido, consiste en identificar las capacidades que los profesionales deben tener en función del desempeño esperado en el puesto de trabajo, y poder medir objetivamente su desenvolvimiento. Con ello podemos evaluar su rendimiento actual, ver que competencias tenemos disponibles, y cuales requerimos para que sean desarrolladas, redituando todo ello en una prestación de calidad. Esto quiere decir que la gestión por competencias influye en los procesos de selección de personal y en el diseño de programas de formación continua.

*“Los procesos de selección (haciendo referencia a la gestión por competencias) busca identificar talentos que sean capaces de sacar adelante sus tareas de manera exitosa y con ellas, los intereses de la organización. De igual modo, busca reducir la incertidumbre sobre el rendimiento de los aspirantes, ya que considera de la selección tradicional, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo, y lo complementa con datos que determinan el desempeño laboral como actitudes, motivaciones y características individuales. Adicionalmente, la selección estratégica tiene una mirada más allá de la necesidad presente pues cree que del desarrollo de las competencias de sus trabajadores, depende el incremento del capital humano, y, por ende, el éxito de la organización (...)”*

*“(...) El proceso de la búsqueda de valor se articula desde los responsables de la gestión (...) que se preocupan por capacitar a los empleados y ellos, a su vez, añaden valor a los (...) servicios. Esto aumenta el valor de la organización, incrementa la satisfacción de los clientes y capitaliza el patrimonio humano (...)”.* Página 33-34, Mazuelos (2013).

#### **2.6.4 Las capacidades**

Debemos señalar que sobre las capacidades existen dos grandes conjuntos de definiciones que intentan conceptualizarlas. Un primer conjunto de definiciones está vinculada a la búsqueda de la equidad y justicia social, donde las capacidades son

vistas como herramientas para que las personas puedan ejercer sus derechos y elegir con libertad; recogiendo la esencia del pensamiento de Martha Nussbaum y Amartya Sen, entre otros autores e investigadores vinculados a esta corriente.

Según Nussbaum (2012), las capacidades *son las potencialidades del ser humano, libertades sustantivas que disponen los individuos para desarrollar funcionamientos que les permitan realizarse y alcanzar el bienestar.*<sup>64</sup>

Según Sen (1987), la capacidad debe ser llamada funcionalidad, y la define como *las cosas que el individuo hace o la situación en la que se encuentra, debido a sus recursos y al uso que hace de ellos*<sup>60</sup>.

El segundo conjunto de definiciones hace referencia a las capacidades vistas como los recursos o condiciones con las que cuentan las personas y que les permiten desenvolverse o desempeñarse en una determinada actividad.

Al respecto el Currículo Nacional de Educación Básica presenta una definición vinculada a las competencias, donde mira las capacidades como los recursos para ser competentes, desagregando el concepto de capacidad desde tres componentes: Los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Asimismo, implica una jerarquización entre capacidades y competencias, mencionando respecto de las capacidades que estas son *operaciones menores*.

*“Ser competente es más que demostrar el logro de cada capacidad por separado: es usar las capacidades combinadamente y ante situaciones nuevas”.* Página 29, MINEDU (2016)

Según Ivancevich (1997)<sup>61</sup>, la capacidad es *“la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada”*. Sobre la base de esta definición desarrolla

---

<sup>60</sup> Alarcón García G. y Guirao Mirón C. (2013). *El enfoque de las capacidades y las competencias transversales en el EEES. Historia y Comunicación Social*, 18, 145-157. Recuperado en: [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44318](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44318)

una serie de categorías de capacidades, siendo una de interés la denominada Capacidad técnica, que sería *“la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo”*.

Otra definición de capacidades es la planteada por San Miguel (2019)<sup>62</sup>, citando a Zapiola (2009), donde menciona que estas son herramientas inherentes a los seres humanos, siendo la *“aptitud con que cuenta cualquier persona para llevar a cabo cierta tarea, es decir que todos los seres humanos estamos capacitados para realizar cualquier tarea a través de ciertas habilidades, las cuales son entendidas como la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad”*.

A continuación, se enumerarán los componentes que para la presente investigación serán usadas y entendidas para definir qué son las capacidades:

- Son recursos individuales con los que cuentan las personas.
- Están compuestas por los conocimientos, habilidades y actitudes, los cuales usan para enfrentar tareas a realizar.

Desde esta definición se especificará el significado de los conocimientos, habilidades y actitudes mencionados como componentes del significado de capacidad<sup>63</sup>:

- Los conocimientos son las teorías o saberes adquiridos sobre un tema específico.
- Las habilidades serán entendidas como el uso del conocimiento, a través del talento, la pericia o la aptitud, para realizar una determinada tarea.

---

<sup>61</sup> Ivancevich, J., Skinner, S., Lorenzi, P. (1997). *Gestión: Calidad y Competitividad*. España. Ediciones IRWIN

<sup>62</sup> San Miguel, M. (2019). Intervención de la trabajadora social en el fortalecimiento de capacidades de promotoras/es comunitarias/os en atención de casos de vulneración de derechos de niñas, niños y adolescentes en la Defensoría de la niñez y adolescencia del municipio de Uncía-Potosí. (Tesis de pregrado inédita). Universidad Mayor de San Andrés. La Paz, Bolivia.

<sup>63</sup> Construcción propia, adaptada del Currículo Nacional de Educación Básica.

- Las actitudes son la disposición para poner en práctica el conocimiento adquirido para realizar una tarea ante una situación específica.

A partir de estas definiciones podemos decir que las competencias contienen a las capacidades, esto quiere decir que no hay competencia sin capacidades. El salto diferencial es que mientras las capacidades son inherentes a las personas -las uses o no las uses, o sean resultado de procesos formativos formales o no- la competencia es la aplicación de las capacidades -todas las que se necesiten usar- en función de su aplicación efectiva en el desempeño de una tarea o actividad específica, o para la resolución de problemas que se presenten ante circunstancias o situaciones que se presenten, en el ejercicio de una labor encomendada o al cumplir las funciones del puesto de trabajo que se ocupa. Una persona competente no solo conoce lo que se debe hacer, sino que podrá resolver cualquier problema o situación que se le presente sobre lo que sabe hacer. No solo usará la experiencia, sino que podrá aplicar criterios adecuados para los nuevos problemas que aparezcan, lo que, en un medio de permanente cambio como el que enfrentan las UPE, se hace indispensable.

#### **2.6.5 La gestión de casos**

Como ya se ha mencionado anteriormente, cada caso de riesgo o desprotección familiar es único en particularidades, situaciones, necesidades y características, ya sea de la situación en sí misma o de las personas inmersas en ella. También se ha comentado que no hay “recetas” para su atención, solo un marco regulatorio que nos permite determinar los parámetros de actuación de los servicios ante las situaciones que se presenten.

Los niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo o desprotección familiar que llegan a las UPE tienen una diversidad de necesidades a ser cubiertas para poder llevar un proceso de desarrollo que le permita tener oportunidades futuras para tener una vida plena; lo que, a su vez, puede hacerse más difícil si presenta características o circunstancias complejas. De la misma manera, los miembros de su familia también pueden presentar estas características, lo que retrasaría o



impediría las posibilidades del niño, niña o adolescente de reintegrarse con esta o de ser acogido dentro de un entorno familiar con su familia extensa.

La variedad de servicios públicos que conforman la oferta dirigida a la población - entre las que están los niños, niñas y adolescentes, y sus familias- muchas veces es inaccesible, ya sea por no encontrarse cerca, por ser desconocida por la población a atender, o por contar con requisitos que no facilitan su inclusión en estos. Esto podría llegar a ser una de las razones de larga permanencia de los niños, niñas y adolescentes en el sistema de protección o del reingreso permanente al mismo.

En este universo complejo y de incertidumbre existen etapas y consideraciones mínimas que todos los servicios de protección a la niñez y adolescencia realizan o toman en cuenta, y es lo que da origen a la gestión de casos.

La gestión de casos es un proceso o método dirigido a garantizar que se proporcione a la persona que se atiende -en este caso los niños, niñas y adolescentes en desprotección familiar, y sus familias- las prestaciones que necesite y acorde a sus características, de forma coordinada, efectiva y eficiente<sup>64</sup>. Para ello, los profesionales deben valorar las necesidades y características de las niñas, niños y adolescentes, y sus familias; con el objetivo de organizar, coordinar, monitorear, evaluar y asistirlos con múltiples prestaciones diferenciadas que satisfagan este conjunto de necesidades, de forma tal que puedan revertir las situaciones de riesgo o desprotección familiar que los afecta, a fin de poder volver a reintegrarse como familia.

Referida específicamente a la protección infantil y adolescente, este proceso o método describe las siguientes etapas<sup>65</sup>:

---

<sup>64</sup> Adaptado de Intagliata (1982) citado por Villalobos Courtin, A. (s.f). Gestor de caso del adulto mayor en riesgo de dependencia. Recuperado de:

<https://www.minsal.cl/portal/url/item/c2c4348a0dbb9a8be040010165012f3a.pdf>

<sup>65</sup> Grupo de trabajo de protección de la infancia. (2014). *Directrices institucionales para la gestión de casos y la protección de la infancia*. Recuperado en:

<https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/inter-agency-guidelines-for-case-management-and-child-protection-cpwg-june-2014-spanish.pdf/>



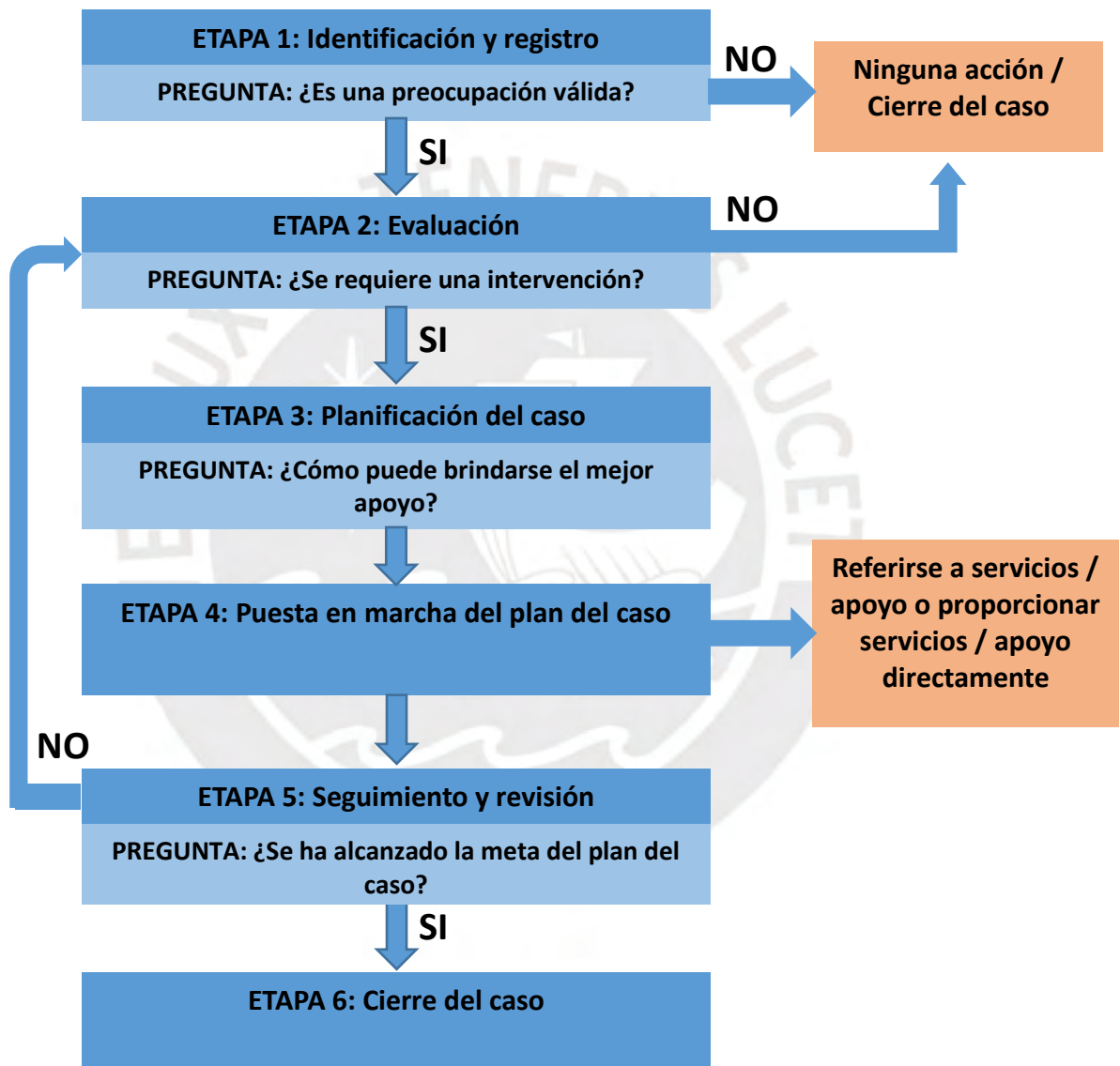
1. *Identificación y registro*, tiene como objetivo identificar plenamente al niño, niña o adolescente que está siendo atendido, haciéndosele el tamizaje correspondiente que verifique si los motivos de su ingreso al servicio son por una situación de riesgo o desprotección familiar, y registrando la información necesaria que sea útil para su atención integral. En esta etapa es que se le asigna un código de identificación del caso para hacerlo identificable de forma más sencilla y garantice la confidencialidad de la información contenida.
  
2. *Evaluación*, tiene como objetivo recopilar y analizar información relativa al caso, de forma tal que ayude a evaluar las alternativas de respuesta ante la situación de riesgo o desprotección familiar identificada, y con ello tomar la decisión que mejor favorezca al niño, niña o adolescente que está siendo atendido. Esta etapa tiene a su vez dos fases:
  - a. *Evaluación inicial*, es la evaluación realizada de forma inmediata que debe tomar una decisión en las primeras 24 horas, y debe brindar protección y cobertura de necesidades inmediata. Regularmente se realiza como parte del tamizaje en la etapa de registro o ante situaciones de atención urgente y que no pueden esperar una evaluación prolongada.
  - b. *Evaluación integradora*, es una continuación de la evaluación inicial, y es un proceso más acucioso y profundo, que nos debe llevar a determinar la condición del niño, niña o adolescente para poder decidir sobre su situación y que podemos hacer ante ella. Por ello, es la base de la siguiente etapa y de la decisión a tomar. Identifica los factores de riesgo, pero también los factores protectores con los que cuenta el niños, niña o adolescente.
  
3. *Planificación del caso*, como se ha comentado anteriormente, el proceso de evaluación determina la situación en la que se encuentra el niño, niña o adolescente y las necesidades que tiene. A partir de ello, debemos elaborar el Plan de Caso el cual va a definir lo que se va a hacer para

revertir la situación de riesgo o desprotección familiar a través de determinar que acciones pueden cubrir las necesidades identificadas, quién debe hacerlo y cuándo debe realizarse; así como también debe indicarse el resultado que se espera obtener de dicha acción y los hitos que nos van mostrando los niveles de avance para ello. Estas acciones deben incluir la participación y opinión del niño, niña o adolescente y su familia, de ser el caso. El Plan de Caso puede ser revisable y modificable de acuerdo a las contingencias que pueden irse dando a lo largo del tiempo.

4. *Puesta en práctica del plan del caso*, una vez elaborado el Plan del Caso, lo siguiente es llevarlo a cabo, lo que implica brindarle las prestaciones que nuestro servicio ofrece o realizar las coordinaciones necesarias para que las instituciones correspondientes las brinden.
5. *Seguimiento y revisión*, al respecto mencionar que el seguimiento hace referencia a comprobar si el niño, niña o adolescente, y su familia, esta recibiendo las prestaciones establecidas en el Plan de Caso. Por su parte, la revisión consiste en volver a ver el Plan de Caso con cierta periodicidad para corroborar que las circunstancias presentes no hayan afectado lo que se espera lograr con lo establecido y, de ser así, realizar los cambios que se requieran para que el Plan siga siendo relevante y continúe cubriendo las necesidades del niños, niña o adolescente.
6. *Cierre del caso*, esta etapa se da cuando las metas establecidas en el Plan de Caso se han cumplido y la situación de riesgo o desprotección familiar que afectaban al niños, niña o adolescente ha desaparecido, sin que existan preocupaciones adicionales respecto de su bienestar y cuidado. Otras motivaciones que frecuentemente se da es cuando el niño, niña o adolescente fallece, o cumple la mayoría de edad. También se da cuando la familia ha revertido anticipadamente toda situación que exponga al niño o cuando se mudan a un lugar donde el servicio ya no

tiene competencia, por lo que el caso debe transferirse al servicio que corresponda. En ninguna circunstancia se elimina la información al cerrar un caso, ya que pueden presentarse reingresos al sistema de protección, u otros servicios pueden solicitar antecedentes del niño.

**Gráfico N° 3: Etapas de la gestión de casos**



*Fuente: Directrices institucionales para la gestión de casos y la protección de la infancia*

*Elaboración: Grupo de trabajo de protección a la infancia*

## CAPÍTULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio comprendió al menos cuatro fases: a) la identificación de capacidades requeridas en los profesionales, que servirá de referente de evaluación; b) el desarrollo de una fase de investigación empírica, que combinara técnicas cualitativas y cuantitativas; c) la identificación de capacidades con las que cuentan los profesionales, y aquellas que deberían tener; y d) el análisis tanto de las condiciones institucionales que influyen en el desenvolvimiento de las capacidades identificadas, así como de la percepción del resultado que las iniciativas implementadas por la institución tiene en el fortalecimiento de estas.

#### **3.1 Naturaleza de la investigación**

La investigación es cualitativa, pues busca conocer aquellos aspectos que contribuyen o limitan el ejercicio de las funciones a cargo de los profesionales que son parte de los Equipos de Evaluación de las UPE de Lima metropolitana y Callao; ello a partir del análisis de las capacidades técnicas con las que cuentan, las condiciones que brinda la institución y que favorecen o perjudican su labor, así como la percepción de los resultados que las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial -área a cargo de brindar asistencia y soporte a las UPE- ha tenido. Con esta información se espera elaborar un perfil de puestos basada en las capacidades con las que deberían de contar los Equipos de Evaluación como base para que los procedimientos por riesgo y desprotección familiar sean llevados oportuna y adecuadamente.

#### **3.2 Forma de investigación:**

La presente investigación cualitativa es un Estudio de Caso porque indaga sobre un hecho concreto y específico, como son los factores que contribuyen o limitan la implementación de las funciones que tienen a su cargo los profesionales que

conforman el Equipo de Evaluación de las UPE; esperando descubrir, evaluar y comprender diferentes aspectos del problema de investigación, a fin de obtener conocimiento concreto, enmarcada en su contexto y a profundidad sobre el tema específico de investigación.

### **3.3 Fuentes de información:**

#### Fuentes Primarias

1. Profesionales del Equipo de Evaluación de UPE, cada equipo está conformado por los siguientes profesionales:
  - Abogado
  - Trabajador social
  - Psicólogo
2. Directores de Unidades de Protección Especial
3. Especialista de Capacitación de la Dirección de Protección Especial

#### Fuentes secundarias

4. Revisión documental de normas nacionales e internacionales sobre infancia y adolescencia y sobre desprotección familiar; manual de procedimientos de UPE; términos de referencia de los profesionales de equipos de evaluación de UPE, y de servicios de protección de Chile y Colombia; manuales de procedimientos de los servicios de protección de México y España; tesis vinculadas de Perú, Chile, Bolivia y México, artículos de revistas especializadas; sistematizaciones de los sistemas de protección de México y España, entre otros.

### **3.4 Universo:**

El universo está conformado por los Equipos de Evaluación de las Unidades de Protección Especial (UPE) de Lima Metropolitana y Callao, las cuales están constituidas de la siguiente forma:

**Tabla N° 12: Número de equipos de evaluación por modelo de UPE en Lima Metropolitana y Callao**

<b>UPE</b>	<b>Modelo según PP117<sup>66</sup></b>	<b>Total de profesionales según modelo PP117</b>	<b>Total de equipos de evaluación</b>
Lima Norte Callao	A	89	6
Lima	B	68	5
Lima Sur	B	68	5
Lima Este	B	68	5

Elaboración propia

### **3.5 Muestra:**

La muestra ha sido seleccionada por juicio y conveniencia y está conformada de la siguiente manera:

- a. 03 Equipos de Evaluación de cada UPE, seleccionada bajo los siguientes criterios:
  - La muestra debía estar integrada por profesionales de los tres perfiles profesionales que conforman el equipo de evaluación: Psicólogo, trabajador social y abogado..
  - Profesionales de ambos sexos.
  - Profesionales con una antigüedad mayor a 1 año en el cargo.
  - Profesionales de Lima Metropolitana y Callao.
- b. 04 Directores de UPE de Lima metropolitana y Callao
- c. 01 Especialista de capacitación de la DPE

En el cuadro a continuación, se detalla el tamaño de la muestra de equipos de evaluación de UPE:

<sup>66</sup> PP 117. Todas las UPE a nivel nacional forman parte del Programa Presupuestal N° 117: “Atención oportuna de niñas, niños y adolescentes en presunto estado de abandono”, los cuales cuentan con modelos operacionales que establecen como será su estructura Organizacional. En el caso de las UPE, su modelo operacional ha sido aprobada mediante R.M. N° 090-2020-MIMP.



**Tabla N° 13: Muestra de equipos de evaluación a ser entrevistados por modelo de UPE en Lima Metropolitana y Callao**

<b>UPE</b>	<b>Total N° equipos de evaluación</b>	<b>Muestra N° equipos de evaluación</b>	<b>Muestra N° de personas eq. de eval.</b>	<b>Total de personas que participaron</b>
Lima Norte Callao	6	3	9	<b>9</b>
Lima	5	3	9	<b>0</b>
Lima Sur	5	3	9	<b>9</b>
Lima Este	5	3	9	<b>9</b>

Elaboración propia

Con todo ello participaron de la fase de recojo de información hace un total de 30 personas (27 profesionales de equipos de evaluación y 3 directores).

Cabe señalar que se realizaron las mismas gestiones para contar con información del Equipo de la UPE Lima y al especialista de capacitación de la DPE, y se reiteró las mismas, sin resultados positivos. En razón de ello no se tienen respuestas de parte de estos, lo que se ve reflejado en el cuadro que antecede en la columna relativa a las personas que participaron del estudio.

### **3.6 Procedimiento (técnicas) para el recojo de información:**

La investigación usó de tres técnicas de recojo de información: Técnica de revisión y análisis documental, una encuesta y la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigida a los Equipos de evaluación de UPE y los Directores de UPE.

### **3.7 Instrumentos de recojo de información:**

1. Cuestionario para la realización de Encuesta a Equipos de evaluación de UPE y Directores de UPE de Lima Metropolitana y Callao, así como al Especialista de capacitación de la DPE.

2. Guía de preguntas para entrevista a profundidad para Equipos de evaluación de UPE, Directores de UPE de Lima Metropolitana y Callao, así como al especialista de la DPE.

### 3.8 Variables e indicadores

En el cuadro a continuación se presentan las variables e indicadores de la presente tesis de investigación:

**Tabla N° 14 Variables e indicadores**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Características socio educativas de los informantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de la UPE</li> <li>▪ Profesión</li> <li>▪ Antigüedad en el cargo</li> <li>▪ Sexo</li> <li>▪ Edad</li> <li>▪ Grado o título obtenido</li> <li>▪ Universidad</li> <li>▪ Año de obtención del grado</li> <li>▪ Formación complementaria en los últimos 3 años</li> </ul>
Funciones y tareas de evaluación en las UPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de las funciones asignadas</li> <li>▪ Percepción del nivel de complejidad de la función</li> <li>▪ Percepción de capacidades que debe tener la competencia</li> <li>▪ Auto percepción de capacidades que declara tener para cumplir con la competencia</li> </ul>
Factores que contribuyen o limitan su desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores personales               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación</li> <li>○ Especialización</li> <li>○ Otros</li> </ul> </li> <li>▪ Factores institucionales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Carga laboral</li> <li>○ Condiciones de trabajo</li> </ul> </li> </ul>
Iniciativas implementadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de las iniciativas implementadas para mejorar el desempeño</li> </ul>
Necesidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de necesidades de capacitación</li> <li>▪ Auto percepción del resultado de las capacitaciones recibidas en su desempeño laboral</li> </ul>

*Elaboración propia*

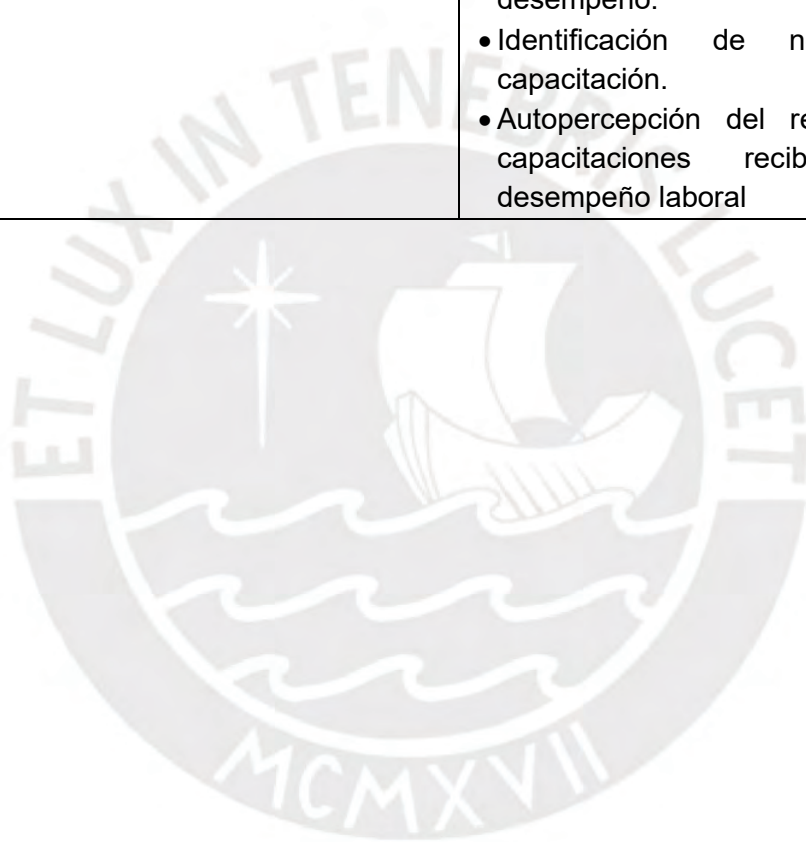
## **VARIABLES E INDICADORES**

<b>Preguntas Específicas</b>	<b>Variables</b>
¿Los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao cuentan con las capacidades necesarias para implementar de manera efectiva todas las funciones asignadas?	Capacidades de los profesionales del equipo de evaluación.
¿Las condiciones del entorno institucional que contribuyen o limitan el cumplimiento de las funciones asignadas de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao?	Factores del entorno institucional que contribuyen o limitan su desempeño.
¿Las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial, están mejorando el desempeño de los equipos de evaluación de las UPE?	Iniciativas implementadas para mejorar el desempeño.

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>
Capacidades de los profesionales del equipo de evaluación.	Son recursos individuales con los que cuentan las personas -compuestas por conocimientos, habilidades y actitudes- los cuales usan para ejercer las funciones correspondientes al cargo que ejercen en el UPE.
Factores del entorno institucional que limitan o contribuyen su desempeño.	Son aquellas condiciones que desde la percepción del profesional del equipo de evaluación afecta o favorece el ejercicio de sus funciones.
Iniciativas implementadas para mejorar el desempeño.	Son aquellas actividades que la DPE ha realizado para que los profesionales del equipo de evaluación de UPE fortalezcan sus capacidades y tengan un mejor desempeño en el ejercicio de sus funciones.

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Capacidades de los profesionales del equipo de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de funciones asignadas</li> <li>• Nivel de complejidad de la función</li> <li>• Tipo de capacidades que debe tener la competencia</li> <li>• Tipo de capacidades que declara tener</li> </ul>

	para cumplir con la competencia
Factores del entorno institucional que contribuyen o limitan su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores personales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nivel de formación continua</li> <li>○ Nivel de especialización</li> <li>○ Otros</li> </ul> </li> <li>▪ Factores institucionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nivel de carga laboral</li> <li>○ Tipo de condiciones de trabajo</li> </ul> </li> </ul>
Iniciativas implementadas para mejorar el desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las iniciativas implementadas para mejorar el desempeño.</li> <li>• Identificación de necesidades de capacitación.</li> <li>• Autopercepción del resultado de las capacitaciones recibidas en su desempeño laboral</li> </ul>



## CAPÍTULO IV

### PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En agosto del año 2020, hubo un cambio en la gestión de la DPE la cual, luego de la rueda de presentaciones de los equipos y de analizar y evaluar el estado de las UPE, tomó la decisión de iniciar un proceso para apuntar hacia 1) ampliar la cobertura y 2) mejorar la calidad del servicio. Sobre este segundo eje de trabajo es que de, entre otras medidas, se vio necesario el fortalecer las capacidades de los profesionales del servicio.

Como se ha dicho anteriormente, el capital humano de un servicio es la base y su esencia. Si queremos garantizar la calidad en una prestación debemos contar con equipos de profesionales competentes. Es así que se relevó en importancia el mejorar las capacidades de los profesionales de las UPE, respaldada por la opinión del equipo técnico de la DPE, quienes comentaban que frecuentemente brindaban asistencia técnica a directores y profesionales de las UPE a fin de absolver consultas o dudas sobre el procedimiento llevado a cabo o los criterios que usaban para atender los casos de niñas, niños y adolescentes en riesgo o desprotección familiar. Las observaciones del equipo técnico mayormente versaban sobre temas los cuales orientaban o asistían técnicamente o formaban en los talleres que se dictaban, y que los equipos de profesionales de UPE volvían a consultar reiteradamente. Sumado a ello, se identificó que era frecuente ver que los criterios de los profesionales para llevar los procedimientos administrativos, muchas veces no tomaba en cuenta las características o necesidades de los niños, niñas o adolescente, lo que era bastante preocupante ya que uno de los principios que rige el servicio, y son la base para las decisiones a tomar, es el “interés superior del niño” como norte de las intervenciones. Sobre la aplicabilidad de este principio es que también se presentaba que algunas de las decisiones tomadas en base a él no eran adecuadamente fundamentadas, ni se hacía una valoración que permita concluir que la decisión tomada era la más adecuada en función de sus necesidades y características.

Estas primeras observaciones, entre otras detalladas por el equipo técnico de la DPE, fueron analizadas para encontrar posibles causas. Entre ellas estaban aquellas de corte estructural como la ausencia de especializaciones en la oferta de pregrado y posgrado de las universidades del país respecto de preparar profesionales para servicios vinculados al sistema de protección de niñas, niños y adolescentes con ausencia de cuidados parentales o en riesgo de perderlos. Ello llevaba a observar que el perfil profesional basado en la experiencia previa en temas vinculados a infancia y adolescencia, y la formación profesional, así sea específica o relacionada a temas similares, no era suficiente. Sumado a ello, el marco normativo vigente había sido implementado a inicios del año 2018. Ambas combinaciones requerían de procesos inmediatos de “desinstalación” del modelo antiguo para reeducar sobre el nuevo modelo: El DL 1297; para aquellos profesionales que tenían años en el servicio; y, al mismo tiempo, contar con una estrategia de formación para aquellos profesionales que entraban a formar parte del servicio por primera vez.

Ello, también, llevaba a una revisión del actual proceso de formación que la DPE dirigía hacia los profesionales de las UPE, antes de agosto del 2020. Lo encontrado mostraba una concentración en que todos conocieran los alcances del DL 1297; y de los instrumentos desarrollados, en este marco, para facilitar la labor de los equipos de las UPE. Sin embargo, se mostraban deficiencias en la búsqueda de resultados de este proceso. Lo más claro y evidente es que luego de casi dos años de usar esta estrategia los profesionales de UPE seguían mostrando los mismos problemas en los procedimientos administrativos, lo cual era recogido en la reiteración de consultas y orientaciones sobre los mismos temas realizados al equipo técnico de la DPE. Sobre una evaluación de la estrategia en sí misma, también se encontraron otras deficiencias:

- Los procesos formativos solo tenían el formato expositivo virtual (a distancia) y tenían una alta concentración teórica. Al respecto, siempre han existido observaciones sobre las desventajas de la educación a distancia referidas a que requieren características especiales en los estudiantes (autodisciplina, autoexigencia, nivel de concentración, etc.), así como en la pérdida del aula



como espacio de socialización (debates, intercambio de ideas, etc.), entre otros, que perjudicarían el proceso de desarrollo de capacidades<sup>67</sup>. Sumado a ello se encuentra que los profesionales que ya vienen ejerciendo una función, solo pueden desarrollar o fortalecer sus capacidades con la práctica de las mismas, por lo que los formatos teóricos no son suficientes.

- El proceso formativo planteaba un mismo contenido para las diferentes ramas profesionales (abogados, trabajadores sociales y psicólogos) que conformaban los equipos interdisciplinarios. Ello generaba que cada profesional no refuerce el ejercicio de las funciones específicas que le correspondían, dentro de su actuación en el procedimiento a aplicar.
- El proceso formativo no tenía una oferta de capacitaciones permanente ni un adecuado tamizaje que seleccione los profesionales que debían participar en capacitaciones específicas, debido a la labor que cumplían. Por un lado, ello no permitía que los profesionales puedan organizarse y elegir a lo largo del año, y de acuerdo a sus intereses, las capacitaciones a llevar. Y, por otro lado, se daba que asistían a las capacitaciones, personas interesadas en determinadas temáticas pero que no participaban en la atención de personas con los perfiles para los cuales se estaba formando; por ejemplo, un profesional que no atendía casos de trata podía haber llevado un caso sobre dicho tema, mientras el profesional a cargo del tema podía no haber asistido.
- El proceso formativo no contaba con un documento técnico que muestre hacia donde apunta el proceso de formación de profesionales, como se estructura, contenidos mínimos que debe tener, qué módulos mínimos formaban parte de la oferta formativa, qué objetivos tenía cada módulo a desarrollar, etc.

---

<sup>67</sup> Ralón, L., Vieta, M. y Vásquez, M. (2003). (De)formación en línea: acerca de las desventajas de la educación virtual. Revista Comunicar, núm. 22, 2004, pp. 171-176, Grupo Comunicar, España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/158/15802226.pdf>

- El proceso formativo no contaba con un equipo específico y especializado para dicha labor. Lo que se encontró es una profesional del equipo técnico de DPE que, entre otras funciones, se hacía cargo de organizar los talleres. Los docentes no eran personal exclusivo para dicha labor, sino que eran los profesionales del equipo técnico de DPE que realizaban dicha labor en adición a sus otras funciones, lo que afectaba la disponibilidad de la oferta de capacitación.

Repensar la estrategia formativa vigente antes de agosto del año 2020, llevaba también a ver otras condiciones que se presentaban alrededor del profesional de UPE que podían estar afectando su desempeño y que había que tomar en cuenta. Con esa mirada, y en reunión técnica con los Directores de UPE, se evidenció que el servicio tenía una demanda que superaba su capacidad de atención, lo que se expresaba en una alta carga laboral que afectaba en contar con procesos administrativos oportunos, y generaba malestar en la percepción del ciudadano. Ello, naturalmente, generaba un desgaste emocional en el profesional de UPE que tenía que desarrollar una labor ya bastante difícil por la naturaleza de los casos que debía ver y las personas con las que tenía que tratar; aunado a una remuneración estancada hacía varios años y que dejó de ser competitiva, generando una fuga de “talentos” hacia otros servicios menos “sacrificados” pero con una mejor remuneración. Los casos mediáticos, el poco respaldo de las altas autoridades del MIMP, o la incomprensión de estos sobre el procedimiento por riesgo o desprotección (lo cual se reflejaba cuando solicitaban que se atiendan casos en los que la UPE, claramente, no tenía competencia, como, por ejemplo, atender casos de bullying), entre otros temas, producían una tensión adicional en los equipos de UPE con los que lidiar y que generaba una sensación de ser una labor con pocas condiciones a su favor.

Con este contexto, la DPE inicio un levantamiento de información para recoger necesidades de capacitación, el cual sirvió de insumo para formular un programa de formación dirigido a profesionales de la UPE. Este se empezó a validar e implementar en los meses de octubre y noviembre del 2020 con las UPE recién creadas en dicho año, el cual se sigue dictando hasta hoy.

Sin embargo, si bien se hace necesario un proceso ordenado de fortalecimiento de capacidades de los profesionales de UPE para contar con un servicio de calidad; es indispensable identificar primero las competencias que cada puesto requiere, y las capacidades que cada competencia contiene, para con ello tener un horizonte de lo que se espera lograr como resultado de las actividades de aprendizaje propuestos; que es a su vez lo que la presente investigación desea aportar.

### **Caracterización de los profesionales de equipos de evaluación de UPE**

Como se han mencionado a lo largo de la presente investigación, los equipos de evaluación de UPE deben estar conformados por profesionales de las carreras de derecho, trabajo social y psicología, ello con la finalidad de brindar una opinión multidisciplinaria respecto de las situaciones que deben evaluar relacionadas a las situaciones de riesgo o desprotección familiar. Todos son licenciados, lo que es uno de los requisitos exigidos en los perfiles de puestos, y se cuenta con algunos profesionales que ostentan el grado de magister.

Si analizamos los modelos de la región, estos equipos normalmente están conformados por las carreras de psicología y trabajo social, pero la característica de incluir a un abogado responde al modelo de protección a la infancia y adolescencia en Perú el cual es mixto, esto quiere decir que una parte se lleva en la vía administrativa (UPE) y otra parte se lleva en la vía judicial (Juzgado de familia o el Juzgado quien haga sus veces). Ello implica que el expediente llevado en la vía administrativa guarde los principios de “legalidad” y “debido proceso” necesarios para no ser rechazados al ser derivados a la vía judicial. En otros países, todo el modelo es por la vía judicial como pasa con el modelo mexicano (procuradurías públicas); o todo el modelo es por la vía administrativa, como pasa con el modelo de español.

La mayor parte de los profesionales de equipo de evaluación de UPE son mujeres, lo que en parte responde a una característica estructural de Perú respecto que son bastante pocos los varones que estudian la carrera de trabajo social; así como a una tendencia hacia una especial vocación social y una apertura de mayores

opciones profesionales que se han ido dando en los años recientes y las cuales han ido siendo ocupadas por mujeres, entre las que destacan las carreras de derecho y psicología<sup>68</sup>.

**Tabla N° 15: Perfil del profesional del equipo de evaluación de UPE**

PERFIL	SEXO		EDAD			ANTIGÜEDAD			GRADO	
	M	F	-30	31-50	51+	-1	1-5	5+	Título	Mag.
Abogado/a	1	8		9			9		8	1
Psicólogo/a	3	6		7	2		6	3	8	
Trabajador/a Social		9	3	5	1	1	7	1	8	2
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>3</b>

*Elaboración propia*

Otro tema relevante es que la mayor parte de los entrevistados (22) tiene entre uno y cinco años de experiencia laboral en el servicio, ello quiere decir que conocen el procedimiento o tienen formado cierto criterio para la resolución de los casos que debe ser valorado en cualquier proceso de desarrollo de capacidades a diseñarse. Solo el 15% (4) de profesionales que tiene más de 5 años en el servicio, podemos decir que son personas con edades superiores a los 51 años, lo que quiere decir que su empleabilidad se va reduciendo, así como también responde a una alta rotación de profesionales debido al desgaste profesional en este tipo de trabajo, y a oportunidades laborales mejor remuneradas o con mejores perspectivas para el desarrollo a puestos de mayor responsabilidad que ofrecen otros servicios. Sobre este punto es preciso señalar que la estructura organizacional formal de la UPE solo considera el perfil profesional de abogado para el puesto de Director y Coordinador de UPE, con los que las demás carreras no contarían con posibilidades de acceder a este tipo de cargos.

Asimismo, la UPE es vista como una opción para sumar experiencia laboral en el área de protección social, abriendo puertas a opciones mejor remuneradas, lo que podría explicar que el 70% de profesionales de equipos de evaluación tiene menos

<sup>68</sup> Profesión: Profesor en América Latina ¿Por qué se perdió el prestigio docente y como recuperarlo?. Elacqua, Hincapie, Vegas y Alfonso. BID. 2017.

de 40 años, pero también refuerza el que las exigencias del trabajo se soporta en profesionales jóvenes.

El que la mayor parte de los profesionales (21) se encuentren en la plenitud de su edad productiva, adicionalmente a la experiencia adquirida previa al servicio y en el servicio, debería reforzar la apuesta por la inversión en procesos de especialización en la atención de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en proceso de perderlos desde las UPE, ya que pueden aprovechar todo lo que se les pueda inculcar y aplicarlo en el servicio.

Todos los profesionales encuestados han complementado su formación con cursos relacionados directamente a temas en infancia y adolescencia, o en gestión pública, lo que muestra el interés por mejorar sus capacidades individuales, y su apuesta vocacional por mantenerse dentro del rubro de la protección social; último punto este que podría ser aprovechado por la DPE de optar por procesos de especialización que conlleven alianzas con universidades.

#### **4.1 CAPACIDADES NECESARIAS CON LAS QUE CUENTAN LOS PROFESIONALES DE EQUIPOS DE EVALUACION DE LAS UPE DE LIMA Y CALLAO PARA IMPLEMENTAR DE MANERA EFECTIVA TODAS LAS FUNCIONES ASIGNADAS**

De acuerdo a la referencia realizada en el numeral 2.4.1 de la presente investigación, sobre el *Servicio especializado de protección infantil de Biskaia en España*, así como la referencia realizada en el numeral 2.4.2 referida a la *Procuraduría de Protección de niñas, niños y adolescentes de México*, el procedimiento administrativo por riesgo o desprotección familiar que realizan las UPE guarda el mismo sentido lógico que otros sistemas de protección en otros países, así como con el procedimiento o metodología denominada Gestión de Caso.

En la misma línea, los equipos de evaluación de los servicios similares a las UPE suelen conformar sus equipos multidisciplinarios con profesionales de las carreras



de trabajo social y psicología; y, para el caso de las UPE, se adiciona al profesional en derecho. La idea de conjugar el trabajo de un equipo multidisciplinario para esta labor se justifica por que una decisión tan delicada como la de considerar a una familia apta o no, para estar al cuidado de sus hijos debe ser vista desde diferentes ángulos que se complementen. El resultado de dicho trabajo siempre debe ser en función de lo mejor para el niño, niña o adolescente.

Sin embargo, no hay una especialidad en pregrado y ni programa de postgrado<sup>69</sup> en el país que prepare a estos profesionales respecto del trabajo a realizarse como equipo de evaluación de UPE o de servicios similares donde se debe atender a niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo o desprotección familiar<sup>70</sup>. Siendo más extensivos, podemos decir que no hay profesionales de psicología, de derecho ni de trabajo social, especializados en las condiciones de abandono que pueden sufrir las poblaciones más vulnerables: personas con discapacidad, adultos mayores, mujeres, etc. La realidad en el país es que los profesionales que brindan atención en estos temas se forman en el servicio, a pesar que existe una demanda laboral en este rubro por servicios públicos y privados como los Centros de acogida residencial, equipos multidisciplinarios del poder judicial y de la defensa pública, centros juveniles, centros penitenciarios, Centro de Emergencia Mujer, UPE, DEMUNA, entre otros.

---

<sup>69</sup> Se ha realizado una revisión de todos los programas registrados por la SUNEDU que estén vinculados a la infancia y adolescencia. Se encontraron 55 programas de los cuales 34 están vinculados a temas educativos y de salud, 17 están relacionados especialidades en salud mental, 2 están vinculados al estudio del Derecho de Familia, 1 está vinculado a la carrera de trabajo social y 1 es una maestría sobre violencia y explotación infantil y adolescente. De esta revisión se evidencia que ninguno de estos programas especializa a los profesionales respecto al sistema de protección para niños, niñas y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos.

<sup>70</sup> En España existen maestrías para psicología enfocada en la intervención social. Ejemplo: <https://www.universidadviu.com/pe/maestria-psicologia-intervencion-social-comunitaria>. De la misma manera, en Chile la especialidad de Psicología Jurídica prepara para formar parte de equipo técnico multidisciplinario de los Tribunales de Familia, servicios que tienen funciones similares a las UPE. Ejemplo: <https://postgrados.uss.cl/noticias/descubre-el-campo-laboral-de-psicologia-juridica-en-chile/>



Bajo este problema de corte estructural es relevante que servicios como las UPE conozcan con profundidad aquello que *“trae consigo”* el profesional contratado para el equipo de evaluación de la UPE, ya que solo basándonos en lo estudiado (conocimientos) y en donde trabajo previamente (experiencia laboral), no sería suficiente.

Dicho esto, a continuación, se presentarán los resultados de la presente sección de la cual haremos una breve explicación de la forma como se van a leer las tablas a presentar. A los encuestados se les pregunto por las capacidades que debe tener una competencia, y la capacidad con la que ellos cuentan. Sobre la base de ambas preguntas se ha realizado una calificación por puntajes con la siguiente caracterización:

- a. Capacidades a fortalecer: Son aquellas donde ha habido consenso en que son indispensables para la competencia y la mayor parte de profesionales declara que cuenta con ella. Este grupo de capacidades debe formar parte de paquetes de fortalecimiento de capacidades a fin que, a través de procesos de formación continua, puedan mantenerse y perfeccionarse, por ello llevara la denominación *“A fortalecer”*.
- b. Capacidades a desarrollarse: Son aquellas que a pesar que se ha declarado que es relevante para la competencia, sin embargo, la media de profesionales dice no contar con ella. Este grupo de capacidades debe formar parte de procesos de desarrollo de la capacidad para que los profesionales puedan contar con ella y ponerla en práctica en su labor diaria, por ello llevara la denominación *“A desarrollar”*.
- c. Capacidades a retirarse: Son aquellas donde existe un consenso en que no son indispensables para la competencia y la media de profesionales declara no tenerla, por lo que deberían ya no ser consideradas dentro de la competencia consultada.

Respecto de esta tipología se han desarrollado cuadros para cada competencia consultada y se ha desarrollado un sistema de puntajes a ser leído según el siguiente cuadro:

**Tabla N° 16: Puntajes de los cuadros consultados sobre capacidades**

Denominación	Puntaje
A fortalecer	16-18
A desarrollar	13-15
A retirar	Menos de 12

*Elaboración propia*

A continuación, se muestran los resultados de la información recogida a través de los cuestionarios aplicados a profesionales de los equipos de evaluación de Lima y Callao.

#### **4.1.1 Las capacidades del psicólogo**

La carrera de psicología tiene diferentes especialidades, entre las que se pueden enumerar la psicología clínica, la educativa, la organizacional, la social-comunitaria, la del deporte, la jurídica-forense, etc. Como se ha mencionado anteriormente, no existe una especialidad en el país que forme a esta especialidad para los temas vinculados al riesgo o desprotección familiar de niñas, niños y adolescentes.

Una expresión de ello puede verse en la descripción del perfil de puesto para profesionales de psicología que forman parte de los equipos multidisciplinares de UPE, donde la descripción de sus funciones no parte de las competencias específicas de la especialidad, sino de generalidades con la que todo psicólogo egresa de la universidad. Recogiendo esta misma preocupación Baeza (2006) ejemplifica este hecho en el uso del término “diagnostico” o “evaluación”, para describir funciones como “análisis de la situación familiar de un niño” (vinculado a la rama de la psicología jurídica) o el “análisis del trabajo de un empleado” (vinculado a la psicología organizacional), ambas de ramas, claramente, diferentes de la psicología y con actividades y técnicas totalmente distintas.

A su vez, la necesidad de una atención especializada y efectiva para la población vulnerable genera la exigencia de una formación con competencias específicas en la

carrera de psicología más enfocada a la gestión de casos, y a su condición de disciplina a ser consultada para la toma de decisiones en el ámbito del derecho de familia, específicamente en lo que respecta a definir la situación jurídica del niños, niña y adolescente en riesgo o desprotección familiar.

En una investigación realizada por Solano (2004) se hace un análisis entre las competencias profesionales del psicólogo, y la necesidad de perfiles profesionales para la atención de necesidades concretas de la comunidad. De una revisión de los resultados de dicha investigación, y de los análisis a los que arriba Baeza (2006), se han identificado competencias de los profesionales de psicología en servicios similares a las UPE, los cuales se presentan en la tabla N° 17, a continuación:

**Tabla N° 17: Competencias agrupadas de profesional de psicología de servicios similares a la UPE**

<b>Competencias identificadas</b>	<b>Conjunto de competencias de la bibliografía revisada</b>
Exploración individual y del entorno familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de pericias.</li> <li>• Aplicación de baterías de test según necesidades institucionales.</li> <li>• Conocimientos básicos de metodología de la investigación.</li> <li>• Realización de entrevistas de diagnóstico clínico.</li> </ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos de metodología de la investigación.</li> <li>• Estudio y evaluación de las condiciones diagnosticas psicológicas.</li> </ul>
Redacción de informe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción de informes psicológicos.</li> </ul>
Soporte emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención psicológica en situaciones de crisis</li> </ul>

	<p>y emergencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivación e interconsulta con profesionales.</li> <li>• Planificación y tareas de prevención en drogodependencia.</li> <li>• Intervención psicológica en familias.</li> <li>• Intervención psicológica en poblaciones de bajos recursos económicos.</li> <li>• Mediación.</li> <li>• Dominio de las intervenciones psicológicas en crisis.</li> <li>• Asistencia o tratamiento individual y familiar de niñas, niños y adolescentes.</li> <li>• Derivación e interconsulta con profesionales.</li> </ul>
--	--

*Elaboración propia*

Para la definición de competencias e identificación de capacidades se analizaron los instrumentos usados por Solano (2004) y Baeza (2006), y las funciones descritas en los perfiles de puestos del profesional de psicología para equipos de evaluación de UPE; se revisaron instrumentos de gestión como el Mapa de Procesos de las UPE, el Reglamento de Organización y Funciones del MIMP, y las funciones descritas en el DL 1297; se usó como insumos para la elaboración documentos donde se detallaran definiciones como el Diccionario de Competencias de SERVIR y el Currículo Nacional de Educación Básica, entre otra bibliografía consultada; obteniendo como resultado las definiciones de competencias y capacidades de los profesionales de psicología de UPE que fueron consultadas en el instrumento de levantamiento de información. Con toda esta información se han definido las siguientes competencias para los profesionales de UPE:

**Tabla N° 18: Competencias y capacidades consultadas a los profesionales de psicología del equipo de evaluación de UPE**

Competencias	Capacidades
<p><b>1. Exploración individual y del entorno familiar</b></p> <p>Registrar los datos de la entrevista, de la revisión de los antecedentes personales y familiares, así como de las pruebas complementarias que se hayan solicitado, a fin que ayude a determinar el perfil del NNA, las características del entorno familiar y la convivencia existente en él.</p>	<p><b>1.1 Pensamiento crítico</b> Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
	<p><b>1.2 Problematiza situaciones</b> Plantea preguntas sobre hechos y circunstancias, interpreta situaciones y formula hipótesis de forma objetiva sobre la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
	<p><b>1.3 Diseña estrategias para hacer indagaciones</b> Propone actividades que permitan construir un procedimiento, selecciona instrumentos e información para comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
	<p><b>1.4 Búsqueda eficiente de información</b> Consulta utilizando diferentes fuentes de información, respetando los plazos establecidos del procedimiento de evaluación por riesgo o DF.</p>
	<p><b>1.5 Preparar los datos para un análisis eficaz</b> Abastecer, recopilar, organizar y procesar información para que pueda ser analizada, presentándolos en la mejor forma posibles para la toma de decisiones sobre la situación de riesgo o DF que puede estar afectando a los NNA en evaluación.</p>
	<p><b>1.6 Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada</b> Obtener, organizar y registrar datos fiables de forma objetiva, utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
<p><b>2. Evaluación psicológica</b></p>	<p><b>2.1 Pensamiento crítico</b> Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en</p>



<p>Realizar una evaluación psicológica adecuada, así como interpretar los resultados de las pruebas diagnósticas requeridas, a fin de establecer un diagnóstico del niño, niña o adolescente, y de su entorno familiar; para con ello determinar las medidas de protección más pertinentes y acordes a sus necesidades y características.</p>	<p>evaluación.</p>
	<p><b>2.2 Curiosidad intelectual</b> Conducir la búsqueda de respuestas. Profundizar en los resultados superficiales y supuestos iniciales. Pensar creativamente con un impulso para saber más. Preguntarse constantemente “por qué” (porque una respuesta no suele ser suficiente).</p>
	<p><b>2.3 Analiza, datos e información.</b> Interpretar los datos obtenidos en la indagación, contrastarlos con las hipótesis e información relacionada al problema para elaborar conclusiones que comprueban o refutan la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
	<p><b>2.4 Infiere e interpreta la información</b> Construye el sentido de lo que debe ir en el informe. Para ello, establece relaciones entre la información explícita e implícita contenidas como resultado de la exploración individual o familiar realizadas para arribar a conclusiones que ayuden a definir el diagnóstico de las relaciones en el entorno familiar del NNA que está siendo evaluado.</p>
	<p><b>2.5 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información</b> Compara y contrasta los resultados de la exploración individual o familiar para emitir un diagnóstico de la forma como se dan las relaciones en el entorno familiar del NNA en evaluación, así como sugerir la mejor medida de protección que puede brindársele, en el marco del interés superior del NNA.</p>
	<p><b>2.6 Evalúa y comunica los resultados de su exploración</b> Identificar y analizar si es que los resultados de las indagaciones llegan a sustentar de manera objetiva y eficaz la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
	<p><b>2.7 Determina una alternativa de solución</b> Consiste en seleccionar la alternativa más adecuada e idónea para el NNA evaluado, a partir de analizar la situación que lo afecta y proponer una serie de alternativas que puedan resolver la situación que lo afecta.</p>
	<p><b>2.8 Diseña la alternativa de solución</b> Formular y/o elaborar la alternativa seleccionada para solucionar la situación que afecta al NNA evaluado por la UPE, sustentándola a través del uso de todas las evidencias recopiladas.</p>



<p><b>3. Redacción del informe psicológico</b></p> <p>Realizar una evaluación psicológica adecuada, así como interpretar los resultados de las pruebas diagnósticas requeridas, a fin de establecer un diagnóstico del niño, niña o adolescente, y de su entorno familiar; para con ello determinar las medidas de protección más pertinentes y acordes a sus necesidades y características.</p>	<p><b>3.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada</b>          Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.</p> <p><b>3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente</b>          Usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito.</p> <p><b>3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito</b>          El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>
<p><b>4. Soporte emocional</b></p> <p>Brindar contención emocional a los NNA o los familiares que lo acompañen mientras dure la etapa de evaluación, a través de las herramientas que maneje para ello o buscando articularse con los servicios públicos o privados que puedan ayudarlo.</p>	<p><b>4.1 Contiene una situación de crisis emocional</b>          Brindar contención psicológica a las NNA, y a los responsables de su cuidado, ante una situación de crisis emocional, para resguardar su salud mental e integridad personal.</p> <p><b>4.2 Orienta y aconseja al NNA o su familia para mejorar las relaciones entre ellos</b>          Brinda orientación y consejería psicosocial al NNA o a los miembros del entorno familiar o al responsable del cuidado de la niña, niño o adolescente en situación de riesgo o desprotección familiar, para estabilizar la situación y canalizar su rol protector a fin que contribuya a restituir el ejercicio de los derechos del NNA.</p> <p><b>4.3 Coordinar la atención de las necesidades de salud mental del NNA</b>          Coordinar con diferentes instituciones públicas y privadas, la atención psicológica del NNA, a fin de reestablecer su bienestar emocional.</p>

A continuación, se analizan los resultados de las consultas realizadas.

#### 4.1.1.1 Competencia 1: Exploración individual y del entorno familiar

La exploración del niño, niña y adolescente y de los miembros de su familia busca profundizar en como el entorno familiar del niño es un espacio seguro para este. Por ello, el plantear la situación (problematizándola), la búsqueda o indagación de la información, y la organización de esta, es relevante para sustentar consistentemente las conclusiones objetivas y correctas a las que se desea llegar en función de lo mejor para el niño, niña o adolescente que se está evaluando. Según Baeza (2006), el proceso de exploración busca tener sustento para llegar a la “verdad” respecto de lo que se esta suscitando, para ello su criterio debe despejar información irrelevante, y concentrarse en lo que los miembros de la familia muestran para tener un panorama del entorno familiar donde el niño está siendo criado<sup>71</sup>.

**Tabla N° 19: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 1 a profesionales de psicología**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
1.1. Pensamiento crítico	9	9	18	X		
1.2. Problematiza situaciones	9	8	17	X		
1.3. Diseña estrategias para hacer indagaciones	7	5	12			X
1.4. Búsqueda eficiente de información	8	6	15		X	
1.5. Preparar los datos para un análisis eficaz	8	7	15		X	
1.6. Registra la inf. y evidencias obtenidas de manera organizada	9	8	17	X		

*Elaboración propia*

<sup>71</sup> Perfil de competencias del psicólogo en Colombia, en el contexto de la salud. Colegio Colombiano de Psicología. 2014. Colombia.

La columna vertebral del procedimiento de evaluación son la evaluación del psicólogo, junto con la evaluación del trabajador social. Ambas definen si una familia es apta o no para el cuidado de su hijo o hija. Por ello la competencia “1. *Exploración individual y del entorno familiar*” es relevante ya que genera los insumos necesarios para analizar y evaluar.

Los hallazgos de la investigación encontraron que entre los instrumentos frecuentemente usados por los psicólogos se ubican la observación, la entrevista y las pruebas proyectivas. Para la observación comentan que no solo se basan en su percepción de la situación, las actitudes y los comportamientos, sino que preguntan a todos los operadores que han tenido contacto con los niños y niñas que ingresan al servicio para corroborar la hipótesis que va construyendo, o para recoger nuevos elementos previos a considerar en su entrevista. En este momento es que conversa con la autoridad o persona que haya traído al niño o niña, indaga con la educadora que ha estado cuidándoles, o con el Equipo de Atención Urgente sus impresiones. Con toda esta información es que el psicólogo enfrenta la entrevista.

La entrevista suele contar con preguntas de base con las que el psicólogo enfrenta los casos, y conforme esta se va desarrollando empieza a explorar sobre la base de sus primeras impresiones, aquella hipótesis que se ha ido planteando. La entrevista los lleva a profundizar sus inquietudes en función de lo que es mejor para el niño o niña. En este punto podemos decir que tanto la observación como la entrevista pueden ser determinantes para empezar a construir una primera opinión de los hechos.

Sobre esta primera base, las pruebas proyectivas aplicadas a los niños y niñas, pueden corroborar esa primera idea que han ido construyendo a través de los otros dos instrumentos descritos. Este tipo de pruebas, comentan, principalmente las usan con los niños pequeños a los que es difícil entrevistar, o para dilucidar situaciones manipuladas o que difícilmente los niños pueden expresar con palabras. Han mencionado que estas pruebas no obran en los expedientes originales, porque en casos donde las familias se han quejado de las evaluaciones, han cuestionado la subjetividad con que se traduce esta prueba, a pesar que los profesionales que la

aplican opinan que esta no es determinante, y solo la usan para apoyar lo que los otros instrumentos le han ido proporcionando.

*“(...) existen test especiales que podrían ayudar en nuestro trabajo, (...), pero siempre dicen que no hay plata. La verdad, ayudaría mucho que las autoridades se pongan un día en nuestros zapatos (...).”* Psicólogo de UPE.

Los entrevistados dan muestra de suficiencia en la aplicación de estas herramientas, y mencionan que lo enseñado en el pregrado no los preparo para enfrentar las situaciones e interpretación en función del trabajo que realizan, relacionado al vinculo favorable entre padres e hijos. Alguno ya contaba con experiencia desde los Centros de Acogida Residencial donde habían trabajado previamente, donde la diferencia con la UPE está vinculada al tiempo de exposición con el niño o niña para poder tener más oportunidades para recoger sus impresiones. Los que provenían de los Centros de Emergencia Mujer si mencionan que la experiencia del psicólogo es, abismalmente, diferente a lo que enfrentaron en la UPE. De aquí podemos ver que el simple hecho de haber trabajado en una prestación de corte social no necesariamente los prepara para un servicio como la UPE.

Todo lo relatado da sustento a la valoración que se le ha dado a la capacidad *“1.1 pensamiento crítico”* como relevante para el profesional de UPE y la función que ejerce. Es así que 9 de 9 entrevistados, mencionaron que esta capacidad es importante para el puesto, y todos declararon contar con ella. Ello es interesante porque concuerda con que el psicólogo nunca debe perder de vista todos los aspectos del problema que pusieron al NNA en desprotección familiar en la UPE. También conlleva a que valore y tome en cuenta toda fuente de información posible que le permita construir un diagnóstico robusto y objetivo. Al respecto Baeza (2006) nos refiere a lo complejo del análisis del comportamiento, las emociones, o la personalidad en las personas -entre otros aspectos-, ya que es muy dinámico y cambiante lo que puede fragilizar una opinión técnica para definir las medidas de protección más idónea para el niño.

En este punto es que encontramos una fuerte vinculación y complementariedad con la capacidad “1.2 *Problematiza situaciones*”, donde 9 de 9 entrevistados, mencionaron que esta capacidad es importante para el puesto, y 8 entrevistados declararon contar con ella. Si analizamos este punto, vemos una secuencialidad lógica que busca que el profesional plantee las preguntas que lo ayuden a construir una interpretación de los hechos o circunstancias del NNA en riesgo o desprotección familiar, nuevamente, lo más objetiva posible, sobre la situación jurídica del niño en evaluación. Con ello el profesional construye una hipótesis, como punto de partida, sobre la base de lo cual continuara una búsqueda de información más precisa e ira construyendo sus conclusiones iniciales a ser discutidas con el resto del equipo de evaluación.

*“(...) No lo llamaba hipótesis, pero es cierto que cuando empezamos a levantar información, nos vamos construyendo una idea del porqué el niño está en desprotección (...).”* Psicólogo de UPE.

*“(...) vemos tantos casos así que ya sabemos cómo es la familia ya, (...) siempre es igual, vienen nos lloran y luego vuelve otra vez el niño al servicio”.* Psicólogo de UPE.

*“(...) a veces sabes cómo es la familia desde que la ves llegar al servicio, (...).”* Psicólogo de UPE.

Los psicólogos de UPE también recogen parte de su opinión inicial de las fuentes secundarias que puedan tener a su alcance. Toda documentación recopilada por el equipo o que puede gestionar el psicólogo, y que ayude en su evaluación es recopilada y leída. Sin embargo, de las entrevistas realizadas se puede inferir que no es a lo que le dedican más tiempo, alimentándose de lo que el trabajador social y el abogado puedan haber indagado. Ello refuerza el porque una capacidad que los profesionales declaran necesaria para la función (8 de 9 entrevistados), no es algo con lo que cuenten o no es su “fuerte” (solo, 6 de 9 entrevistados), como es la capacidad “1.4 *búsqueda eficiente de información*”, que está relacionada a consultar diferentes fuentes de información, pero respetando los plazos establecidos del



procedimiento de evaluación por riesgo o desprotección familiar. Al respecto es que los entrevistados precisan una serie de dificultades para el acceso a información que ayude a la evaluación de los casos, mencionando que a pesar de los esfuerzos y recursos que despliegan las instituciones *no responden* las solicitudes de información, lo que genera retrasos para poder concluir oportunamente con la evaluación del caso.

*“(...) definitivamente ayudaría mucho a nuestra labor el tener acceso las consultas en línea de RENIEC pero sin limitaciones de presupuesto que es lo que actualmente pasa, solo tenemos un número de consultas para hacer y eso nos limita en las indagaciones, donde muchas veces nos dan datos inexactos, o no recuerdan su DNI”.* Psicólogo de UPE.

Algunos profesionales entrevistados resaltaban su capacidad de comprensión de documentos legales, como algo aprendido en el ejercicio de la función y no como parte de su formación profesional.

Otro punto es la alta carga de expedientes que deben atender a diario y el tiempo que demora cada caso para ser atendido, lo que genera retrasos permanentes en los procedimientos. Al respecto, debemos recordar lo mencionado anteriormente, y es que las UPE de Lima y Callao reciben diariamente 30 NNA como casos nuevos diarios, lo que excede su capacidad de atención, lo que concuerda con informes de la Defensoría del Pueblo (2022)<sup>72</sup>, que han detectado dicha situación.

Este factor del tiempo afecta la capacidad *“1.5 preparar los datos para un análisis eficaz”*, donde 8 de 9 entrevistados creen que el puesto debe contar con dicha capacidad, mientras que solo 7 dicen tenerla. De los hallazgos podemos ver que debido a la falta de tiempo consideran que en su labor diaria no pueden preparar los datos para ser analizados, pero creen que si se debería hacer. Aquí puede verse

---

<sup>72</sup> Informe sobre los resultados de la supervisión nacional a UPE. Serie informes especiales N° 003-2022-DP.



como nadie los ha formado o brindado instrumentos para ir pre-elaborando su análisis desde lo recogido, lo que requiere ser desarrollado en el profesional.

Diferente es la forma como han ido organizando la información recopilada relatada en la capacidad *“1.6 Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada”* donde 9 de 9 entrevistados creen que dicha capacidad debe ser parte del puesto, mientras que 8 de 9 entrevistados declaran contar con ella. Estos hallazgos muestran que la mayor parte de psicólogos de UPE tienen la capacidad de organizar y registrar los datos de forma objetiva, utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.

Hasta este punto los profesionales consultados coincidieron en que todas las capacidades propuestas eran necesarias, salvo la 1.3 *“diseño de estrategias para hacer indagaciones”*, el cual solo 7 de 9 entrevistados la han visto relevantes. Los hallazgos muestran que ello está relacionado a que -en opinión de los psicólogo- esta capacidad esta más relacionada a la labor de los trabajadores sociales, lo que coincide con la opinión que estos profesionales -los trabajadores sociales- dieron ante la misma pregunta.

Asimismo, casi la mitad de los psicólogos consultados (5 de 9 entrevistados) declararon no contar con esta capacidad, lo que lleva a inferir que, al no tenerla y no requerirla, no la ven indispensable para la competencia consultada.

*“(...) sobre “diseñar estrategias para indagaciones”, es la única que no creo sea necesaria porque el tiempo que tenemos para evaluar a un niño es muy limitado como para plantear una “estrategia”, simplemente solicitamos la información a las instituciones que correspondan. (...) Igual sabemos que cuando nos respondan ya estaremos fuera de plazo (...)”.* Psicólogo de UPE.

*“(...) ¿creo que ustedes (dirigiéndose al trabajador social de su equipo) hacen más eso no? (...)”.* Psicólogo de UPE, sobre la opción “diseñar estrategias para indagaciones”.

Si analizamos los hallazgos recogidos en esta sección, bien podemos evidenciar que la formación recibida para el ejercicio de la profesión del Psicólogo no considera la preparación para realizar una exploración con la profundidad y en los plazos que requiere realice para un procedimiento por riesgo o desprotección familiar. Por ello la experiencia profesional previa mitiga esta falencia estructural de la educación superior del pregrado para esta carrera. Por otra parte, la lectura que pueden tener desde la información que recogen -sea esta primaria o secundaria- mezcla de alguna manera la intuición y la experiencia del profesional, combinando el conocimiento que puedan haber ido adquiriendo de otras disciplinas que le aporten o complementen en su análisis. A su vez, el cuidado que muestran sobre que documentos incluir o no para sustentar su análisis, o su preocupación por el hecho que otras instituciones no les remiten la información que solicitan de forma oportuna, podría llevarnos a inferir cierta fragilidad en la seguridad que debe tener el profesional para no sentirse presionado en su análisis y posterior opinión, pero también desnuda una debilidad en la articulación y cooperación interinstitucional que debilita el sistema de protección, y que puede llegar a perjudicar, no solo la labor del psicólogo, sino la vida de un niño, niña o adolescente al tomarse una decisión con sin la información suficiente.

#### **4.1.1.2 Competencia 2: Evaluación psicológica**

La evaluación es el proceso de análisis y determinación de la situación en que se encuentra el NNA. Ello quiere decir que el psicólogo, desde su competencia profesional, debe establecer si se abre o no un procedimiento por riesgo o desprotección familiar. De ser por desprotección familiar, debe fundamentar porque su familia no es apta para su cuidado, y luego definir la mejor medida de protección posible para el niño o niña. Es por ello que esta competencia congrega capacidades que deben sustentar una decisión con el suficiente respaldo para ello, estando referidas a analizar y evaluar los datos recopilados, siendo rigurosos y críticos con la información, así como consistentes con los resultados que se arrojen.

Por ello, el “2.1 *Pensamiento crítico*”, tiene 8 de 9 entrevistados que coinciden en que es necesario para el profesional de psicología de UPE, mientras los mismos 9 entrevistados declaran contar con dicha capacidad. De acuerdo a los resultados de los hallazgos, ello quiere decir que los psicólogos entrevistados ven los diferentes aspectos de la situación que les presente el NNA que está siendo evaluado, considerando toda la información levantada para poder verificar la situación de riesgo o DF que los afecta, sumado a que podemos decir que es una capacidad lograda y que solo requiere actualizar criterios para su correcto uso.

Sobre la capacidad “2.2 *Curiosidad intelectual*”, debemos señalar que 9 de 9 entrevistados mencionan que es relevante para el puesto, mientras que 8 profesionales dicen contar con esta capacidad. Este hallazgo nos lleva a inferir que los entrevistados ven relevante para el puesto la capacidad consultada, considerándola como parte de su práctica diaria; lo que puede deberse a que su rol le exige una profundización en la búsqueda por rescatar la verdad sobre los hechos suscitados que están siendo evaluados, tratando de sacar a la superficie las intenciones y motivaciones reales que le permitan determinar la mejor medida de protección para el NNA.

Sobre la capacidad “2.4 *Infiere e interpreta la información*”, 8 de 9 entrevistados opinan que es necesaria para el profesional de UPE, mientras que 9 declaran contar con la capacidad. Analizando estos hallazgos podemos inferir que los psicólogos de UPE cuentan con las habilidades necesarias para establecer la relación entre la información explícita e implícita contenidas como resultado de la exploración individual o familiar realizadas que ayude a arribar a conclusiones que ayuden a definir el diagnóstico del NNA que está siendo evaluado.

Respecto de la capacidad “2.5 *Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información*”, 8 de 9 entrevistados opinan que es relevante para el puesto, mientras que 9 entrevistados declaran contar con ella. Analizando los hallazgos de esta capacidad podemos ver que la mayor parte de psicólogos de UPE coinciden en su relevancia para el profesional, y todos los entrevistados perciben que cuentan con la capacidad para comparar y contrastar los resultados de la

exploración individual o familiar para emitir un diagnóstico del NNA en evaluación. En ese sentido, coincidiendo con la capacidad anterior, vemos que ambas están fuertemente relacionadas y son la base para la elaboración de la opinión técnica del profesional en psicología<sup>73</sup>. Por ello, su fortalecimiento puede pasar por procesos formativos que ejercite su uso a fin que se adhiera a las capacidades con las que los profesionales cuentan.

**Tabla N° 20: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 2 a profesionales de psicología**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
2.1. Pensamiento crítico	8	9	17	X		
2.2. Curiosidad intelectual	9	8	17	X		
2.3. Analiza, datos e información.	8	7	15		X	
2.4. Infiere e interpreta la información	8	9	17	X		
2.5. Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información	8	9	17	X		
2.6. Evalúa y comunica los resultados de su exploración	8	8	16	X		
2.7 Determina una alternativa de solución	8	8	16	X		
2.8 Diseña la alternativa de solución	8	8	16	X		

*Elaboración propia*

<sup>73</sup> Perfil de competencias del psicólogo en Colombia, en el contexto de la salud. Colegio Colombiano de Psicología. 2014. Colombia.

En el mismo sentido, la capacidad “2.6 *Evalúa y comunica los resultados de su exploración*”, tiene como resultados que 8 de 9 entrevistados dicen que es necesaria para el puesto, mientras que 8 entrevistados de 9 opinan contar con ella. Estos hallazgos nos llevan a identificar que entre los psicólogos de UPE existe una percepción sobre la importancia de esta capacidad, y una significativa mayoría de los entrevistados dicen sentirse con la habilidad para identificar y analizar los resultados de las indagaciones a fin que lleguen a sustentar la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.

Al ser consultada, la capacidad “2.7 *Determina una alternativa de solución*”, vemos un puntaje bastante significativo cuando 8 de 9 entrevistados opinan que es fundamental para el puesto, y que los mismos 8 entrevistados, reiteran contar con esta capacidad. Estos hallazgos corroboran que el informe psicológico es un instrumento relevante para definir la situación jurídica del NNA, toda vez que esta capacidad consiste en seleccionar la alternativa más adecuada e idónea para el NNA evaluado, a partir de analizar la situación que lo afecta y proponer una serie de alternativas que puedan resolver la situación que lo afecta.

En el mismo sentido, de la consulta de la capacidad “2.8 *Diseña la alternativa de solución*” los resultados nos indican que 8 de 9 entrevistados están de acuerdo con que dicha capacidad es totalmente necesaria para el puesto, y, nuevamente, 8 de 9 entrevistados responden que si cuentan con ella. Del análisis de estos hallazgos podemos inferir que la mayor parte de los psicólogos de UPE consultados formulan y elaboran alternativas que buscan solucionar la situación jurídica que afecta al NNA evaluado por la UPE, respaldándose para ello en todas las evidencias recopiladas. Al respecto debemos señalar que la presente capacidad y la analizada en el párrafo anterior están fuertemente relacionadas y son la base para la elaboración de la opinión técnica del profesional en psicología<sup>74</sup>, lo que explica en parte los resultados obtenidos de las consultas realizadas. Ello nos lleva a sugerir que ambas deben ser fortalecidas a través de promover el ejercicio de su

---

<sup>74</sup> Perfil de competencias del psicólogo en Colombia, en el contexto de la salud. Colegio Colombiano de Psicología. 2014. Colombia.



uso para que los profesionales de psicología de UPE mejoren en la aplicación de criterios adecuados para el procedimiento por riesgo o desprotección familiar.

Todas las capacidades listadas anteriormente, acorde a los resultados obtenidos, les corresponde ser fortalecidas a través de procesos de formación continua porque cuentan con el consenso de los entrevistados respecto de su relevancia para el puesto, así como la gran mayoría de profesionales declaren contar con ella.

Por otra parte, la capacidad “2.3 *Analiza, datos e información*”, cuenta con un consenso se la mayor parte de los entrevistados (8 de 9 entrevistados) en su relevancia para el puesto, pero solo 7 entrevistados de 9 mencionan contar con ella. Estos hallazgos obtenidos nos llevarían a inferir que cerca de un cuarto de los entrevistados creen no contar con las habilidades para interpretar los datos obtenidos de la indagación, contrastándola con su opinión preliminar para corroborar su hipótesis o refutarla. En este caso se visualiza la relevancia que le brindan a esta capacidad, siendo por ello relevante que esta pueda ser desarrollada a través de un proceso formativo que instale en el profesional un marco conceptual que ayude a un ejercicio sostenido de las habilidades necesarias para su implementación en el servicio.

De los comentarios adicionales que los entrevistados han realizado al ser consultados, expresaron que existe un alto nivel de presión sobre la opinión que estos pueden brindar ya que el peso de sus conclusiones puede determinar si la familia del niño es apta o no para hacer cargo de él. Declaran que dicha presión no solo viene de la familia del niño, sino también de la Dirección de la UPE, y de la misma Dirección de Protección Especial, sobre todo si el caso es mediático. En este último tipo de casos, muchas veces los titulares del sector presionan los resultados para que los mismo eviten generar polémica entre la opinión pública, pensando más en función de su gestión que en el bienestar del menor. En esas circunstancias el psicólogo busca apoyo de otra información que puedan brindar las diferentes instituciones para respaldar su opinión, sobre todo consulta al CEM o a INABIF, sin obtener ningún resultado a pesar de contar con evaluaciones previas de los casos.



Otro operador que no brinda información y solo traslada los casos es la comisaría y la fiscalía. Los entrevistados expresan que, a pesar de haber solicitado a las diferentes titulares de sector, Directores Generales de Niñez y Adolescencia o de la Dirección de Protección Especial, mejorar estos canales de cooperación entre instituciones -dos de las cuales son parte del mismo sector- no ha habido ningún resultado favorable. Los psicólogos consultados creen que ello puede deberse a que todas estas instituciones no desean compartir información para no ser involucrados directamente en estos casos, dejando solo a la UPE, y, en este caso, al psicólogo de la UPE.

*"(...) muchas veces es el diagnóstico del psicólogo el que define si un padre puede hacerse cargo de su hijo o no (...)"*. Directora de UPE

Por otra parte, las encuestas han recogido observaciones que los profesionales hacen respecto de los limitados recursos con los que cuentan, como por ejemplo el no tener con un espacio apropiado para realizar su labor, así como el tiempo que necesita para realizar un abordaje psicológico individual pertinente a las necesidades de protección del niños, niña o adolescente, entre otros.

*"(...) muchas veces tenemos que hacer la entrevista en nuestro escritorio, con todas las personas caminando alrededor (...)"*. Psicólogo de UPE.

La Defensoría del Pueblo (2022)<sup>75</sup>, coincide con este problema y, mencionando que esta *"(...) carencia (...) puede afectar su dignidad y derecho a la intimidad y confidencialidad del servicio, al no contar con un ambiente adecuado para el desarrollo del referido acto, y podría poner en riesgo su interés superior y la debida diligencia del equipo multidisciplinario de la Unidad.*

---

<sup>75</sup> Informe sobre los resultados de la supervisión nacional a UPE. Serie informes especiales N° 003-2022-DP.

Pero los psicólogos de UPE también comentan preocupaciones validas relacionadas a la presión sobre su trabajo y la incomprensión de parte de las autoridades a cargo del sector, la poca inversión en instrumentos que apoyen su labor o respalden su opinión, recayendo todo en el criterio del profesional, lo que puede llegar a reducir el margen de objetividad sobre las conclusiones a las que arribe.

*"(...) en más de una ocasión hemos planteado la compra de pruebas psicológicas para evaluar a las familias (hace referencia a familias acogedoras) y nada, (...) el ministerio debería invertir más en el servicio (...)"*. Psicólogo de UPE.

*"(...) no sé cómo esperan que en un día podamos tener un perfil de la persona, si ella puede cambiar de un día para otro dependiendo las circunstancias (...) luego cuando un caso se vuelve mediático solo vienen las autoridades para echarnos la culpa de algo que no entienden (...)"*. Psicólogo de UPE.

Entre los comentarios que han ido dando mientras son consultados, los psicólogos reiteran que todo lo que desarrollan ha sido aprendido mientras laboran en el servicio, a pesar de su preparación y experiencia, nadie los ha preparado para un servicio con este nivel de complejidad.

Analizando los hallazgos de este punto, podemos ver que las capacidades identificadas apuntan a un trabajo organizado, metódico y secuencial a ser realizado por el psicólogo de UPE para poder elaborar conclusiones bien sustentadas. Al no ser un tema de especialidad o desarrollada en el pregrado, esta labor debe ser asumida por el MIMP, lo que puede elaborarse, desde las capacidades identificadas como horizonte

Por otra parte, también se ha podido evidenciar que el proceso de evaluación tiene una alta carga de estrés para el profesional, los cuales se pueden detallar en tres puntos principales: 1) La presión de diversos actores vinculados directamente (la familia de origen y extensa, amigos, etc.) o no (prensa, CEM, fiscalía, Director de

UPE, Alta Dirección del MIMP, etc.) al caso que, a pesar que no desean colaborar con el trabajo del psicólogo, esperan que determine la situación jurídica del niño inmediatamente. Relacionado al primer punto podemos visualizar los otros dos temas: 2) El tiempo en el que se espera emita su opinión y 3) la información con que cuenta para hacerlo. A pesar que ambos temas están estrechamente relacionados, y que es obvio que son necesarias para lo que esperan los “actores de presión” (aquellas personas o instituciones que conminan al psicólogo a culminar su labor inmediatamente), la no predisposición a cooperar perjudica la labor del psicólogo y fragiliza las relaciones entre instituciones, generando duplicidad de procesos (volver a realizar una nueva evaluación, por ejemplo, revictimizando al niño), retrasan las conclusiones del psicólogo y lo exponen a verse solo como responsable de lo que determine, cuando hay una serie de instituciones que también están involucradas y tienen la obligación de generar y brindar la propio opinión desde su competencia, como son el CEM, INABIF, la Fiscalía, la Comisaría, la DEMUNA, entre otros.

Estos temas desnudan una desprotección hacia la labor del psicólogo, a quien dejan solo en su trabajo para que asuma cualquier responsabilidad sobre su evaluación, así como el poco respaldo institucional para mejorar esta labor, y la precaria articulación interinstitucional sobre el que el sistema de protección debe sostenerse, con una mirada enfocada hacia preservar una gestión sin problemas, dejando de lado al niño y su interés superior.

#### **4.1.1.3 Competencia: Redacción de informe psicológico**

La redacción del informe psicológico es uno de los elementos más delicados de la evaluación, este documento define si los padres cuentan con las competencias parentales necesarias para hacerse cargo del cuidado de su hijo (Baeza, 2006). Por ello el proceso de análisis reflexivo contenido entre las capacidades que comprenden la competencia hace referencia a un proceso evaluativo meditado y profundo; para un informe coherente; donde las secciones de análisis y conclusiones estén relacionadas entre sí, arribando a brindar una opinión indubitable. Por otra parte, la capacidad vinculada al uso de las convenciones en el lenguaje busca una redacción clara, concreta y concisa, de comprensión para los

otros profesionales del equipo que requieren de su argumentación y conclusiones para complementar sus informes y la resolución administrativa correspondiente.

Los hallazgos de la investigación coinciden en que 9 de 9 psicólogos entrevistados coinciden en la importancia de contar con las capacidades de “3.1 *Organizar y desarrollar las ideas de forma coherente y cohesionada*” y la capacidad “3.3 *Reflexionar y evaluar la forma, el contenido y contexto del texto escrito*” como parte de la competencia que el profesional de salud mental de UPE debe tener.

Respecto de la capacidad “3.1 *Organizar y desarrollar las ideas de forma coherente y cohesionada*” podemos decir que consiste en ordenar lógicamente las ideas en torno al análisis y conclusiones recogidas por el psicólogo de UPE, pudiendo ampliarlas y complementarlas al momento de la redacción, buscando coherencia en el documento y utilizando un vocabulario pertinente y de comprensión de los demás profesionales del equipo y de los usuarios. La presente investigación ha hallado que 8 de 9 profesionales declaran que cuentan con esta capacidad, por lo que podemos considerar que es una capacidad lograda en casi todos los psicólogos por lo que solo fortalecerse para mantenerse o perfeccionar su uso.

Por su parte, la capacidad “3.3 *Reflexionar y evaluar la forma, el contenido y contexto del texto escrito*” busca que el psicólogo mire autocríticamente su informe para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias de la UPE que van a acceder a él. Sin embargo, solo 6 de 9 entrevistados dicen contar con ella por lo que se debe considerar una capacidad a desarrollar entre los psicólogos de la UPE, al no todos contar con ella.

*“(...) nuestro director (respecto del director de la DPE) dice que nuestros informes muchas veces son determinantes (...)”.* Psicólogo de UPE, sobre la relevancia del informe psicológico.

**Tabla N° 21: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 3 a profesionales de psicología**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
3.1.Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada	9	8	17	X		
3.2.Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente	7	8	15		X	
3.3.Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito	9	6	15		X	

*Elaboración propia*

Por otra parte, los psicólogos encuestados no han visto con la misma relevancia la capacidad “3.2 Utilizar convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente” para la competencia que se está analizando, donde solo 7 de 9 entrevistados declaran que debe ser una capacidad que todo psicólogo de UPE debe tener, habiéndose esperado que esta capacidad sea un consenso de todos los entrevistados, ya que está relacionada al uso de la forma apropiada de los recursos del lenguaje en el informe psicológico para garantizar la claridad y el sentido del texto. Los psicólogos al respecto han argumentado el hecho que sus informes requieren el lenguaje técnico necesario que exprese un diagnóstico lo suficientemente objetivo y confiable en su análisis y conclusiones de forma tal que sustente concretamente la medida de protección que, desde su opinión es la más adecuada para el niño. Ello quiere decir que están sacrificando la comprensión del resultado de sus evaluaciones por parte de los interesados, para poder describir mejor su opinión. Es un conflicto entre usar un lenguaje claro y sencillo, al uso de uno incomprensible y profesionalmente técnico. Sobre esta capacidad, los hallazgos también muestran una contradicción



entre los que declaran que es una capacidad que se debe tener (7 de 9 entrevistados) versus aquellos que declaran usarla (8 de 9 entrevistados). Ello nos lleva a inferir que la mayoría de los psicólogos pueden hacer una redacción de fácil comprensión para los usuarios del servicio; sin embargo, se pueden permitir no usarla. No debemos olvidar que un servicio de calidad se construye en función de las necesidades de los usuarios, no de la comodidad del servidor público, lo que nos permite sustentar por qué esta capacidad requiere ser desarrollada entre los profesionales para promover las ventajas que ofrece su uso.

Haciendo un análisis de los hallazgos de la presente sección, podemos encontrar que persiste entre los profesionales el uso del lenguaje técnico y de difícil comprensión para los usuarios del servicio. Aquí es que debemos recordar que la relevancia de esta competencia radica en que la Resolución Administrativa que emite la UPE y declara la situación jurídica del niño, niña o adolescente usa fragmentos del informe psicológico y del informe social para sustentar la decisión que toma el equipo técnico. Asimismo, el informe psicológico es compartido con todos los directamente afectados o involucrados en el caso, por lo que la rigurosidad de su contenido debe ser suficientemente coherente y sustentada; así como de fácil comprensión de todos los involucrados, de forma tal que puedan entender porque se está tomando la medida de protección que se describe en estos documentos. Sin embargo, en la realidad los profesionales tienen la libertad de usar el lenguaje que deseen, a pesar que ello afecte a los usuarios. Esta ausencia de perspectiva nos lleva a ver que, adicionalmente a formar mejor a los equipos técnicos en este aspecto, no hay una mirada del servicio en función del cliente-usuario, lo que debe ser tomado en cuenta si queremos construir un servicio de calidad, o si queremos mejorar la imagen de la UPE frente a la sociedad en general.

A su vez, los informes psicológicos deben conectar las ideas entre lo recopilado, revisado e indagado, para ser analizado y sustente la opinión técnica que el profesional va a concluir en su informe. Los problemas en la redacción del informe no son solo de lenguaje, sino también de cómo ese informe es coherente y sólido en cada sección que la estructura. A pesar que este tema puede ser solo de preocupación por cómo se lleva el procedimiento, debemos tomar en cuenta que los



informes se comparten entre interesados y autoridades vinculadas al caso, quienes con ello se llevan una impresión de los profesionales de UPE, y, por ende, del servicio, o de la calidad del servicio. En otras palabras, son un componente de la imagen de la UPE. El no cuidar la redacción de los documentos técnicos no solo perjudican al usuario, sino que también afectan la imagen del servicio, ya que brinda una impresión de la calidad de profesionales que están llevando un procedimiento tan delicado, como es el procedimiento administrativo por riesgo y desprotección familiar dirigido a NNA.

#### **4.1.1.4 Competencia: Soporte emocional**

Esta es la competencia diferencial del psicólogo y donde más se ubican los entrevistados. Coincidiendo en la importancia de contener situaciones de crisis, orientar y aconsejar a los niños, niñas y adolescentes y sus familiares para manejar mejor sus relaciones intrafamiliares, así como coordinar con servicio que puedan atender las necesidades que puedan existir respecto de la salud mental de la familia; siendo todas ellas capacidades contenidas en la competencia consultada<sup>76</sup>.

Sobre la capacidad *“4.1. Contiene una situación de crisis emocional”* debemos señalar que esta es necesaria cuando las personas se desbordan ante la situación o circunstancias que han pasado o vienen pasando, situación la cual es recurrente entre las familias que visitan la UPE (Castro, 2004). Entre los hallazgos podemos ver que 8 de 9 entrevistados creen que es fundamental que un psicólogo de UPE cuente con esta capacidad y todos (9 de 9 entrevistados) dicen que cuentan con dicha capacidad. Ello nos lleva a inferir en el proceso de selección se brinda cierto peso relevante a esta capacidad, lo que va en correspondencia con las funciones relacionadas a este punto.

La otra capacidad consultada es *“4.2. Orienta y aconseja al NNA o su familia para mejorar las relaciones entre ellos”*, relacionada a buscar la reflexión (o decisión) sobre mejorar conductas que pueden perjudicar la convivencia familiar a través de esta estrategia (Castro, 2004). Al respecto, al ser consultados se recogió que 8 de 9

---

<sup>76</sup> Meta-perfiles y perfiles. Una nueva aproximación para las titulaciones en América Latina. Pablo Beneitone, Julia Gonzales y Robert Wagenarr. 2014. España.

psicólogos entrevistados creen que esta capacidad es esencial para el profesional de UPE, mientras que 9 de 9 entrevistados dicen que cuentan con dicha capacidad. Al igual que la anterior capacidad consultada, esta capacidad es con la que se suele configurar a los profesionales de psicología en general, por lo que desde la UPE se espera que ambas capacidades (la 4.1 y 4.2) sean desempeñadas con soltura, lo que a su vez nos lleva a identificar que, en los procesos de selección, los responsables del proceso también deben darle un peso a esta experiencia laboral o conocimiento con el que puedan demostrar suficiencia en este rubro.

**Tabla N° 22: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 4 a profesionales de psicología**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
4.1.Contiene una situación de crisis emocional	8	9	17	X		
4.2.Orienta y aconseja al NNA o su familia para mejorar las relaciones entre ellos	8	9	17	X		
4.3.Coordinar la atención de las necesidades de salud mental del NNA	8	9	17	X		

*Elaboración propia*

Sobre la capacidad “4.3. Coordinar la atención de las necesidades de salud mental del NNA”, podemos decir que está relacionada a que, si el profesional identifica alguna necesidad o característica de los usuarios, tiene la obligación de coordinar la atención que se requiera, desde su ámbito de especialidad y competencia (Castro, 2004). Sobre este punto los hallazgos recogen que 8 de 9 psicólogos entrevistados concuerdan en la obligación a que esta capacidad sea parte de la labor que los psicólogos de UPE deben tener. Por su parte, 9 de 9 entrevistados declaran contar

con ella, ya que desde su experiencia en la labor es lo que suelen realizar. Al respecto podemos relacionar que, al ser un equipo multidisciplinario, el psicólogo de UPE comparte labores con los trabajadores sociales, profesionales habituados a este tipo de gestiones, por lo que ellos mismos relatan que parte del trabajo en equipo implica apoyar a los demás, por lo que podemos suponer que han ido adquiriendo parte de las capacidades de estos profesionales como parte de la dinámica en el trabajo diario.

Es de precisarse que, entre los comentarios realizados por los psicólogos relacionados a esta última capacidad, se ha hecho mención a que cuando buscan coordinar la atención de otras prestaciones tienen dificultades para la referenciación, ya sea por desconocimiento o por desidia de parte de las otras instituciones.

*“(...) un usuario fue a sacar su cita con el oficio que le dimos y el centro (habla del centro de salud mental comunitario) dijo que no sabía que era una Unidad de Protección Especial y que la iban a atender en dos meses porque tenían muchas citas (...)”.* Psicólogo de UPE.

*“(...) cuando un “niño de calle” llega a las 5, ya sabemos que va a pernoctar con nosotros porque nadie va a querer recibirlo (...)”*  
Psicólogo de UPE, haciendo referencia a los centros de atención residencial.

A partir de todo lo descrito de esta competencia, podemos analizar que existe un rol con el que los psicólogos son identificados relacionado a sus capacidades para brindar contención socioemocional ante situaciones de crisis o el de brindar orientación de manera asertiva y empática que evite situaciones confrontativas o conflictos con las familias de los NNA. Al respecto, si bien los procesos de selección de personal ponen énfasis en estas capacidades, es de resaltar que un psicólogo graduado de la carrera requiere formación adicional para desarrollar ambas. Por ello se debe incluir como parte de los programas de formación para los psicólogos de UPE el fortalecimiento de sus capacidades en estos temas.

Lo mismo se puede llegar a reconocer respecto de la última capacidad relacionada a la coordinación interinstitucional para la atención de los usuarios por otros servicios, la cual no es una capacidad desarrollada en la formación en pregrado, por lo que también debe ser fortalecida permanentemente para poder sostener una mejora continua de ella. Sobre este último punto también podemos llegar a inferir que se genera una situación frustrante y que puede llegar a estresar al profesional cuando los servicios del sistema de protección no continúan la atención que los NNA y sus familias requieren. Si bien este tema es estructural y rebaza el ámbito de análisis de la presente investigación, es de anotar que esta realidad afecta tanto a los usuarios como a los profesionales, debilitando el sistema de protección de NNA sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos.

#### **4.1.2 Las capacidades del trabajador social**

Ha existido un cambio bastante importante en la evolución del trabajo social como carrera profesional y en su rol social. En sus albores, el trabajo social tenía un rol caritativo, basado en un pensamiento filantrópico de ayuda al necesitado, lo que en su relación de trabajo con la práctica jurídica del derecho de familia y protección a la infancia y adolescencia era visto como un rol auxiliar dirigido a buscar apoyo para las personas o familias que eran atendidas por los juzgados de familia u otros servicios sociales.

En la actualidad, el rol del trabajador social tiene un reconocimiento e importancia basado en promover que los ciudadanos sean los gestores de su propio desarrollo y su opinión técnica es valorada en la toma de decisiones en diferentes campos. Para López y Chaparro (2006), las áreas laborales donde se ha venido desarrollando se han ampliado, respondiendo a los vertiginosos cambios sociales que se han dado en lo político, social y económico: Derechos humanos, conflictos armados, medio ambiente, entre otros campos de intervención le han ido abriendo sus puertas en

diferentes aspectos de la profesión: investigación, asesoría, intervención en crisis, etc.<sup>77</sup>

Respecto de la temática vinculada a los procesos administrativos y judiciales sobre riesgo o desprotección familiar, el rol del trabajador social (junto con el del psicólogo) es dirimente. En su opinión técnica se respaldan tanto jueces, fiscales y servicios de protección social (como la UPE) para poder determinar sus decisiones y las prestaciones que deben intervenir para revertir las situaciones de vulneración de derechos que los afectan o coadyuvar a que puedan acceder a servicios que cubran sus necesidades.

Sin embargo, para Benítez (2015), los trabajadores sociales deben lidiar con otras profesiones que compiten dentro de las exigencias laborales existentes para el ejercicio de la carrera en los diferentes campos de desarrollo, como suele pasar con el profesional en psicología u otras carreras de ciencias sociales (sociología o antropología, por ejemplo). Ello va alineado a cómo la necesidad por esta profesión es inversamente proporcional a su crecimiento en las universidades: Día a día más instituciones públicas y privadas requieren profesionales de esta carrera, y, a su vez, en el país menos universidades cuentan con esta carrera. En el Perú, solo existen once universidades que cuentan con facultades de trabajo social, de las cuales cuatro se encuentran en Lima<sup>78</sup>. Todo esto genera un evidente problema de oferta y demanda, donde la cantidad de trabajadores sociales que se necesitan no cubren las plazas que se requieren a lo largo y ancho del territorio nacional, o donde las características de la experiencia laboral que traen consigo en años ejercidos y en el tipo de labores realizadas no es lo que el mercado laboral necesita.

A pesar de esta situación, las UPE buscan entre los profesionales de trabajo social disponibles en el mercado laboral, aquellos que se ajusten a las necesidades del puesto. Para ello, se ha revisado el estudio descriptivo realizado por Luna y

---

<sup>77</sup> Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral. Emilia López Luna y Melba Yesmit Chaparro Maldonado. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. 2006. Colombia.

<sup>78</sup> Sistema de Información Universitaria-SUNEDU. <https://www.tuni.pe/programas>. Consultada el 27/10/22.



Chaparro (2006), relativo a las “*Competencias laborales del Trabajador Social desde el mercado laboral*”, donde, a partir de una entrevista a las preferencias de las competencias que esperan los empleadores tengan los trabajadores sociales, plantea áreas de desenvolvimiento, modelos de perfiles y competencias básicas, genéricas y específicas para los trabajadores sociales. Entre estas áreas, se describen las correspondientes al área de familia y al área del menor (en referencia a la atención de NNA), conteniendo ambas referencias a servicios similares a las UPE. A partir de ello, se han analizado y agrupado aquellas competencias que tienen vinculación y que están relacionadas a lo que se espera tengan los trabajadores sociales de los equipos de evaluación de UPE. Fruto de este análisis se ha llegado a definir las competencias 1) Investigación social, 2) Diagnostico social, 3) Redacción de informe social, y 4) Asistencia social, las cuales se presentan a continuación en la tabla N° 23:

**Tabla N° 23: Competencias agrupadas de profesional de trabajo social de servicios similares a la UPE**

<b>Competencias identificadas</b>	<b>Conjunto de competencias de la bibliografía revisada</b>
Investigación social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudios sociales, visitas domiciliarias e investigaciones socio familiares para definir la situación del usuario e integrantes de la familia.</li> </ul>
Diagnóstico social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el diagnostico de cada una de las dinámicas de las familias atendidas, con el objeto de ofrecer una atención acorde a cada caso.</li> <li>• Llevar la sistematización de los estudios e investigaciones realizadas por el área de trabajo social, para que sirvan como línea de base para otros proyectos de desarrollo de la institución.</li> <li>• Realizar valoración socio económica a las familias usuarias del proyecto.</li> </ul>



Redacción de informe social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los informes integrales iniciales, de seguimiento, evaluación y remisión.</li> </ul>
Asistencia social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento de casos atendidos que lo ameritan, en especial aquellos relacionados con conflictos familiares, con el fin de verificar el fortalecimiento de los factores de protección y la disminución de los factores de riesgo, así como revisar el cumplimiento de los convenios adquiridos y firmados en las actas de compromiso de comportamiento.</li> <li>• Atender las consultas y orientaciones que los usuarios requieran, así como las situaciones de crisis por conflictos familiares, relación de pareja, relación entre padres e hijos, relación entre hermanos.</li> <li>• Brindar asesoría individual de pareja y familiar con el fin de fortalecer la sana convivencia.</li> <li>• Coordinación permanente intrainstitucional e interinstitucional como apoyo a los proyectos.</li> <li>• Desarrollar el trabajo interinstitucional local, con el fin de aunar esfuerzos para brindar una atención más integral a los usuarios y a las familias.</li> </ul>

*Elaboración propia*

A partir de estas cuatro competencias identificadas se analizaron los instrumentos usados por Luna y Chaparro (2006), y Benítez (2015), y las funciones descritas en los perfiles de puestos del profesional de trabajo social para equipos de evaluación de UPE; se revisaron instrumentos de gestión como el Mapa de Procesos de las UPE, el Reglamento de Organización y Funciones del MIMP, y las funciones

descritas en el DL 1297; se usó como insumos para la elaboración documentos donde se detallaran definiciones como el Diccionario de Competencias de SERVIR y el Currículo Nacional de Educación Básica, entre otra bibliografía consultada. Con todos estos insumos se han construido las definiciones de competencias y capacidades de los profesionales de trabajo social de UPE, las cuales se presentan en la tabla N° 24 a continuación:

**Tabla N° 24: Competencias y capacidades consultadas a los profesionales de trabajo social del equipo de evaluación de UPE**

Competencias	Capacidades
<p><b>1. Investigación social</b></p> <p>Indagar sobre los hechos y circunstancias de los NNA que demandan atención de la UPE; recopilando y valorando indicadores, evidencia e información disponible que sirva de insumo para calificar su situación sociofamiliar que permita identificar los factores de riesgo que generan su situación de riesgo o desprotección familiar respetando los plazos establecidos, y como resultado de las diligencias y actuaciones que se realicen.</p>	<p><b>1.1 Pensamiento crítico</b>            Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
	<p><b>1.2 Problematiza situaciones</b>            Plantea preguntas sobre hechos y circunstancias, interpreta situaciones y formula hipótesis de forma objetiva sobre la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
	<p><b>1.3 Diseña estrategias para hacer indagaciones</b>            Propone actividades que permitan construir un procedimiento, selecciona instrumentos e información para comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
	<p><b>1.4 Búsqueda eficiente de información</b>            Consulta utilizando diferentes fuentes de información, respetando los plazos establecidos del procedimiento de evaluación por riesgo o DF.</p>
	<p><b>1.5 Preparar los datos para un análisis eficaz</b>            Abastecer, recopilar, organizar y procesar información para que pueda ser analizada, presentándolos en la mejor forma posibles para la toma de decisiones sobre la situación de riesgo o DF que puede estar afectando a los NNA en evaluación.</p>
	<p><b>1.6 Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada</b>            Obtener, organizar y registrar datos fiables de forma objetiva,</p>

	<p>utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
<p><b>2. Diagnóstico social</b></p> <p>Valorar y analizar toda la información recopilada a fin de formar un juicio acerca de la situación de la NNA y de su familia, tomando en cuenta los factores del entorno familiar y del contexto social; para con ello determinar la existencia o no de factores de riesgo que generan la una situación de riesgo o desprotección familiar, así como opinar sobre de la/las medida/s de protección pertinentes a establecer.</p>	<p><b>2.1 Pensamiento crítico</b>  Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p> <p><b>2.2 Curiosidad intelectual</b>  Conducir la búsqueda de respuestas. Profundizar en los resultados superficiales y supuestos iniciales. Pensar creativamente con un impulso para saber más. Preguntarse constantemente “por qué” (porque una respuesta no suele ser suficiente).</p> <p><b>2.3 Analiza, datos e información.</b>  Interpretar los datos obtenidos en la indagación, contrastarlos con las hipótesis e información relacionada al problema para elaborar conclusiones que comprueban o refutan la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p> <p><b>2.4 Infiere e interpreta la información</b>  Construye el sentido de lo que debe ir en el informe. Para ello, establece relaciones entre la información explícita e implícita contenidas como resultado de la exploración individual o familiar realizadas para arribar a conclusiones que ayuden a definir el diagnóstico de las relaciones en el entorno familiar del NNA que está siendo evaluado.</p> <p><b>2.5 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información</b>  Compara y contrasta los resultados de la exploración individual o familiar para emitir un diagnóstico de la forma como se dan las relaciones en el entorno familiar del NNA en evaluación, así como sugerir la mejor medida de protección que puede brindársele, en el marco del interés superior del NNA.</p> <p><b>2.6 Evalúa y comunica los resultados de su exploración</b>  Identificar y analizar si es que los resultados de las indagaciones llegan a sustentar de manera objetiva y eficaz la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p> <p><b>2.7 Determina una alternativa de solución</b>  Consiste en seleccionar la alternativa más adecuada e idónea para el NNA evaluado, a partir de analizar la situación que lo</p>

	<p>afecta y proponer una serie de alternativas que puedan resolver la situación que lo afecta.</p>
	<p><b>2.8 Diseña la alternativa de solución</b>          Formular y/o elaborar la alternativa seleccionada para solucionar la situación que afecta al NNA evaluado por la UPE, sustentándola a través del uso de todas las evidencias recopiladas.</p>
<p><b>3.Redacción de Informe social</b></p> <p>Redactar el informe prescriptivo, de valoración del riesgo o desprotección, debidamente sustentados en evidencia, en base a indicadores sociales y psicológicos de la situación de las niñas, niños y adolescentes, y de las condiciones de su entorno familiar, formulando recomendaciones claras, concisas y coherentes para restituir los derechos de los NNA involucrados.</p>	<p><b>3.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada</b>          Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.</p> <p><b>3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente</b>          Usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito.</p> <p><b>3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito</b>          El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>
<p><b>4.Asistencia social</b></p> <p>Realizar las gestiones necesarias que garanticen el ejercicio</p>	<p><b>4.1 Procura la atención integral</b>          Coordina con las instituciones públicas y privadas de las que se requiera la atención que se dicte al NNA de acuerdo a la situación que le haya sido dictaminada, y acorde a sus necesidades y características.</p>

de derechos, así como el desarrollo y la protección integral de los NNA en riesgo o desprotección familiar desde establecer un entorno familiar saludable para todos sus miembros y que sea sostenible a partir del soporte familiar, comunitario e institucional requerido para ello.	<p><b>4.2 Absuelve consultas o brinda orientaciones</b></p> <p>Atender las consultas y/o brinda orientaciones que los usuarios requieran en el marco de la actuación por riesgo o desprotección familiar que afecte al NNA, o de requerirse a los miembros del entorno familiar, siempre que ello aporte a una saludable convivencia familiar.</p>
	<p><b>4.3 Desarrollo o fortalecimiento de redes de soporte socio familiar</b></p> <p>Forma o reconstruye las redes de soporte familiar, comunitario e institucional con el fin de brindar atención integral al NNA y su familia.</p>

*Elaboración propia*

Las capacidades contempladas en la Tabla N° 24 fueron consultadas en el instrumento de levantamiento de información de la presente investigación.

A continuación, se analizan los resultados de las consultas realizadas.

#### **4.1.2.1 Competencia 1: Investigación social**

El pensamiento crítico es una capacidad transversal a todo proceso de investigación y análisis. Es lo que ayuda a crearse un criterio de qué información será útil y cuál no, seleccionándolas sobre la base de valores y principios que tengan siempre presente el respeto al derecho a la intimidad. En razón de ello los hallazgos de la presente investigación muestran que todos los trabajadores sociales están de acuerdo a que dicha capacidad es necesaria para realizar la investigación social (9 entrevistados de 9), ya que, desde su punto de vista, esta capacidad les permite abordar desde diferentes ópticas el caso, sin dejar de perder la curiosidad y la objetividad para poder comprobar la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación. En la misma línea 8 de 9 entrevistados han declarado contar con dicha capacidad corroborando la importancia de la misma. Acerca de la consulta sobre capacidad 1.2 “*Problematiza situaciones*”, los hallazgos muestran que todos los trabajadores sociales (9 de 9 entrevistados) coinciden en precisar que es la más relevante para la competencia, debido a que en el proceso



de evaluación, el profesional en trabajo social inicia su labor a partir de plantearse interrogantes sobre los hechos y circunstancias que expusieron al NNA a una situación de riesgo o desprotección familiar, para con ello construir una hipótesis que va a buscar contrastar. La problematización es una de las características del proceso que sigue el trabajador social en su afán por construir un diagnóstico social consistente (Luna y Chaparro, 2006). Por ello también los entrevistados coinciden en contar con dicha capacidad (9 de 9 entrevistados) en las declaraciones brindadas a la presente investigación, obteniendo esta capacidad el puntaje más alto de todas las consultadas en esta sección.

**Tabla N° 25: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 1 a profesionales de trabajo social**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
1.1.Pensamiento crítico	9	8	17	X		
1.2.Problematiza situaciones	9	9	18	X		
1.3.Diseña estrategias para hacer indagaciones	9	7	16	X		
1.4.Búsqueda eficiente de información	9	5	14		X	
1.5.Preparar los datos para un análisis eficaz	8	7	15	X		
1.6.Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada	9	8	17	X		

*Elaboración propia*

Sobre la capacidad “1.3 diseño de estrategias para hacer indagaciones” todos los trabajadores sociales entrevistados coinciden que debe ser parte de las funciones del profesional de UPE con dicha formación (9 de 9 entrevistados). Ello puede responder a que el trabajo social es una carrera esencialmente de campo, donde el



profesional debe constatar las condiciones que la familia brinda al niño para protegerlo, muchas de las cuales solo pueden verificarse a través de una de sus estrategias más usadas: la visita domiciliaria. A pesar de ello, llama la atención que solo 7 de 9 entrevistados digan contar con ella. De los comentarios que se han podido rescatar al momento de ser consultados, plantean los casos de urgencia (los cuales deben ser resueltos en 24 horas) como la razón principal por la cual desde su percepción no cuentan con esta capacidad.

En esa misma línea, los hallazgos muestran que la capacidad *“1.5 preparar los datos para un análisis eficaz”* es considerada esencial para el trabajador social de UPE por 8 de 9 entrevistados, mientras que solo 7 de 9 entrevistados declaran contar con ella, al parecer en este caso como en el anterior también existe observaciones relacionadas al factor tiempo, como variable que impide llevar un proceso con estas características como parte de la evaluación.

Por su parte, la capacidad *“1.6. Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada”* es otra con las que los entrevistados coinciden en que es fundamental para las funciones que les corresponde ejercer, estando de acuerdo con ello 9 de 9 entrevistados, lo que se refuerza con que la mayor parte, 8 de 9 entrevistados, mencionan contar con ella. Ello se entiende debido a que es necesario este paso previo a la elaboración de un *diagnostico social* del NNA, competencia la cual es la que precede a esta sección.

Sobre la capacidad *“1.4 búsqueda eficiente de información”* los hallazgos muestran que es la de más bajo puntaje, a pesar que todos los entrevistados coinciden en que es necesaria para ejercer como trabajador social de UPE (9 de 9 entrevistados opinan así); sin embargo, solo 5 de 9 consultados dicen contar con esta capacidad. Analizando este resultado y lo descrito en los párrafos anteriores respecto de la capacidad *“1.3 diseño de estrategias para hacer indagaciones”* y *“1.5 preparar los datos para un análisis eficaz”* podemos encontrar como variables comunes el tiempo para realizar su labor, la carga de trabajo acumulada y la articulación interinstitucional. En efecto, cumplir con los plazos establecidos para el trabajador social es un tema complejo, ya que a la carga laboral diaria (30 casos nuevos

diarios en Lima y Callao) se suma el levantar información de campo -labor esencial para el trabajador social tuvo que realizar en medio de la pandemia-, entrevistar vecinos y solicitar información a otras instituciones (peritajes en medicina legal, CEM, centros de salud, escuelas, etc.) y esperar la respuesta que no suele coincidir con los tiempos que el proceso de evaluación establece en el DL 1297. De ser un caso de urgencia, el trabajador social debe ubicar a los NNA en un CAR en menos de 24 horas, a pesar que constantemente este no tiene vacantes; o coordinar la atención de la familia o el NNA ante otras instituciones. En esencia, la labor del trabajador social es la base del procedimiento por riesgo y desprotección familiar. Si se requiere comparar, y se puede ver la sección de la presente investigación relativa a la gestión de casos, podrán comparar y darse cuenta que todo el proceso que se sostiene en dicho mecanismo o procedimiento es la labor que realiza el trabajador social<sup>79</sup>.

*“(...) los plazos son muy cortos para hacer un proceso de evaluación y visita al domicilio (...)”.* Trabajadora social de UPE.

En la misma línea se puede denotar como otra variable los problemas relacionados a la articulación interinstitucional entre operadores del sistema de protección, cuando los trabajadores sociales expresan la necesidad de contar con instrumentos que faciliten el acceso a información, reiterando elementos como acceso a consultas en línea de RENIEC, o de antecedentes policiales o judiciales, bases de datos del Programa AURORA, entre otros servicios de acceso en línea que ayuden en esta etapa del procedimiento, lo cual coincide con lo declarado por los psicólogos en la competencia 1 relacionada a la exploración individual y familiar.

*“(...) y muchas veces cuando solicitamos los antecedentes policiales o judiciales, nos responden en dos o tres semanas, mientras que el tiempo para cerrar el proceso de evaluación es de 5 días, (...)”.*  
Trabajadora social de UPE.

---

<sup>79</sup> Directrices institucionales para la gestión de casos y la protección de la infancia. Grupo de trabajo de protección de la infancia. Junio 2014.

*“(...) a pesar que el Programa AURORA es del sector no responde nuestras solicitudes (...)”.* Trabajadora social de UPE.

Por todo lo mencionado podemos arribar a que la capacidad *“1.4 búsqueda eficiente de información”* es necesaria y debe ser desarrollada entre los trabajadores sociales de UPE, mientras que las demás capacidades contenidas dentro de esta competencia, identificadas como indispensables por todos los entrevistados, pueden formar parte de los procesos de actualización y formación continua que permanentemente la DPE promueve.

#### **4.1.2.2 Competencia 2: Diagnostico social**

Toda la información recogida a través de la investigación social es necesaria para construir el diagnostico social del NNA. En razón de ello no es de sorprender que esta competencia coincide la presencia de la capacidad *“2.1 pensamiento crítico”*, ya que, como se ha comentado anteriormente, permite abordar un tema desde miradas, manteniendo la curiosidad y la objetividad para corroborar la hipótesis que el trabajador social ha ido pre-elaborando a partir de la información recogida de la competencia anterior. Es por ello que los hallazgos muestran que el total de entrevistados (9 de 9 entrevistados), coinciden en que esta capacidad debe formar parte del trabajador social de UPE, así como declaran contar dicha capacidad.

A su vez, dichos hallazgos coinciden con lo recogido de los entrevistados respecto de las capacidades *“2.7 determina una alternativa de solución”* y *“2.8 diseña la alternativa de solución”*, donde nuevamente todos los trabajadores sociales (9 entrevistados de 9) consideran que dichas capacidades son indispensables para el trabajador social de UPE, así como declaran contar con ella.

Al respecto de la capacidad *“2.7 determinar una alternativa de solución”*, hacemos referencia a elegir una opción de entre varias que han sido propuestas, en función de lo que es más adecuado para el NNA que está siendo evaluado por la UPE, de manera objetiva y pertinente. Mientras que al hablar de la capacidad *“2.8 diseñar la alternativa de solución”*, estamos buscando que el profesional con la formación más holística elabore y sustente la mejor opción posible para el NNA que está siendo

evaluado por riesgo o desprotección familiar, basado en la evidencia recopilada que respalde su opinión. Ambas capacidades, corroboran el peso que en modelos de protección de otros países se le da al trabajador social, donde su opinión deja de ser consultiva y se vuelve determinante (López y Chaparro, 2006). En el caso del Perú, que cuenta con un modelo de protección mixto (una parte es administrativa y llevada por la UPE, y otra parte es judicial, cuando convalida cada decisión tomada con el Juez), en ambos servicios existen equipos multidisciplinarios donde predomina la labor del trabajador social, cuya evaluación influye en la decisión que se expresa en sus resoluciones.

**Tabla N° 26: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 2 a profesionales de trabajo social**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
2.1.Pensamiento crítico	9	9	18	X		
2.2.Curiosidad intelectual	7	5	12			X
2.3.Analiza, datos e información.	9	6	15		X	
2.4.Infiere e interpreta la información	9	7	16	X		
2.5.Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información	9	7	16	X		
2.6.Evalúa y comunica los resultados de su indagación	8	7	15		X	
2.7. Determina una alternativa de solución	9	9	18	X		
2.8.Diseña la alternativa de solución	9	9	18	X		

*Elaboración propia*

Por su parte, sobre la consulta respecto de la capacidad *“2.4. Infiere e interpreta la información”*, los entrevistados declaran que es indispensable que todo trabajador social cuente con ella (9 de 9 entrevistados) ya que la misma hace referencia a la construcción de pre-conclusiones que van guiando la opinión técnica final a la que ira arribando el trabajador social como parte de la elaboración del diagnóstico social. A pesar que se podría pensar que ello es un proceso natural para el profesional de trabajo social, los hallazgos muestran que solo 7 de 9 entrevistados declaran contar con ella, lo que nos puede llevar a inferir que, desde la propia autopercepción, algunos profesionales son conscientes que les cuesta plantear un diagnóstico con coherencia, de forma tal que se pueda ir deduciendo poco a poco de su lectura la conclusión a la que el profesional va a arribar.

Sobre la capacidad *“2.5. Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información”*, todos los trabajadores sociales entrevistados declaran que es indispensable contar con ellas para el desenvolvimiento en el servicio (9 de 9 entrevistados). En ese sentido es que llama la atención que, en los hallazgos 7 de 9 profesionales entrevistados declaran tener dicha capacidad, esto quiere decir que algunos profesionales no comparan ni contrastan lo hallado a través de la exploración individual y familiar. Al respecto, ensayando algunas explicaciones, ello se puede deber a que el tiempo es demasiado breve para contar con una opinión técnica; a problemas en la comunicación o coordinación entre miembros del mismo equipo; o a que requieren mayores recursos o herramientas para acceder a información confiable de otras instituciones en plazos cortos.

*“(…) cuando un caso se complica o sale en los medios (de comunicación) lo primero que miran son los tiempos que nos hemos demorado. No importa si era necesario demorarse, (…)”.*

Trabajadora social de UPE.

Hasta este punto, todas las capacidades mencionadas en los párrafos anteriores solo requieren ser fortalecidas ya que un existe una mayoría significativa de entrevistados de la muestra que concuerdan en su relevancia y en contar con ella en su práctica diaria, por lo que a procesos formativos relacionados a la



actualización y formación continua serían suficientes. En la misma línea a continuación se pasará a describir aquellas capacidades cuyos resultados muestran que requieren ser desarrolladas entre los trabajadores sociales, *como son las capacidades “2.3. Analiza, datos e información” y “2.6. Evalúa y comunica los resultados de su indagación”*.

Sobre la capacidad *“2.3. Analiza, datos e información”*, todos los entrevistados (respondieron afirmativamente 9 de 9 trabajadores sociales) coinciden en que esta es necesaria para que un profesional de trabajo social elabore un adecuado diagnóstico social; sin embargo, solo 6 de 9 entrevistados mencionan tenerla y hacer uso de ella, esto quiere decir que un tercio de la muestra se autopercibe no contar con la capacidad para interpretar los datos obtenidos en la investigación social, de forma tal que pueda elaborar conclusiones que le lleven a corroborar o no la situación en la que se encuentran los NNA que están siendo evaluados.

Respecto de la capacidad *“2.6. Evalúa y comunica los resultados de su indagación”*, los resultados de los hallazgos nos muestran que 8 de 9 entrevistados está de acuerdo en que es una capacidad que todo trabajador social de UPE debe tener; y declaran contar con ella 7 de 9 entrevistados, lo que nos lleva a inferir que existen trabajadores sociales (2 de cada 9 si consideramos la muestra entrevistada) no cuentan con la capacidad relacionada a identificar y analizar si es que los resultados de la investigación social pueden llegar a sustentar objetiva y eficazmente la situación en que se hayan lo NNA que están siendo evaluados.

En este punto los resultados de los hallazgos referidas a las dos capacidades analizadas anteriormente (*“2.3. Analiza, datos e información” y “2.6. Evalúa y comunica los resultados de su indagación”*) nos llevan a reiterar las dudas de los entrevistados sobre su capacidad analítica y deductiva para arribar su opinión técnica respecto a la situación del NNA, es por ello que debe considerarse una capacidad a ser desarrollada, a fin que los informes sociales tengan la consistencia y robustez necesaria para sustentar una opinión técnica solvente y con un reducido margen de ser cuestionada.



Finalmente, respecto de la capacidad consultada “2.2 *curiosidad intelectual*”, los hallazgos muestran que solo 7 de 9 entrevistados han hecho mención acerca de su relevancia para el trabajador social de UPE, así como solo 5 de 9 entrevistados declaran contar con ella, por lo que sería una capacidad que al parecer no tiene mayor relevancia para el profesional, a pesar de estar relacionada a conducir la búsqueda de respuestas a partir de preguntarse contantemente “por qué”. Ante ello los trabajadores sociales consultados la vieron innecesaria, argumentando que los tiempos para el procedimiento son muy cortos, y que deben ser precisos con la información con la que cuentan. Comentan que existe una preocupación para no excederse son las sanciones o llamadas de atención que pueden sufrir por ello. En ese sentido, esta capacidad no tiene suficiente sostén para mantenerse en esta competencia, por lo que sería retirada de la misma.

Analizando la presente sección, podemos encontrar que el trabajador social tiene capacidades propias para cuestionarse y buscar opinar sobre una base cierta de indagaciones realizadas previamente que lo lleven a sustentar su opinión. A partir de ahí analiza y genera las alternativas que lo lleven a concluir, lo mejor para el NNA que está siendo evaluado, desde una valoración de alternativas que ha ido postulando. Sin embargo, le cuesta tener un proceso analítico coherente y deductivo que respalde su opinión, a pesar que muestra la relevancia del mismo para el puesto, por lo que es necesario que las capacidades relacionadas a estos procesos deban ser consideradas a ser desarrolladas. Asimismo, existe la variable relacionada al tiempo que requieren para realizar una evaluación consistente que se menciona insistentemente en esta sección, así como a la articulación interinstitucional para poder contar con información que apoye sus opiniones. Cabe señalar que estos dos puntos también se repiten en la competencia “Investigación Social”.

Por otra parte, dentro de los comentarios que han ido brindando los profesionales de trabajo social mientras eran entrevistados han comentado que las demoras en el procedimiento de evaluación están relacionadas a los pocos recursos que el ministerio pone a su disposición para desarrollar su trabajo, como que no cuentan con una movilidad oportunamente o deben compartirla con otras comisiones de

servicios, o la alta carga de trabajo que impide que puedan atender todos los casos que tienen a su cargo, por ejemplo, lo que es interesante no perder de vista entre aquellas condiciones que puede no favorecer su trabajo.

#### 4.1.2.3 Competencia 3: Redacción de informe social

En la encuesta realizada a los trabajadores sociales sobre la competencia 3, todos han coincidido en la importancia de contar con todas las capacidades propuestas para la competencia consultada, siendo vistas como útiles para una adecuada redacción de un adecuado informe social.

**Tabla N° 27: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 3 a profesionales de trabajo social**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
3.1.Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada	9	8	17	X		
3.2.Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente	8	5	13		X	
3.3.Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito	8	7	15	X		

*Elaboración propia*

Es así que, sobre los hallazgos relacionados a la capacidad “3.1. Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada”, podemos ver que todos los entrevistados (9 de 9 consultados) están de acuerdo en que dicha capacidad es esencial para el cargo; lo que coincide con que 8 de 9 entrevistados declaren que cuentan con dicha capacidad y, por tanto, la ejercen en el puesto. Esto quiere decir

que los trabajadores sociales de UPE, al redactar su informe social, ordenan lógicamente las ideas que van a plantear relacionándolas entre ellas.

En la misma línea, respecto de la capacidad “3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente”, los hallazgos de la presente investigación muestran que 8 de 9 entrevistados declaran que es necesaria para el trabajador social de UPE; sin embargo, solo 5 de 9 consultados mencionan contar con dicha capacidad, lo que quiere decir que poco menos que la mitad de los consultados usa términos que no le son de fácil comprensión para los usuarios y demás operadores del sistema que van a tener acceso al mismo. Esta contradicción puede deberse a problemas estructurales que pueden presentar los profesionales, relacionados quizás a no contar con un vocabulario basto y acorde al lenguaje cotidiano de los usuarios, a problemas para estructurar un texto con sentido lógico, o que simplemente usa el lenguaje técnico que le es habitual, por ser ello más sencillo que intentar hacer una redacción diferente en función de otros. Lo que de este punto nos debe llamar la atención es a que, dentro de los parámetros de la muestra, la cantidad de personas que no declaran tener esta capacidad es significativa, adicionalmente a que esta situación repite lo identificado para el psicólogo de UPE en la *competencia 3: “Redacción del informe psicológico”* y que a su vez se relaciona problemas que se arrastran desde la educación básica recibida y no superada en la educación universitaria, cuando vemos las bajas tasas de comprensión lectora existentes en el país o la cantidad de personas que leen habitualmente, quizás podemos encontrar parte de las razones que podrían explicar los resultados que arrojan las respuestas de los trabajadores sociales entrevistados.

*“(...) tenemos que leer y releer los informes porque muchas veces usan términos que se contradicen o nos pueden generar problemas más adelante (...)”.* Director de UPE.

*“(...) a veces vemos problemas entre el análisis y las conclusiones, porque muchas veces se contradicen o concluyen cosas que no se han tocado en el análisis (...)”.* Director de UPE.

*“(...) revisamos los informes de todos los profesionales porque tienen problemas para redactar (...) a veces no se entiende que quieren decir (...)”.* Director de UPE.

A su vez, los hallazgos relativos a la capacidad *“3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito”* describe que 8 de 9 entrevistados declaran que es necesaria para el trabajador social de UPE, mientras que al ser consultados de si cuentan con dicha capacidad, 7 de 9 entrevistados declaran tenerla. Al respecto debemos mencionar que esta capacidad está relacionada a la revisión posterior que realiza el profesional sobre su informe, a fin de corroborar que sea comprensible y coherente, estando por ello muy relacionada a la capacidad analizada en el párrafo anterior (*“3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente”*).

Analizando los hallazgos de la presente sección, podemos ver que todas las capacidades contenidas han sido relevadas por todos los entrevistados, denotando cuán importante es tener un informe social coherente en su análisis y conclusiones, lo que radica en la suficiencia que debe tener para respaldar su opinión técnica, ya que este a su vez va a respaldar la decisión que tome la UPE, y ello, definitivamente, puede afectar la vida del NNA que está siendo evaluado (Luna y Chaparro, 2006; Benítez, 2015; Grupo de trabajo de protección de la infancia, 2014). En ese sentido, desde sus respuestas, los mismos trabajadores sociales entrevistados nos brindan luces sobre sus puntos fuertes relacionados a la organización de ideas y la revisión del texto escrito para reducir incomprensiones o sentidos que deben sustentar la opinión técnica. En este rubro es que las capacidades *“3.1. Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada”* y *“3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito”* deben ser sostenidas a través de procesos de actualización o formación continua, mientras que la capacidad *“3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente”* requiere ser desarrollada, ello debido a que existe una cantidad significativa de entrevistados que declaran no contar con ella, siendo en si misma importante para contar con un informe que pueda ser comprendido por los usuarios y operadores del sistema de protección. En este punto no debemos olvidar que el

informe social debe ser redactado debidamente sustentado en evidencia y formulando recomendaciones claras, concisas y coherentes si es que se busca que sea una herramienta para restituir los derechos que puedan estar siendo vulnerados en los NNA que están siendo atendidos.

#### **4.1.2.4 Competencia: Asistencia social**

Esta es una competencia exclusiva del trabajador social, encontrándose ubicado y acorde con todas las capacidades contenidas. Esta competencia considera capacidades con la que los trabajadores sociales se reconocen, pero que también es con la que los otros profesionales del equipo de evaluación los visualizan.

Entre los hallazgos sobre la capacidad “4.1 *procurar la atención integral*” vemos que todos los trabajadores sociales (9 de 9 entrevistados) coincidieron que dicha capacidad es esencial para el profesional de UPE, lo que se evidencia a la vez en que 8 de 9 trabajadores sociales entrevistados declararan que cuentan con ella. Esta capacidad puede verse expresada, principalmente, en todas las coordinaciones interinstitucionales que el profesional lleva a cabo para que el usuario reciba las prestaciones que necesita a fin que se revierta la situación de vulneración que lo puede estar afectando o para construir un entorno familiar saludable en el que pueda reintegrarse. Ello es una de las principales labores con las que se identifica al trabajador social.

Respecto de la capacidad “4.2. *Absuelve consultas o brinda orientaciones*”, los hallazgos muestran, nuevamente, que todos los entrevistados coinciden es que es parte de lo que un profesional de trabajo social de UPE debe tener, lo que a su vez se relaciona con que 8 de 9 trabajadores sociales entrevistados declaren que cuentan con dicha capacidad, haciendo con ello referencia a la habilidad del profesional de trabajo social para *atender* consultas sobre el procedimiento que siguen los NNA y sus familias, así como para brindar la *orientación* requerida para coadyuvar a una convivencia familiar saludable, en aras de una futura reintegración familiar del NNA en desprotección familiar o de revertir cualquier situación de riesgo alrededor de la familia de origen a cargo de su cuidado.



**Tabla N° 28: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 4 a profesionales de trabajo social**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
4.1.Procura la atención integral	9	8	17	X		
4.2.Absuelve consultas o brinda orientaciones	9	8	17	X		
4.3.Desarrollo o fortalecimiento de redes de soporte socio familiar	9	8	17	X		

*Elaboración propia*

A su vez, consultada la capacidad “4.3. Desarrollo o fortalecimiento de redes de soporte socio familiar”, obtiene como resultado que todos los entrevistados (9 de 9 trabajadores sociales) están de acuerdo en que esta capacidad es el rol natural del profesional de trabajo social de UPE, lo que coincide con que 8 de 9 entrevistados declaren que cuentan con ella. Ello quiere decir que el trabajador social de UPE es percibido y ejerce como uno de sus roles el de fortalecer toda la red de soporte, familiar, comunitario e institucional, que ayude a brindar atención integral al NNA y su familia (3.3) (Luna y Chaparro, 2006; Benítez, 2015; Grupo de trabajo de protección de la infancia, 2014).

*“(...) un buen trabajador social siempre te abre puertas, o te resuelve cosas que los otros profesionales no pueden (...)”* Director de UPE.

*“(...) a pesar que no era nuestro trabajo, todos hicimos una colecta para que el señor tenga para el pasaje de retorno a su tierra (...)”.* Trabajadora social de UPE.



Analizando los resultados de los hallazgos encontrados por la presente investigación podemos inferir que sus capacidades deben ser fortalecidas debido a su papel dentro del procedimiento, las cuales son totalmente fundamentales para la UPE. Adicionalmente a ello podemos ver que la búsqueda de la atención “integral”, y del desarrollo “integral” a la que se aboca el trabajador social es un reconocimiento a que las personas no tenemos un único aspecto, ni un único problema, sino que somos entes que nos relacionamos con diferentes entornos y aspectos a lo largo de nuestra vida, la cual hace que nuestras necesidades para tener una vida plena sean variadas y subjetivas, en función del propio interés o concepto de lo que la felicidad significa para la persona. Por ello, el trabajador social no tiene ni “recetas” ni “plantillas”, cada caso es único y diferente. Eso hace esencial su labor, en un tema tan complejo como es la desprotección familiar, lo que es reconocido desde lo recogido de las otras carreras y las Directoras de UPE.

*“(...) ningún caso es igual (...)”* Trabajadora social de UPE.

*“(...) tuve que llamar al mismo director del hospital para que le dieran la cama al niño (...), pero la siguiente vez (sobre otro caso) ya no me dieron la cama, entonces le dije que se venga a Lima, que íbamos a hacerlo ingresar por emergencia (...)”* Trabajadora social de UPE.

Los trabajadores sociales consultados ven, en su labor diaria, diversas dificultades en la coordinación con otras instituciones, especialmente con otros programas del mismo sector, cuando deben buscar vacantes en CAR:

*“(...) el INABIF nunca quiere darnos vacantes (...)”* Trabajadora social de UPE.

*“(...) a veces tengo que ganarme a la trabajadora social del centro de salud para que me reciban a la señora (refiriéndose a la madre de un niño en evaluación) (...)”* Trabajadora social de UPE.

Pero, también, es el profesional más funcional del equipo, algunos de ellos brindan orientación legal (en el marco del DL 1297) y brindan contención emocional de ser necesario.

*“(...) cuando el señor se puso violento tuve que calmarlo. Tuve que hablarle despacio (...)”* Trabajadora social de UPE.

*“(...) las mamitas a veces lloran, pero cuando les explico que esto es temporal y le digo que necesitan hacer para que sus hijos regresen se van más tranquilas (...)”* Trabajadora social de UPE.

*“(...) todos tenemos que conocer las normas al revés y al derecho para poder orientar bien a los usuarios, pero también para que no nos abran un proceso administrativo (...)”* Trabajadora social de UPE.

El trabajador social busca o defiende los derechos de las personas frente a un sistema que puede no ser amigable para el ciudadano. Su labor es traducirnos nuestros derechos, o abrirnos las puertas de ellos, para que los servicios que necesitamos nos atiendan. Es acercar la solidaridad de la sociedad, cuando el problema no tiene una prestación pública que la atienda. Todo eso, es ser trabajador social (Benítez, 2015).

#### **4.1.3 Las capacidades del abogado**

El sistema de protección para niños, niñas y adolescentes en riesgo y desprotección familiar tiene un alto peso legal. Existen modelos de otros países donde los equipos multidisciplinarios que evalúan los casos no cuentan con abogados como parte del equipo (el modelo español visto en la presente investigación, por ejemplo). La mirada en estos modelos se sostiene en la idea que los problemas sociales deben ser vistos por profesionales de dicha rama. La legalidad se sostiene sobre una sólida formación de los profesionales de corte social en el marco legal y en los criterios de aplicación en el que se sopesa el sistema de protección; a lo que se

adiciona una oferta de especializaciones específicas en la materia (perfilados a una oferta laboral también específica dentro de todos los actores del sistema de protección: Centros de acogida residencial, juzgados de familia, servicios especializados de protección, etc.), tanto en pregrado y posgrado; , acompañamiento en la formación en servicio; así como evaluaciones exhaustivas para el ejercicio de la carrera.

Por otra parte, debemos ver que el desarrollo de la carrera de derecho ha cambiado. El derecho, hoy, está obligado a relacionarse y respaldarse de otras carreras. La tendencia es la interdisciplinariedad con otras áreas del conocimiento, muestra de ello son las especialidades que han ido naciendo, relacionadas al derecho: Medicina forense, psiquiatra forense, psicología jurídica, entre otras.

A su vez, el rol naturalmente litigante del derecho ha ido evolucionando a mecanismos alternativos de resolución de conflictos, más dinámicos, más rápidos; lo que imprime en el profesional del derecho a desarrolla capacidades para el diálogo, la orientación y la asistencia técnica, en las diferentes ramas que han ido naciendo.

La incidencia que el derecho internacional tiene en las estructuras legales de los países ha transformado los ámbitos de competencia a niveles globales: Derechos humanos, derechos ambientales, tratados, convenciones, entre otros; ahora recogen los grandes intereses de las personas en un mundo global, que busca ser más equitativo en el ejercicio de derecho, más igualitario de oportunidades para todos.

Sin embargo, una debilidad en la región Latinoamérica es el divorcio entre lo desarrollado en su formación y las demandas reales que deben enfrentar<sup>80</sup>, coincidiendo con una realidad peruana relacionada a la inexistencia de formación especial en los alcances de las normas relacionadas al sistema de protección de niñas, niños y adolescentes. En el Perú, solo existen dos programas de formación en posgrado vinculados a la infancia y adolescencia, de los cuales solo uno esta

---

<sup>80</sup> Tunning, América Latina: Meta perfiles y perfiles, una nueva aproximación para las titulaciones en América Latina. Beneitone, Gonzales y Wagenarr. Universidad Deusto. 2014. Bilbao-España.

vinculada al Derecho en esta materia<sup>81</sup>, incidiendo todo ello en las competencias que tienen los abogados en el mercado laboral, y sobre lo que de ellos se va a buscar como parte del proceso de selección para que formen parte de los equipos de evaluación de UPE.

En ese sentido, Clavijo (2014)<sup>82</sup>, desarrolla una propuesta de competencias para el profesional de derecho en Latinoamérica que incluye características vinculadas para los profesionales del derecho que se desenvuelven en las UPE; mientras Greeven y Valenzuela (2020)<sup>83</sup> sistematizan intervenciones judiciales donde niños, niñas y adolescentes han visto vulnerados sus derechos, y donde se desglosa el desenvolvimiento de los abogados en proceso por desprotección familiar. Del análisis de estos dos trabajos se identificaron las competencias que debe tener el profesional de derecho de equipo de evaluación de UPE, las que son 1) Recopilación de información y evidencias, 2) Evaluación, 3) Redacción de informe, y 4) Resolución Administrativa. Estas competencias identificadas se presentan a continuación en la tabla N° 29, junto a las competencias que le dan sustento, y encontradas en las referencias bibliográficas citadas:

**Tabla N° 29: Competencias agrupadas de profesional de derecho de UPE**

<b>Competencias identificadas</b>	<b>Conjunto de competencias de la bibliografía revisada</b>
Recopilación de información y evidencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, interpretar y aplicar los principios y reglas del sistema jurídico nacional e internacional en casos concretos.</li> <li>• Capacidad para usar la tecnología necesaria en la búsqueda de la información relevante para el</li> </ul>

<sup>81</sup> Sistema de Información Universitaria-SUNEDU. <https://www.tuni.pe/programas>. Consultada el 09/11/22.

<sup>82</sup> El enfoque de competencias en la formación del abogado para el siglo XXI. Darwin Clavijo Cáceres. En *Justicia*, 27, 185-212. 2014. Colombia.

<sup>83</sup> Manual para la intervención de niños, niñas y adolescentes en riesgo o vulnerados en sus derechos humanos. Nel Greevn Bobadilla y Verónica Valenzuela Muñoz. Academia Judicial de Chile. 2020. Chile.

	desempeño.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, interpretar y aplicar los principios y reglas del sistema jurídico nacional e internacional en casos concretos.</li> <li>• Capacidad de razonar, argumentar y decidir jurídicamente.</li> <li>• Evaluar axiológicamente posibles cursos de acción conforme al sistema jurídico.</li> <li>• Capacidad para decidir si las circunstancias de hecho están suficientemente claras para poder adoptar una decisión fundada en Derecho.</li> <li>• Aplicar la metodología propia de la investigación en el ámbito jurídico.</li> <li>• Capacidad de analizar críticamente situaciones jurídicamente relevantes y contribuir a la creación de instituciones y soluciones jurídicas en casos generales y particulares.</li> <li>• Capacidad de actuar válida y eficazmente en diferentes instancias administrativas o judiciales.</li> </ul>
Redacción de informe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para redactar textos y expresarse oralmente en un lenguaje fluido y técnico, usando términos jurídicos precisos y claros.</li> <li>• Capacidad de razonar, argumentar y decidir jurídicamente.</li> <li>• Evaluar axiológicamente posibles cursos de acción conforme al sistema jurídico.</li> <li>• Capacidad para decidir si las circunstancias de hecho están suficientemente claras para poder adoptar una decisión fundada en Derecho.</li> </ul>
Resolución administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajar en equipos disciplinarios e interdisciplinarios, enriqueciendo con ello la comprensión</li> </ul>

	<p>del derecho y la solución de casos complejos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar axiológicamente posibles cursos de acción conforme al sistema jurídico.</li> <li>• Capacidad para decidir si las circunstancias de hecho están suficientemente claras para poder adoptar una decisión fundada en Derecho.</li> </ul>
--	--

*Elaboración propia*

Desde estas cuatro competencias identificadas se definirlas e identificar las capacidades que los profesionales del derecho de equipos de evaluación de UPE deben tener. Para ello se revisó y analizo las investigaciones realizadas por Clavijo (2014), y Greeven y Valenzuela (2020); así como las funciones descritas en los perfiles de puestos del profesional de derecho para equipos de evaluación de UPE; se revisaron instrumentos de gestión como el Mapa de Procesos de las UPE, el Reglamento de Organización y Funciones del MIMP, y las funciones descritas en el DL 1297; se usó como insumos para la elaboración documentos donde se detallaran definiciones como el Currículo Nacional de Educación Básica, entre otra bibliografía consultada. Con todos estos insumos se han construido las definiciones de competencias y capacidades de los profesionales de derecho de equipos de evaluación de UPE, las cuales se presentan en la tabla N° 30 a continuación:

**Tabla N° 30: Competencias y capacidades consultadas a los abogados del equipo de evaluación de UPE**

Competencias	Capacidades
<p><b>1. Recopilación de información y evidencias</b></p> <p>Indagar sobre los hechos y circunstancias de los NNA que demandan</p>	<p><b>1.1 Pensamiento crítico</b></p> <p>Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>



<p>atención de la UPE; recopilando y valorando indicadores, evidencia e información disponible que sirva de insumo para calificar su situación sociofamiliar respetando los plazos establecidos, y como resultado de las diligencias y actuaciones que se realicen.</p>	<p><b>1.2 Problematisa situaciones</b> Plantea preguntas sobre hechos y circunstancias, interpreta situaciones y formula hipótesis de forma objetiva sobre la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p> <p><b>1.3 Diseña estrategias para hacer indagaciones</b> Propone actividades que permitan construir un procedimiento, selecciona instrumentos e información para comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p> <p><b>1.4 Búsqueda eficiente de información</b> Consulta utilizando diferentes fuentes de información, respetando los plazos establecidos del procedimiento de evaluación por riesgo o DF.</p> <p><b>1.5 Preparar los datos para un análisis eficaz</b> Abastecer, recopilar, organizar y procesar información para que pueda ser analizada, presentándolos en la mejor forma posibles para la toma de decisiones sobre la situación de riesgo o DF que puede estar afectando a los NNA en evaluación.</p> <p><b>1.6 Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada</b> Obtener, organizar y registrar datos fiables de forma objetiva, utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>
<p><b>2. Evaluación</b></p> <p>Valorar técnicamente la situación de riesgo o desprotección, con base en el estudio-diagnóstico del entorno familiar de origen o de la familia extensa, del niño, niña o adolescente; y determinar las medidas de protección</p>	<p><b>2.1 Pensamiento crítico</b> Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p> <p><b>2.2 Curiosidad intelectual</b> Conducir la búsqueda de respuestas. Profundizar en los resultados superficiales y supuestos iniciales. Pensar creativamente con un impulso para saber más. Preguntarse constantemente "por qué" (porque una respuesta no suele ser suficiente).</p>

más pertinentes.

**2.3 Analiza, datos e información.**

Interpretar los datos obtenidos en la indagación, contrastarlos con las hipótesis e información relacionada al problema para elaborar conclusiones que comprueban o refutan la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.

**2.4 Infiere e interpreta la información**

Construye el sentido de lo que debe ir en el informe o resolución. Para ello, establece relaciones entre la información explícita e implícita contenidas como resultado de las actuaciones y diligencias realizadas para arribar a conclusiones que ayuden a definir la situación legal del NNA que está siendo evaluado.

**2.5 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información**

Compara y contrasta los resultados de las actuaciones y diligencias para emitir una opinión objetiva sobre la situación legal del NNA en evaluación, así como definir la mejor medida de protección que puede brindársele, en el marco del interés superior del NNA.

**2.6 Evalúa y comunica los resultados de su indagación**

Identificar y analizar si es que los resultados de las indagaciones llegan a sustentar de manera objetiva y eficaz la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.

**2.7 Determina una alternativa de solución**

Consiste en seleccionar la alternativa más adecuada e idónea para el NNA evaluado, a partir de analizar la situación que lo afecta y proponer una serie de alternativas que puedan resolver la situación que lo afecta.

**2.8 Diseña la alternativa de solución**

Formular y/o elaborar la alternativa seleccionada para solucionar la situación que afecta al NNA evaluado por la UPE, sustentándola a través del uso de todas las evidencias recopiladas.

**3. Redacción de informes**

Redactar el informe prescriptivo de valoración

**3.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada**

Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un

<p>del riesgo o desprotección, debidamente sustentados en evidencia, en base a indicadores sociales y psicológicos de la situación de las niñas, niños y adolescentes, y de las condiciones de su entorno familiar, formulando recomendaciones claras y precisas para restituir los derechos de los NNA involucrados.</p>	<p>vocabulario pertinente.</p> <p><b>3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente</b> Usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito.</p> <p><b>3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito</b> El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>
<p><b>4. Resolución administrativa</b></p> <p>Proyectar las resoluciones administrativas que correspondan en el marco de la etapa de evaluación del procedimiento por riesgo o desprotección familiar, ya sea para dar inicio al proceso o para disponer las medidas de protección adecuadas, a favor del niño, niña o adolescente, así como la actuación preventiva en los casos que requiera, en los plazos establecidos por las normas.</p>	<p><b>4.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada</b> Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.</p> <p><b>4.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente</b> El profesional usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito para una fácil comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p> <p><b>4.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito</b> El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>

*Elaboración propia*

Las capacidades contempladas en la Tabla N° 30 fueron consultadas en el instrumento de levantamiento de información de la presente investigación.

A continuación, se analizan los resultados de las consultas realizadas.

#### **4.1.3.1 Competencia 1: Recopilación de información y evidencias**

Los hallazgos relativos a la capacidad “1.1. *Pensamiento crítico*” relativa a los abogados de UPE dan cuenta de una capacidad donde coincide la opinión que justifica que la misma es indispensable para el profesional en el ejercicio de su función (8 de 9 entrevistados brindan dicha opinión), versus la misma cantidad de respuestas cuando son consultados de si el entrevistado declara tener dicha capacidad, donde nuevamente 8 de 9 profesionales declaran que si cuentan con ella. Ello nos lleva a inferir que los profesionales la ven relevante y la usan cuando están recopilando información y evidencias como parte del proceso de evaluación.

En la misma línea se respondió sobre la capacidad “1.3. *Diseña estrategias para hacer indagaciones*” donde los hallazgos nuevamente coincidieron entre la capacidad que debe tener el abogado de UPE (8 de 9 entrevistados), con aquella con la que realmente cuentan (8 de 9 entrevistados). Estas respuestas nos llevan a pensar que es una capacidad habitual en el profesional de derecho de la UPE y que vienen ejerciendo regularmente, lo que no deja de tener sentido ya que esta capacidad propone acciones para buscar formas de comprobar o refutar la situación de riesgo o desprotección familiar en que se encuentra el NNA que están siendo evaluado. Algo similar a la labor natural de un abogado litigante que va a armar un caso, y busca información que respalde su postura.

En ambos casos, tanto la capacidad “1.1. *Pensamiento crítico*”, como la capacidad “1.3. *Diseña estrategias para hacer indagaciones*”, por los puntajes obtenidos son capacidades en relevantes para el profesional y en uso, lo que quiere decir que requieren formar parte de programas formativos de fortalecimiento de capacidades para afianzarlas y sostenerlas en el tiempo.

Otra capacidad consultada fue la capacidad “1.4 *Búsqueda eficiente de información*” donde los hallazgos muestran la siguiente contradicción: Por una parte, todos los entrevistados coinciden en que es una capacidad relevante para el profesional en derecho de UPE (9 de 9 entrevistados); sin embargo, cuando son

consultados sobre si cuentan con dicha capacidad, solo 5 de 9 entrevistados mencionan contar con ella. Ello puede deberse a que, al estar relacionada a llevar a cabo consultas a través de diferentes fuentes de información, pero respetando los plazos establecidos por el procedimiento de evaluación para situaciones de riesgo o desprotección familiar, los abogados de UPE, tal cual ha sido identificado en la presente investigación, reconocen que se exceden de dichos plazos, y por ello responden no contar con dicha capacidad.

*“(...) cuando pedimos un peritaje que nos permita establecer si la persona es consumidora de drogas o no, nos indican que los resultados saldrán en 20 días, (...) claramente ello excede los 5 días (que dura el procedimiento de evaluación por desprotección familiar) (...)”* Abogado de UPE.

La misma situación se da cuando se consulta sobre la capacidad *“1.5 preparar los datos para un análisis eficaz”*, donde los 9 entrevistados coinciden en que es indispensable para la función del profesional de UPE, pero solo 5 de ellos dicen contar con ella. Estas respuestas recogen la inconsistencia que puede darse entre presentar información de la mejor forma posible para ser analizada y tomar decisiones consistentes, con los plazos que los proveedores de información tienen para brindarla, evidenciando nuevamente como una variable recurrente el factor tiempo.

Por otra parte, de la consulta de la capacidad *“1.6 registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada”*, 8 entrevistados de un total de 9 declaran que debe ser parte del profesional de UPE, mientras que solo 6 declaran tenerla. Esta capacidad está referida a obtener, organizar y registrar datos fiables de forma objetiva, utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar o refutar la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación. Lo que podemos inferir desde los hallazgos obtenidos es que los abogados de UPE están expresando no contar con una diversidad de estrategias ni técnicas que apoyen su labor, usando solamente la entrevista, la consulta de registros administrativos y las evaluaciones o informes de otras instituciones o de



los otros profesionales del equipo técnico (psicólogo y trabajador social), como respaldo de su opinión. Ello resalta algo que hemos comentado anteriormente: El procedimiento de evaluación, por su naturaleza, recarga más la labor del trabajador social y la del psicólogo.

Hasta este punto, sobre las capacidades “1.4 *Búsqueda eficiente de información*”, “1.5 *preparar los datos para un análisis eficaz*” y “1.6 *registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada*”, son capacidades que deben ser desarrolladas, ya que un número significativo de entrevistados dice no contar con ella, a pesar que las creen necesarias para el profesional de UPE.

**Tabla N° 31: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 1 a profesionales de derecho**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
1.1.Pensamiento crítico	8	8	<b>16</b>	<b>X</b>		
1.2.Problematiza situaciones	6	6	<b>12</b>			<b>X</b>
1.3.Diseña estrategias para hacer indagaciones	8	8	<b>16</b>	<b>X</b>		
1.4.Búsqueda eficiente de información	9	5	<b>14</b>		<b>X</b>	
1.5.Preparar los datos para un análisis eficaz	9	5	<b>14</b>		<b>X</b>	
1.6.Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada	8	6	<b>14</b>		<b>X</b>	

*Elaboración propia*

Respecto de la capacidad “1.2 *problematiza situaciones*”, la cual los hallazgos denotan que no ven como necesaria para la labor que realizan en cuanto a las



diligencias y actuaciones que llevan a cabo para evaluar y brindar opinión técnica sobre un caso; ya que solo 6 entrevistados de 9 la ven relevante, y solo 6 profesionales han declarado tenerla. Podemos inferir, de acuerdo a los hallazgos que identificando el rol y función del abogado de equipo de evaluación de UPE, relacionado verificar que el procedimiento sea llevado de acuerdo a lo establecido en las normas vigentes, no requeriría el nivel de profundidad al que si deben arribar tanto el psicólogo como el trabajador social, donde sus evaluaciones deben buscar determinar si la familia de origen es la adecuada para el cuidado del NNA. Su labor está más enfocada a nutrirse de ambos informes para formular la resolución administrativa que luego se discutirá en equipo para elegir la mejor alternativa en función al interés superior del NNA.

Un tema interesante que se puede analizar desde los hallazgos es que cuatro de seis capacidades consultadas a los abogados, tienen puntajes bajos (entre 5 y 6) cuando han sido consultados de si cuentan con las mismas. Se ha comentado anteriormente que la labor de las UPE está muy vinculado a las ciencias sociales como psicología y trabajo social; sin embargo, el modelo de protección a la infancia y adolescencia peruano tiene un buen peso “legalista”, lo que quiere decir que cuenta con un marco legal frondoso que debe leerse muchas veces vinculado a un sistema de normas que exceden los alcances del DL 1297, lo que justifica al profesional en derecho como parte del equipo.

A su vez, al ser consultados sobre las dificultades que enfrentan, los abogados han coincidido con los otros entrevistados de psicología y trabajo social, respecto de tener problemas para el acceso a información, y no tener una respuesta oportuna a las solicitudes de información remitidas a otras entidades.

Coinciden con el resto de profesionales en contar con todo instrumento de consulta en línea que pueda ayudar en esta etapa, como el acceso a consultas en línea RENIEC, antecedentes penales y judiciales, entre otros.

#### **4.1.3.2 Competencia 2: Evaluación**

Esta competencia busca que el profesional en derecho valore la situación de riesgo o desprotección familiar, con base a analizar toda información recopilada previamente sobre el entorno familiar de origen o de la familia extensa, del NNA para determinar la medida de protección que corresponda.

La primera capacidad consultada fue “2.1 *Pensamiento crítico*”, donde los hallazgos muestran que 8 de 9 entrevistados concuerdan en que es una capacidad necesaria para el profesional de UPE, lo que es acorde a que todos los consultados (9 entrevistados) mencionaron también contar con ella. Estas respuestas están ligadas a la habilidad del profesional en derecho de evaluar todos los ángulos de una situación problemática para poder comprobar o refutar su hipótesis.

Sobre la capacidad “2.2 *Curiosidad intelectual*”, los hallazgos muestran que 8 de 9 entrevistados respondieron que era una capacidad que el profesional de derecho de UPE debería tener; mientras que al ser consultados de si contaban con ella, todos (9 entrevistados) respondieron afirmativamente. Esto se entiende porque esta capacidad está fuertemente ligada a la anterior, ya que busca respuestas profundizando en los resultados superficiales y supuestos iniciales, con un impulso natural en profundizar sobre la verdad respecto de la situación del NNA que están siendo evaluado; algo que, podríamos decir, es parte de la secuencia lógica que sigue un abogado para respaldar su hipótesis o descartarla, lo que justifica el resultado obtenido en los hallazgos.

Respecto de la capacidad “2.3 *Analiza, datos e información*”, 8 de 9 entrevistados respondieron a que era necesaria para el ejercicio de sus funciones, y los mismos 8 entrevistados indican que cuentan con dicha capacidad. A partir de estos hallazgos, podemos inferir que los abogados de UPE interpretan los datos obtenidos de la indagación, para contrastarlos con las hipótesis, y elaborar conclusiones que comprueban o refutan la situación del NNA que está en evaluación.

Una de las capacidades que ha obtenido un alto puntaje es la “2.6 *Evalúa y comunica los resultados de su indagación*”, la cual también ha sido vista como

necesaria por 8 de 9 entrevistados, siendo estos mismos 8 entrevistados quienes indican que cuentan con dicha capacidad. Este hallazgo nos muestra que, en su mayoría, los abogados de UPE se sienten en capacidad de identificar y analizar aquellos resultados de sus indagaciones para sustentar de manera objetiva y eficaz la situación más veraz posible sobre si el NNA se encuentra en riesgo o desprotección familiar.

Sobre estas primeras 4 capacidades analizadas, podemos decir que han obtenido el más alto de todas las capacidades consultadas en esta sección, lo que se explica a partir que denotamos una secuencia lógica entre evaluar todas las alternativas posibles respecto de un caso, profundizar en aquellas con más probabilidades que se acerquen a la realidad sobre la situación de riesgo o desprotección familiar el NNA; para, partiendo de ahí, interpretar dicha información y contrastarla con la hipótesis que el abogado de UPE ya puede estar manejando. A partir de ahí, y en la dinámica del trabajo en equipo, muestra y sustenta su opinión al resto, a fin que todos brinden una única opinión técnica, discutida, analizada y consensuada. De esta secuencia podemos entender los resultados y la opinión de los entrevistados respecto de ellas, y su uso como parte del procedimiento de evaluación de NNA en riesgo o desprotección familiar. Es por ello que corresponde sostenerlas a través de programas formativo desde el fortalecimiento o actualización de las mismas.

Ahora bien, existen capacidades que no han obtenido un puntaje alto, pero que son relevantes para el servicio en opinión de los entrevistados. Una de ellas es la capacidad “2.4 *Infiere e interpreta la información*”, la cual, en opinión de 8 de 9 entrevistados, es relevante para la función de abogado de UPE; sin embargo, al ser consultados de si cuentan con ella, solo 7 de 9 entrevistados han respondido afirmativamente. Lo que podemos interpretar de los hallazgos es que un tercio del total de entrevistaos perciben que, al momento de elaborar su informe, no se sienten con las habilidades suficientes para establecer relaciones entre la información que resulta de las actuaciones y diligencias realizadas para arribar a conclusiones que ayuden a definir la situación jurídica del NNA que está siendo evaluado.

En el mismo sentido, la capacidad “2.5 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información”, solo ha sido mencionada como relevante para la UPE en 7 de 9 entrevistados, cuando 8 de ellos dice contar con dicha capacidad. Lo que este hallazgo nos muestra es que, para un tercio de los abogados de UPE consultados, no es relevante para su labor el comparar y contrastar los resultados de las indagaciones realizadas para emitir su opinión técnica, a pesar que creen que la mayor parte cuenta con esta capacidad.

**Tabla N° 32: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 2 a profesionales de derecho**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
2.1.Pensamiento crítico	8	9	17	X		
2.2.Curiosidad intelectual	8	9	17	X		
2.3.Analiza, datos e información	8	8	16	X		
2.4.Infiere e interpreta la información	8	7	15		X	
2.5.Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información	7	8	15		X	
2.6. Evalúa y comunica los resultados de su indagación	8	8	16	X		
2.7.Determina una alternativa de solución	7	8	15		X	
2.8. Diseña la alternativa de solución	7	8	15		X	

*Elaboración propia*

Dicha ambigüedad se repite con la capacidad “2.7 Determina una alternativa de solución”, donde 7 de 9 entrevistados cree que dicha capacidad es relevante para el

abogado de UPE, mientras 8 de los entrevistados declaran contar con ella. Lo que este hallazgo nos muestra es que un tercio de los abogados consultados no ven relevante para las funciones del profesional de UPE el proceso a través del cual selecciona la alternativa más adecuada e idónea para el NNA que está siendo evaluado, a pesar que sí realizan dicha acción. De ello podemos inferir que identifican esta capacidad como algo inherente del abogado y, por ello, creen que no es relevante para fortalecer; sin embargo, para llegar a la elección correcta se parte de analizar la situación que lo afecta y proponer una serie de alternativas que puedan resolverla. Es este proceso el que debe ser considerado relevante en procesos de formación que pongan en práctica los criterios que debe usar ante casos complejos. Es a través del ejercicio constante de ello que el profesional puede reducir el margen de error al momento de escoger la alternativa más conveniente para el NNA que está evaluando, siendo ello lo que se espera de su desempeño para apuntar a un servicio de calidad.

Sobre la capacidad *“2.8 Diseña la alternativa de solución”*, se reitera que 7 de 9 entrevistados contestaron a la entrevista que es una capacidad que debe tener el abogado de UPE, y, sobre la pregunta de si cuentan con la capacidad, 8 entrevistados respondieron afirmativamente. Sobre esta capacidad los hallazgos revelan que un tercio de los profesionales entrevistados no ven que la misma deba ser parte de su función, a pesar que la mayor parte la tiene. Esta capacidad consiste en formular o elaborar una alternativa de solución ante la situación jurídica que enfrenta el NNA en riesgo o desprotección familiar. Al parecer, los profesionales ven “natural” esta capacidad como parte de su labor y por ello la relegan; sin embargo, dicha elección no es espontánea o al azar. El abogado de UPE debe sustentarla a través del uso de todas las evidencias recopiladas en la etapa anterior, siendo este proceso el que debe formarse a través de la práctica. De ello también podemos inferir es que la atención por riesgo o desprotección familiar de los NNA es un tema fuertemente vinculado a la labor del psicólogo y del trabajador social, donde el abogado apoya las labores de sus compañeros de equipo, lo que lo ha ido llevando a adquirir una capacidad con la que no siente que su rol y función tengan una fuerte vinculación.



*“(...) apoyo a buscar vacantes en CAR (...)”* Abogado de UPE.

*“(...) para redactar la resolución discutimos con el psicólogo y el trabajador social hasta ponernos de acuerdo (...)”* Abogado de UPE.

*“(...) todos leemos la resolución para ver si los extractos del informe social y psicológico están bien como para sustentar la resolución (...)”* Abogado de UPE.

Lo que estas siguientes 4 capacidades analizadas reflejan (*“2.4 Infiere e interpreta la información”, “2.5 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información”, “2.7 Determina una alternativa de solución” y “2.8 Diseña la alternativa de solución”*) es que, en función del puntaje obtenido, deben ser desarrolladas entre los profesionales de derecho de UPE, ya que, de acuerdo a los hallazgos descritos, mantienen cierto nivel de relevancia para el puesto, contando con ellos la gran parte de abogados del servicio. Algo que se evidencia de los hallazgos es que los profesionales usan estas capacidades de forma natural o empírica, sin un rigor metodológico, lo que tiene la ventaja de no ser necesario convencerlos para mostrar su importancia, pero que tiene como desventaja que pueden realizar pasos innecesarios que los desvían del objetivo principal aumentando con ello el tiempo que debe durar el procedimiento.

Otro de los puntos que se rescatan del análisis es que, si bien no hay una especialización en esta materia para ninguna de las carreras, la práctica y el análisis de casos va llevando a que los profesionales del equipo vayan aprendiendo los criterios adecuados a usar, así como van aprendiendo de las otras disciplinas. Esto podría ser una fortaleza si es que se apunta en los procesos formativos a que los informes no salgan por profesional sino multidisciplinariamente ya que enriquecerían la opinión técnica brindada.

#### **4.1.3.3 Competencia 3: Redacción de informes**

La capacidad *“3.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada”*, está relacionada a ordenar las ideas que van a ser plasmadas en el



informe o resolución de forma deductiva a fin de arribar a la decisión propuesta. Los resultados obtenidos al ser consultada entre los profesionales de UPE, muestran que 8 entrevistados de 9 creen que la misma debe ser parte de lo que todo abogado de contar, mientras que las mismas personas (8 entrevistados) consideran contar con dicha capacidad. Analizando este hallazgo podemos ver que los entrevistados coinciden en la importancia de ordenar lógicamente las ideas en torno a la opinión técnica que sostienen respecto de los resultados de su evaluación del NNA.

**Tabla N° 33: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 3 a profesionales de derecho**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
3.1.Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada	8	8	16	X		
3.2.Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente	7	9	16	X		
3.3.Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito	7	8	15		X	

*Elaboración propia*

Sobre la capacidad “3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente”, 7 entrevistados de 9 sostienen que todo abogado de UPE debe tener esta capacidad, mientras que todos los entrevistados (9 profesionales consultados) dicen contar con ella. Analizando esta respuesta podemos ver que un tercio de los entrevistados cree que no es relevante para el profesional el uso apropiado de los recursos textuales que garanticen un informe claro y limpio, desde el uso adecuado del lenguaje y el sentido que se le da al texto. Sin embargo, todos los entrevistados

declaran que en sus informes usan un lenguaje pertinente y de fácil comprensión para los usuarios.

Algo similar sucede con la capacidad *“3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito”*, donde 7 entrevistados de 9 profesionales consultados declaran que es una capacidad indispensable para la competencia, mientras que 8 profesionales mencionan contar con ella. Al analizar lo hallado, notamos que a un tercio de los profesionales entrevistados no les parece relevante para el puesto que el profesional revise de manera integral el contenido y la coherencia de su informe, para hacerlos comprensible a los usuarios.

*“(...) a veces la familia del niño no entiende lo que dicen las resoluciones y hay que explicarle (...)”*. Trabajadora social de UPE.

Haciendo un análisis de los dos párrafos anteriores relacionado a las capacidades *“3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente”* y *“3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito”*, se observa este conflicto permanente entre el uso del lenguaje común y coloquial, versus el lenguaje técnicamente correcto pero complejo, es algo común entre los profesionales del derecho, que muchas veces suele hacer incomprensibles para los usuarios los documentos que plasman las decisiones de los servicios de protección a los NNA (Greeven y Valenzuela, 2020), como lo es la UPE. Considerando la riqueza de la lengua castellana, es posible redactar de forma comprensible para los ciudadanos, pero se requiere promover esta práctica para que su uso sea usado de forma natural por los profesionales. Ello, adicionalmente a una cuestión de formación continua y ejercitarse permanentemente, involucra al Director de UPE, quien debería ser el primer llamado a guiar a sus profesionales en este sentido.

Por ello, un tema que puede incluirse dentro de los procesos de fortalecimiento o desarrollo de capacidades para el profesional en derecho es disminuir la distancia de lo expresado en las resoluciones y el lenguaje común usado por los usuarios.

#### **4.1.3.4 Competencia: Resolución administrativa**

Sobre la capacidad “4.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada”, 8 entrevistados de 9 profesionales consultados coinciden en que es una capacidad necesaria para el puesto, y esta misma cantidad (8 entrevistados) coinciden en contar con ella. Ello quiere decir que los hallazgos muestran que los abogados de la UPE se perciben con el conocimiento, habilidades y actitudes para ordenar lógicamente las ideas en torno a un tema, relacionándolas entre sí para elaborar resoluciones que expresen la decisión consensuada de todo el equipo técnico.

Los resultados anteriores coinciden cuando vemos la capacidad “4.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente”, donde 8 de 9 entrevistados declararon que dicha capacidad debe ser parte del profesional de derecho de UPE; y los mismos 8 entrevistados declaran contar con ella. Estos hallazgos muestran que los profesionales declaran usar de forma apropiada los recursos necesarios del lenguaje para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito para una fácil comprensión de las personas usuarias del servicio.

Asimismo, sobre la capacidad “4.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito”, los resultados nuevamente coinciden con los anteriores, donde 8 de 9 entrevistados están de acuerdo en que dicha capacidad es necesaria para el puesto; mientras los mismos 8 entrevistados declaran tener dicha capacidad. Este hallazgo nos lleva a inferir que los profesionales de UPE, al haber redactado una resolución, revisan integralmente el contenido y la coherencia del mismo; con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias.

Estas respuestas son coherentes con la experiencia laboral y conocimientos acordes a la carrera respecto de plasmar documentos de la naturaleza de una Resolución Administrativa de UPE, por lo que son capacidades que solo requieren fortalecerse a través de actualizaciones en el tema o incluyéndolo dentro de la malla del programa de formación,

“(…) ¿la resolución? Es trabajo del abogado. Yo solo le paso mi informe y con eso él hace la resolución (…).” Psicólogo de UPE.

“(…) todos le pasamos nuestro informe al abogado y él ya se encarga (…).” Sobre la resolución administrativa de la UPE. Trabajadora social de UPE.

Analizando los resultados y los comentarios de los profesionales entrevistados notamos un tema sobre el cual los otros profesionales del equipo técnico que no son abogados insisten, relativo al lenguaje usado por este y que también fue tocado cuando analizamos la sección anterior respecto de la capacidad “3.1 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente”, donde se hizo un cierto énfasis al mismo, y que está relacionado a que el profesional del derecho use de forma apropiada recursos en la elaboración de textos para garantizar la claridad que el usuario requiere. Como se ha dicho anteriormente, es necesario trabajar en ello, porque esta es una expresión de hacer accesible las prestaciones del Estado a la ciudadanía, el que los documentos sean comprensibles para todos.

**Tabla N° 34: Resultados de capacidades consultadas de la Competencia 4 a profesionales de derecho**

Capacidades propuestas	Declaración del encuestado			Resultados		
	Se debe tener	Es con la que cuenta	Total	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar	Capacidad a retirar
4.1.Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente	8	8	16	X		
4.2.Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito	8	8	16	X		
4.3.Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada	8	8	16	X		

*Elaboración propia*

Es necesario mencionar que existen equipos técnicos incompletos en la UPE, donde puede no haber alguno de los profesionales. En dichas situaciones, cuando no se tiene un psicólogo o un trabajador social, se reemplaza su ausencia con un profesional de otro equipo. Sin embargo, cuando no tenían abogado, este no era reemplazado, sino que uno de los dos profesionales (psicólogo o trabajador social) del equipo elaboraba las resoluciones administrativas, y la revisión la realizaba el Director de UPE.

*“(...) cuando no tuvimos abogado yo hacía las resoluciones administrativas (...)”.* Trabajadora social de UPE.

*“(...) la resolución administrativa cuenta con extractos de los informes psicológico y social, que son la base para formular la resolución (...)”.* Abogado de UPE.

Esta forma de trabajo -sin profesional de derecho- se puede ver en los modelos de otros países donde se prescinde de este perfil. Ello también se puede ver en el modelo de protección de España, donde todos los perfiles son de carreras de ciencias sociales y humanas. Para el caso del Perú, los profesionales en derecho tienen presencia en todos los servicios de protección social (CEM, Línea 1810, Línea 100, etc.), debido a que los equipos de profesionales buscan la garantía del “paraguas” legal para sus acciones y respaldan su trabajo en la asistencia técnica del abogado del equipo a fin de proteger de “legalidad” sus opiniones técnicas, a fin de evitar problemas en el sistema administrativo de faltas y sanciones, o con el sistema de justicia, de corresponder. En ese sentido, para nuestro sistema de protección, el abogado es imprescindible.

#### **4.1.4 Aportes desde el análisis**

A manera de síntesis, podemos señalar que la capacidad “*pensamiento crítico*” es transversal para todas las profesiones que conforman el equipo de evaluación. Está presente en las dos primeras competencias de todas las profesiones que forman al equipo de evaluación con puntajes altos (entre 16 y 18), por lo que podemos inferir



que es necesaria para los procesos donde se debe recopilar información o indagar por los hechos y circunstancias, analizar todo lo recogido, y emitir conclusiones o una opinión técnica.

Por otra parte, el riesgo y desprotección familiar de NNA es un problema eminentemente social, por ello se nota un mayor aporte de parte del psicólogo y el trabajador social. Sus informes definen la medida de protección, la cual luego el abogado enmarca dentro de la fórmula legal que corresponda. Pero, la esencia de una resolución administrativa de la UPE son los informes psicológicos y sociales.

La carga del trabajador social es más intensa. Puede brindar orientaciones legales, pero también contención emocional, de requerirse. Ello se entiende mejor cuando comparamos el procedimiento por riesgo o desprotección familiar contenido en el DL 1297 con el procedimiento llamado gestión de casos, y donde encontramos grandes similitudes entre ambos. Pues bien, todo este mecanismo -la gestión de casos- descrito en guías, protocolos, directrices y cualquier otro documento técnico o bibliografía especializada está dirigido, explícitamente, para el trabajador social. En algunos modelos internacionales, el procedimiento por desprotección casi es dirigido por el trabajador social<sup>84</sup>. En el caso de la UPE, no solo emite el informe técnico, normalmente está a cargo de gestionar con otras instituciones (vacantes para CAR, o atenciones médicas, por ejemplo) las prestaciones que el NNA necesite; orienta a las familias sobre el procedimiento, muchas veces gestionando apoyo adicional al que requieren en el marco del procedimiento por desprotección familiar; y en otros momentos brinda contención al NNA o a los miembros de su familia. En la dinámica regular del equipo, se puede notar que el otro profesional que realiza un despliegue similar es el psicólogo, lo que reitera que el peso del procedimiento es más fuerte en ambos profesionales. A continuación, y a manera de resumen, se muestra de forma consolidada los resultados presentados anteriormente por carrera:

---

<sup>84</sup> El modelo español, por ejemplo.



## Profesionales de Psicología

Respecto de las capacidades consultadas a los profesionales en psicología estas estarían quedando según lo expresado en el cuadro a continuación sin considerar la capacidad “Diseña estrategias para hacer indagaciones”, que ocupaba el numeral 1.3 y la cual ha sido retirada de acuerdo a los resultados de las consultas realizadas. Los hallazgos muestran que la mayor parte de entrevistados considera que esta es una capacidad más acorde al trabajador social, lo que puede explicarse desde la función que desarrollan, pero también desde la dinámica del trabajo que realizan. Recordando los datos estadísticos de atenciones diarias y lo que dura un procedimiento de evaluación, podemos inferir que los profesionales del equipo técnico tienen un tiempo corto de evaluación y una alta carga de trabajo, lo que, para el caso del psicólogo, obliga al uso de los mismos instrumentos en las evaluaciones (entrevista, observación, y pruebas proyectivas como el dibujo), a la vez que, frecuentemente, no pueda recurrir a los informes de otras instituciones, ya que los plazos en que estas responden sus solicitudes de información rebasa el tiempo en que dura el procedimiento de evaluación. Todo ello explicaría porque dicha capacidad no es relevante desde los hallazgos realizados.

**Tabla N° 35: Resumen de resultados de capacidades para el psicólogo de equipo de evaluación de UPE**

Capacidades propuestas	Resultados	
	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar
<b>Competencia 1: Exploración individual y del entorno familiar</b>		
1.1. Pensamiento crítico	X	
1.2. Problematiza situaciones	X	
1.3. Búsqueda eficiente de información		X
1.4. Preparar los datos para un análisis eficaz		X
1.5. Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada	X	
<b>Competencia 2: Evaluación psicológica</b>		
2.1. Pensamiento crítico	X	
2.2. Curiosidad intelectual	X	

2.3. Analiza, datos e información.		X
2.4. Infiere e interpreta la información	X	
2.5. Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información	X	
2.6. Evalúa y comunica los resultados de su exploración	X	
2.7 Determina una alternativa de solución	X	
2.8 Diseña la alternativa de solución	X	
<b>Competencia 3: Redacción del informe psicológico</b>		
3.1. Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada	X	
3.2. Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente		X
3.3. Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito		X
<b>Competencia 4: Soporte emocional</b>		
4.1. Contiene una situación de crisis emocional	X	
4.2. Orienta y aconseja al NNA o su familia para mejorar las relaciones entre ellos	X	
4.3. Coordinar la atención de las necesidades de salud mental del NNA	X	

*Elaboración propia*

Por otra parte, notamos que, de las 19 capacidades restantes consultadas, los hallazgos muestran que la mayor parte de ellas (14 capacidades) son parte de las características con las que el psicólogo de UPE cuenta y cree que son relevantes para el puesto; mientras que 5 capacidades aun no son del dominio de los profesionales. De ello podemos colegir que la brecha de capacidades que llevarían a los entrevistados a ser competentes para las funciones que deben ejercer es logvable lo que revisaremos en el párrafo siguiente. Ahora, de acuerdo a los hallazgos obtenidos, vemos que las capacidades con las que cuentan los profesionales en psicología de la UPE se han alcanzado a través de la práctica diaria como efecto de ocupar el cargo en el servicio, a partir de ello podemos inferir que la mejor estrategia para un proceso de mejora continua que fortalezca las capacidades con las que cuentan sería aquella basada en el ejercicio de la capacidad desarrollada en pregrado, pero adaptada a su aplicabilidad en un servicio como la UPE. Algunas de las estrategias formativas que se usan para situaciones

similares son la resolución de casos complejos reales y la revisión de los procedimientos llevados a cabo en casos donde los profesionales no han podido encontrar una solución. Estas estrategias se deberían llevar a cabo de manera participativa y conjunta, con el objetivo de arribar a criterios consensuados que les ayuden en las siguientes situaciones similares a enfrentar.

Respecto de las 5 capacidades llamadas a ser desarrolladas, podemos ver que están relacionadas a las competencias Exploración individual y del entorno familiar (“1.3. *Búsqueda eficiente de información*” y “1.4. *Preparar los datos para un análisis eficaz*”), Evaluación psicológica (“2.3. *Analiza datos e información*”), y Redacción del informe psicológico (“3.2. *Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente*” y “3.3. *Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito*”) donde los mismos profesionales declaran no manejar dichas capacidades. Esta información nos debe llevar a poner énfasis en dichos temas dentro del programa formativo que actualmente se viene dictando a las UPE a nivel nacional. En ese sentido se debe poner énfasis en los temas relacionados a las capacidades enumeradas en este párrafo para incluir un proceso que profundice en estos temas, a través de mostrar diversas estrategias relacionadas a su práctica, así como ejercicios relativos a su uso de acuerdo a las situaciones que lo requieran, para luego ejercitar el conocimiento adquirido a través de la practica con casos reales, todo ello a fin de nivelar el conjunto de capacidades con que debe contar el psicólogo de UPE para ser competente en el puesto.

### Profesionales de trabajo social

Respecto de las capacidades consultadas a los profesionales en trabajo social, estas estarían quedando según lo expresado en el cuadro a continuación sin considerar la capacidad “curiosidad intelectual” que ocupaba el numeral 2.2, la cual ha sido retirada de acuerdo a los resultados de las consultas realizadas. Los hallazgos muestran que un significativo número de entrevistados considera que el tener que determinar en el día y con la información con que cuentan la situación del NNA que está siendo evaluado obliga que el trabajador social se ahorre inquietudes adicionales o repreguntas, sobre todo en la etapa de evaluación preliminar que dura 24 horas, y que, de acuerdo a la normativa vigente, el profesional del equipo técnico

de evaluación debe llevar a cabo con la información con la que dispone, dejando para la etapa siguiente las actuaciones o indagaciones que le permitan profundizar en su evaluación. Esto quiere decir que, al igual que pasa con el psicólogo de UPE, el trabajador social también tiene sobre sus hombros la gran responsabilidad de definir la situación jurídica del NNA, sin poder llegar a contar con los informes de otras instituciones, ya que los plazos de respuesta exceden el tiempo que dura el procedimiento de evaluación. Ello explicaría porque para los profesionales de trabajo social de UPE, esta capacidad no es de utilidad para las condiciones que brinda el puesto.

Asimismo, resultado de la presente investigación tenemos que de las 19 capacidades que restan, los hallazgos muestran que la mayor parte de ellas (15 capacidades) son parte de las características con las que el trabajador social de UPE cuenta y cree que son relevantes para el puesto; mientras que 4 capacidades aun no son del dominio de estos de acuerdo a sus respuestas al momento de ser consultados. Podemos iniciar analizando que la brecha de capacidades que llevarían a los entrevistados a ser competentes para el puesto basados en la cantidad de capacidades por desarrollar es logvable si se plantean una revisión de los contenidos los cual analizaremos en el párrafo siguiente. Por ahora se puede evidenciar una situación reiterada en los profesionales del equipo técnico que se recoge de los hallazgos, y es que las capacidades logradas han sido adquiridas en el ejercicio del cargo, y no en los procesos educativos con los que son formados para la competencia en la profesión desde el pregrado. Es por ello que podemos inferir que los procesos formativos que actualmente se usan con los profesionales deben basarse en el ejercicio de la competencia, más que en formatos explicativos o expositivos sobre los procedimientos o los criterios que se deberían usar.

Respecto de las 4 capacidades llamadas a ser desarrolladas, podemos ver que un primer grupo de ellas versan sobre capacidades relacionadas a saber gestionar la información (“1.4. *Búsqueda eficiente de información*” y “2.3. *Analiza datos e información*”). Al respecto, debemos señalar que estas coinciden con lo hallado para el caso de los psicólogos, ello quiere decir que se hace necesario una revisión del programa formativo que actualmente se dicta para los profesionales de UPE a fin de

evidenciar si se está considerando este tema en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y, de hacerlo, cabría ver si la metodología está fortaleciendo o no las capacidades de los profesionales.

**Tabla N° 36: Resumen de resultados de capacidades para el trabajador social de equipo de evaluación de UPE**

Capacidades propuestas	Resultados	
	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar
<b>Competencia 1: Investigación social</b>		
1.1. Pensamiento crítico	X	
1.2. Problematiza situaciones	X	
1.3. Diseña estrategias para hacer indagaciones	X	
1.4. Búsqueda eficiente de información		X
1.5. Preparar los datos para un análisis eficaz	X	
1.6. Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada	X	
<b>Competencia 2: Diagnóstico social</b>		
2.1. Pensamiento crítico	X	
2.2. Analiza, datos e información.		X
2.3. Infiere e interpreta la información	X	
2.4. Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información	X	
2.5. Evalúa y comunica los resultados de su exploración		X
2.6 Determina una alternativa de solución	X	
2.7 Diseña la alternativa de solución	X	
<b>Competencia 3: Redacción del informe social</b>		
3.1. Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada	X	
3.2. Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente		X
3.3. Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito	X	
<b>Competencia 4: Asistencia social</b>		
4.1. Procura la atención integral	X	



4.2. Absuelve consultas o brinda orientaciones	X	
4.3. Desarrollo o fortalecimiento de redes de soporte socio familiar	X	

*Elaboración propia*

Otras de las capacidades por desarrollar (“2.5. *Evalúa y comunica los resultados de su exploración*”) se puede explicar desde el interés en el debate interdisciplinario que ayude a arribar a conclusiones articuladas con las otras disciplinas que forman parte del equipo de evaluación de UPE, como una forma de hacer más equitativo el grado de responsabilidad sobre las decisiones a las que arriba cada profesional en su informe. Ello quiere decir que no se tome en cuenta la asunción de responsabilidades individuales por la decisión tomada, sino que se asuma que es el “equipo” el que está arribando a la conclusión que defina la situación jurídica del NNA en riesgo o desprotección familiar, siendo por tanto el equipo el que asuma los pasivos y activos sobre la misma.

La última capacidad por desarrollar está relacionada a la redacción del informe social (“3.2. *Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente*”), lo que reitera el problema existente entre el uso del lenguaje técnico y el lenguaje coloquial, tal cual las otras disciplinas del equipo de evaluación comparten.

Todos estos temas deben llevarnos a remirar el programa de formación que se está dictando para UPE y revisar cómo se están tocando estos temas y que se requiere para poder nivelar el conjunto de capacidades que se requiere para el puesto de trabajador social de UPE.

### Profesionales de derecho

Respecto de las capacidades consultadas a los profesionales en derecho, estas estarían quedando según lo expresado en el cuadro a continuación sin considerar la capacidad “problematiza situaciones” que ocupaba el numeral 1.2, la cual ha sido retirada de acuerdo a los resultados de las consultas realizadas. Los resultados de los hallazgos y los comentarios alrededor de este brindada por los entrevistados, muestran un reconocimiento de parte del abogado de UPE acerca de un mayor protagonismo, tanto del psicólogo como del trabajador social, en el procedimiento de



evaluación de la situación de riesgo o desprotección familiar de NNA. Ello quiere decir que su labor, relacionada a garantizar un debido proceso y a darle legalidad al mismo, se sostiene sobre la labor de los demás miembros del equipo. En ese sentido, es que los profesionales en derecho de UPE opinan que su labor no tiene el mismo nivel de profundidad que la labor de los otros miembros del equipo de evaluación, lo que explicaría porque dicha capacidad no ha sido considerada relevante para ellos.

**Tabla Nº 37: Resumen de resultados de capacidades para el abogado de equipo de evaluación de UPE**

Capacidades propuestas	Resultados	
	Capacidad a fortalecer	Capacidad a desarrollar
<b>Competencia 1: Recopilación de información y evidencias</b>		
1.1.Pensamiento crítico	X	
1.2.Diseña estrategias para hacer indagaciones	X	
1.3.Búsqueda eficiente de información		X
1.4.Preparar los datos para un análisis eficaz		X
1.5. Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada		X
<b>Competencia 2: Evaluación</b>		
2.1.Pensamiento crítico	X	
2.2.Curiosidad intelectual	X	
2.3.Analiza, datos e información	X	
2.4.Infiere e interpreta la información		X
2.5.Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información		X
2.6. Evalúa y comunica los resultados de su indagación	X	
2.7.Determina una alternativa de solución		X
2.8. Diseña la alternativa de solución		X
<b>Competencia 3: Redacción de informes</b>		
3.1.Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada	X	
3.2.Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente	X	

3.3. Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito		X
<b>Competencia 4: Resolución administrativa</b>		
4.1. Procura la atención integral	X	
4.2. Absuelve consultas o brinda orientaciones	X	
4.3. Desarrollo o fortalecimiento de redes de soporte socio familiar	X	

*Elaboración propia*

Por otra parte, de un total de 19 capacidades consultadas, vemos que los abogados de UPE declaran contar con suficiencia respecto de 11 capacidades, mientras que su opinión respecto de las otras 8 capacidades restantes es que no son de su dominio. Con ello vemos que las capacidades a desarrollar equivalen a cerca de la mitad del total de las capacidades consultadas. Si bien es logable nivelarlas, estos resultados evidencian algunos de los hallazgos descritos anteriormente respecto a que el mayor peso en la responsabilidad de un procedimiento de evaluación de la situación jurídica de un NNA en riesgo o desprotección familiar recae en el psicólogo y trabajador social de UPE, más que en la del abogado. Esta situación replantearía el actual programa formativo, donde todas las disciplinas llevan el mismo contenido curricular, a basarnos en uno que debería estar dividido en un módulo básico con información útil para todos los profesionales, y un módulo específico con información relativa por cada disciplina.

Respecto de las 8 capacidades a ser desarrolladas, podemos ver que la mayor parte de ellas (5 capacidades) están relacionadas a la gestión de información (“1.3. *Búsqueda eficiente de información*”, “1.4. *Preparar los datos para un análisis eficaz*”, “1.5. *Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada*”, “2.4. *Infiere e interpreta la información*”, y “2.5. *Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información*”), estos resultados refuerzan lo mencionado en el párrafo anterior y en diferentes secciones a lo largo de la presente investigación, relacionada al asincramiento del real aporte que tiene la intervención del abogado de UPE dentro del procedimiento de evaluación por riesgo y desprotección familiar versus la labor que despliegan los psicólogos y trabajadores sociales del mismo equipo, donde estos últimos tiene un mayor peso

en el trabajo desplegado. Dentro de este mismo análisis podemos ubicar a las capacidades “2.7 *Determina una alternativa de solución*” y “2.8 *Diseña la alternativa de solución*”, debido a que estas son parte de un proceso reflexivo que los lleva a elegir la mejor opción, como parte de la elaboración de una opinión técnica que va a determinar una situación tan delicada como el riesgo o la desprotección familiar de un NNA. Por su parte, la capacidad “3.3 *Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito*” confronta nuevamente el uso de lenguaje comprensible para el usuario versus el lenguaje técnico, frecuentemente usado por los profesionales en derecho en general, no solo los de la UPE.

Justamente, haciendo un análisis de lo descrito en el párrafo que antecede, se podría llegar a preguntar si es que el programa formativo actualmente dictado para los profesionales de las UPE se está concentrando solo en el procedimiento por riesgo o desprotección familiar más que en las reales necesidades de capacidades específicas a desarrollar que tienen los profesionales de derecho de las UPE, pudiendo extenderse esta deducción a los profesionales de las otras disciplinas que conforman el equipo de evaluación de UPE. Es por ello que, de proponerse estrategias para el ejercicio de estas capacidades, también debería revisarse el programa formativo, sobre todo para el caso de los abogados de equipo de evaluación de UPE, ya que los hallazgos nos están mostrando que su rol dentro del procedimiento que llevan no requiere el grado de profundidad que los otros profesionales si deben tener. Esto sugiere un cambio de mirada dentro del rol que se espera del profesional en derecho, así como una revisión de aquello para lo que se le forma a fin de aprovechar mejor su aporte para el equipo de evaluación de UPE.

A manera de cierre de la sección 4.1 de la presente investigación podemos decir que los profesionales del equipo de evaluación de UPE, cuentan con las capacidades que se requieren para cumplir con las funciones que tienen a su cargo. La brecha entre las capacidades que debe tener el abogado, el psicólogo y el trabajador social de equipo de evaluación de UPE no dista de las capacidades que tienen los profesionales que ocupan el cargo y ejercen las funciones, actualmente.

Sin embargo, es de precisarse que, desde la experiencia en la materia de los investigadores, se deduce que estas capacidades reconocidas por el equipo de evaluación de UPE como propias de ellos, no han sido adquiridas como resultado de la formación en pregrado, sino de la experiencia ganada en el servicio. Asimismo, tampoco la experiencia laboral previa ha ayudado en el ejercicio de la función, lo que podemos deducir ya que no hay servicios similares a las UPE. La mayor parte de profesionales viene de servicios vinculados a la infancia y adolescencia (como por ejemplo los CAR), o de servicios de protección a poblaciones vulnerables (como por ejemplo los CEM, o las DEMUNA). Este tema, vinculado a tener una mirada desde lo que ofrece el servicio, requiere una mirada exploratoria propia que esta fuera de los objetivos de la presente investigación.



## 4.2 CONDICIONES DEL ENTORNO INSTITUCIONAL QUE CONTRIBUYEN O LIMITAN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS DE LOS EQUIPOS DE EVALUACIÓN DE LAS UPE DE LIMA Y CALLAO

Para Mazuelos (2013), las capacidades de los profesionales no son suficientes para un buen desenvolvimiento en el trabajo asignado, sino que la organización debe brindar las condiciones adecuadas para que el profesional sea competitivo.

*“Por ello, es importante que se articulen las competencias personales (actitudes y talentos), la formación (...), la carrera (...), las condiciones de trabajo con el cambio científico y técnico, mediante sistemas laborales que incluyan una forma innovadora de gestión de personas que transformen al (profesional) (...) en el colaborador mas activo para el logro de los objetivos institucionales”. Página 47, Mazuelos, 2013.*

Compartiendo esta mirada, es que los encuestados han ido respondiendo respecto de las limitaciones para el ejercicio de sus funciones, así como los aspectos que favorecen su labor, obteniéndose resultados que se muestran a continuación.

### 4.2.1 Condiciones que limitan

Para Clavijo (2014) y Mazuelos (2013), los profesionales competentes requieren de condiciones mínimas adecuadas para desplegar todo su potencial y hacer que su labor, y por ende el servicio, sean de calidad.

Es por ello que se ha realizado la consulta a los profesionales que conforman el equipo de evaluación de UPE, respecto de una lista de condiciones que pueden limitar su labor. En la tabla N° 38 se muestra por orden de preferencia, aquellas limitantes que los entrevistados creen tienen un mayor impacto en su trabajo. Para una mejor comprensión se han agrupado los resultados obtenidos en tres rangos



que ayudaran en el análisis de su nivel de relevancia para los profesionales: Limitantes principales, limitantes relevantes y limitantes de bajo impacto. A continuación, se describe una a una:

- **Limitantes principales,**

Conformadas por aquellas que cuenten con las mayores coincidencias en las respuestas brindadas por los consultados. Para este caso son los factores que han obtenido 24 respuestas (88,9%) y que corresponden a dos factores identificados: “Excesiva carga de trabajo limita el tiempo de dedicación a cada proceso”, y “Limitados servicios de protección”.

- **Limitantes relevantes**

Conformadas por aquellas que cuenten con un rango de coincidencias significativo en las respuestas. Para ello se han considerado aquellas opciones elegidas entre 12 (44,4%) a 17 (63%) entrevistados. En este rubro son siete los factores que han obtenido este rango de respuestas, y son: *“Poca colaboración de otras instituciones del sistema”, “la ausencia de protocolos y/o herramientas de apoyo pertinentes y actualizados”, “insuficientes protocolos y/o herramientas de apoyo”, “Pocos incentivos laborales”, “Baja remuneración para el trabajo realizado”, “Débil capacitación para las tareas que realizo” y “La forma como está distribuido el trabajo a realizarse entre los profesionales de la UPE”*

- **Limitantes de bajo impacto**

Conformadas por aquellas que han sido elegidas por debajo de 12 entrevistados. Esto es, que están en el rango de 6 (22,2%) a 9 (33,3%) entrevistados que la han elegido. Al respecto mencionar que son seis los factores dentro de este rango de respuestas, y son: *“Alta rotación en los puestos de trabajo”, “Poca especialización para las tareas de evaluación social”, “Marcos normativos que limitan la intervención”, “Dificultades de coordinación y comunicación en el equipo de trabajo”, “Perfil poco idóneo del personal”, y “Débil apoyo de la dirección de la UPE”.*

En la tabla N° 38 se presentan todos los factores que afectan el desempeño de los profesionales del equipo de evaluación de UPE seleccionados por los entrevistados, en orden de prelación.

**Tabla N° 38: Factores que afectan el desempeño de los profesionales del equipo de evaluación de UPE**

N°	FACTORES	ENCUESTADOS	
		N°	%
1	Excesiva carga de trabajo limita el tiempo de dedicación a cada proceso	24	88,9%
2	Limitados servicios de protección (CAR u otro)	24	88,9%
3	Poca colaboración de otras instituciones del sistema	17	63,0%
4	La ausencia de protocolos y/o herramientas de apoyo pertinentes y actualizados	16	59,3%
5	Insuficientes protocolos y/o herramientas de apoyo	14	51,9%
6	Pocos incentivos laborales	13	48,1%
7	Baja remuneración para el trabajo realizado	13	48,1%
8	Débil capacitación para las tareas que realizo	13	48,1%
9	La forma como está distribuido el trabajo a realizarse entre los profesionales de la UPE	12	44,4%
10	Alta rotación en los puestos de trabajo	9	33,3%
11	Poca especialización para las tareas de evaluación social	7	25,9%
12	Marcos normativos que limitan la intervención	7	25,9%
13	Dificultades de coordinación y comunicación en el equipo de trabajo	6	22,2%
14	Perfil poco idóneo del personal	6	22,2%
15	Débil apoyo de la dirección de la UPE	6	22,2%
<b>TOTAL DE ENCUESTADOS</b>		<b>27</b>	

*Elaboración propia*

A continuación, se pasarán a detallar las limitantes principales, relevantes y de bajo impacto:

#### **4.2.1.1 Limitantes principales**

La respuesta de los profesionales consultados sobre el total de alternativas propuestas ha arrojado mayoritariamente dos limitantes bastante relacionadas entre sí, como son la *excesiva carga laboral* y *los limitados servicios existentes* (88.9% del total de entrevistados), lo que coincide con el Informe sobre los resultados de la supervisión nacional a UPE<sup>85</sup> realizado por la Defensoría del Pueblo. A continuación, pasaremos a analizar cada uno de los resultados de las limitantes en mención:

##### **1. La excesiva carga de trabajo en las UPE**

En la sección “1.2 Justificación” de la presente investigación, se muestra que el promedio de NNA atendidos nuevos que llegan a las cuatro UPE de Lima Metropolitana y Callao es de 30, contando con solo 21 Equipos de Evaluación distribuidas en sus cuatro sedes para su atención: Lima Norte Callao (6), Lima Centro (5), Lima Este (5) y Lima Sur (5). Ello quiere decir que, si se distribuye un equipo de evaluación por NNA a ser atendido, aún quedarían 9 NNA por atender. Adicionalmente a los casos que han ido llegando en días anteriores y cuyo procedimiento de evaluación sigue en proceso.

*“(…) las demandas de niños para ser atendidos son muy altas, por lo que no se puede cumplir con los plazos establecidos en el D.L. 1297. No nos alcanza para hacer un análisis a profundidad. Creo que eso afecta la calidad del servicio y agota al profesional”.* Director de UPE.

Según el *Informe sobre los resultados de la supervisión nacional a UPE* de la Defensoría del Pueblo, la cantidad de profesionales de las UPE dedicados a la atención de NNA en riesgo o desprotección familiar es insuficiente, lo que se puede

---

<sup>85</sup> <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/07/INFORME-ESPECIAL-003-2022-RESULTADOS-SOBRE-LA-SUPERVISI%C3%93N-NACIONAL-A-UPE-FINAL.pdf>

ver cuando se compara la cantidad de plazas CAS existentes para el servicio, versus las plazas CAS que cuentan con un profesional laborando en ella. La relevancia de este indicador está referida a la relación inversamente proporcional entre la cantidad suficiente de profesionales para llevar a cabo el procedimiento de evaluación versus el tiempo que este pueda demorar por dicha causa. Esto es que, a menor personal para la evaluación, mayor demora para terminar dicho procedimiento; y a mayor personal, menor demora. A continuación, la tabla N° 39 muestra la brecha de personal de UPE; esto es, la cantidad de profesionales que actualmente están trabajando en las UPE, versus la cantidad de personal que se debería tener.

**Tabla N° 39: Cantidad y tipo de personal de las UPE**

UPE	Abogado/a		Psicólogos/as		Trabajadores/as sociales		Educador/a	
	Cantidad actual	Cantidad de puestos asignados por RRHH	Cantidad actual	Cantidad de puestos asignados por RRHH	Cantidad actual	Cantidad de puestos asignados por RRHH	Cantidad actual	Cantidad de puestos asignados por RRHH
Tumbes	4	7	3	6	1	6	0	1
Arequipa	6	-	10	-	10	-	2	-
Lima Este	12	9	22	22	16	16	4	3
Lima Sur	10	10	14	14	14	14	3	3
Amazonas	6	0	6	0	2	0	0	0
Ucayali	4	6	4	6	0	6	1	1
Puno	5	6	4	6	4	6	1	1
Ica	7	7	3	7	4	7	1	1
Junín	5	6	6	6	9	9	1	1
Piura	8	14	11	14	4	9	0	1
Loreto	5	0	5	0	5	0	1	0
Cajamarca	5	7	3	6	4	6	1	1
Madre de Dios	4	5	6	8	5	6	1	1
Callao	18	21	22	24	17	21	4	4
Huancavelica	4	7	5	6	3	6	1	1
Huánuco	3	0	3	0	3	0	1	0
Lambayeque	3	4	5	5	5	5	1	1
La Libertad	4	7	7	7	6	6	1	1
Áncash	6	7	6	6	3	6	1	1
Tacna	6	9	7	7	5	6	1	1
Moquegua	5	6	4	4	5	6	0	1
Ayacucho	4	7	3	6	3	4	1	1
Apurímac	4	1	2	1	2	0	1	0
Lima	12	12	18	18	17	17	3	3
Cusco	9	12	9	11	11	11	1	1

Elaboración y fuente: Defensoría del Pueblo

Sin embargo, para el caso de las UPE de Lima Metropolitana y Callao, la brecha de profesionales no es tan alta como en otras regiones (por ejemplo, Tumbes necesita 7 abogados y solo cuenta con 4), contando prácticamente con la totalidad de profesionales que necesitan, salvo en la UPE Lima Norte Callao (en el cuadro la denominación aparece como solo “Callao”) donde existe una pequeña brecha de profesionales: Faltan 3 abogados (tiene 18 y requiere 21), 2 psicólogos (tiene 22 y requiere 24) y 4 trabajadores sociales (tiene 17 y requiere 21), lo que se puede ver a continuación:

A su vez, el modelo operativo del Programa Presupuestal 117 (PP117) establece una cantidad mínima de profesionales por UPE, que llega a 1,012 profesionales; sin embargo, la cantidad de profesionales con las que se contaba en el año 2021 es de 740 profesionales (Tabla N° 40). El tener menor personal del requerido genera sobrecarga en otros equipos y demoras en los procedimientos seguidos por estos, perjudicando la atención.

**Tabla N° 40: Brecha de personal CAS**

BRECHA DE PERSONAL CAS			
NÚMERO DE PROFESIONALES SEGÚN MODELO OPERATIVO APROBADO EN EL MARCO DEL PP 117	NÚMERO DE PERSONAL CAS AÑO 2020	NÚMERO DE PERSONAL CAS AÑO 2021	NÚMERO DE PERSONAL CAS AÑO 2022
25 UPE – 1012	722	740	714

Elaboración y fuente: DGNNA-MIMP. Extraído de Informe de Defensoría del Pueblo<sup>81</sup>

Adicionalmente a ello, las UPE relacionan sus deficiencias en la atención de casos, a no contar con los profesionales suficientes.

*“La brecha de personal advertida pone en evidencia el número insuficiente de profesionales en las UPE”.* Defensoría del Pueblo<sup>86</sup>.

<sup>86</sup> Pag. 25, Informe sobre los resultados de la supervisión nacional a UPE de la Defensoría del Pueblo. 2022.



*“(...) en la supervisión se evidencio que 21 de 25 de las UPE supervisadas consideraban que carecían de personal para realizar una mejor labor”. Defensoría del Pueblo<sup>81</sup>.*

La demora en la respuesta de las instituciones para culminar el proceso de evaluación, o problemas en la coordinación con otras instituciones, también es una constante (la tercera limitante más votada por los encuestados en la presente investigación) que ha aparecido en las declaraciones de los profesionales de UPE y suma a los problemas de no poder cerrar los procedimientos oportunamente, sumando a la alta carga de casos que afecta la labor de los profesionales de las UPE.

## **2. Los limitados servicios existentes**

El sistema de protección para NNA en riesgo y desprotección familiar en el país no cuenta con la totalidad de instituciones que necesita, ello se analizara a continuación a partir de 3 servicios claves para el procedimiento por riesgo o desprotección familiar: Las UPE, los CAR y las DEMUNA.

En el país solo se cuenta con 25 UPE a nivel nacional, pero no cubren todo el territorio nacional. Su alcance llega como máximo a la provincia donde están ubicadas. Existen regiones donde no hay una sola UPE, como Pasco y San Martín. En ausencia de las UPE, los Juzgados de familia o mixtos deben atender los casos de desprotección familiar, pero al no ser especializados en el tema, desconocen sus funciones o el procedimiento a seguir, generando permanentes descoordinaciones entre ambos servicios. Para el caso de Lima Metropolitana y Callao existen 04 UPE que cubren todos los distritos de la capital y la provincia constitucional: Lima Centro, Lima Norte-Callao, Lima Sur y Lima Este.

A su vez, a nivel nacional existen 242 Centros de Acogida Residencial (CAR), de tres tipos diferentes que se complementan entre sí para la atención a los niños, niñas y adolescentes en desprotección familiar; estos son:

- CAR de urgencia, brindan albergamiento inmediato por periodos cortos que no excedan los 10 días o de forma urgente, y es usado para que los NNA pernocten en periodos cortos mientras su familia viene por ellos o mientras se busca una vacante en un CAR Básico o Especializado.
- CAR básicos, para aquellos que no tienen ningún tipo de perfil y por ello no requieran ningún tipo de atención especializada, que es donde los NNA pueden permanecer en periodos más prolongados.
- CAR Especializados, para aquellos con perfiles complejos y que requieran atención especializada, como pueden ser NNA con discapacidad, o víctimas de trata, entre otros; para que reciban una atención acorde a sus necesidades y características particulares.

En la tabla N° 41 podemos ver que, del total de CAR existentes, 138 son privados y 104 son públicos. De este universo, 57 pertenecen al INABIF<sup>87</sup>, que es la red pública de CAR más grande del país, y, dentro de la estructura del Poder Ejecutivo, es la instancia con la competencia para gestionar estos servicios<sup>88</sup> y, por tanto, es responsable de tener presencia en todo el territorio nacional.

**Tabla N° 41: Cantidad de CAR**

CAR	Públicos	Privados	Total
INABIF	57	0	57
Gobiernos Locales	29	0	29
Sociedad de beneficencia	18	0	18
Instituciones religiosas	0	78	78
Sociedad civil	0	60	60
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>138</b>	<b>242</b>

Fuente: [www.saludconlupa.com](http://www.saludconlupa.com)<sup>89</sup>  
Elaboración propia

<sup>87</sup> <https://www.mimp.gob.pe/omep/directorio-servicios-mimp.php> Consultado el 22/11/2022.

<sup>88</sup> Con R.M. N.º 315-2012-MIMP (modificada a través de R.M. N.º 190-2017-MIMP), se aprueba el Manual de Operaciones del INABIF, donde se establece que dicha institución está a cargo de brindar protección a los NNA en situación de presunto estado de abandono (hoy llamado desprotección familiar) a través de los Centros de Acogida Residencial.

<sup>89</sup> <https://saludconlupa.com/noticias/a-falta-de-albergues-adecuados-los-ninos-sin-hogar-siguen-expuestos-a-riesgos/>

Como puede verse en la tabla N° 42, Lima Metropolitana y Callao tienen el mayor número de CAR del INABIF (17 CAR), y concentra 8 de los 15 CAR especializados a nivel nacional, entre los que se encuentra el único CAR especializado para NNA en situación de calle; esto quiere decir que al no haber una cobertura de CAR en las demás regiones del país de acuerdo a las propias necesidades regionales, obliga a que la capital y la provincia constitucional deban recibir casos de otras regiones del país, saturando sus CAR.

**Tabla N° 42: CAR de INABIF a nivel nacional por especialidad y tipo de gestión**

DEPARTAMENTO	CAR BÁSICO	CAR ESPECIALIZADO	CAR URGENCIA	TOTAL
LIMA	6	8	0	14
AREQUIPA	2	1	2	5
CUSCO	3	1	0	4
LORETO	2	2	0	4
MADRE DE DIOS	3	1	0	4
PUNO	3	1	0	4
CALLAO	1	0	2	3
LAMBAYEQUE	3	0	0	3
HUANCAVELICA	2	0	0	2
ICA	2	0	0	2
JUNÍN	1	1	0	2
LA LIBERTAD	2	0	0	2
TUMBES	1	0	1	2
UCAYALI	1	0	1	2
ANCASH	1	0	0	1
AYACUCHO	1	0	0	1
MOQUEGUA	1	0	0	1

TACNA	1	0	0	<b>1</b>
AMAZONAS	0	0	0	<b>0</b>
APURIMAC	0	0	0	<b>0</b>
CAJAMARCA	0	0	0	<b>0</b>
HUÁNUCO	0	0	0	<b>0</b>
PASCO	0	0	0	<b>0</b>
PIURA	0	0	0	<b>0</b>
SAN MARTÍN	0	0	0	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>57</b>

Fuente: <https://www.mimp.gob.pe/omep/directorio-servicios-mimp.php> .

Elaboración propia

Asimismo, la distribución de CAR del INABIF a nivel nacional contempla solo 06 CAR de urgencia, esto quiere decir que estos servicios no están presentes en todo el país a pesar de su necesidad. Para el caso de Lima Metropolitana y Callao, la provincia constitucional cuenta con 2 de estos CAR, mientras la capital no cuenta con este servicio. Esto genera que los CAR Básicos ocupen sus vacantes con NNA que solo van a estar por períodos cortos (perfil de CAR de Urgencia), reduciendo las vacantes a NNA con el perfil adecuado para estos. Esta situación genera un círculo vicioso ya que, al no haber vacantes en CAR Básicos, los CAR de Urgencia deben ocupar sus vacantes por más tiempo del establecido.

*“(…) cuando se requiere dictar la medida de Acogimiento Residencial, en la mayoría de casos no se obtiene respuesta favorable. Lo que incrementa el estrés en los profesionales, pero sobre todo en los NNA que tienen que ser trasladado de un lugar a otro, y la mayoría de veces pernoctar en las UPE, lo cuales no son espacios adecuados para albergarlos”. Directora de UPE.*

Otro tema es que los casos por riesgo de desprotección familiar que deben atender las UPE son el doble que los de desprotección familiar<sup>90</sup>. Según el DL 1297, las situaciones de riesgo deben ser atendidas por las Defensorías Municipales del Niño y del Adolescente (DEMUNA) que se encuentren debidamente acreditadas. En el país existen 1,896 distritos, de los cuales existen 1,751 tienen una DEMUNA; de este total, solo 428 se encuentran acreditadas<sup>91</sup>. Esta situación genera que las UPE conserven una alta carga por los casos de riesgo que deben atender aún. En el caso de Lima metropolitana, esta cuenta con 43 distritos con DEMUNA de las cuales 40 son acreditadas, mientras que el Callao tiene 7 distritos en total, todas ellas con DEMUNA acreditada.

Esta situación presente en las instituciones descritas es mucho más amplia si analizamos la cantidad de Juzgados especializados en Familia que hay en el país, o la cantidad de Defensores Públicos especializados en Infancia y Adolescencia, o la Comisaría de Familia, o instituciones que promuevan competencias parentales, entre otros muchos componentes del sistema de protección a la infancia y adolescencia. Lo cierto es que la brecha es suficientemente grande como para resumir que la demanda ha superado largamente la oferta de servicios públicos, sobre un tema tan delicado e indispensable como la atención de NNA sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos, mostrando las grandes limitaciones en la cobertura que deben enfrentar los profesionales de la UPE.

#### **4.2.1.2 Limitantes relevantes**

A continuación, pasaremos a detallar otras limitantes mencionadas por los profesionales de UPE y que han tenido un porcentaje significativo dentro de las consultas realizadas, algunas de las cuales se agruparan por estar relacionadas y para permitir un análisis integral de los mismos:

---

<sup>90</sup> Pag. 31, *Informe sobre los resultados de la supervisión nacional a UPE* de la Defensoría del Pueblo. 2022.

<sup>91</sup> Directorio de DEMUNA. <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/dgna/dna/directorio/index.php>

## **1. Poca colaboración entre instituciones**

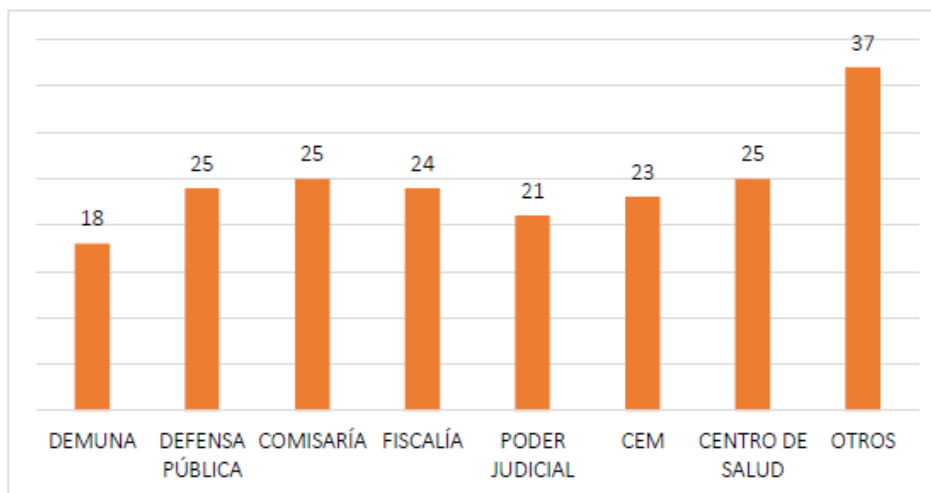
Las limitantes anteriormente descritas tienen directa relación con esta, que ha sido reseñada por el 63% de entrevistados. En el procedimiento por riesgo o desprotección familiar participan una serie de instituciones como la comisaría que recibe denuncias por desprotección familiar o traslada a NNA que encuentra en situación de calle, por ejemplo, o el instituto de medicina legal que debe realizar los peritajes correspondientes a los NNA que son parte de un procedimiento por desprotección familiar, por ejemplo, entre toda una red de instituciones a las que llamamos sistema de protección a la infancia y adolescencia.

Ello quiere decir que este sistema de protección no está conformado solo por la UPE, sino por todas las instituciones alrededor de la atención de NNA en riesgo o desprotección familiar. En ese sentido, la UPE esta llamada a coordinar permanentemente con diversos servicios para poder brindar una atención integral al NNA que atiende.

Como parte de esta dinámica existen derivaciones entre los servicios, declinaciones de competencia y coordinaciones que se realizan permanentemente. Este flujo puede verse en el grafico N° 04, rescatado del Informe Especial N° 003-2022-DP. "Informe sobre los resultados de la supervisión nacional a las UPE", el cual muestra las principales instituciones con las que las UPE coordinan casos de desprotección familiar, encontrándose que 25 de ellas coordinaron con las comisarías, centros de salud, y la defensa pública, mientras que otras instituciones con las que existe una coordinación fluida es la fiscalía (24), los CEM (23) y el poder judicial (21), entre otras.



**Gráfico N° 04: Instituciones con las que las UPE coordinan casos de DF**



*Elaboración y fuente: Defensoría del Pueblo*

Sin embargo, y a pesar que está regulado en el DL 1297 y su reglamento esta relación entre instituciones, este proceso de articulación frecuentemente genera fricciones debido a problemas de competencias (como, por ejemplo, cuando una UPE no tiene competencia en un distrito y el juzgado insiste en que debe atender un caso), no hay suficiente capacidad para la atención en los servicios (como, por ejemplo, cuando no hay vacante en los CAR, y las UPE requieren ingresar a un NNA), o cuando no hay suficientes servicios (como, por ejemplo, regiones donde solo hay CAR privados y no tienen ninguna obligación en recibir a los NNA con perfiles complejos que la UPE necesita ingresar a un CAR), o que no atiendan las solicitudes de información o requerimientos de atención oportunamente (como, por ejemplo, las solicitudes de exámenes toxicológicos por el Instituto de Medicina Legal que pueden tardar hasta 20 días para los resultados, tiempo que excede el procedimiento por DF); entre otras muchas situaciones que generan problemas en la coordinación con la UPE.

Este resultado muestra que el sistema de protección tiene una oferta de servicios muy limitada para atender a la demanda existente, lo que genera demoras en el procedimiento, sobre carga laboral y un desgaste evidente en

los operadores del sistema que los lleva a actitudes de negligencia y desidia que afecta a la relación interinstitucional y, por tanto, la atención de calidad a los NNA.

2. **Fortalecimiento de capacidades institucionales: (4ta.) La ausencia de protocolos y/o herramientas de apoyo pertinentes y actualizados / (5ta.) Insuficientes protocolos y/o herramientas de apoyo, y (8va.) Débil capacitación para las tareas realizadas**

En este punto se analiza integralmente la 4ta. (59,3%), 5ta. (51,9%) y 8va. (48,1%) limitante por estar referidas a un mismo tema que son las capacidades que ofrece la institución para contar con una óptima prestación. En primer lugar, debemos mencionar que existe entre los profesionales de UPE una demanda por contar con instrumentos que apoyen su labor, y que deberían ser de interés de la institución el proporcionarlos. Este hallazgo va en consonancia con los resultados que arroja el Informe Especial N° 003-2022-DP. "Informe sobre los resultados de la supervisión nacional a las UPE", elaborado por la Defensoría del Pueblo, en el cual se consulta a los profesionales de UPE sobre los temas en que más han sido capacitados obteniéndose como respuesta que el 52% estuvo relacionada al conocimiento y uso de la Tabla de Valoración de Riesgo y el 48% al el Plan de Trabajo Individual, lo que puede verse en la tabla N° 43 la cual contiene la información mostrada en el Informe Defensorial en mención. Este resultado nos permite inferir el interés por este tipo de herramientas que apoyen su labor, y que la hagan más predictiva.

En el análisis de la sección 4.1 de la presente investigación se ha ido mencionando que el procedimiento de evaluación inclina una mayor carga de trabajo y de responsabilidad sobre los hombros de los psicólogos y trabajadores sociales, siendo sus informes determinantes para definir la situación jurídica del NNA en riesgo o desprotección familiar. En ese sentido, un instrumento aligera dicha carga y se la traslada a los resultados que esta arroje, desde una mirada menos subjetiva y más lógico-racional o deductiva.

Otra fuerte ventaja es que un instrumento robustamente probado y validado permite llegar a conclusiones veraces que reducen el tiempo de indagar a través de herramientas que requieren de mucha experiencia para una adecuada aplicación que arribe a conclusiones certeras, como pasa con la entrevista, la observación y las pruebas proyectivas.

Por otra parte, cerca de la mitad de los entrevistados revelan la importancia de conocer mejor el DL 1297 y su reglamento (52%) y su interés por los procesos formativos, tal como puede evidenciarse en la tabla N° 43, donde hay una serie de materias y herramientas a las que han accedido. Ello sugiere que existe el interés por acceder a este tipo de procesos que mejore su labor en la institución. Asimismo, desde lo recogido por la presente investigación podemos colegir que otra de sus necesidades evidenciadas va en torno a generar otros instrumentos como protocolos que guíe la labor de los profesionales de UPE en los aspectos más operativos del procedimiento administrativo por riesgo o DF, como puede ser un Protocolo de actuación de la UPE, el cual no existe aún.

**Tabla N° 43: Capacitaciones recibidas por las UPE**

CAPACITACIONES	% de UPE
Decreto Legislativo N° 1297 y su reglamento	52%
Tabla de Valoración de Riesgo (TVR)	52%
Plan de Trabajo Individual (PTI)	48%
Directiva de Acogimiento Familiar	48%
Enfoque de derechos	48%
Enfoque de niñez y ciclo de vida	44%
Enfoque de género	44%
Enfoque de interculturalidad	40%
Abordaje de problemas psicosociales (víctimas de trata, migrantes, embarazo adolescente, consumo de drogas, violación sexual, etc.)	36%
Tratados internacionales sobre derechos de niñas, niños y adolescentes	36%
Código de Niños y Adolescentes	36%
Atención de niñez y adolescencia refugiada y migrante	36%
Atención durante pandemia	32%
Prevención de la violencia	32%
Atención de NNA con discapacidad	28%
Cumplimiento de medidas de bioseguridad en la atención de NNA	24%

*Elaboración y fuente: Defensoría del Pueblo*

Los encuestados mencionan la necesidad de contar con herramientas para facilitar la comprensión de los procedimientos y criterios de aplicación del DL 1297, lo que respalda la necesidad de un protocolo de actuación para profesionales de UPE, y la formación en el uso del mismo.

*“La ausencia de protocolos y herramientas, hace que no exista un estándar en los procedimientos, es decir, cada profesional interviene conforme a su capacidad y criterio, generándose desorden y poca claridad de las funciones a realizar”.* Trabajadora social de UPE.

*“La falta de protocolos y herramientas de apoyo, genera desorden, retrasos; en consecuencia, una inadecuada intervención”.* Trabajadora social de UPE.

Hay que enfatizar que herramientas y formación van de la mano si es que se quiere garantizar un resultado óptimo respecto de lo que se requiere: Un servicio de calidad (Mazuelos, 2013). Como se ha mencionado anteriormente, existe ausencia de la academia en ofertas formativas de esta naturaleza, por ello la DPE debe suplir esta ausencia, quedando pendiente que estos procesos formativos no solo cuenten con la acreditación del MIMP, sino de la academia.

*“(…) si queremos mejorar es necesario que todo el personal se capacite (…)”.* Director de UPE.

3. **Condiciones Laborales: (6ta.) La baja remuneración / (7ma.) Pocos incentivos laborales / (9na.) La distribución del trabajo dentro de la UPE**

En este numeral se analizarán la 6ta. (48,1%), 7ma. (48,1%) y 9na. (44,4%) limitantes, las cuales están relacionadas entre sí por ser parte de las condiciones laborales que se brindan a los profesionales de las UPE. Para empezar, podemos mencionar que tener personal competitivo no es suficiente para contar con un servicio de calidad, sino que se requiere que la organización brinde condiciones para ello (Mazuelos, 2013), y en este punto la

remuneración es una condición mínima y básica para contar con profesionales idóneos para el servicio. Ello se explica mejor si vemos que los profesionales mejor preparados invierten en su educación y, como efecto de ello, buscan puestos de trabajo con remuneraciones atractivas. En su contraparte, las bajas remuneraciones y los pocos incentivos laborales tiene relación con la atracción de profesionales poco competitivos<sup>92</sup>, ello nos permite deducir que tener profesionales con una precaria preparación profesional para ejercer en las UPE, tiene directa relación con una baja calidad en la atención de casos en el servicio.

La remuneración de los profesionales de equipos de evaluación de UPE de Lima Metropolitana y Callao es de S/. 4,500, pidiéndose que el profesional sea Licenciado colegiado y habilitado, además de tener una experiencia laboral de tres (03) años en entidades públicas y/o privadas; dos (02) años de experiencia relacionado a temas de niñez y adolescencia; así como una experiencia de un (01) año en labores relacionadas a niñas, niños o adolescentes en el Sector Público<sup>93</sup>. Sin embargo, un puesto de Defensor Público coincide con solicitar que el profesional sea Licenciado, pero su experiencia laboral es menor a la del profesional de UPE, pidiendo solo una experiencia laboral general mínima de dos (02) años, en el sector público y/o privado; una experiencia específica mínima de dos (02) años, contados a partir de la obtención de su Colegiatura, en el sector público y/o privado<sup>94</sup>; con una remuneración de S/. 7,064.19.

Evidentemente, una diferencia remunerativa tan sustancial para un puesto al que el abogado de UPE puede postular y ganar debido, hace poca atractivo el mantenerse en el laborando en el servicio. Si a ello le sumamos la presión que

---

<sup>92</sup> Profesión: Profesor en América Latina ¿Por qué se perdió el prestigio docente y como recuperarlo?. Elacqua, Hincapie, Vegas y Alfonso. BID. 2017.

<sup>93</sup> Proceso CAS N° 193-2023-MIMP, para abogado de UPE. Fuente: [https://www.mimp.gob.pe/files/bolsa/cas\\_193\\_2023.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/bolsa/cas_193_2023.pdf)

<sup>94</sup> Convocatoria pública cas temporal n° 1438-2023-minjusdh bajo el marco del decreto de urgencia n° 034-2023 para la contratación administrativa de defensor público. Fuente: <https://convocatoria.minjus.gob.pe/convocatoria/public/index.xhtml>



se ejerce sobre estos profesionales, y la responsabilidad que implica el determinar la situación jurídica de un niño en desprotección familiar, se hace obvia la elección.

Actualmente, el marco legal ha generado mayores inconvenientes para mejorar las remuneraciones de los profesionales de UPE. La derogatoria del régimen CAS<sup>95</sup> ha traído consigo que el sistema de mejoras remunerativas deje de existir, con lo que esta situación ha generado malestar en los profesionales que van migrando a mejores oportunidades laborales.

*“La baja remuneración, causa desmotivación, y muchas veces el sentir es la no valoración por el trabajo realizado, a pesar de la complejidad y la demanda que representa el trabajo”.* Director de UPE.

Con este marco, los incentivos dirigidos al personal solo pueden ser no pecuniarios. Los Directores de UPE brindan facilidades para la convivencia y brindar un ambiente laboral lo más saludable posible a pesar de las carencias existentes. Sin embargo, los profesionales se afectan por costos de vida altos, necesidades que van apareciendo conforme van asumiendo nuevas responsabilidades familiares (hipotecas, hijos, etc.), a lo que se suma la presión que ejerce el ministerio en ellos cuando los casos que salen medios de comunicación y donde su margen de defensa es mínimo.

*“(…) sí apoyamos al personal con lo que podemos: permisos, cubrimos su ausencia cuando ha habido emergencias. Hacemos todo lo posible porque sabemos que es todo lo que podemos ofrecerles (…)”.* Director de UPE.

*“(…) sólo hay amonestaciones ante las equivocaciones, pero no se felicita cuando se hace bien el trabajo”.* Abogado de UPE.

---

<sup>95</sup> Ley N° 31131, Ley que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los regímenes laborales del sector público.



*“(...) muchas veces nos sentimos solas (...)”.* En referencia a la atención de casos mediáticos. Directora de UPE.

El profesional competitivo busca ambientes de trabajo seguros y donde puedan retar su capacidad para motivarlos. Muchas veces la desigualdad en la distribución de trabajo afecta la convivencia y relaciones interpersonales, mostrando problemas en la transparencia y comunicación entre los Directores de UPE. Un comportamiento habitual entre gestores públicos es que se encargan más labores a los profesionales más competentes porque saben que van a brindar mejores resultados, y al profesional poco competente se le reduce la carga, con lo que se genera malestar y desgaste. Este tema a cargo del Director de UPE no debe ser desatendido, para no generar malestar entre el equipo.

#### **4.2.1.3 Limitantes con bajo impacto**

Existen una serie de limitantes que han tenido preferencias por debajo del 33.3% (9 de 27 encuestados) como resultado de las consultas realizadas a los encuestados, las cuales están siendo agrupadas en la presente sección a fin de analizarlas. Al respecto iniciaremos con un análisis integral sobre estas que explique porque a los profesionales de las UPE no les es relevante este conjunto de opciones consultadas.

En principio podemos ver que se presentan opciones que son estructurales, y que son entendidas desde la percepción de los entrevistados como una “realidad”, y, por tanto, está normalizada y no con consideradas como limitantes. Ello pasa con la “limitante 10: Alta rotación en los puestos de trabajo”, vinculado a temas de oportunidades por las que los profesionales siempre tienen la libertad de optar; y la “limitante 11: Poca especialización para las tareas de evaluación social”, relacionado a la no existencia de oferta formativa especializada en la materia.

Luego vemos están aquellas opciones elegidas por los entrevistados y que, de acuerdo a su opinión, corresponden a temas que no son exclusivas de la UPE, sino de la percepción individual que se puede tener sobre el clima laboral que genera el grupo de trabajo o que genera la persona a cargo de la gestión, ambas relacionadas a la “limitante 13: Dificultades de comunicación en el equipo de trabajo” y a la “limitante 15: Débil apoyo de la dirección de la UPE”.

Finalmente, están aquellas opciones que no son vistas como relevantes porque los entrevistados perciben que no influye fuertemente en su labor, encontrando en este grupo la “limitante 12: Marcos normativos que limitan la intervención” y la “limitante 14: Perfil poco idóneo del personal”.

A continuación, haremos un breve análisis por cada limitante que ha salido con bajas preferencias en el levantamiento de información de campo:

1. Alta rotación de personal

De acuerdo a las expresiones más frecuentes sobre la alta rotación de personal, se menciona el poder acceder a mejores oportunidades laborales, lo que está relacionado a temas que se han mencionado anteriormente como bajas remuneraciones, pocos incentivos, y presión ante casos que se puedan volver mediáticos. De acuerdo a ello podemos inferir que se pueden dar efectos negativos sobre los profesionales, relacionado a estrés, ansiedad y frustración.

Los efectos de la alta rotación, que afectan la calidad en el servicio, son:

- a. Demoras para reemplazar a los profesionales, relacionado a las demoras por los plazos de contratación (casi 20 días hábiles para contratar a un profesional CAS), o imposibilidades que pueda haber en el marco legal para las contrataciones de personal CAS (relacionado a la inestabilidad actual para la contratación de personal bajo la modalidad CAS), o a problemas presupuestales (tener un presupuesto deficitario en el rubro CAS, por ejemplo).

- b. Pérdida de las capacidades adquiridas, debido a que un nuevo profesional sin experiencia previa en UPE (que es el perfil que normalmente postula) requiere tiempo para dominar el procedimiento, lo que toma tiempo y atención de los demás miembros del equipo y del Director de UPE.

*“(...) ello generaría retrasos en el trabajo, puesto que la adaptación a la dinámica de trabajo de las UPE es compleja y difícil para los profesionales que entran al servicio por primera vez. Ello genera que el resto de los equipos asuman mayor carga laboral temporalmente, generando un mayor desgaste del equipo”.* Director de UPE.

Una alternativa adicional a brindar una remuneración competitiva y mejores condiciones laborales puede ser el establecer una línea de carrera que permita a los profesionales aspirar a puestos que reten sus capacidades o que sean mejor remunerados a partir de un sistema meritocrático. Este tipo de estrategia evita la fuga de talentos, disminuye la tasa de rotación de empleados, y prepara los reemplazos de puestos; por ello podría ser una alternativa viable para un servicio con las características con que cuenta la UPE.

*“(...) mientras les paguen menos que en otros ministerios, eso se va a seguir dando (...)”.* Sobre las renunciaciones de los profesionales de UPE.  
Director de UPE.

## 2. Poca especialización de la temática

El que los profesionales de UPE cuente con poca especialización en la temática está fuertemente relacionada a que no hay en la educación superior una oferta formativa especializada en la materia, ni servicios similares en los que se pueda ganar experiencia previa como la que necesitan los profesionales de las UPE. Por otra parte, el efecto de la poca preparación afecta directamente la calidad en la atención por el desconocimiento en el procedimiento, y la alta posibilidad de cometer errores en el mismo.

*“Las temáticas sociales son muy cambiantes (...) no conocer el DL 1297, hace que no se tengan todas las herramientas, procedimientos y metodologías de abordaje, trayendo como consecuencia que no se logren los resultados esperados y se afecte la calidad en la atención”.*

Director de UPE.

Este es un problema estructural y por tanto los profesionales de UPE la ven como una realidad que no va a cambiar o que dependa de ellos mejorar dicha situación, aceptándola y adaptándose a ella, por ello su preferencia ha sido baja de entre las otras limitantes consultadas.

### 3. Marcos normativos que limitan la atención

El marco normativo consultado no es visto como una limitante para la atención (25.9%), de acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas, lo que nos permite inferir que ello se debe a que es un tema que no cambia con frecuencia, y por tanto se van adaptando a lo que el mismo establece. Asimismo, los profesionales siempre encuentran orientación (principalmente en el equipo técnico de la DPE) o salidas a las diversas situaciones que se presentan, usando el mencionado marco normativo, sin que hasta el momento se presente una discrepancia o conflicto en esta. Lo que si demandan los profesionales de UPE son mayores esfuerzos por capacitarse, lo que puede relacionarse con las respuestas dadas al consultarse la limitante 8: “débil capacitación para las tareas que realizo”. Ello muestra que existe un reconocimiento en que necesitan conocer mucho mejor los alcances del DL 1297. Esta realidad es lo que sustenta que la DPE ofrezca un programa formativo en estos temas, ya que no hay otras opciones de calidad fuera que puedan cubrir esta demanda del profesional de equipo de evaluación de UPE.

Un tema que debe ser considerado es 1) la alta diversidad de variantes que presentan los problemas sociales, y 2) el corto tiempo en que nuevos fenómenos sociales van apareciendo. Sobre el primer punto, es necesario tener en cuenta que las normas regulan lo estándar, por lo que lo específico

requiere que el profesional de equipo de evaluación de UPE conozca acerca de todo el sistema normativo vinculado, o cuente con suficiente criterio que ayuden a llevar el procedimiento de forma adecuada, dentro del marco legal vigente. Sobre el siguiente punto, siempre se requiere tener una oportuna e idónea lectura de la realidad que permita que el marco normativo se actualice para responder al contexto.

*“(...) a veces las familias llegan con cada cosa que es difícil saber qué hacer. Cuando pasa eso consultamos a la DPE. Ellos nos deben absolver la duda. Lo malo es que muchas veces no contestan la llamada (...)”.* Abogado de UPE.

*“(...) en el mismo ministerio no todos manejan el DL 1297 y nos dan orientaciones diferentes dependiendo del profesional que te atienda la llamada”.* Trabajador social UPE.

La principal consecuencia de esta limitante es llevar un mal procedimiento, con el efecto negativo para el NNA. Ello se puede reducir con profesionales competentes y un proceso formativo permanente y con una buena metodología que desarrolle las capacidades necesarias para el profesional de equipo de valuación de UPE.

#### 4. Dificultades de coordinación y comunicación en el equipo de trabajo

Sobre las dificultades de coordinación y comunicación que pueden darse entre los equipos de trabajo, los hallazgos no la han visto relevantes porque, en opinión de los entrevistados, éstas están más relacionadas a percepciones que cada profesional puede tener sobre la dinámica que tiene su equipo de trabajo, más que esta sea una constante en el trabajo de todas las UPE. Uno de los factores que también han comentado al respecto está relacionado al clima laboral que han impregnan los Directores de UPE en los servicios, el cual puede favorecer o no el trabajo de los equipos. Asimismo, se ha podido recoger opiniones donde los profesionales sienten, hasta cierto punto, un “espíritu de cuerpo” que los consolida, y que se debe a la frecuente



presión circundante alrededor de ellos, o las quejas o denuncias que realizan las familias que están siendo evaluadas.

*“Me han abierto habeas corpus, solo por hacer mi trabajo, pero gracias a Dios de todos esos procesos he salido bien. (...) no se ponen a pensar que igual hay un desgaste emocional y económico, porque igual tengo que pagarle a un abogado.”* Abogada de UPE.

*“(...) vienen congresistas y fiscales, y nos tratan como delincuentes (...)”.* Trabajador social UPE.

Los problemas en la convivencia laboral puede ser un factor que genera renuncias o mala atención en el servicio, por lo que es importante que un servicio con las características de manejar una alta presión, como es la UPE, no tenga este tipo de problemas. En ese sentido, el que no sea una limitante con una alta votación (solo obtuvo 22%, osea 6 de 27 encuestados) termina siendo una buena señal. Sin embargo, debemos considerar que este no es un trabajo que dependa solo de la Dirección de la UPE, sino que involucra a la DPE ya que es la instancia que debe incentivar la existencia de mecanismos que mantengan una convivencia laboral favorable en los equipos de evaluación de UPE, como son actividades que preserven las relaciones informales que los miembros del equipo desarrollan (como la amistad, por ejemplo) y que los hace sentirse como una “familia”.

##### 5. Perfil poco idóneo del personal

Respecto del perfil poco idóneo del personal de UPE, podemos inferir que ello se debe a que las personas postulan a las plazas sin el conocimiento especializado necesario (debido al déficit de especializaciones en la oferta académica), ni con la experiencia previa exigida para el puesto (porque no hay servicios similares a las UPE). Ello ha generado que los perfiles de puestos tengan requisitos más accesibles para el mercado laboral. De no usarse esta estrategia muchos procesos de selección serían declarados desiertos frecuentemente, lo que no puede pasar en un servicio que requiere



que sus plazas vacantes sean cubiertas rápidamente para no generar demoras en la atención. Otra consecuencia de ello es que los profesionales que ingresan a laborar requieren procesos de inducción o acompañamientos más largos, para evitar riesgos ante errores en los procedimientos por riesgo o desprotección familiar.

*“(...) la toma de decisiones puede dilatarse, y las coordinaciones pueden generar fricciones si es que la persona contratada no llega a encajar con el equipo de trabajo al que ha sido asignado. Por eso, más allá de las capacidades y competencias establecidas, el equipo necesita que haya empatía entre ellos”.* Director de UPE.

El que esta limitante haya salido con un porcentaje bajo (22%), está relacionado a ser un problema estructural del mercado laboral especializada en estas materias, siendo por ello un tema al que la DPE y la UPE se ha adaptado. Por su parte, la DPE ha tratado de revertir a través del programa formativo (inducción) y de orientaciones permanentes del equipo técnico de la DPE a los profesionales de UPE; y de parte del Director de UPE, normalmente, asignando al profesional nuevo a un equipo experimentado que lo acompañe.

#### 6. Débil apoyo de la DPE

De acuerdo a los entrevistados, el débil apoyo de la DPE puede ser generado por el poco personal con que cuenta esta Dirección para poder brindar asistencia técnica oportuna a las UPE; por el proceso formativo que no llega a cubrir todas las UPE; o por la diferencia de criterios entre profesionales del equipo técnico de la DPE cuando dan orientaciones o asistencias técnicas. El efecto que genera es una sensación de confusión o desconexión con el servicio (sobretudo, con la realidad que el servicio tiene que enfrentar a diario) en los profesionales de UPE.

*“(...) porque a veces las misma DPE genera desorientación (...)”.*  
Abogado de UPE.

*“(...) deberían primero ellos mismos de ponerse de acuerdo (...).  
Abogado de UPE.*

El que esta limitante haya salido con un bajo porcentaje (22%) muestra que, a pesar de las limitaciones, la DPE está presente en las UPE. Ello requiere que fortalezca los mecanismos de contacto existentes entre DPE-UPE (asistencia técnica, capacitaciones, etc.), y generar otros niveles de comunicación permanente (reuniones virtuales con los Directores de UPE) y a todo nivel (reuniones virtuales con el personal de UPE, y visitas a los servicios).

#### **4.2.2 Factores que contribuyen**

En la presente sección se recogen las respuestas brindadas por los entrevistados cuando se les consulto sobre aquellos factores que ellos perciben que contribuye a que realicen una buena labor, siempre en el marco de las funciones que tienen. Como resultado de ello los profesionales consultados destacaron cuatro aspectos que resaltan como los más significativos: 1) La vocación, que los mueve a proteger a los más vulnerables, como con los NNA en abandono; 2) el acceso de forma oportuna y detallada a toda información disponible sobre el NNA que se está atendiendo y su familia, lo que en definitiva les ayuda mucho para llevar un adecuado proceso de evaluación de cada caso; 3) la colaboración entre instituciones que son parte del sistema de protección, que -retomando lo anterior- mejora los canales de comunicación, pero también el flujo en la atención al NNA en desprotección familiar; y 4) la capacitación a los profesionales de la UPE, como una de las estrategias que buscan brindar un servicio de calidad, sobre la base de tener personal altamente calificado en resolver, de la mejor forma, todas las situaciones que pueda presentar cada caso.

A continuación, se profundizará sobre los hallazgos de la investigación respecto de cada uno de los factores que contribuyen a la labor que realizan los profesionales de los equipos de evaluación de UPE:

#### 4.2.2.1 La vocación

Los resultados de la entrevista realizada nos indican que el 100% de los profesionales consultados, o sea 27 de 27 entrevistados, han indicado que la vocación es lo que los mantiene en pie laborando para un servicio con las complejidades de la UPE. Ello puede ser explicado al analizar el proceso de selección de personal y el perfil de puestos para la contratación de los profesionales de UPE, donde la experiencia laboral previa tiene un peso superior a los otros criterios debido, justamente, a no existir con formación en la educación superior de pregrado y posgrado sobre el sistema de protección para NNA sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos.

Esta preferencia por la experiencia laboral previa que deben tener los profesionales que conforman los equipos de evaluación de UPE nos puede llevar a inferir que ha habido una elección previa de estos al escoger trabajos vinculados a la infancia y adolescencia en desprotección familiar, ya que muchos de ellos previamente han laborado en Centros de Acogida Residencial para niños, o en la DEMUNA, entre otros servicios relacionados al tema.

Asimismo, relacionada a la experiencia es también el notar el promedio de edad de los entrevistados que en su mayoría oscila entre los 31 y 50 años (ello puede verse en la tabla N°. 13), lo que quiere decir que están en la una etapa de madurez donde se cimienta la elección de la opción laboral elegida para la mayor parte de las personas.

Por otra parte, profundizando sobre lo que la vocación significa, podemos entenderla como la *“(...) la disposición particular de cada individuo para elegir la profesión u oficio que desee estudiar y ejercer, de acuerdo con sus aptitudes, características psicológicas y físicas, motivaciones y marcos de referencia socioeconómicos y culturales (...)”*<sup>96</sup>. Desde este marco, podemos señalar que el

---

<sup>96</sup> De Egremy (1982) citado por Postigo Vallenás, Andrea Carolina (2020), en tesis de licenciatura *“Nivel de influencia de los factores emocionales, sociales, económicos y académicos sobre la orientación vocacional de los estudiantes del quinto de secundaria de un colegio privado de Miraflores”*.

trabajo por la infancia y adolescencia del país es una elección en la trayectoria profesional de aquellos que atienden el llamado de servir a la sociedad a través de esta labor, ello se refleja claramente en las profesiones que conforman al equipo de evaluación de UPE. El trabajo por la infancia y adolescencia reconoce la fragilidad con la que nacemos, y la asistencia que todos requerimos en nuestros primeros años de vida: Apego seguro, cariño, amor, cuidado, protección, etc. Ello forjara personas de bien. La apuesta por la infancia es algo fuerte entre las personas sensibles, y es quizás uno de los motores de los profesionales en las UPE.

Desde ese foco es que podemos ver al profesional de trabajo social a quien lo caracteriza, fuertemente, su vocación social de servicio y su enfoque humanitario para buscar, permanentemente la calidad de vida de las personas que debe atender. Como se ha mencionado en otras secciones de la presente investigación, el trabajador social está llamado a compensar las desigualdades sociales, a través de abrir las puertas de la oferta de servicios públicos que puedan ayudar a las personas que lo requieran para revertir cualquier situación que los aqueje. En el caso de los NNA sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos, el trabajador social debe echar mano de todos los recursos del estado para que el entorno familiar vuelva a fortalecerse y evitar que una situación de riesgo se convierta en una de desprotección familiar, o para que una familia vuelva a contar con los recursos necesarios para volver a hacerse cargo del NNA con acogimiento familiar o residencial, y se reintegre.

*“Tiene realmente que gustarte, porque los casos son muy duros y hay mucha presión (...).”* Trabajadora social de UPE.

*“Es lindo ser trabajador social y poder ayudar a los niños.”*  
Trabajadora social de UPE.

*“Creo que no estaría acá si no me gustara lo que hago.”* Trabajadora social de UPE.

En el caso del psicólogo, su vocación lo lleva a ayudar a los demás, desde la búsqueda de su bienestar emocional. Una de las principales capacidades de las personas interesadas en la psicología es la empatía, esa cualidad de ponerse en los zapatos del otro para comprenderlo y brindarle apoyo, sin juzgarlo. Ayudar desde la comprensión de que todos tienen razones para actuar de determinada manera; y que, a pesar que este actuar puede ser totalmente diferente al nuestro, es igualmente válido y respetable. La vocación del psicólogo, desde lo que tiene para ofrecer a la UPE, está centrada en la contención emocional y la identificación de situaciones de riesgo o desprotección familiar a las que puedan arribar, a través de evaluaciones y diagnósticos psicológicos al NNA y su entorno familiar que nos permita el máximo nivel de certeza posible respecto que la situación que expuso al NNA no vuelva a darse.

*“Muchas veces te vas cargado de aquí (de la UPE) por los casos que ves, pero lo que me mantiene es que estoy ayudando a un niño, eso me mueve (...).”* Psicóloga de UPE.

*“Yo también tengo hijos, y me da pena ver a niños de su misma edad teniendo que pasar por esto (...).”* Psicóloga de UPE.

Debemos precisar y reiterar que, en ambos casos, las opiniones técnicas del trabajador social y psicólogo son la base de la decisión a tomar por la UPE.

Respecto del abogado, no podemos generalizar en la vocación, sino ser específicos hacia el abogado especializado en derecho de familia, ya que ello lo distingue de las otras especializaciones de la carrera. El abogado de familia tiene una fuerte vocación de servicio y se distingue por su fuerte enfoque humanista y sensibilidad social, ya que desde esta rama se ven matrimonios, divorcios, pensión por alimentos, tenencia, adopciones, violencia familiar, entre otros muchos temas en los que están también las situaciones de riesgo o desprotección familiar que afecta a NNA. El abogado de UPE es quien trabaja el sustento para la resolución administrativa de la UPE, y garantiza que el procedimiento se lleve a cabo dentro



del marco legal en la materia y con las garantías necesarias para tomar o sugerir decisiones justas y objetivas.

*“Es lindo poder ayudar”.* Abogado de UPE.

*“(…) hay que tener vocación para hacer este trabajo (…) a veces tienes que hacer de psicólogo, otras de niñera. Cosas para las que un abogado no estudia (…)”.* Abogado de UPE

A modo de síntesis, los profesionales de las tres carreras que conforman el equipo de UPE coinciden en que lo principal para trabajar en una UPE es su vocación de servicio y su amor por la niñez. Sobre todo, esto último, ya que existe la percepción que si ayudan a un niño las cosas pueden mejorar en el futuro, la DGNNA y la DPE deberían aprovecharlo ya que es una de las principales fortalezas que sostiene a los profesionales en el servicio.

*“Es que si sacas a un niño de una casa donde lo golpeaban, puedes tener un futuro agresor menos (…)”.* Psicólogo de UPE.

#### **4.2.2.2 El acceso a información inmediata o en tiempo real**

Nuevamente, en este punto, todos los entrevistados coinciden en la importancia de tener información “rápida” de las personas que están atendiendo. Por ello, este punto está referido a las indagaciones que los profesionales del equipo de UPE pueden realizar en a través del internet u otro medio que le permita obtener información confiable de forma inmediata.

Actualmente cuentan con la *consulta en línea RENIEC*, que permite acceder a datos de identificación del NNA o su familia, así como algunas UPE donde algunos de sus profesionales cuentan con acceso a antecedentes penales y judiciales. Este tipo de plataformas que brindan información en línea facilita su labor, reduce los tiempos y permite una atención oportuna.



También se tienen convenios de cooperación para intercambio de información con el Programa CONTIGO, lo que permite que una misma familia no reciba transferencias monetarias de más de un programa del Estado. En este caso se remite el nombre del beneficiario y el programa devuelve la confirmación o no de ser parte de su programa.

Sin embargo, estos temas también tienen ciertas consideraciones que no permiten las facilidades para acceso eficaz y oportuno. Por ejemplo, en el caso de las *Consultas en Línea RENIEC*, cada consulta tiene un costo, lo que genera limitaciones en el número de consultas a realizar. Actualmente, se ha realizado una inversión para la adquisición de huelleros biométricos, lo que haría consultas mucho más precisas y en menor tiempo.

*“(...) y es porque el ministerio no nos entiende. A veces tenemos que hacer más de una consulta porque el niño no recuerda el nombre de sus padres o te da vagas referencias de su familia. A veces el niño tiene alguna discapacidad y no te da razón (...)”.* Abogado de UPE.

*“(...) no entendemos como un servicio del Estado le cobra a otro servicio del Estado para usar la información que tiene. Ni siquiera es para nosotros, es para el niño (...)”.* Directora de UPE.

Asimismo, la formalización del acceso a antecedentes penales y judiciales abriría a todas las UPE esta posibilidad de información, bastante valiosa para el procedimiento de evaluación.

*“(...) gracias a Dios que tenemos acceso a los antecedentes penales porque eso nos ayuda mucho. Incluso nos llaman de otras UPE para consultarnos por sus casos (...)”.* Directora de UPE.

En la misma línea, existen otras bases de datos que serían de interés para la UPE, como por ejemplo los registros de usuarios de los CEM del Programa AURORA (saber si el NNA o su familia han estado inmersos en casos por violencia familiar), el

registro de vacantes en CAR del INABIF (conocer que CAR cuentan con vacantes para solicitarlas, de ser necesario), los datos de matriculación en instituciones educativas del MINEDU (saber sobre la trayectoria educativa y profundizar sobre el involucramiento de la familia o zonas donde el NNA ha estado viviendo anteriormente), el acceso a registro del SIS o a ESSALUD (conocer si cuenta con seguro o no, y profundizar en las razones de las atenciones en salud), antecedentes policiales (conocer si han tenido denuncias sobre temas que puedan afectar al NNA), el registro de personas desaparecidas (saber si el NNA está siendo buscado por su familia) y así, toda base de datos en los que pueda obtenerse información del NNA y su familia que permita una evaluación lo más certera posible y que garantice su cuidado y protección.

*“Las personas que llegan no te dan muchas referencias de su situación, sobre todo si tiene que ver con denuncias que les han hecho”.* Directora de UPE.

Sin embargo, muchas de estas instituciones no permiten el acceso a su información, bajo el argumento que dicha información es reservada. Si bien cada día el Estado se va digitalizando poco a poco, el celo institucional por el manejo de su información restringe el que los servicios como la UPE puedan mejorar sus prestaciones, existiendo actualmente suficientes protocolo y mecanismos de seguridad que pueden garantizar confidencialidad y cuidado en el manejo de la información.

*“En una reunión la DPE nos informó que el Programa AURORA se negó a compartir su información, siendo del mismo sector. Sinceramente, no entiendo”.* Directora de UPE.

Cerrando este punto, es evidente la importancia de la información para una buena evaluación, y que tiene efecto directo en la calidad del servicio (visto desde una atención oportuna y tomar una decisión con suficiente sustento) y en la productividad del servicio (visto desde que se tendría más tiempo para realizar otras mas labores) por lo que este tema no debe salir de la agenda de la DGNNA y de la

DPE. Se debe continuar insistiendo en ello porque todo esto a punta a tener un servicio de calidad.

#### **4.2.2.3 La colaboración interinstitucional**

Sobre este tema los entrevistados hicieron hincapié permanentemente que es un factor bastante importante de su trabajo. Hace referencia al trabajo articulado entre instituciones que están obligadas a trabajar juntas o complementariamente. No solo incluye a los operadores del servicio de protección, sino también cuentan las prestaciones que pueden ayudar a que las familias que están enfrentando circunstancias complejas.

Mantener relaciones saludables entre instituciones es fundamental. Sin embargo, ello muchas veces se sostiene sobre las relaciones informales entre colegas que se han podido forjar, o desde la reciprocidad entre instituciones, perdiéndose de vista la obligación del mandato establecido en sus funciones.

*“Siempre tenemos que rogar por una vacante en el CAR. Ahí lo que nos ayuda mucho es que sabemos que CAR nos puede apoyar (...)”*  
Directora de UPE.

*“Lo que me ayuda siempre es que me he hecho amiga de la trabajadora social del Hospital, por eso ella siempre me ayuda (...)”*  
Trabajadora social de UPE.

Con algunos operadores del sistema de protección la relación es muy friccionada, debido a que ven a la UPE como un servicio subordinado, como si no estuviese “a su altura”. Ello pasa muy frecuentemente con las fiscalías o los juzgados. Las situaciones que normalmente los enfrentan es el intento de ingreso de adolescentes en conflicto con la ley penal a las UPE o a los CAR, a pesar que ello está prohibido en las normas<sup>97</sup>; el desconocimiento de la fiscalía y el juzgado sobre los alcances del DL 1297; o la percepción que se tiene de la UPE, como un servicio “menor” o

---

<sup>97</sup> Decreto de urgencia N° 001-2020

que no está al nivel de una fiscalía, y por tanto solo debe obedecer lo que esta le indique, a pesar que el pedido esta fuera de las competencias de la UPE.

Algo que debemos señalar es que las relaciones no son espontaneas u obligadas, sino que se construyen. Ello es un llamado directo al Director de la UPE, que sería el responsable de construir estos puentes necesarios para el servicio. Sobre todo, en este espacio donde existe una alta dependencia de la voluntad de las personas para la cooperación, la colaboración, la coordinación, y la reciprocidad, si se quiere que el sistema de protección fluya y funcione, en torno a lo mejor para el NNA.

#### **4.2.2.4 La capacitación**

Si bien en la sección 4.3 de la presente investigación se hace una exploración más profunda sobre la relevancia de la capacitación como iniciativa sobre la que ha apostado la DPE, en esta sección abordaremos brevemente el valor que los entrevistados dan a la capacitación como un factor que aporta a su desempeño.

Iniciamos mencionando que a mayor parte de los entrevistados han coincidido en la capacitación como algo relevante y que les ha aportado en su desempeño, lo que coincide con lo expresado por Mazuelos (2013) y por la presente investigación en la sección 4.3.

*“(...) los ejecutivos de recursos humanos deben aceptar que el aprendizaje constante y mejoramiento de habilidades son esenciales para poder contribuir con la organización. Ya que la integración de las capacidades individuales, son las capacidades de la organización y estas, a su vez, son el ADN de la competitividad”.* Página 34, Mazuelos, 2013.

A su vez, diferentes especialistas reconocen a la capacitación como la mejor estrategia para desarrollar nuevas capacidades o fortalecer las existentes, lo que es plenamente compartido por el personal de la UPE.

*“El desarrollo de la capacidad es más que tan solo la formación inicial. El personal además necesita tener la oportunidad de formación y tutoría continua/actualizada. La práctica y la tutoría son reconocidas como una forma importante de aprender y aplicar la enseñanza y de desarrollar habilidades y competencias”.* Grupo de trabajo de protección de la infancia (2014).

*“Participo en todas las capacitaciones que dicta la DPE”.* Trabajadora social de UPE

*“Yo he llevado cursos para poder realizar mejor mi trabajo”.* Trabajadora social de UPE.

*“Todo el personal ha llevado o viene llevando cursos para mejorar en su trabajo o mejorar su CV (...)”.* Directora de UPE

La importancia de la capacitación en los profesionales de equipo de evaluación de UPE no solo radica en el conocimiento a adquirir, sino que a ello se suma la posibilidad de ampliar su oferta de oportunidades laborales, a partir de una mayor preparación. Mejorar la calidad de las capacitaciones no solo es una apuesta por el personal, también puede llegar a ser una estrategia de fidelización hacia el servicio o como peldaño para la preparación de perfiles que puedan ocupar puestos con mayores responsabilidades como la de Coordinador o Director de UPE. Pensando estratégicamente sería alinear el interés individual al interés colectivo: El interés de superación del profesional con lo que al servicio le interesa para brindar una prestación de calidad.

#### **4.2.3 Aportes desde el análisis**

Algo que podemos decir es que SI existen condiciones en el entorno institucional que limitan el cumplimiento de las funciones asignadas a los equipos de evaluación de las UPE. Pero también podemos decir que SI existen condiciones que favorecen su labor.



Iniciando por las limitaciones, podemos señalar que los profesionales de los equipos de evaluación de UPE, en mayor y menor medida, han llegado a marcar todas las opciones de limitaciones presentadas; es por ello que estas se han agrupado en tres categorías para un mejor análisis de los resultados: Limitantes principales (88.9%), limitantes relevantes (entre 44.4% y 63%), y limitantes de bajo impacto (entre 22.2% y 33.3%), como se ha señalado al inicio de la sección 4.2.

Asimismo, mencionar que los investigadores coinciden respecto de ambas limitaciones principales, que son las que más afectan la labor del equipo de evaluación de las UPE. Sobre la limitante *“Excesiva carga de trabajo en las UPE”*, los investigadores desean añadir desde su experiencia en el tema, que el equipo de evaluación de UPE puede llegar a generar la carga laboral debido a que realizan mayores indagaciones para estar seguros de la decisión a tomar, sobre todo cuando está relacionada a dictar una desprotección familiar, y, especialmente, una medida de acogimiento residencial. Sobre este punto es importante añadir lo difícil que es para cualquier profesional el tener que determinar la separación de un niño de su familia. No es una acción mecánica, hay toda una movilización emocional que no solo afecta al niño y su familia, sino también al equipo de evaluación, por ello coinciden los investigadores en lo duro y fuerte (emocionalmente) de su labor.

Por otra parte, prestan mayor atención a los casos donde el NNA llega al servicio físicamente, y desatienden las comunicaciones vía oficio que puede remitir el Fiscal. Al respecto es bueno precisar que muchas veces el oficio de la Fiscalía llega sin datos precisos, sin ninguna confirmación de la situación, esperando a que la UPE haga el trabajo que la Fiscalía o la Policía (con mayor experiencia y recursos) bien pudo haber realizado antes. Este tipo de situaciones donde se pasan los casos para que otro servicio confirme la situación (comúnmente llamado “peloteo”) genera fricciones innecesarias entre los operadores.

Sobre los factores que favorecen la labor de los profesionales de UPE, los investigadores coinciden en los cuatro aspectos recogidos. Sobre la vocación señalar que es una de las características que impulsan la labor de los profesionales



de mejor desempeño laboral, lo que debe buscarse incentivar ya que ello puede tener un efecto movilizador en el área.

Sobre los otros tres factores: El acceso a información, la colaboración interinstitucional y la capacitación; mencionar que lo que las UPE han avanzado hasta el momento no es suficiente, existe una gran agenda pendiente y que generaría un efecto bastante importante de continuar avanzando en esas líneas. Por ello los investigadores insisten en que la DPE no debería de perder estos puntos de agenda.

#### **4.3 MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE EVALUACIÓN DE LAS UPE, A PARTIR DE LAS INICIATIVAS IMPLEMENTADAS POR LA DIRECCIÓN DE PROTECCIÓN ESPECIAL**

La presente sección busca identificar aquellas iniciativas que la DPE ha venido implementando y que el equipo de evaluación de UPE reconozca como tal, la valoración que estos realicen respecto de su utilidad para su desempeño y lo que, en opinión de los profesionales, se requiere para que sean más efectivas.

##### **4.3.1 Iniciativas de la DPE**

Como se ha mencionado anteriormente, la Dirección de Protección Especial (DPE) es el área del MIMP a cargo de *proponer normas, lineamientos, programas, estrategias, entre otros, para coadyuvar a mejorar la calidad del servicio de las Unidades de Protección Especial (UPE)*<sup>98</sup>. Esto quiere decir que es la llamada a promover iniciativas que mejoren las condiciones de trabajo de las UPE. En ese sentido, de las consultas realizadas al respecto, la tabla N° 44 muestra que 21 de 27 entrevistados reconocen a las capacitaciones brindadas desde dicha

---

<sup>98</sup> Fuente: <https://www.mimp.gob.pe/direcciones/dgna/contenidos/articulos.php?codigo=15>

Dirección como la iniciativa más resaltante, 5 profesionales dicen no reconocer ninguna iniciativa, y 1 consultado menciona no recordar ninguna.

**Tabla N° 44: Iniciativas implementadas para mejorar el desempeño**

N°	Iniciativas que conoce el equipo de evaluación de UPE	Entrevistados		¿Ayudan a mejorar el desempeño?	
		N°	%	Sí	No
1	Capacitaciones (cursos, talleres, etc.)	21	77,8%	21	0
2	No conoce ninguna iniciativa implementada	5	18,5%		
3	No recuerda, no opina.	1	3,7%		
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>0</b>

*Elaboración propia*

Sobre el resultado acerca de las capacitaciones como la iniciativa que la DPE ha venido implementando para que mejoren su desempeño; dichos resultados responden, justamente, al programa de formación implementado por la DPE el cual se menciona en la introducción de la sección IV de la presente investigación, y que ha sido la principal iniciativa promovida por esta Dirección para mejorar la calidad del servicio, pero también para desarrollar aquellas capacidades que no fueron cubiertas por la oferta de formación profesional en el pregrado y posgrado debido a la ausencia de este tema en la propuesta de las universidades del país. Estos resultados fueron repreguntados al mismo grupo de entrevistados respecto de si la iniciativa había aportado favorablemente en su desempeño, con una respuesta afirmativa de todos los consultados, como puede verse en la tabla N° 44.

Ello coincide con lo expresado por Mazuelos (2013) referido a la capacitación como forma de agregarle valor al servicio<sup>99</sup>. Sin embargo, debemos mencionar que la estrategia seguida por la DPE no está enfrentando el principal problema identificado por los profesionales consultados. Como puede verse en la tabla N° 38 de la presente investigación, la “débil capacitación” ocupa el lugar 8 de 15 opciones

<sup>99</sup> Página 68 de la presente investigación.

consultadas. Esto denota una reacción intuitiva de la Dirección ante los problemas que tienen las UPE para llevar un proceso de evaluación adecuado. En ese sentido, se puede decir que no ha dado en el “clavo” de los problemas que los profesionales de los equipos de evaluación identifican, como es la carga laboral y el déficit en la oferta de servicios que debiera existir dentro del sistema de protección de la infancia y adolescencia sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos.

Con ello se puede inferir que la DPE está haciendo lo que puede y no lo que debe, lo que sugiere que la gestión debe hacer una revisión que redirija sus estrategias a una reducción de la carga de trabajo en los equipos de evaluación de las UPE; sin que ello signifique abandonar la capacitación la cual, claramente, es una estrategia que apunta a mejorar el servicio, pero desde el déficit estructural existente en la educación superior del país para preparar a profesionales que puedan hacerse cargo de los servicios que conforman el sistema de protección de la infancia y adolescencia sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos.

Acerca de los resultados relacionados al desconocimiento o al no recordar ninguna iniciativa, ello puede darse debido a que el programa de formación para profesionales de las UPE no atiende a todos al mismo tiempo por la cantidad de personal a ser capacitado. Por esa razón el equipo de capacitación de la DPE va abriendo cursos para una cantidad limitada de participantes a la vez (30 personas por curso de una misma sede), para así ir cubriendo a todos los profesionales del país (700 personas aproximadamente). En el caso de las UPE de Lima Metropolitana y el Callao, los profesionales llegan a cerca de 260 de los cuales aproximadamente 63 son parte del equipo de evaluación. Esta cantidad no es posible cubrirla en un solo año, por lo que debe haber grupos de profesionales que no han llevado aún el programa de formación.

Una de las razones puede relacionarse a la cantidad de profesionales de la DPE dedicados a dicha labor lo que genera que no puedan abrir cursos simultáneos, sino que deban abrirse consecutivamente, atendiendo con ello las necesidades de las UPE de todo el país, no solo las de Lima metropolitana y Callao.

Actualmente, existen 3 profesionales dedicados a la gestión del programa de formación, quienes también hacen de docentes, junto con otros profesionales que forman parte del equipo técnico de la DPE. Este último grupo, adicionalmente, deben combinar esta labor con su trabajo en la oficina. Como se ha comentado anteriormente, el que el programa de formación no cuente con profesionales a dedicación exclusiva impacta en la programación y dictado (sería una de las razones por las que no puede hacerse en simultáneo o presencialmente), metodología y evaluación del mismo.

Otra de las razones podría explicarse desde la alta rotación del personal o que son nuevos en el servicio, lo cual descartaríamos para el caso de la muestra seleccionada para la presente investigación, toda vez que la misma está compuesta por profesionales que superan el año de experiencia.

Por otro lado, analizando específicamente la respuesta relacionada a que no identifica que la DPE haya llevado a cabo alguna iniciativa, ello puede deberse a que no identifica las capacitaciones de la DPE como una de varias estrategias que se pudieron haber planteado para mejorar la calidad del servicio, sino como una obligación o responsabilidad propia de su rol y función.

#### **4.3.2 Capacitaciones brindadas por la DPE**

Antes de iniciar la presente sección, debemos señalar que esta solo fue consultada a los 21 entrevistados que reconocieron la capacitación como la iniciativa que venía brindando la DPE, ya que a continuación se va a buscar identificar los temas que los profesionales consultados reconocen que recibieron.

El resultado de dicha consulta se contiene en la tabla N° 45, donde se enumeran los temas que los profesionales consultados declaran que recibieron de parte de la DPE. Entre las que están el “DL 1297 y su reglamento” (71,4%) el más reconocido, seguido de “trata de NNA” (28,5%) y “NNA migrante” (19%). Los otros temas que solo fueron reconocidos por 2 entrevistados (9,5%) fueron “NNA LGTBIQ+” y “Terapia sistémica”. Los temas identificados solo por un entrevistado (4,7%) fueron

*“Atención a la primera infancia”, “Estrategias de intervención psicosocial en casos de crisis de NNA”, “Fortaleciendo la atención interdisciplinaria para la protección de los NNA”, “importancia de que los NNA vivan en familia”, Sistemas de protección de otros países”, “Síndrome de burn out” y “Lenguaje de señas”.*

A continuación, en la tabla N° 45 se listan los temas en los que han sido capacitados los entrevistados, declarados por estos y en orden de prelación:

**Tabla N° 45: Capacitaciones brindadas por la DPE**

N°	Capacitaciones recibidas	Declarantes	
		N°	%
1	Decreto Legislativo 1297 y su reglamento	15	71,4%
2	NNA víctima de trata	6	28,5%
3	NNA migrante	4	19,0%
4	NNA LGTBIQ+	2	9,5%
5	Terapia Sistémica	2	9,5%
6	Atención de la primera infancia	1	4,7%
7	Estrategias de intervención psicosocial en caso de crisis de NNA	1	4,7%
8	Fortaleciendo la atención interdisciplinaria para la protección de los NNA	1	4,7%
9	Importancia de que los NNA vivan en familia	1	4,7%
10	Sistemas de Protección en otros países	1	4,7%
11	Síndrome de Burnout	1	4,7%
12	Lenguaje de señas	1	4,7%
<b>Total de entrevistados</b>		<b>21</b>	

*Elaboración propia*

Al respecto debemos señalar que el programa de formación para profesionales de UPE versa principalmente sobre el contenido del DL 1297 y su reglamento, haciendo énfasis en el procedimiento establecido para el riesgo y desprotección familiar, por ello es que el resultado mayoritariamente apunta a este tema. La DPE viene implementando este programa a todos los profesionales de todas las UPE,

siendo también parte del proceso de inducción de los profesionales que ingresan por primera vez al servicio. Llama la atención que de todos los entrevistados (21) solo 15 reconozcan este tema. Ello bien podría ser porque están dentro del grupo de profesionales que están pendientes de ser capacitados; o porque son parte del grupo que conoce del mismo y decide no llevarlo, ya sea porque consideran que su carga laboral no le permite tener tiempo para ello o porque creen que el conocimiento y experiencia que tienen sobre el tema es suficiente. Como se ha mencionado en la sección 4.3.1 de la presente investigación, la capacitación le agrega valor al servicio; sin embargo, ello puede no tener el efecto deseado si la acreditación del conocimiento adquirido solo puede ser reconocida dentro de las UPE, y no para otras oportunidades laborales. Los procesos de formación, para que tengan una alta valoración por parte del personal, requieren ser reconocidas por cualquier institución de la oferta laboral que le sea atractiva, o tener un costo significativo de inversión. Esto quiere decir que un curso con la acreditación correspondiente por una universidad de prestigio, o una beca para un curso que tenga un alto costo de inversión serían más valorados que un curso dictado por el empleador, así este sea necesario para brindar un mejor servicio. La diferencia radica en que mientras que todas las propuestas ayudan a que realice una mejor labor, las primeras le añaden valor a la hoja de vida laboral del profesional, creándole mayores oportunidades y haciéndolo más atractivo para el mercado laboral. Ello nos permite inferir que el programa formativo promovido por la DPE requiere tener estos valores agregados mencionados que la hagan atractiva para todos los profesionales de UPE.

Cabe señalar que el programa formativo para profesionales de UPE plantea especificidades para determinados grupos poblacionales en situación de riesgo o desprotección familiar. De ellos, hasta el momento se han podido elaborar módulos de capacitación para los temas de NNA víctimas de trata de personas<sup>100</sup> y NNA migrantes<sup>101</sup>, por lo que ambos temas han sido identificados dentro de los declarados por los entrevistados. Sin embargo, estos cursos solo se dictaron una edición, razón

---

<sup>100</sup> Con financiamiento de la OIT.

<sup>101</sup> Con financiamiento de la OIM.



por la cual no llego a todos los profesionales de UPE de Lima Metropolitana y Callao, lo que explica los resultados mostrados en la tabla N° 45.

En la misma línea se elaboró un módulo de capacitación para población LGTBIQ+<sup>102</sup>, y atención a la primera infancia<sup>103</sup> dictado por otras instituciones y dirigido solo para un número muy limitado de profesionales de Lima metropolitana y Callao, buscando que manejen consideraciones o determinados criterios que ayude a evitar la revictimización o discriminación de los NNA con estos perfiles.

Sobre los otros temas contenidos en la tabla N° 45, los profesionales de los equipos de evaluación declaran haber recibido estos cursos promovidos por ONG u organismos internacionales, y que confunden con capacitaciones organizadas por la DPE, como parte de proyectos en las zonas donde están ubicadas las UPE de Lima metropolitana y Callao, y que ellos aceptaron llevar como una forma de mejorar su labor. Es así que han recibido temas muy específicos en función del proyecto que la institución promotora manejaba (como la importancia de los NNA de vivir en familia, el síndrome de burnout y el lenguaje de señas, por ejemplo) o desde la necesidad que cada carrera profesional siente que debe fortalecer (como terapia sistémica y estrategias de intervención psicosocial en casos de crisis para los profesionales en psicología, por ejemplo). Si bien es preciso señalar que se no se visualiza una línea orientadora en estos cursos, ya que son temas sueltos unos de otros y que no parecen relacionarse entre sí, nos muestran determinados intereses que no están siendo recogidos por el programa de formación para profesionales de UPE, y que nos lleva a reconocer que debe existir un proceso de recojo de necesidades de capacitación desde los profesionales de UPE, acompañado de un proceso de validación que nos ayude a entender sobre que sustento se sostiene el pedido, en función del servicio buscando siempre conciliar dicha solicitud con el interés personal del profesional de UPE, a fin de sumar una característica que agregue valor al servicio y, al mismo tiempo, sea de interés del personal al cual va dirigido.

---

<sup>102</sup> Financiado por la OIT.

<sup>103</sup> Promovido por el Programa Nacional CUNAMAS.

### 4.3.3 Aspectos que han mejorado en su desempeño

En la tabla N° 46 se muestran los resultados sobre la consulta realizada a los mismos profesionales que reconocían la capacitación como una iniciativa de la DPE, pero esta vez acerca de los aspectos en que vieron que su desempeño había mejorado. La sistematización y agrupación de las respuestas que brindaron los entrevistados nos permite ver en primer lugar que un 71% noto una mejora significativa en las bases teóricas (manejo de conceptos) y en los criterios que aplican para resolver los casos que se presenten en los procedimientos por riesgo o desprotección familiar en el marco del DL 1297 y su reglamento; así como en el uso de herramientas e instrumentos que son parte del procedimiento. Ello claramente es resultado del programa de formación, pero por otro lado muestra el énfasis que los docentes ponen en determinados temas al dictarlos, lo que evidencia la preocupación de la DPE por que estos temas sean mejor manejados por los profesionales de las UPE.

**Tabla N° 46: Aspectos que declaran ha mejorado en el trabajo desde la capacitación recibida por la DPE**

N°	Aspectos	Declarantes	
		N°	%
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de conceptos técnicos.</li> <li>• Procedimientos para resolver casos de riesgo o desprotección familiar.</li> <li>• Redacción de informes psicológico y social.</li> <li>• Desarrollo de las tablas de valoración de riesgo.</li> </ul>	15	71%
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordaje de manera diferenciada de casos de: Trata; migrantes; violencia; drogadicción; comunidad LGTBIQ+</li> </ul>	8	38%
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordaje de casos complejos, a partir de la casuística aprendida.</li> </ul>	6	29%
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las entidades que están inmersas en el sistema.</li> </ul>	3	14%
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualización integral de la problemática, incluyendo factores sociales, ambientales, etc.</li> </ul>	3	14%
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordaje en casos de niñas y niños menores de 3 años</li> </ul>	1	5%
<b>Total de entrevistados</b>		<b>21</b>	

*Elaboración propia*

Entre los hallazgos recogidos de sus testimonios podemos resaltar la incidencia permanente que realizan los docentes para mejorar la redacción de informes técnicos, buscando siempre que se den cuenta del sentido y coherencia entre el análisis y las conclusiones a las que arriba cada uno de los profesionales de los equipos de evaluación, un punto que los Directores de UPE siempre han observado en sus profesionales. Estos resultados coinciden justamente con la bibliografía revisada para la presente investigación la que identifica competencias para el psicólogo y el trabajador social como “Redacción del informe psicológico”<sup>104</sup> y “Redacción del informe social”<sup>105</sup>, respectivamente.

*“(…) me ha pasado que a veces el análisis dice una cosa y las conclusiones dicen otra (sobre el informe social y psicológico)”.*  
Director de UPE.

Otros de los aspectos mencionados es que valoran el haber adquirido conocimiento sobre las consideraciones o criterios que ayuden a atender de forma adecuada diferentes perfiles de NNA (38%), desde el reconocimiento de sus características y necesidades; así como el haber adquirido mayores herramientas para el abordaje de perfiles complejos que no están contemplados en la norma. Entre estos perfiles se ubican las víctimas de trata y violencia, las comunidades de migrantes y LGTBIQ+, o los NNA que consumen drogas. Como se ha comentado en el numeral anterior, estos temas no se encuentran dentro del programa de formación, por lo que se reciben desde proyectos de ONG u organismos internacionales interesados en que los profesionales de UPE mejoren su atención respecto de estos perfiles. Desde los resultados obtenidos se debe evaluar cuál de estos temas deben ser incluidos en el programa de formación para hacer sostenibles estos procesos de reconocerse su utilidad en el servicio.

Asimismo, un 29% de entrevistados mencionaron la relevancia del desarrollo de casuística -de lo cual piden se haga mayor énfasis o se le brinde mayor tiempo- lo que muestra un interés que debe ser acogido para integrarse al programa de

---

<sup>104</sup> 4.1.1.3 Redacción del informe psicológico. Página 110.

<sup>105</sup> 4.1.2.3 Redacción del informe social. Página 132.

formación. Uno de los hallazgos que no debe perderse de vista es el mezclar grupos de diferentes UPE. Como se ha mencionado anteriormente, el programa de formación se dicta para el personal de una misma UPE, sin embargo se desarrollaron sesiones extraordinarias específicas para la resolución de casos complejos donde participaron diferentes profesionales de UPE y donde se recogió el valor que le brindaron a este proceso, donde reconocieron como valioso el contacto con otros profesionales de diferentes UPE, y la riqueza en el intercambio de experiencias y conocimiento que se da en ese tipo de espacios. De ello han aprovechado en ampliar su red de contactos, lo que los ayuda en las coordinaciones de casos de provincia, o cuando hay que coordinar con otras UPE en provincias. También mencionan que les ha sido importante identificar, a través de los casos desarrollados, la red de instituciones alrededor de la UPE, y ver los casos de los NNA en riesgo y desprotección familiar de forma integral y sistémica.

*“Nosotros atendemos a los NNA, por eso no nos ayuda tanta teoría sino lo práctico (...).”* Trabajadora social de UPE.

*“Fue en un taller que conocí a la Directora de la UPE Ica, y ahora me consulta cuando tiene dudas sobre casos similares que aquí ya hemos resuelto”.* Directora de UPE

Respecto del siguiente grupo, el 14% muestran la relevancia de conocer otras entidades que son parte del sistema, lo que se relaciona con la limitante identificada “Poca colaboración entre instituciones”, la cual tuvo una preferencia significativa (3era. dentro de 15 opciones de respuesta) dentro de las consultas realizadas a los profesionales, y que explica su mención en esta sección.

Otro aspecto con un 14% de elección por parte de los entrevistados es la “visualización integral del riesgo y la desprotección familiar desde otros ángulos”, lo que se explica desde su relación con la capacidad “pensamiento crítico” que ha sido transversal a todas las disciplinas del equipo de evaluación en las competencias “Exploración individual y del entorno familiar” y “Evaluación psicológica” (relativas al psicólogo), “Investigación social” y “Diagnostico social” (relativas al trabajador

social), y “Recopilación de información y evidencias” y “Evaluación” (relativas al abogado); y que ha sido seleccionada por todos los entrevistados como necesaria para el puesto, entendiéndose su identificación en esta sección.

Finalmente, un profesional (5%) ha visto con relevancia el abordaje a niños menores de 3 años, aspecto el cual es importante, pero que al no haber sido una capacitación dictada a todos los profesionales de UPE, solo es relevada por aquellos que han participado. Este punto también es de considerarse a evaluar si debe ser incluido dentro del programa de formación, ya que el profesional participante lo ha ido mencionando en la presente sección y en la anterior. Es necesario consultar y analizar especialmente si el tema y la forma metodológica como se abordó con los profesionales participantes aportó criterios o aspectos diferenciales que deban ser considerados en el proceso de enseñanza-aprendizaje del procedimiento por riesgo o desprotección familiar que actualmente se imparte, o, incluso si hay consideraciones especiales a ser tomadas en cuenta dentro del procedimiento mismo.

#### **4.3.4 Sugerencias para mejorar las capacitaciones brindadas**

Por otra parte, se les consulto a los entrevistados sobre que le hace falta al proceso formativo para que les sea útil, recogiendo sugerencias relacionadas a la metodología de programación de los cursos, donde solicitan que el tiempo solo sea para dedicarse al aprendizaje:

*“1. Deberían programar las capacitaciones de forma tal que no haya interferencia con otro tipo de labores”.*

*“2. Debería de haber una mayor frecuencia en los talleres programados”.*

Sobre el primer punto, los entrevistados mencionaron que muchas veces en medio de la capacitación se les llama para atender a usuarios o casos, interrumpiendo el



proceso de aprendizaje. Por ello, solicitan que haya una oferta de cursos a disposición (2da. sugerencia) para que los profesionales puedan retomar o escoger cual es el mejor tiempo para participar en ellos permanente su proceso. Ambos puntos llaman a la DPE a buscar estrategias de organización, de forma tal que la programación de cursos reduzca la deserción o el no aprovechamiento del espacio de enseñanza.

Otras de las observaciones están relacionadas a la estructura y organización de los cursos desde los tiempos que toma, la modalidad, algunas características y el contenido. Al respecto, se puede notar que las exigencias van apuntando hacia un producto con mayor calidad y que valora la presencialidad. Esta última es una percepción generalizada que apunta a que hay un mayor aprovechamiento del espacio de enseñanza en esta modalidad. Sería importante explorar la presencialidad, ya que es más difícil que el profesional se retire de un taller presencial, para atender a usuarios y casos, en comparación a un taller bajo la modalidad virtual.

*“3. Las capacitaciones deberían ser programadas de acuerdo a las horas académicas, especificadas por SERVIR (1 hora académica = 45 minutos)”.*

*“4. Las capacitaciones deberían ser presenciales y que incluya a todo el personal de la UPE”.*

*“5. Las capacitaciones deberían ser certificadas, y deberían contener especializaciones en enfoque de género, interculturalidad, discapacidad, etc.”*

Este último punto es un tema relevante, ya que deja de lado la mirada de ser una actividad intrascendente o electiva, y le agrega un “valor” al proceso formativo, no solo desde la mirada del profesional, sino desde lo que el Ministerio ofrece como producto. Es esa mirada diferente la que va a hacer que el profesional de UPE la valore, ya que va a poder demostrar, a su institución o al mercado laboral, el conocimiento adquirido; así como la DPE y la UPE van a poder contar con un nivel



de profesionales altamente competentes. Es, también, por ello interesante explorar la posibilidad de que la academia certifique este conocimiento a través de evaluar y acreditar, por una universidad, todo este esfuerzo.

Con esa misma mirada hacia la calidad en las capacitaciones como un producto del sector hacia sus propios operadores, es que los profesionales hacen observaciones sobre la exigencia que estos espacios deben tener. Es por ello, que observan que el equipo de capacitación de la DPE debe dejar de exponer casos-tipo o modelo, de fácil resolución y recordar que esta ante operadores que enfrentan diariamente situaciones de difícil resolución, y que, justamente por ello, exigen que la casuística a resolver en clases sea sobre casos complejos, que es, de acuerdo a lo que declaran, lo que les es más útil.

*“6. El desarrollo de casos en clases debería ser sobre aquellos que son más frecuentes y complejos”.*

A su vez, un gran problema existente es la diferencia de criterios para un mismo caso que mantienen los mismos profesionales del equipo técnico de la DPE que también realizan la función de docentes. Una alternativa, y que implica mayores recursos, es contar con un equipo de capacitación de la DPE dedicado exclusivamente a dicha labor. De alguna manera, ello está implícitamente solicitado en el punto 8. referido a que los profesionales dedicados a la enseñanza no deberían ser de la DPE.

*“7. Se deberían estandarizar los criterios para la evaluación de los casos en lo que nos enseña cada docente, ya que cada uno viene con su propio criterio”.*

*“8. El personal a cargo de la enseñanza no debería ser de la DPE”.*

Un punto interesante es la sugerencia respecto que las capacitaciones deberían incluir a las entidades del sistema de protección, sobre ello podría visualizarse el proceso formativo como una estrategia que fortalezca el sistema de protección,

sobre todo en lo que se refiere a la articulación interinstitucional; coincidiendo con los factores que favorecen el trabajo de los profesionales de UPE.

*“9. Las capacitaciones deberían incluir al personal de las entidades que pertenecen al sistema de protección”.*

Por último, pero no por ello menos importante, está vinculado al desarrollo de habilidades blandas o procesos de integración entre el personal. Lamentablemente por falta de recursos y porque este tipo de propuestas es vista como un lujo por los Directores de DPE es que este tipo de propuestas quedan relegadas; cuando en realidad este tipo de procesos fortalece la relación entre los miembros de los equipos, mejora la convivencia y el ambiente laboral, reduce los niveles de estrés en servicios a una alta exposición de carga emocional y frustración como es la UPE.

*“10. Deberíamos tener actividades de integración, motivacionales, recreacionales, esparcimiento, confraternidad, etc.”.*

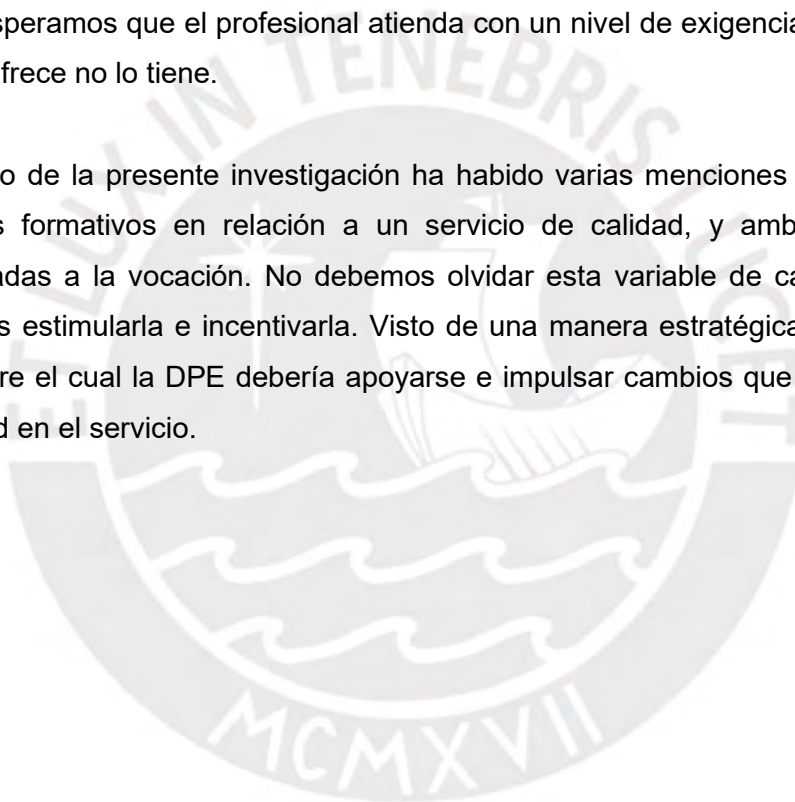
Finalmente, es necesario precisar que se denota en todas las sugerencias realizadas por los entrevistados que le dan valor al proceso formativo. Ninguna opinión o sugerencia ha ido por la mirada de que es una “pérdida de tiempo”; sino que quieren que el proceso sea mejor de lo que es. Cada punto expresado es un verdadero aporte a esta línea de trabajo de la DPE, pero también es un llamado a invertir más y mejor en ello. En este sentido, los investigadores coinciden en apuntar a un producto de calidad para el proceso formativo, no solo por imagen o por los resultados esperados de dicho proceso, sino por respeto al profesional de UPE.

#### **4.3.5 Aportes desde el análisis**

Podemos señalar que la DPE SÍ ha implementado iniciativas para mejorar el desempeño, y que todo este esfuerzo ha ido encaminado a los procesos de formación a través de capacitaciones, principalmente en los alcances del DL 1297 y su reglamento.

De acuerdo a lo recogido de los entrevistados, este esfuerzo ha tenido impacto favorable en el desempeño de los profesionales del equipo de evaluación de UPE en diferentes aspectos, pero también es necesario volver a ver con nuevos ojos y reconocer que debe tener cambios en la propuesta de los contenidos y la forma como se están organizando los cursos. En este punto es necesario mencionar que la oferta formativa de la DPE es la forma en que esta Dirección se relaciona con los servicios, y por ello debe cuidar lo que les lleva, de tal forma que la relación recoloque a la DPE con el liderazgo que debe tener, apuntando al proceso formativo como un producto de calidad, dirigido a profesionales que se merecen calidad. Como esperamos que el profesional atienda con un nivel de exigencia alto, si lo que la DPE ofrece no lo tiene.

A lo largo de la presente investigación ha habido varias menciones al valor de los procesos formativos en relación a un servicio de calidad, y ambas están muy relacionadas a la vocación. No debemos olvidar esta variable de cambio positivo. Debemos estimularla e incentivarla. Visto de una manera estratégica, puede ser el pilar sobre el cual la DPE debería apoyarse e impulsar cambios que apunten hacia la calidad en el servicio.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hablar de capacidades y competencias para servicios públicos es un reto en el Perú. Los diferentes esfuerzos por intentar tener un sistema meritocrático chocan contra problemas estructurales que no pueden resolverse desde un único servicio con verdadera voluntad de cambio. Una propuesta a una escala de una única prestación dentro de todo un sistema complejo no es suficiente. La interdependencia entre cada servicio que conforma el sistema obliga a una mirada integral o integradora, donde los diferentes servicios tengan el mismo horizonte con transparencia y desprendimiento. Donde el norte de todos los esfuerzos sea mejorar las condiciones de la persona, y donde el centro de todas las intervenciones, también sea la persona, a través de llegar de forma diferenciada, oportuna y ordenada.

El sistema de protección al NNA sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos, tienen como uno de los servicios pilares a la UPE. Y la UPE tiene como uno de los equipos de mayor relevancia, inmersos dentro del proceso por riesgo o desprotección familiar, a los equipos de evaluación.

A través de la presente investigación, y en diferentes secciones, se ha mostrado como los problemas estructurales afectan al sistema de protección de la NNA en diferentes aspectos, uno de ellos es contar con profesionales idóneos para la UPE, y, específicamente, respecto del equipo de evaluación.

Sin embargo, y a pesar de este panorama, o por él, es necesario apostar por el profesional, porque él es la clave para un servicio de calidad. Si bien dentro de la investigación y la bibliografía especializada se habla también de las condiciones para un adecuado ejercicio de las funciones, todos coinciden en que, aun contando con todas las condiciones necesarias, no sería suficiente si tenemos un profesional

incompetente para un servicio con una misión tan sensible y delicada como es el definir si una familia es adecuada para la crianza de sus hijos o no.

Es con ese interés, y a partir de la construcción de un marco teórico y referencial que nos sitúe sobre elementos conceptuales de base para la presente investigación, que se recoge información que permita encontrar qué capacidades deben tener los profesionales de equipos de evaluación de UPE, vinculándolas con las condiciones que pueden estar limitando su desenvolvimiento y que es lo que la institución ha venido realizando para ello.

## 5.1 CONCLUSIONES

A continuación, se presentarán las conclusiones de la presente investigación en base a cada objetivo planteado.

**Objetivo específico 1: Determinar si los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao cuentan con las capacidades necesarias para implementar de manera efectiva todas las funciones asignadas.**

Los hallazgos de la presente investigación nos llevan a determinar que los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao SI cuentan con las capacidades necesarias para implementar de manera efectiva todas las funciones asignadas. Si bien existen problemas estructurales a nivel nacional que perjudican tener profesionales especializados en el tema, estas capacidades se han ido adquiriendo con el ejercicio de la función, o sea en la práctica; ello a pesar que Lima Metropolitana y el Callao cuenta con la mayor oferta de formación superior en el pregrado y posgrado del país. Asimismo, al ser, el riesgo y la desprotección familiar en NNA, un problema eminentemente social, es de notar que los profesionales con mayores recursos para el servicio, y donde recae la mayor carga, son el trabajador social y el psicólogo, lo que se ha comentado ampliamente en la sección 4.1 de la presente investigación; sin que ello desmerezca el rol que cumple el abogado, en términos de asesorar legalmente al equipo y asegure que todo el

procedimiento guarde las garantías necesarias para el NNA que está siendo atendido. Si bien la presente investigación tiene un ámbito determinado de estudio, es posible que esta situación se repita en las demás regiones del país.

La presente investigación también nos lleva a conclusiones que bien podrían ser de utilidad para todas las UPE, ya que son problemas estructurales que afectan el desempeño del servicio. Presentamos a continuación las mencionadas conclusiones:

1. La clave para brindar un servicio de calidad son las personas. Una prestación pública no la brindan ni las normas, ni la infraestructura ni el presupuesto, todo ello es importante, pero quienes son la esencia y corazón de los servicios públicos son las personas. Es así que, dentro de todos los elementos que pueden requerirse para llevar a cabo un procedimiento administrativo por riesgo y desprotección familiar, es el desempeño de los profesionales que conforman el equipo de evaluación lo que marca la diferencia entre un procedimiento bien o mal llevado, y, por tanto, son la clave para apostar por mejoras o cambios.
2. Existen capacidades transversales para todo el equipo de evaluación, así como capacidades específicas que son el factor diferencial de aporte en el proceso evaluar casos por riesgo o desprotección familiar. Esta diferencia, este aporte distintivo, debe ser considerado en los procesos formativos de los profesionales, integrándolos. La idea de la multidisciplinariedad es que las carreras se complementen entre sí, que la evaluación y la opinión sea integral, algo que puede desarrollarse desde los procesos formativos que desarrolla la DPE. Esto quiere decir, dejar de hacer informes psicológicos y sociales por separado, y arriesgarse a formarlos en la elaboración de informes psicosociales. Donde ambas profesiones compartan, crucen y enriquezcan sus análisis y conclusiones a fin de ser más precisos en sus diagnósticos y más certeros en las decisiones a tomar, en beneficio del niño, niña o adolescente a evaluar.



3. La investigación ha visualizado disparidad en el nivel de suficiencia de las capacidades transversales y específicas que tienen los profesionales. Ello lleva a que consideremos estas diferencias en los procesos formativos para aquellos profesionales que requieren nivelación de sus capacidades de aquellos que requieren un reforzamiento de lo adquirido.
4. El diseño de perfiles de puestos de los profesionales de los equipos de evaluación de UPE están basados en las funciones a cumplir, más no en las capacidades requeridas para un óptimo desempeño en el cargo. Este problema estructural se expresa en la regulación para el diseño de perfiles de puestos –responsabilidad de SERVIR- como en el sistema de contrataciones de profesionales para el Estado. Ello lleva a que *“(...) el peso principal del perfil profesional está basado en el grado profesional, los conocimientos adquiridos y la experiencia laboral previa; más no en las capacidades para ejercer dichas funciones. En otras palabras, el peso principal recae en su trayectoria, y no adiciona a ello si la combinación entre sus características personales y habilidades socioemocionales lo hacen adecuado para el puesto”<sup>106</sup>*. Ello impacta en los procesos de selección de personal, cada vez más mecánicos y menos pensados en los usuarios.
5. La oferta de profesionales en el país no está especializada para atender un servicio como la UPE. Los modelos de sistemas de protección a la infancia y adolescencia, como el español y el chileno, cuentan con especializaciones en las diferentes disciplinas vinculadas a plazas laborales requeridas en los servicios que conforman el sistema; ello no se da en el caso del Perú. Este problema estructural genera que los profesionales adquieran el conocimiento requerido cuando ya están laborando, lo que arriesga la calidad de la prestación y la imagen del servicio.
6. Para contar con servicios de calidad se debe invertir, principalmente, en los profesionales. Mientras los problemas estructurales persistan, se deberá

---

<sup>106</sup> Página 52 de la presente investigación.

continuar con las estrategias de formación internas. Como se ha señalado en la parte introductoria del Capítulo IV, el programa formativo elaborado por la DPE solo ha recogido las necesidades de capacitación de los profesionales de UPE, mas no ha identificado las capacidades que el puesto requiere como insumo para el diseño del mismo. La observación con este proceso es que ello recoge el interés de capacitación individual del profesional, más no lo que la UPE requiere para contar con el profesional idóneo para el servicio.

**Objetivo específico 2: Identificar si las condiciones del entorno institucional contribuyen o limitan el cumplimiento de las funciones asignadas de los equipos de evaluación de las UPE de Lima y Callao.**

Claramente, la presente investigación ha podido evidenciar que las UPE de Lima y Callao NO cuentan con las suficientes condiciones, en su entorno institucional, que contribuyan a su labor. Se ha identificado suficientes limitantes como para desanimar cualquier reforma a realizar. Sin embargo, es preciso separar la paja del trigo: Debemos diferenciar los problemas que están en manos de la DPE el corregir (la excesiva carga de trabajo, por ejemplo), de aquellas situaciones claramente estructurales donde no tiene alcance ni forma de influir (limitados servicios existentes, por ejemplo), a fin focalizar mejor sus recursos. La clave es, entonces, reducir el efecto de las limitantes bajo el control de la DPE y las UPE de Lima Metropolitana y Callao, y estimular o incentivar los factores que contribuyen en su labor.

Es por ello que los investigadores solo quieren reconocer que es frecuente que las personas vean un tema desde el problema que significa, y no desde la solución que hay que plantear. Si bien el entorno institucional tiene limitantes que afectan el trabajo del profesional de equipo de evaluación de UPE, también se han podido hallar aspectos que facilitan su trabajo.

En ese sentido es importante reconocer que estos aspectos que han ayudado el trabajo de las UPE de Lima Metropolitana y Callao, merecen atención y trabajo, ya que pueden llegar a ser la base de cambios más profundos si es que la gestión de la

DPE se enfoca en incentivar y estimular (la vocación), fortalecer (la capacitación), o en gestionar o hacer incidencia en ellos (el acceso a información, la articulación interinstitucional).

Por otra parte, se debe señalar que, desde el campo de la Gerencia Social, parte de los hallazgos de la presente investigación permiten generar conclusiones que aportan a la gestión de un servicio social como las UPE y que presentamos a continuación:

1. La relación entre factores que contribuyen y limitan la labor de las UPE es directa. Por ejemplo, si se desea reducir la carga laboral (limitante), una estrategia puede ser ampliar las opciones de consultas en línea con otros servicios a través de convenios o cooperación recíproca entre instituciones compartiendo ambos sus bases de datos (contribuye); o mejorar los canales o mecanismos de coordinación con otras instituciones, ya que ello reduciría tiempos de canalización de casos (contribuye).

#### Factores que contribuyen

2. De los hallazgos se han encontrado los siguientes factores que contribuyen a la labor del equipo de evaluación de la UPE: *La vocación, el acceso a información en tiempo real sobre el NNA y su entorno familiar, la articulación interinstitucional y la capacitación.*
3. La vocación es la fuerza que mueve al profesional de equipo de evaluación de UPE para poder mantenerse en el servicio, a pesar de las condiciones adversas (o limitantes). Resistir la excesiva carga de trabajo, las bajas remuneraciones o pocos incentivos, solo pueden ser justificables si lo que mueve al profesional es algo más profundo y aspiracional. Esta es una buena base sobre la cual se pueden impulsar cambios positivos, y por ello debe tomarse muy en cuenta para las propuestas de solución.

4. Un tema que se percibió en las entrevistas, relacionada a la vocación, es el reconocimiento que la UPE es un servicio que genera una alta carga emocional por los casos que deben atender (abandono de funciones parentales, negligencia, violencia familiar, etc.), lo que se agrava cuando existen factores externos que afectan el desenvolvimiento del profesional, y que no permite que pueda cumplir su labor (por ejemplo, CAR que no brindan vacantes para casos complejos, Fiscalías que presionan a las UPE para que reciban a adolescentes que han cometido delitos, etc.). Es necesario por ello no perder de vista la salud mental del profesional de la UPE, y como ello también afecta a su dinámica familiar.
5. El acceso a información y la articulación interinstitucional son dos factores exógenos relevantes y de alto impacto en el trabajo de la UPE. Reducen tiempos en los procedimientos, lo que es bastante importante ya que tiene un efecto directo sobre la productividad en el servicio: Se podría llegar a cubrir la demanda de casos a diario, o realizar una mayor cantidad de diligencias que permitan una mejor evaluación. Pero, además, tiene un impacto que favorece la salud mental del profesional de UPE: Puede reducir el estrés que se genera por las fricciones permanentes entre los operadores del sistema de protección. Sensaciones de ansiedad, angustia o frustración se dejarían de lado con un procedimiento de evaluación donde exista cooperación, reciprocidad y respeto entre instituciones. No es un tema normativo, es que las autoridades tengan capacidad de desprendimiento, voluntad y confianza entre sí.
6. Las experiencias de articulación interinstitucional están soportadas por las relaciones informales entre colegas, lo que nos puede dar indicios a que la elaboración de lineamientos, directivas, protocolos u otros instrumentos que se piensa ayudan en esta labor no están teniendo el efecto pensado. Se deben repensar las estrategias en este sentido.

7. El acceso a información esta soportado sobre la base de información de acceso público, pagado (RENIEC) o vía convenio. Existe una brecha enorme de acceso a información (bases de datos) que beneficiaría, no solo a la UPE, sino a los NNA en riesgo y desprotección familiar. La DPE debe incluir o mantener este tema en su agenda permanentemente.
8. La apuesta por la capacitación (o por la educación) como efecto transformador es generalizada, no solo una percepción de los profesionales de UPE. Es, conjuntamente con la vocación, dos pilares que se deben aprovechar para los cambios que se pueden generar en el servicio.

#### Factores que limitan

9. De los hallazgos se han encontrado dos limitantes principales y prevalentes que afectan al servicio: *La excesiva carga de trabajo y los limitados servicios existentes.*

Asimismo, se han encontrado otras limitantes relevantes como 3) *la poca colaboración entre instituciones*, 4) *la ausencia de protocolos y/o herramientas de apoyo pertinentes y actualizados*, 5) *insuficientes protocolos y/o herramientas de apoyo*, 8) *débil capacitación para las tareas realizadas* 6) *la baja remuneración*, 7) *pocos incentivos laborales*, 9) *la distribución del trabajo dentro de la UPE.*

10. Es preciso señalar que este conjunto de limitantes tiene ítems de carácter estructural, en los cuales la influencia que pueda tener la DPE para realizar cambios es reducida. Estas son: *Los limitados servicios existentes, la poca colaboración entre instituciones, la baja remuneración, y los pocos incentivos laborales.*
11. Gran parte de los entrevistados han coincidido en que *la excesiva carga de trabajo y la falta de servicios* dentro del sistema de protección (en referencia principalmente a contar con más CAR, por ejemplo) son las mayores



limitaciones que afectan su desempeño, lo que se corrobora con una serie de informes y diagnósticos que dan cuenta de ello, y que se han mencionado en la presente investigación. El sistema de protección a la infancia y adolescencia del país requiere inversión para cerrar la brecha de servicios que se requieren y de recursos humanos para su atención, no hay otra forma de resolver este tema. Todo esfuerzo que no implique ello solo serán “parches”, “paliativos”, “curitas”. El sistema de protección requiere que el problema sea asumido con sinceridad y aplomo, no con discursos y grupos de trabajo, sino con mayores recursos, con mayor presupuesto.

12. La *excesiva carga de trabajo* en las UPE tiene variables exógenas vinculadas a un desbalance entre oferta (la cantidad de casos que puede atender la UPE) y la demanda (la cantidad de casos que realmente debe atender la UPE), y problemas en la cooperación entre instituciones del sistema de protección (demoras en las respuestas a solicitudes de información, descoordinaciones, etc.); que se puede estar generando por las brechas de personal y de recursos a disposición de las UPE, lo que es responsabilidad de la Alta Dirección del Ministerio el atender, ya que excede las competencias de la DPE. Esta limitante tiene una fuerte relación con los *limitados servicios existentes* (otro problema de oferta y demanda) ya que estos recargan la labor de la UPE (por ejemplo: Coordinaciones para buscar vacantes que se demoran más de lo debido).
13. La UPE es un trabajo poco atractivo por las condiciones que ofrece (bajas remuneraciones, estrés, etc.) y las características que tiene (casos que cargan emocionalmente al profesional, etc.), que se sostiene en *la vocación* (o mística) de los profesionales. Ello no detiene la *alta rotación de profesionales* hacia otros servicios con menor carga (laboral o emocional) o que ofrecen mejores oportunidades (línea de carrera).
14. Si bien puede sonar contradictorio, una de las limitantes relevantes es la *poca colaboración entre instituciones* (relacionada a la articulación



interinstitucional). La diferencia radica en que esta limitante hace referencia a la colaboración como cultura organizacional de toda la institución, a diferencia de las coordinaciones al nivel de relaciones informales entre colegas. Ya se ha mencionado que este punto es el que justifica la existencia de protocolos y otras herramientas, como se ha comentado anteriormente, y que se relaciona a otras limitantes como *(4ta.) la ausencia de protocolos y/o herramientas de apoyo pertinentes y actualizados / (5ta.) Insuficientes protocolos y/o herramientas de apoyo*, que también han sido señaladas y que la presente investigación cuestiona en el numeral 6) de la presente sección a fin de revisar si es una estrategia que ha funcionado o es solo un paliativo o requiere que vaya acompañado de otros componentes o condiciones que garanticen su funcionalidad.

**Objetivo específico 3: Conocer y analizar si las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial, están mejorando el desempeño de las funciones asignadas a los equipos de evaluación de las UPE.**

La DPE ha venido implementado capacitaciones como iniciativa para mejorar el desempeño de los profesionales de todas las UPE, entre las que estaban los equipos de evaluación de Lima Metropolitana y Callao. Estas capacitaciones estaban principalmente enfocadas a conocer de manera exhaustiva los alcances del DL 1297 y su reglamento. De este esfuerzo, se puede concluir que dicha iniciativa ha aportado en la MEJORA del desempeño, de acuerdo a lo recogido por la presente investigación.

Sin embargo, a pesar que los profesionales han valorado positivamente esta labor, también han realizado observaciones a la forma como se ha dado este proceso formativo. En las recomendaciones contenidas en la sección 5.2 de la presente investigación se hace mención a mejorar la presentación de los cursos, lo que implica empaquetarlo como un producto atractivo para los profesionales de las UPE en general.

Expresiones como la capacitación son las formas en que la DPE se relaciona con los profesionales de todas las UPE. El cuidado que se brinde ha dicho producto, mostrará el cuidado que se espera del profesional.

No debemos perder de vista el valor de los procesos formativos (o de la educación) relacionado a contar con profesionales de calidad para contar con un servicio de calidad. A sumar la vocación y la percepción positiva de los profesionales en las capacitaciones como una ecuación que apunte a una UPE de calidad.

Por otra parte, la presente investigación tiene hallazgos que, desde el campo de la Gerencia Social, aportan en la gestión de las UPE en general y que a continuación las detallamos:

1. La DPE ha implementado un programa de formación dirigido a los profesionales de UPE a fin de reducir el impacto negativo que puede tener en el servicio la ausencia de formación especializada (especializaciones) para los operadores del sistema de protección para NNA en riesgo o desprotección ha tenido como efecto que los profesionales se formen en el servicio, según ya se ha explicado en diversas secciones y en la introducción del Capítulo IV.
2. Esta iniciativa, implementada a través de capacitaciones, sí ha mejorado el desempeño de los profesionales de equipos de evaluación de UPE, en las bases teóricas del procedimiento por riesgo o desprotección familiar, como el manejo de conceptos técnicos, en los criterios que aplican para resolver los casos que se presenten en los procedimientos por riesgo o desprotección familiar en el marco del DL 1297 y su reglamento; así como en la coherencia en la redacción de informes técnicos (psicológico y social), la resolución administrativa, y el uso de instrumentos que son parte del procedimiento (tabla de valoración de riesgo). Asimismo, les ha aportado en el reconocimiento y aplicación de la atención diferenciada a NNA, acorde sus características y necesidades, principalmente.

3. Si bien todo lo anterior justifica la necesidad de continuar con el proceso formativo iniciado por la DPE, este requiere revisarse. En el numeral 4.3.4 de la presente investigación los entrevistados libremente han brindado sugerencias que nos permiten ver aspectos de las capacitaciones que se han venido brindado y que recogen su opinión como receptores de este proceso, por lo que la información es valiosa y permite enrumbiar lo que debemos tomar en cuenta para la revisión propuesta, con una mirada bastante propositiva de parte de ellos y que aporta a una experiencia educativa de calidad.
  - a. Un primer aspecto se relaciona a que el espacio de enseñanza-aprendizaje sea exclusivo para este fin y no compartido con actividades laborales de forma tal que interrumpan el proceso formativo, y que, de interrumpirse por cualquier situación fortuita, puedan retomarla, lo que implica tener una programación de cursos para todo el año
  - b. Sobre las características de los cursos, todas sus observaciones apuntan a un proceso con mayor calidad: 1) Han revalorado la modalidad presencial (que también presenta ventajas para crear un espacio exclusivo solo para la enseñanza), 2) solicitan el respeto de la hora académica, y 3) la certificación que permita corroborar el conocimiento adquirido; así como solicitan 3) mejorar el nivel de exigencia de los casos usados en clases (casos complejos).
  - c. Sobre el proceso de enseñanza, solicitan que los diversos docentes unifiquen los criterios con los que orientan o responden las consultas, ya que confunde al estudiante; y, adicionalmente, que los docentes no sean del equipo de la DPE, lo que responde a profesionales específicos para el dictado de cursos.
  - d. Una observación de interés es incluir a los operadores de otras instituciones o programas en el proceso formativo. Esto también ha sido sugerido como estrategia en la sección 5.2 de la presente investigación. El valor de esta propuesta radica en que, de compartir un mismo espacio de aprendizaje, los operadores pueden conocer más de cerca las necesidades e inconvenientes que tienen todos los que participan como parte del procedimiento, adicionalmente a las relaciones informales que

se puedan gestar suman en las coordinaciones interinstitucionales futuras.

- e. Otro punto de interés es la sugerencia vinculada al desarrollo de habilidades blandas o procesos de integración entre el personal, el cual tiene varios aportes importantes como que “(...) fortalece la relación entre los miembros de los equipos, mejora la convivencia y el ambiente laboral, reduce los niveles de estrés en servicios a una alta exposición de carga emocional y frustración como es la UPE”.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Basados en la identificación de las capacidades necesarias con que deberían contar los equipos de evaluación de las UPE, desde la información recogida en las UPE de Lima Metropolitana y Callao, se recomienda:

A la DPE, elaborar los perfiles de puestos a partir de las capacidades y competencias que se requieren para el servicio, y seleccionar personal en función a dicho perfil. Esto es:

- a. Formular los formatos de perfiles de puestos conteniendo los requisitos en función de dichas capacidades y competencias.
- b. Incluir dentro del proceso de selección de personal la evaluación psicológica, donde se ponga énfasis en la indagación por las capacidades con que cuentan los postulantes.
- c. Establecer pautas o propuestas de preguntas para la etapa de entrevistas.
- d. Coordinar todas las acciones con la Oficina General de Recursos Humanos del MIMP.

A la DPE, reformular el Programa de Formación para que se fortalezcan las capacidades desde lo que el cargo requiere en términos de capacidades, y no solo desde las necesidades de capacitación que los profesionales tienen. Ello implica alinear el interés individual al interés colectivo, de cara a una UPE de calidad, con determinados criterios, como los siguientes:

- a. El programa de formación debe buscar fortalecer a los profesionales de acuerdo a las especialidades con las que cuentan, en función de las capacidades que más aportan en el procedimiento de evaluación. Pero también, debe formar en la integración de las diversas opiniones de los miembros del equipo de evaluación de UPE, de forma tal que se obtenga una mirada multidisciplinaria e integral en la atención de los casos y en el planteamiento de alternativas a explorar en beneficio de encontrar la mejor opción para el NNA en riesgo o desprotección familiar.
  - b. El programa de formación debe contemplar niveles de aprendizaje diferenciados. No es lo mismo hablar de un proceso de nivelación de capacidades, que busca el emparejamiento de conocimientos y habilidades entre profesionales de equipos de evaluación de UPE; que un proceso de reforzamiento, donde hay capacidades adquiridas que se ejercitan para fortalecerse o se actualizan con cierta frecuencia para conservarse o mantenerse.
2. Basados en la identificación de condiciones del entorno institucional que contribuyen a la labor de las UPE, desde la información recogida en las UPE de Lima Metropolitana y Callao, se recomienda:

Al MIMP, realizar mejoras en las condiciones laborales, como una estrategia de atracción a los mejores profesionales, adicionalmente a establecer un perfil y proceso de selección basado en capacidades (sección 5.1), desde los siguientes aspectos:

- a. Cuidados al profesional, basados en mantener su salud mental a través de acceso a espacios terapéuticos (individuales o grupales), espacios de integración, la inclusión de habilidades blandas en el programa de formación. Cuidar el tiempo de permanencia en la UPE a través de conservar los horarios de trabajo sin excesos o compensar el tiempo extra de trabajo con tiempo para el descanso.
- b. Una remuneración competitiva y acorde a los costos de vida.



- c. Estabilidad laboral, sujeta a un sistema meritocrático de permanencia basada en el buen desempeño.
- d. Incentivos, que bien pueden ser pecuniarios, basados en el desempeño sobresaliente; los investigadores proponen los no pecuniarios, sostenidos sobre las aspiraciones individuales del profesional pero que sume al servicio: Facilidades para llevar especializaciones a costo del profesional (basado en una flexibilización de los horarios de trabajo o la carga laboral a asignarle) o promoverlos hacia la oferta de becas existentes, pero de interés del servicio.

Asimismo, el MIMP, a modo de estrategia para fortalecer o garantizar la articulación interinstitucional, puede gestionar convenios de cooperación que se basen mínimamente en 4 ejes: 1) creación de protocolos e instrumentos que formalicen las formas de interrelación entre instituciones (Instrumentos), pero acompañada de 2) acciones de capacitación a todos los operadores en su aplicación y uso (Fortalecimiento de capacidades), así como 3) espacios de análisis y revisión de la relación entre operadores como forma de resolver los problemas que puedan suscitarse en el trabajo conjunto y fortalecer los lazos de cooperación; y, no por ello menos importante (Espacio de coordinación), 4) compartir o articular los sistemas de información institucional (Interoperabilidad). Esta estrategia debe empezar con los Programas del MIMP con los que hay vinculación directa (AURORA e INABIF), para luego buscar instituciones claves en el sistema de protección (PNP, Fiscalía y Juzgados), u otros sectores que son de interés del sistema de protección (MINEDU, MINSA, MIDIS, entre otros).

A su vez, el MIMP debe ampliar los recursos que la DPE dispone para el acompañamiento, orientación y asistencia técnica a las Directoras de UPE y a sus profesionales, como estrategia que busque reducir las limitantes principales (excesiva carga de trabajo y limitados servicios de protección) a través de brindar alternativas de solución o apoyar en las coordinaciones interinstitucionales que requieran darse; lo que a su vez va de la mano con concluir la elaboración del Protocolo de Atención de las UPE como instrumento que oriente el proceder y criterios del profesional en el servicio.



Por su parte, la DPE debe iniciar un proceso de revisión del proceso formativo iniciado, para brindarle un valor agregado que sea atractivo para los profesionales de UPE.

3. Basados en la influencia positiva que las iniciativas implementadas por la DPE, ha tenido en el desempeño de los equipos de evaluación de las UPE, se recomienda:

A la DPE, contar con un equipo dedicado al proceso formativo de forma exclusiva y en la cantidad suficiente para cubrir las necesidades existentes, el desarrollo de materiales, la aplicación de evaluaciones, y bajo un esquema presencial en todas las UPE a nivel nacional y con la flexibilidad de horarios que los profesionales de UPE requieran (que no interrumpa su labor y no afecte su vida personal o familiar). Este nuevo esquema se debe soportar sobre 1) equipos multidisciplinarios que sumen profesionales en pedagogía que resuelvan los problemas metodológicos, de organización, de seguimiento y evaluación, y de elaboración de materiales, adicionalmente a 2) docentes con la experiencia suficiente y a dedicación exclusiva para esta labor. En esa misma línea la DPE debería invertir en los profesionales de equipos de evaluación de UPE que actualmente se encuentran en servicio. Ello implica un proceso de formación especializada con certificación universitaria, con un mayor peso en la resolución de casos (en la práctica más que en la teoría), con incentivos para el buen aprovechamiento del espacio educativo, dentro del horario de trabajo, y vinculada a la evaluación del desempeño que, de ser posible, defina su continuidad laboral en el servicio.

A su vez, la DPE debería rediseñar el programa de formación con nuevas características sobre lo ofrecido. De acuerdo a los hallazgos de la presente investigación se han identificado las siguientes características:

- a. Basado en la adquisición de las capacidades identificadas por profesional, con dos niveles de aprendizaje diferenciados: Nivelación y reforzamiento.
- b. Diferenciar un nivel básico de conocimiento para todos, y luego cursos por especialidades profesionales y curso por temáticas de interés.
- c. Respecto del curso por especialidades, en la sección práctica, ejercitar 1) la elaboración de los informes multidisciplinarios (vinculando las 3 carreras: derechos, psicología y trabajo social), y 2) la resolución de casos altamente complejos y frecuentes.
- d. En el aspecto del espacio para la enseñanza-aprendizaje, priorizar la presencialidad, lo que puede implicar modalidades de educación mixtas y la elaborar una programación anual de oferta formativa.
- e. Inclusión de temas en el currículo de formación básica: Desarrollo de habilidades blandas, dinámicas de integración y guía de autocuidado en salud mental.
- f. Certificación basada en calificación aprobatoria, y gestiones para que la capacitación llegue a tener acreditación por una universidad.

Asimismo, la DPE debería abrir el programa de formación a los operadores del sistema de protección basados en dos formatos:

- a. Cursos específicos para una institución o programa, tendría como objetivo introducirlos y fortalecer su rol y funciones dentro del sistema de protección al NNA en riesgo o desprotección familiar.
- b. Cursos generales para todos los operadores del sistema de protección al NNA en riesgo o desprotección familiar, tendría como objetivo fortalecer su rol y funciones dentro del sistema de protección al NNA en riesgo o desprotección familiar de forma integrada y como miembros de un mismo equipo, buscando fortalecer la comunicación y coordinación interinstitucional.

4. Finalmente, a los investigadores en el campo de la gerencia social, la presente investigación propone un modelo orientado a la identificación de capacidades en profesionales de servicios públicos de protección social, reconociéndolos como pieza importante para brindar prestaciones de calidad. Ello puede servir como referencia para ampliar los conocimientos sobre este tipo de servicios a favor de plantearle mejoras, o para mejorar las políticas públicas a favor de la niñez y adolescencia en riesgo o desprotección familiar.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DE SOLUCION**

#### **Articulación interinstitucional entre la UPE y las instituciones que forman parte del sistema de protección de niñas, niños y adolescentes en riesgo o desprotección familiar**

##### **6.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

La presente estrategia busca la articulación interinstitucional efectiva entre la UPE y las instituciones del sistema de protección de NNA en riesgo o desprotección familiar<sup>107</sup>, basados en los hallazgos que arrojan las limitaciones que este problema genera para el trabajo que desarrollan los profesionales del equipo de evaluación de la UPE proponiéndose con ello a reducir su carga laboral y mejorar la coordinación entre instituciones que son parte, directa o indirecta, del procedimiento por riesgo o desprotección familiar.

En este campo se suelen dar problemas de competencias, que pueden ser territoriales o funcionales; o problemas de oferta y demanda (cuando no hay suficiente capacidad para la atención en los servicios o cuando no hay suficientes servicios o que no atiendan las solicitudes de información o requerimientos de atención oportunamente); entre otras situaciones similares.

Es así que, frecuentemente, las instituciones y programas que están atendiendo a un NNA en riesgo o desprotección familiar, al no encontrar respuesta en las otras instituciones que forman parte del sistema de protección, se desentienden del caso y lo “patean” o “dejan” al servicio que tiene al NNA físicamente. Por ejemplo, cuando una autoridad (la fiscalía, por ejemplo) pone a disposición de la UPE a una NNA en situación de calle en desprotección familiar (perfil complejo), y este solicita al CAR especializado del INABIF (CARE) la vacante correspondiente, simplemente obtiene una respuesta negativa, más ninguna alternativa de solución, obviando que la UPE

---

<sup>107</sup> En adelante solo se nombrará como “sistema de protección de NNA” o “sistema de protección”.

no tiene ni el rol, ni la función, ni servicios similares a los que un CAR ofrece. Este tipo de acciones satura a la UPE y genera una mayor carga de trabajo a los equipos que deben realizar muchas más gestiones para contar con vacantes, sin mencionar el desgaste físico y emocional del profesional, que muchas veces debe quedarse al cuidado del NNA a pesar que no es su función, extender su horario laboral y exponiéndose a situaciones de riesgo, dependiendo del grado de agresividad que pueda tener el NNA.

Por ello, la propuesta plantea generar la formalización de una relación entre la UPE y las instituciones y programas del sistema de protección, pero con compromisos de intervenciones que apunten al fortalecimiento de una atención que busque resolver la situación del NNA en riesgo o desprotección familiar, de forma coordinada y conjunta, desde el rol y función que les corresponde a todos.

## **6.2 OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Garantizar la atención eficaz del NNA en situación de riesgo o desprotección familiar, a través de la intervención coordinada y conjunta de la UPE y las instituciones que forman parte del sistema de protección de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos.

### **Objetivos específicos**

1. Gestionar la formalización de compromisos de cooperación interinstitucional entre la UPE y las instituciones del sistema de protección de niñas, niños y adolescentes en riesgo o desprotección familiar.
2. Implementar los documentos técnicos que establezcan la relación entre la UPE y las instituciones del sistema de protección de niñas, niños y adolescentes

en riesgo o desprotección familiar; así como que precisen los procedimientos y criterios a seguir por los operadores del mismo.

3. Fortalecer las capacidades de los operadores de UPE y de las instituciones del sistema de protección para el trabajo coordinado en la aplicación del procedimiento por riesgo y desprotección familiar.
4. Generar un espacio de análisis y revisión de la relación entre operadores del sistema de protección que se enfoque en la resolución de los problemas que puedan suscitarse en el trabajo conjunto y fortalezca los lazos de cooperación.
5. Establecer el funcionamiento de los sistemas de información y los procedimientos a los que estos dan soporte, a fin de compartir datos e intercambiar información y conocimiento entre la UPE y las instituciones que son parte del sistema de protección.

### **6.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **6.3.1 Planificación**

En un primer momento la DPE debe organizar el trabajo de formalización de la intervención, para ello se debe diferenciar:

1. Instituciones del sector con las que hay relación directa (INABIF) en el procedimiento por riesgo o desprotección familiar, de aquellas cuya relación es indirecta (AURORA).
2. Instituciones que no son del sector y que tienen relación directa con el sistema de protección, como son: La PNP, la fiscalía, los juzgados y el Defensor Público.
3. Instituciones que no son del sector y que tienen relación indirecta con el sistema de protección, como son: MINSA, MINEDU, RENIEC, Desarrollo e Inclusión social, entre otros que se requiera incluir.

Luego, se debe determinar el mecanismo para vincular el establecimiento de compromisos que, en el caso de las instituciones del numeral 1) pueden ser



protocolos, directivas, actas o acuerdos, u otros que se analicen y que sirvan para los fines propuestos; mientras que para el caso de las instituciones del numeral 2) y 3) serían por medio de convenios. En el mismo sentido, se debe especificar los servicios que tienen las prestaciones que son de interés para el sistema de protección.

Los compromisos a arribar se soportarán sobre 4 ejes de trabajo:

1. Documentos técnicos para la actuación.
2. Fortalecimiento de capacidades.
3. Espacio de análisis y revisión.
4. Interoperabilidad.

### **6.3.2 Eje 1: Documentos técnicos para la actuación**

Consiste en elaborar los documentos técnicos o instrumentos necesarios para establecer los procedimientos de actuación que precisen el rol y función de las instituciones y programas en el marco del sistema de protección.

Ello implica un trabajo entre equipos técnicos de la DPE y de la institución respectiva, primero, para determinar el tipo de documento técnico o instrumento que se necesita, y luego para analizar si es que se requiere crear uno, o modificar uno que ya existe.

Luego se requiere identificar el conjunto de actividades mutuas relacionadas y que interactúan entre sí, determinando una condición o decisión o para brindar una prestación específica; todo ello enmarcado en el procedimiento por riesgo o desprotección familiar. Esta sería la esencia del documento técnico o instrumento a elaborar.

### 6.3.3 Eje 2: Fortalecimiento de capacidades

Entendiendo que el establecimiento de los documentos técnicos o instrumentos no es suficiente para su aplicación efectiva, es necesario capacitar en el uso y dinámica que se espera ocurra entre los operadores.

Adicionalmente a ello, este espacio puede servir para que los operadores generen relaciones informales, a través de compartir el espacio de enseñanza-aprendizaje, y de conocer las necesidades y características de los servicios y de las personas detrás de los servicios. La dinámica y metodología planteada para la enseñanza tienen que incluir espacios de integración y de trabajo en equipo entre todos los operadores, a fin de formar relaciones interpersonales de apoyo mutuo, empatía, reciprocidad y cooperación, buscando desarrollar la capacidad propositiva de los operadores, cambiando el enfoque de mirar un tema desde el “*problema*” y forzándolo a que se acostumbren a mirar desde la “*solución*”. Centrarse en la en la búsqueda de alternativas, en vez de en la búsqueda de culpables. Es así que un proceso formativo con estas características deja de ser una intervención más y pasa a ser una estrategia que fortalece la articulación interinstitucional.

Para ello se plantea un proceso formativo de dos fases. En un primer momento se deberá capacitar a los operadores de cada institución por separado sobre los alcances de los procedimientos establecidos en el documento técnico o instrumento. El objetivo es que los operadores de ambas instituciones lleguen con bases teóricas similares a la siguiente fase. En un segundo momento ambos grupos serán formados juntos a fin de buscar que se formen en el procedimiento, pero de forma integrada, reconociendo el rol y función con el que cada uno participa en él. Esta fase debe promover en todo momento la integración y el trabajo en equipo, así como la empatía y el conocimiento respecto de las responsabilidades que corresponden al otro servicio.

Para esta labor se requiere que:

1. Se desarrolle en modalidad presencial.

2. Se cuente con un equipo específico dedicado a dicha labor, y no que sean parte del equipo técnico de DPE. Se necesita que esté integrado por las mismas profesionales que integran el equipo de evaluación de UPE: Abogado, trabajador social y psicólogo, adicionando a profesionales en docencia o psicólogos educativos.
3. Se realicen las coordinaciones necesarias para que los profesionales que participen no deban atender actividades laborales mientras se lleva a cabo la capacitación.

#### **6.3.4 Eje 3: Espacio de análisis y revisión**

Este eje está llamado a ser el espacio donde los gestores y equipos técnicos de la DPE y de las instituciones con las que se va a trabajar, plantean los problemas que deben resolverse para que la relación entre las instituciones fluya.

En esencia, es un espacio para resolver problemas complejos y llegar a acuerdos que eviten que la dinámica de trabajo entre los servicios se friccionen o estanquen. Para ello, sus acuerdos son vinculantes y debe proponer todo documento técnico e instrumentos que contribuya en la articulación interinstitucional.

Su modelo debe contemplar un espacio al nivel de la DPE, y otro al nivel de las UPE, e ir sumando instituciones de acuerdo a como se vayan sumando estas al espacio.

#### **6.3.5 Eje 4: Interoperabilidad**

Está relacionada a la capacidad de comunicación entre los distintos sistemas de información (de la UPE y de la institución parte del sistema de protección con la que se relaciona) y los procedimientos que los sostienen, a fin que la información pueda ser compartida, accesible desde distintos entornos y comprendida por todos.

Ello implica que las instituciones deben tener un mismo lenguaje a un nivel técnico, osea que los sistemas de cada uno sean capaces de comunicarse y transmitirse información; así como a un nivel organizativo, lo que quiere decir que deben establecerse los procedimientos necesarios para que dicha comunicación se dé por ambas partes, de forma transparente y en igualdad de acceso y condiciones.

En un primer momento, la interoperabilidad debería darse dentro de las instituciones de sector con quienes hay relación directa de trabajo frecuente, como son el Programa nacional AURORA y el INABIF.

Posteriormente, se puede continuar paralelamente con las instituciones con las que hay relación directa como con las que no hay relación directa. Sin embargo, hay una diferencia en los objetivos que se persiguen para cada grupo:

- Con aquellos con los que hay una relación directa y son parte del procedimiento por riesgo o desprotección familiar, la interoperabilidad va a buscar que los sistemas se integren para poder hacer un seguimiento del NNA a lo largo de todo el procedimiento en el que está inmerso.
- Con aquellos con los que hay una relación indirecta y no son parte del procedimiento por riesgo o desprotección familiar, lo que se requiere es poder consultar su información a fin de poder tener mayores elementos de juicio para una evaluación consistente.

## BIBLIOGRAFIA

- Alarcón García G. y Guirao Mirón C. (2013). *El enfoque de las capacidades y las competencias transversales en el EEES. Historia y Comunicación Social*, 18, 145-157. Recuperado en: [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44318](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44318)
- Artigas, C. (2005). *Una mirada a la protección social desde los derechos humanos y otros contextos internacionales*. Serie Políticas Sociales de CEPAL, 110, pp. 1-47. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6112>
- Baeza Soto, E. (2006). Aproximaciones al ámbito de competencias del psicólogo, en el Consejo Técnico de los Tribunales de la Familia. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/bitstream/handle/123456789/2418/tp\\_sico202.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/bitstream/handle/123456789/2418/tp_sico202.pdf?sequence=1)
- Baptista D., Alejandro; Bonino G., Andrés; Gómez G., Diego (2012). “*La importancia del entorno institucional en el desarrollo económico local*”. Página 18. Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Uruguay. Recuperado en: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/587/1/M-CD4484.pdf>
- Beneitone, P., Gonzales, J. y Wagenaar, R. (2014). *Meta-perfiles y perfiles. Una nueva aproximación para las titulaciones en América Latina. Proyecto Tuning América Latina*. Recuperado en: <http://www.deustopublicaciones.es/deusto/pdfs/tuning/tuning71.pdf>
- Bertranou, J. (2015). *Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate*. Revista Estado y Políticas Públicas, 4, pp. 37-59. Recuperado de: [https://revistaeypp.flacso.org.ar/files/revistas/1433485077\\_dossier-2.pdf](https://revistaeypp.flacso.org.ar/files/revistas/1433485077_dossier-2.pdf)
- Calderón Silva, D.A. (2015). Estrategias de intervención para suscitar competencias parentales en las familias de origen de niños y niñas vulnerados en sus derechos. Recuperado de: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/137146>
- Camille, R. (2013). *El enfoque de Protección Integral de los Derechos de la Primera Infancia en América Latina*. Sistema de Información sobre la Primera Infancia (SIPI). Argentina: UNESCO. Recuperado de: <http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/publicaciones/564/cuaderno-del-sipi-el-enfoque-de-proteccion-integral-de-la-primera-infancia-en-America-Latina-pdf>
- Clavijo C, D. (2014). *El enfoque de competencias en la formación del abogado para el siglo XXI*. Justicia, 20(27). Recuperado en: <https://doi.org/10.17081/just.20.27.813>

Colegio Colombiano de Psicología. (2014). *Perfil y Competencias del psicólogo en Colombia, en el contexto de la salud*. Recuperado en: [https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Psicologia\\_Octubre2014.pdf](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Psicologia_Octubre2014.pdf)

Convención por los Derechos del Niño, del 20 de noviembre de 1989

Decreto Legislativo N° 1098. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Publicado en el *Diario Oficial El Peruano* del, 20 de enero de 2012.

Decreto Legislativo N° 1297. Decreto Legislativo para la protección de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos. Publicado en el *Diario Oficial El Peruano*, del 29 de diciembre de 2016. Lima, Perú.

Decreto Supremo N° 001-2018-MIMP. Aprueban Reglamento del Decreto Legislativo N° 1297, Decreto Legislativo para la Protección de las niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales o en riesgo de perderlos. Publicado en el *Diario Oficial El Peruano* del, 08 de febrero de 2018.

Decreto Supremo 012-2021-MIMP. Decreto Supremo que aprueba la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Publicado en el *Diario Oficial El Peruano* del, 15 de julio de 2021.

Defensoría del Pueblo. (2022). *Informe sobre los resultados de la supervisión nacional a UPE. Serie informes especiales N° 003-2022-DP*. Recuperado en: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/07/INFORME-ESPECIAL-003-2022-RESULTADOS-SOBRE-LA-SUPERVISI%C3%93N-NACIONAL-A-UPE-FINAL.pdf>

Diputación Foral de Bizkaia, Departamento de Acción Social (2005). Manual de intervención en situaciones de desprotección infantil. Recuperado en: <https://www.bizkaia.eus/es/tema-detalle/-/edukia/dt/7485>

Elacqua, G., Hincapie, D., Vegas, E. y Alfonso, M. (2017) *Profesión: Profesor en América Latina ¿Por qué se perdió el prestigio docente y como recuperarlo?*. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.18235/0001172>

Encuesta Demográfica y de Salud Familiar ENDES 2020. Departamento de Lima. (s.f.). *Inei.gob.pe*. Recuperado de: [https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2020/departamentales/Endes15\\_1/index.html](https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2020/departamentales/Endes15_1/index.html)



- Encuesta Demográfica y de Salud Familiar ENDES 2020. Provincia Constitucional del Callao. (s.f.). *Inei.gob.pe*. Recuperado de: [https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2020/departamentales/Endes15\\_2/index.html](https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2020/departamentales/Endes15_2/index.html)
- Escudero, T. (2016). *La investigación evaluativa en el Siglo XXI: Un instrumento para el desarrollo educativo y social cada vez más relevante*. RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 22 (1), pp. 1-21. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/916/91649056015.pdf>
- Esteban Gómez, María Magdalena Muñoz y Ana María Haz. (2007). *Familias Multiproblemáticas y en Riesgo Social: Características e Intervención*. Recuperado en: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-22282007000200004](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282007000200004)
- Greevn, N. y Valenzuela, V. (2020). *Manual para la intervención de niños, niñas y adolescentes en riesgo o vulnerados en sus derechos humanos. Academia Judicial de Chile*. Recuperado en: [https://intranet.academiajudicial.cl/Imagenes/Temp/Man\\_NNA\\_DDHH.pdf](https://intranet.academiajudicial.cl/Imagenes/Temp/Man_NNA_DDHH.pdf)
- Grupo de trabajo de protección de la infancia. (2014). *Directrices institucionales para la gestión de casos y la protección de la infancia*. Recuperado en: <https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/inter-agency-guidelines-for-case-management-and-child-protection-cpwg-june-2014-spanish.pdf>
- Instituto Interamericano del Niño. (2003). *Prototipo base Sistema Nacional de Infancia y Adolescencia*. Recuperado en: [http://www.iin.oea.org/pdfiin/2016/21Sistema\\_Nacional\\_Infancia.pdf](http://www.iin.oea.org/pdfiin/2016/21Sistema_Nacional_Infancia.pdf)
- Ivancevich, J., Skinner, S., Lorenzi, P. (1997). *Gestión: Calidad y Competitividad*. España. Ediciones IRWIN.
- León, M. (2017). *Protección social de la niñez en el Ecuador*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41233/1/S1700082\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41233/1/S1700082_es.pdf)
- Ley N° 27337. Ley que Aprueba el Nuevo Código de los Niños y Adolescentes. Publicada en el *Diario Oficial El Peruano*, del 2 de agosto de 2000. Lima, Perú.
- Maldonado, M. y Luna, E. (2006). *Competencias laborales del trabajador vistas desde el mercado laboral (parte B)*. *Tabula Rasa*. 10.25058/20112742.278. Recuperado en: [https://www.researchgate.net/publication/26476146\\_Competencias\\_laborales\\_del\\_trabajador\\_vistas\\_desde\\_el\\_mercado\\_laboral\\_parte\\_B](https://www.researchgate.net/publication/26476146_Competencias_laborales_del_trabajador_vistas_desde_el_mercado_laboral_parte_B)

- Mazuelos, S. (2013). Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma (Tesis de maestría inédita), Escuela de Postgrado. PUCP, Lima, Perú
- MIMP (2022). Fortaleciendo los servicios que intervienen en la atención a niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales. Recuperado en: <https://www.gob.pe/institucion/mimp/noticias/612942-mimp-fortaleciendo-los-servicios-que-intervienen-en-la-atencion-a-ninas-ninos-y-adolescentes-sin-cuidados-parentales>
- MINEDU. (2016). *Currículo nacional de educación básica*, página 29. Recuperado en: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Observatorio Nacional de la Violencia contra las Mujeres y los Integrantes del Grupo Familiar. (s.f.). *Mimp.gob.pe*. Recuperado de: <https://observatorioviolencia.pe/enares/#:~:text=La%20ENARES%20fue%20dise%C3%B1ada%20con,en%20mujeres%2C%20ni%C3%B1as%2C%20ni%C3%B1os%20y>
- Pérez Contreras, M. (2013). *El entorno familiar y los derechos de las niñas, los niños y los adolescentes: una aproximación*. Boletín Mexicano de Derecho Comparado, 16 (138), pp. 1151-1168. DOI: 10.1016/S0041-8633(13)71164-5
- Portal Estadístico-Programa Nacional AURORA. (s.f.). *Mimp.gob.pe*. Recuperado de: <https://portalestadistico.aurora.gob.pe>
- Procuraduría Federal de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes. (2016). *La Regulación de los Centros de Asistencia Social en México: Un enfoque integral con perspectiva de derechos humanos*. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/315287/TOMO\\_II\\_LA\\_REGULACION\\_DE\\_LOS\\_CENTROS\\_DE\\_ASISTENCIA\\_SOCIAL\\_EN\\_MEXICO\\_UN\\_ENFOQUE\\_INTEGRAL\\_CON\\_PERSPECTIVA\\_DE\\_DERECHOS\\_HUMANOS.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/315287/TOMO_II_LA_REGULACION_DE_LOS_CENTROS_DE_ASISTENCIA_SOCIAL_EN_MEXICO_UN_ENFOQUE_INTEGRAL_CON_PERSPECTIVA_DE_DERECHOS_HUMANOS.pdf)
- Ralón, L., Vieta, M. y Vásquez, M. (2003). *(De)formación en línea: acerca de las desventajas de la educación virtual*. Revista Comunicar, núm. 22, 2004, pp. 171-176. Grupo Comunicar, España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/158/15802226.pdf>
- Reporte Regional de Indicadores Sociales del Departamento del Callao (s.f.). *Midis.gob.pe*. Recuperado de: <https://sdv.midis.gob.pe/redinforma/Upload/regional/callao.pdf>
- Reporte Regional de Indicadores Sociales del Departamento de Lima (s.f.). *Midis.gob.pe*. Recuperado de: <http://sdv.midis.gob.pe/RedInforma/Upload/regional/Lima.pdf>

Resolución aprobada por la Asamblea General 64/142 Directrices sobre las Modalidades Alternativas del Cuidado de los Niños. *Asamblea General de las Naciones Unidas* del, 24 de febrero de 2010.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017-SERVIR/PE. Aprueban la “Guía metodológica para el Diseño de Perfiles de Puestos para entidades públicas, aplicable a regímenes distintos a la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil” y la “Guía metodológica para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos - MPP, aplicable al régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil”. Publicado en el *Diario Oficial El Peruano* del, 29 de diciembre de 2017.

Resolución Ministerial N° 092-2020-MIMP. Aprueban los Modelos Operacionales del Programa Presupuestal 0117 “Atención Oportuna de Niñas, Niños y Adolescentes en Presunto Estado de Abandono”. Publicada en el *Diario Oficial El Peruano* del, 29 de mayo de 2020. Lima, Perú.

Rosas Huerta, A. (2008). *Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional*. Política y cultura, (30), 119-134. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es)

San Miguel, M. (2019). Intervención de la trabajadora social en el fortalecimiento de capacidades de promotoras/es comunitarias/os en atención de casos de vulneración de derechos de niñas, niños y adolescentes en la Defensoría de la niñez y adolescencia del municipio de Uncía-Potosí. (Tesis de pregrado inédita). Universidad Mayor de San Andrés. La Paz, Bolivia.

Save the Children. (2021) *Informe sobre el Sistema Nacional de Protección Integral de los Niños, Niñas y Adolescentes*. Recuperado en: <https://www.savethechildren.org.pe/wp-content/uploads/2021/01/Informe-SIPINNA-SC.pdf>

SERVIR. (2016). *Diccionario de Competencias Genéricas del grupo de Directivos Públicos*. Lima: SERVIR. Recuperado de: <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res320-2017-SERVIR-PE.pdf>

SERVIR. (2010). *Plan Nacional para el desarrollo de capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno para los Gobiernos Regionales y Locales 2010 – 2012- Perú*. Lima: SERVIR. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/000234141558713c1c57a>

Sistema de Información Universitaria. (s.f.) *Tuni.pe*. Recuperado en: <https://www.tuni.pe/programas>

UNICEF. (2006). *Hojas informativas sobre la protección de la infancia*. Recuperado de:

[https://www.unicef.org/spanish/publications/files/Hojas\\_informativas\\_sobre\\_la\\_proteccion\\_de\\_la\\_infancia.pdf](https://www.unicef.org/spanish/publications/files/Hojas_informativas_sobre_la_proteccion_de_la_infancia.pdf)

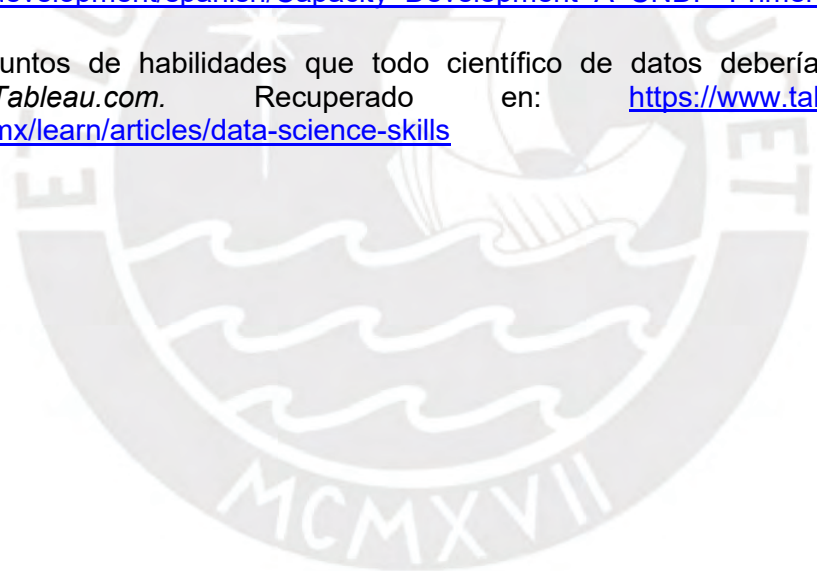
UNICEF. (2016). *Guía práctica para la protección y restitución de derechos de niñas, niños y adolescentes: Procedimiento*. Recuperado en: [https://www.unicef.org/mexico/media/1251/file/MX\\_GuiaProteccion.pdf](https://www.unicef.org/mexico/media/1251/file/MX_GuiaProteccion.pdf)

UNICEF. (2019). *Situación de las niñas y niños en Lima*. Recuperado en: <https://www.unicef.org/peru/media/6276/file/Situacion%20de%20los%20derechos%20de%20ninos,%20ninas%20y%20adolescentes%20en%20Lima.pdf>

Villalobos Courtin, A. (s.f). Gestor de caso del adulto mayor en riesgo de dependencia. Recuperado de: <https://www.minsal.cl/portal/url/item/c2c4348a0dbb9a8be040010165012f3a.pdf>

Wignaraja, K. (Ed.) (2009). *Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD*. Nueva York: PNUD. Recuperado de: [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity\\_Development\\_A\\_UNDP\\_Primer\\_Spanish.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)

10 conjuntos de habilidades que todo científico de datos debería tener. (s.f.). *Tableau.com*. Recuperado en: <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/data-science-skills>



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Entorno Institucional<sup>108</sup>:** Constituye el espacio de interacción entre diversas organizaciones, instituciones o actores que están relacionados a problemas o temas de interés público; los cuales se vinculan entre sí dentro de un marco o “reglas de juego” que promueven la equidad y transparencia en las relaciones de intercambio, articulación o cooperación que se generen.

**Iniciativas<sup>109</sup>:** Según el diccionario Oxford, la iniciativa es una proposición o idea que sirve para iniciar algo. Esto quiere decir que su nivel de respaldo es limitado, muchas veces promovida por un área de la organización, y no por la organización. Sin embargo, busca que sus resultados le den los suficientes créditos como para convertirse en una intervención permanente que cuente con el reconocimiento organizacional con que cuentan los programas o proyectos, los cuales tienen una mayor institucionalidad, alcance y temporalidad.

**Medidas de protección<sup>110</sup>:** Son actuaciones o decisiones que se adoptan a favor de una niña, niño o adolescente en situación de riesgo o desprotección familiar, para garantizar o restituir sus derechos y satisfacer sus necesidades.

Las medidas de protección pueden ser de carácter provisional o permanente. Estas últimas no tienen carácter definitivo, con excepción de la adopción y pueden ser modificadas, en base a su interés superior y el principio de idoneidad.

La declaración de desprotección familiar tiene por finalidad además otorgar una modalidad de cuidado alternativa duradera y estable para la niña, niño o adolescente que garantice su derecho a vivir en una familia o en un entorno familiar.

---

<sup>108</sup> Adaptado de Tesis “La importancia del entorno institucional en el desarrollo económico local”.  
Página 18. Alejandro Baptista Difilippo, Andrés Bonino Gayoso y Diego Gómez González. Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Uruguay. 2012.

<sup>109</sup> <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>

<sup>110</sup> D.L. 1297 Op.Cit. Artículo 3.

**Niño y adolescente<sup>111</sup>:** Se considera niño a todo ser humano desde su concepción hasta cumplir los doce años de edad y adolescente desde los doce hasta cumplir los dieciocho años de edad.

El Estado protege al concebido para todo lo que le favorece. Si existiera duda acerca de la edad de una persona, se le considerará niño o adolescente mientras no se pruebe lo contrario. El niño y el adolescente son sujetos de derechos, libertades y de protección específica.

**Situación de riesgo de desprotección familiar<sup>96</sup>:** Es la situación en la que se encuentra una niña, niño o adolescente donde el ejercicio de sus derechos es amenazado o afectado, ya sea por circunstancias personales, familiares o sociales, que perjudican su desarrollo integral sin revestir gravedad, y no son o no pueden ser atendidos por su familia. Esta situación requiere la actuación estatal adoptando las medidas necesarias para prevenir la desprotección familiar, sin que en ningún caso justifique la separación de la niña, niño o adolescente de su familia de origen.

**Situación de desprotección familiar<sup>96</sup>:** Es la situación que se produce de hecho a causa del incumplimiento o del imposible o inadecuado desempeño de los deberes de cuidado y protección por parte de los responsables del cuidado de los niños, niñas y adolescentes y que afecta gravemente el desarrollo integral de una niña, niño o adolescente.

La situación de desprotección familiar tiene carácter provisional e implica la separación temporal de la niña, niño o adolescente de su familia para su protección, así como el apoyo especializado a la familia para la remoción de las circunstancias que la motivaron, aplicando las medidas de protección apropiadas establecidas en esta ley, promoviendo la reintegración familiar. En el caso de hermana o hermano cabeza de familia no implica la separación temporal de su familia.

Cuando a pesar del apoyo brindado por el Estado para fortalecer las competencias de cuidado y crianza, no sea posible el retorno de la niña, niño o adolescente a su

---

<sup>111</sup> Ley 27337. Nuevo Código de los Niños y Adolescentes. Artículo I.



familia de origen debido a que esta no puede proveerle el debido cuidado a la niña, niño o adolescente, se declara la desprotección familiar.

**Sistema de protección del niño, niña y adolescente<sup>112</sup>:** Es el conjunto de órganos, entidades y servicios que formulan, coordinan, integran, orientan, supervisan, evalúan y controlan las políticas, programas y acciones de interés público para la protección debida a los niños, niñas y adolescentes.

**Vulnerabilidad<sup>113</sup>:** Es la incapacidad de resistencia cuando se presenta un fenómeno amenazante, o la incapacidad para reponerse después de que ha ocurrido un desastre. En realidad, la vulnerabilidad depende de diferentes factores, tales como la edad y la salud de la persona, las condiciones higiénicas y ambientales, así como la calidad y condiciones de las construcciones y su ubicación en relación con las amenazas.



---

<sup>112</sup> Adaptado de Ley 27337. Nuevo Código de los Niños y Adolescentes. Artículo 27.

<sup>113</sup> <https://www.unisdr.org/2004/campaign/booklet-spa/page8-spa.pdf>

## ANEXOS

### ENCUESTA EQUIPOS DE EVALUACION UPE - ABOGADO

Estimado miembro del equipo de evaluación de UPE

La encuesta que aparece a continuación tiene como objetivo, conocer los factores que contribuyen o limitan la implementación de las funciones asignadas a los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima, durante el año 2021, analizando sus capacidades técnicas, las condiciones del entorno institucional y las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial, para proponer medidas de mejora que fortalezcan la intervención del equipo.

El llenado de la encuesta le tomara entre 25 y 30 minutos. Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que Ud. registre será de uso confidencial, solo para fines de esta investigación.

Le agradecemos anticipadamente por su participación.

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. UPE:	
2. Profesión:	
3. Antigüedad en el cargo/puesto: 3.1 Menos de 1 año ( ) 3.2 Entre 1 y 2 años ( ) 3.3 Entre 3 y 5 años ( ) 3.4 Más de 5 años ( )	
4. Sexo: 4.1 Masculino ( ) 4.2 Femenino ( )	5. Edad: 5.1 30 años o menos ( ) 5.2 31 a 40 años ( ) 5.3 41 a 50 ( ) 5.4 51 a 60 ( ) 5.5 61 a más ( )
6. Nombre del grado o Título profesional obtenido: 6.1 Licenciado/título profesional ( ) 6.2 Magister ( ) 6.3 Doctor ( ) 6.4 Otro: ( ) Especificar):.....	
Universidad:	
Año de obtención del título/grado:	

7. ¿Ha realizado estudios complementarios en los últimos 3 años? Sí ( ) No ( )		
Si marco "Sí" en la Pregunta 7, completar el siguiente cuadro:		
	Tema	Institución que certificó
8.	Estudio complementario 1:	
9.	Estudio complementario 2:	
10.	Estudio complementario 3:	

## II. FUNCIONES Y TAREAS QUE CUMPLE EN LA UPE

11. Señale las funciones o procesos que estén dentro de su campo de acción y el grado de complejidad que tiene la ejecución de las misma. Para ello, coloque el número de la opción que refleje su respuesta. Adicionalmente, indique el motivo únicamente de las funciones de alta complejidad.

Funciones	¿Realiza esta función? 1. SI 2. NO	¿Qué tan complejo de realizar es? 1. Baja complejidad 2. Mediana complejidad 3. Alta complejidad	Si ha marcado que es de alta complejidad. Explique ¿Por qué?
11.1 Realizar la valoración de los hechos y circunstancias, a partir de la información disponible o que se recabe mediante diligencias, con la finalidad de determinar si procede el inicio del procedimiento por riesgo o desprotección familiar.			
11.2 Elaborar el proyecto de resolución que da inicio al procedimiento por riesgo o desprotección, recomendando las medidas de protección con carácter de urgencia, si el caso lo requiere.			
11.3 Gestionar el acceso a información y/o documentación complementaria de otras instituciones que sirvan para complementar el diagnóstico y la valoración del caso sea por riesgo o desprotección familiar			
11.4 Coordinar con otras instituciones para identificar recursos y servicios que puedan contribuir a la atención integral del NNA, de acuerdo a sus características y necesidades particulares.			
11.5 Realizar evaluaciones psicológica y social de la NNA que ingresa a la UPE, y de su entorno familiar (familia de origen o familia extensa), a fin de identificar la existencia de una situación de riesgo o desprotección y determinar las medidas de protección más			

pertinentes.			
11.6 Elaborar informes de valoración del riesgo o desprotección en base a indicadores sociales y psicológicos, respecto a la situación de las NNA que ingresan a la UPE, formulando recomendaciones orientadas a restituir sus derechos.			
11.7 Proyectar la resolución administrativa que declara la situación de riesgo o desprotección familiar, disponiendo una medida de protección adecuada, a favor del NNA.			

12 ¿Además de las funciones mencionadas, realiza Ud. alguna otra función o tarea vinculada a la evaluación de casos de NNA en riesgo o desprotección familiar?	
12.1 Función / tarea 1	
12.2 Función / tarea 2	
12.3 Función /tarea 3	

### III. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

13 A continuación, enumeramos una lista de capacidades para cada una de las 4 competencias que el abogado de equipo de evaluación debe tener. Marque en la primera columna ¿cuáles capacidades cree usted que un abogado de equipo de evaluación de UPE debería tener? En la segunda columna marque ¿Con cuáles capacidades usted cuenta para desenvolverse adecuadamente como parte del equipo de evaluación de la UPE?

Competencias	Capacidades	¿Cuáles capacidades se deben tener?	¿Con cuáles capacidades cuenta?
<p>13.1 Recopilación de información y evidencias</p> <p>Indagar sobre los hechos y circunstancias de los NNA que demandan atención de la UPE; recopilando y valorando indicadores, evidencia e información disponible que sirva de insumo para calificar su situación sociofamiliar respetando los plazos establecidos, y como resultado de las diligencias y actuaciones que se realicen.</p>	<p>1.1 Búsqueda eficiente de información Consulta utilizando diferentes fuentes de información, respetando los plazos establecidos del procedimiento de evaluación por riesgo o DF.</p>		
	<p>1.2 Problematiza situaciones Plantea preguntas sobre hechos y circunstancias, interpreta situaciones y formula hipótesis de forma objetiva sobre la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.3 Diseña estrategias para hacer indagaciones Propone actividades que permitan construir un procedimiento, selecciona instrumentos e información para comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		

		<p>1.4 Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada Obtener, organizar y registrar datos fiables de forma objetiva, utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>	
		<p>1.5 Pensamiento crítico Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>	
		<p>1.6 Preparar los datos para un análisis eficaz Abastecer, recopilar, organizar y procesar información para que pueda ser analizada, presentándolos en la mejor forma posibles para la toma de decisiones sobre la situación de riesgo o DF que puede estar afectando a los NNA en evaluación.</p>	
13.2 Evaluación	<p>Valorar técnicamente la situación de riesgo o desprotección, con base en el estudio-diagnóstico del entorno familiar de origen o de la familia extensa, del niño, niña o adolescente; y determinar las medidas de protección más pertinentes.</p>	<p>2.1 Analiza, datos e información. Interpretar los datos obtenidos en la indagación, contrastarlos con las hipótesis e información relacionada al problema para elaborar conclusiones que comprueban o refutan la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>	
		<p>2.2 Evalúa y comunica los resultados de su indagación Identificar y analizar si es que los resultados de las indagaciones llegan a sustentar de manera objetiva y eficaz la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>	
		<p>2.3 Infiere e interpreta la información Construye el sentido de lo que debe ir en el informe o resolución. Para ello, establece relaciones entre la información explícita e implícita contenidas como resultado de las actuaciones y diligencias realizadas para arribar a conclusiones que ayuden a definir la situación legal del NNA que está siendo evaluado.</p>	
		<p>2.4 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información Compara y contrasta los resultados de las actuaciones y diligencias para emitir una opinión objetiva sobre la situación legal del NNA en evaluación, así como definir la mejor medida de protección que puede brindársele,</p>	

	en el marco del interés superior del NNA.		
	2.5 Determina una alternativa de solución Identificar la situación que afecta al NNA que está siendo evaluado y proponer las alternativas de medidas de protección que puedan buscar resolver la situación que lo afecta. Con ello, y a través de una evaluación objetiva y pertinente, debe seleccionarse la alternativa más adecuada e idónea para el NNA evaluado, y acorde a sus necesidades y características.		
	2.6 Diseña la alternativa de solución Describir y sustentar la mejor alternativa que solucione la situación que afecta al NNA que está siendo evaluado por riesgo o DF, usando todos los argumentos y evidencias recopilados, sin dejar de tomar en cuenta las características y necesidades de este.		
	2.7 Pensamiento crítico Ver todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.		
	2.8 Curiosidad intelectual Conducir la búsqueda de respuestas. Profundizar en los resultados superficiales y supuestos iniciales. Pensar creativamente con un impulso para saber más. Preguntarse constantemente "por qué" (porque una respuesta no suele ser suficiente).		
13.3 Redacción de informes	3.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.		
Redactar el informe prescriptivo de valoración del riesgo o desprotección, debidamente sustentados en evidencia, en base a indicadores sociales y psicológicos de la situación de las niñas, niños y adolescentes, y de las condiciones de su entorno familiar, formulando recomendaciones claras y precisas para restituir los derechos de los NNA involucrados.	3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente Usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito.		
	3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.		



<p>13.4 Resolución administrativa</p> <p>Proyectar las resoluciones administrativas que correspondan en el marco de la etapa de evaluación del procedimiento por riesgo o desprotección familiar, ya sea para dar inicio al proceso o para disponer las medidas de protección adecuadas, a favor del niño, niña o adolescente, así como la actuación preventiva en los casos que requiera, en los plazos establecidos por las normas.</p>	<p>4.1 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente El profesional usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito para una fácil comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>		
	<p>4.2 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>		
	<p>4.3 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.</p>		

## V. CONDICIONES QUE AFECTAN SU DESEMPEÑO

14. A continuación, aparece una lista de factores que tienen directa relación con su desempeño. Marque aquellos factores que Ud. considera que afecta su desempeño en el Equipo de Evaluación

FACTORES	a. No afecta mi desempeño	b. Sí, afecta mi desempeño	b.1 Si marcó la opción b. especifique el motivo por el que afecta su desempeño.
a. Poca especialización para las tareas de evaluación social			
b. Excesiva carga de trabajo limita el tiempo de dedicación a cada proceso			
c. Pocos incentivos laborales			
d. Baja remuneración para el trabajo realizado			
e. Débil capacitación para las tareas que realizo			
f. La forma como está distribuido el trabajo a realizarse entre los profesionales de la UPE			
g. La ausencia de protocolos y/o herramientas de apoyo pertinentes y actualizados			

h. Insuficientes protocolos y/o herramientas de apoyo			
i. Dificultades de coordinación y comunicación en el equipo de trabajo			
j. Perfil poco idóneo del personal			
k. Alta rotación en los puestos de trabajo			
l. Débil apoyo de la dirección de la UPE			
m. Marcos normativos que limitan la intervención			
n. Poca colaboración de otras instituciones del sistema			
o. Limitados servicios de protección (CAR u otro)			
15. Además de las situaciones anteriores, mencione si existen factores que favorecen o contribuyen en la calidad del desempeño del equipo de evaluación (puede llenar hasta tres factores).			
a.			
b.			
c.			

## VI. INICIATIVAS IMPLEMENTADAS

16. ¿Conoce actividades o iniciativas que hayan sido implementadas la Dirección de Protección Especial y que favorezcan su desempeño?

a. Sí ( )

b. No ( )

c. No recuerda, no opina ( )

17. Si marcó SÍ. ¿Qué tipo de actividades o iniciativas?

a.

b.

c.

## VII. CAPACITACIÓN RECIBIDA

18. Señale Ud. tres necesidades concretas o temas de trabajo que debería atender el Plan de Capacitación para los Equipos de Evaluación de las UPE, para contribuir a mejorar su desempeño

1.	
2.	
3.	
<p>19. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la Dirección de Protección Especial que contribuya a la ejecución de las funciones asignadas a los equipos de evaluación de UPE?</p> <p>a. Sí ( )</p> <p>b. No ( )</p>	
<p>Si respondió SÍ en la pregunta 25, por favor responda las siguientes preguntas:</p>	
<p>20. ¿En qué aspectos ha mejorado su trabajo a partir de la capacitación recibida por parte del equipo de la Dirección de Protección Especial?</p>	
1.	
2.	
3.	
<p>21. ¿Qué capacitaciones siente le ha sido más útiles? ¿Por qué?</p>	
1.	
2.	
3.	
<p>22. ¿Qué cree que les falta a las actividades o iniciativas implementadas para que sean más efectivas y mejoren su desempeño laboral? ¿Por qué?</p>	
1.	
2.	
3.	

## VIII. RECOMENDACIONES FINALES

23. Anote a continuación, cualquier sugerencia o recomendación que quiera alcanzar a este diagnóstico:

--

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

## ENCUESTA EQUIPOS DE EVALUACION UPE - PSICOLOGO

Estimado miembro del equipo de evaluación de UPE

La encuesta que aparece a continuación tiene como objetivo, conocer los factores que contribuyen o limitan la implementación de las funciones asignadas a los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima, durante el año 2021, analizando sus capacidades técnicas, las condiciones del entorno institucional y las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial, para proponer medidas de mejora que fortalezcan la intervención del equipo.

El llenado de la encuesta le tomara entre 25 y 30 minutos. Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que Ud. registre será de uso confidencial, solo para fines de esta investigación.

Le agradecemos anticipadamente por su participación.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1. UPE:	
2. Profesión:	
3. Antigüedad en el cargo/puesto:	
3.5 Menos de 1 año (      )	
3.6 Entre 1 y 2 años (      )	
3.7 Entre 3 y 5 años (      )	
3.8 Más de 5 años (      )	
4. Sexo:	5. Edad:
4.1 Masculino (      )	5.1 30 años o menos (      )
4.2 Femenino (      )	5.2 31 a 40 años (      )
	5.3 41 a 50 (      )
	5.4 51 a 60 (      )
	5.5 61 a más (      )
6. Nombre del grado o Título profesional obtenido:	
6.1 Licenciado/título profesional (      )	
6.2 Magister (      )	
6.3 Doctor (      )	
6.4 Otro: (      ) Especificar):.....	
Universidad:	
Año de obtención del título/grado:	

7. ¿Ha realizado estudios complementarios en los últimos 3 años? Sí ( ) No ( )		
Si marco "Sí" en la Pregunta 7, completar el siguiente cuadro:		
	Tema	Institución que certificó
8.	Estudio complementario 1:	
9.	Estudio complementario 2:	
10.	Estudio complementario 3:	

## II. FUNCIONES Y TAREAS QUE CUMPLE EN LA UPE

11. Señale las funciones o procesos que estén dentro de su campo de acción y el grado de complejidad que tiene la ejecución de las misma. Para ello, coloque el número de la opción que refleje su respuesta. Adicionalmente, indique el motivo únicamente de las funciones de alta complejidad.

Funciones	¿Realiza esta función? 3. SI 4. NO	¿Qué tan complejo de realizar es? 4. Baja complejidad 5. Mediana complejidad 6. Alta complejidad	Si ha marcado que es de alta complejidad. Explique ¿Por qué?
11.1 Realizar la valoración de los hechos y circunstancias, a partir de la información disponible o que se recabe mediante diligencias, con la finalidad de determinar si procede el inicio del procedimiento por riesgo o desprotección familiar.			
11.2 Elaborar el proyecto de resolución que da inicio al procedimiento por riesgo o desprotección, recomendando las medidas de protección con carácter de urgencia, si el caso lo requiere.			
11.3 Gestionar el acceso a información y/o documentación complementaria de otras instituciones que sirvan para complementar el diagnóstico y la valoración del caso sea por riesgo o desprotección familiar			
11.4 Coordinar con otras instituciones para identificar recursos y servicios que puedan contribuir a la atención integral del NNA, de acuerdo a sus características y necesidades particulares.			
11.5 Realizar evaluaciones psicológica y social de la NNA que ingresa a la UPE, y de su entorno familiar (familia de origen o familia extensa), a fin de identificar la existencia de una situación de riesgo o desprotección y determinar las medidas de protección más			

pertinentes.			
11.6 Elaborar informes de valoración del riesgo o desprotección en base a indicadores sociales y psicológicos, respecto a la situación de las NNA que ingresan a la UPE, formulando recomendaciones orientadas a restituir sus derechos.			
11.7 Proyectar la resolución administrativa que declara la situación de riesgo o desprotección familiar, disponiendo una medida de protección adecuada, a favor del NNA.			

12 ¿Además de las funciones mencionadas, realiza Ud. alguna otra función o tarea vinculada a la evaluación de casos de NNA en riesgo o desprotección familiar?	
12.1 Función / tarea 1	
12.2 Función / tarea 2	
12.3 Función /tarea 3	

### III. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

13 A continuación, enumeramos una lista de capacidades para cada una de las 4 competencias que el profesional de psicología de equipo de evaluación debe tener. Marque en la primera columna ¿cuáles capacidades cree usted que un psicólogo de equipo de evaluación de UPE debería tener? En la segunda columna marque ¿Con cuáles capacidades usted cuenta para desenvolverse adecuadamente como parte del equipo de evaluación de la UPE?			
Competencias	Capacidades	¿Cuáles capacidades se deben tener?	¿Con cuáles capacidades cuenta?
13.1 Exploración individual y del entorno familiar  Registrar los datos de la entrevista, de la revisión de los antecedentes personales y familiares, así como de las pruebas complementarias que se hayan solicitado, a fin que ayude a determinar el perfil del NNA, las características del entorno familiar y la convivencia existente en él.	1.2 Búsqueda eficiente de información Consulta utilizando diferentes fuentes de información, respetando los plazos establecidos del procedimiento de evaluación por riesgo o DF.		
	1.2 Problematiza situaciones Plantea preguntas sobre hechos y circunstancias, interpreta situaciones y formula hipótesis de forma objetiva sobre la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.		
	1.3 Diseña estrategias para hacer indagaciones Propone actividades que permitan construir un procedimiento, selecciona instrumentos e información para comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.		
	1.4 Registra la información y evidencias		



	<p>obtenidas de manera organizada Obtener, organizar y registrar datos fiables de forma objetiva, utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.5 Pensamiento crítico Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.6 Preparar los datos para un análisis eficaz Abastecer, recopilar, organizar y procesar información para que pueda ser analizada, presentándolos en la mejor forma posibles para la toma de decisiones sobre la situación de riesgo o DF que puede estar afectando a los NNA en evaluación.</p>		
<p>13.2 Evaluación psicológica</p> <p>Realizar una evaluación psicológica adecuada, así como interpretar los resultados de las pruebas diagnósticas requeridas, a fin de establecer un diagnóstico del niño, niña o adolescente, y de su entorno familiar; para con ello determinar las medidas de protección más pertinentes y acordes a sus necesidades y características.</p>	<p>2.1 Analiza, datos e información. Interpretar los datos obtenidos en la indagación, contrastarlos con las hipótesis e información relacionada al problema para elaborar conclusiones que comprueban o refutan la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.2 Evalúa y comunica los resultados de su exploración Identificar y analizar si es que los resultados de las indagaciones llegan a sustentar de manera objetiva y eficaz la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.3 Infiere e interpreta la información Construye el sentido de lo que debe ir en el informe. Para ello, establece relaciones entre la información explícita e implícita contenidas como resultado de la exploración individual o familiar realizadas para arribar a conclusiones que ayuden a definir el diagnóstico de las relaciones en el entorno familiar del NNA que está siendo evaluado.</p>		
	<p>2.4 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información Compara y contrasta los resultados de la exploración individual o familiar para emitir un diagnóstico de la forma como se dan las relaciones en el entorno familiar del NNA en evaluación, así como sugerir la mejor medida de protección que puede brindársele, en el marco del interés superior del NNA.</p>		
	<p>2.7 Pensamiento crítico Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca</p>		

	<p>pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.8 Curiosidad intelectual Conducir la búsqueda de respuestas. Profundizar en los resultados superficiales y supuestos iniciales. Pensar creativamente con un impulso para saber <b>más. Preguntarse constantemente "por qué" (porque una respuesta no suele ser suficiente).</b></p>		
<p>13.3 Redacción del informe psicológico</p> <p>Realizar una evaluación psicológica adecuada, así como interpretar los resultados de las pruebas diagnósticas requeridas, a fin de establecer un diagnóstico del niño, niña o adolescente, y de su entorno familiar; para con ello determinar las medidas de protección más pertinentes y acordes a sus necesidades y características.</p>	<p>3.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.</p>		
	<p>3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente Usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito.</p>		
	<p>3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>		
<p>13.4 Soporte emocional</p> <p>Brindar contención emocional a los NNA o los familiares que lo acompañen mientras dure la etapa de evaluación, a través de las herramientas que maneje para ello o buscando articularse con los servicios públicos o privados que puedan ayudarlo.</p>	<p>4.1 Contiene una situación de crisis emocional Brindar contención psicológica a las NNA, y a los responsables de su cuidado, ante una situación de crisis emocional, para resguardar su salud mental e integridad personal.</p>		
	<p>4.2 Orienta y aconseja al NNA o su familia para mejorar las relaciones entre ellos Brinda orientación y consejería psicosocial al NNA o a los miembros del entorno familiar o al responsable del cuidado de la niña, niño o adolescente en situación de riesgo o desprotección familiar, para estabilizar la situación y canalizar su rol protector a fin que contribuya a restituir el ejercicio de los derechos del NNA.</p>		
	<p>4.3 Coordinar la atención de las necesidades de salud mental del NNA Coordinar con diferentes instituciones públicas y privadas, la atención psicológica del NNA, a fin de reestablecer su bienestar emocional.</p>		

#### IV. CONDICIONES QUE AFECTAN SU DESEMPEÑO

14. A continuación, aparece una lista de factores que tienen directa relación con su desempeño. Marque aquellos factores que Ud. considera que afecta su desempeño en el Equipo de Evaluación

FACTORES	a. No afecta mi desempeño	b. Sí, afecta mi desempeño	b.1 Si marcó la opción b. especifique el motivo por el que afecta su desempeño.
a. Poca especialización para las tareas de evaluación social			
b. Excesiva carga de trabajo limita el tiempo de dedicación a cada proceso			
c. Pocos incentivos laborales			
d. Baja remuneración para el trabajo realizado			
e. Débil capacitación para las tareas que realizo			
f. La forma como está distribuido el trabajo a realizarse entre los profesionales de la UPE			
g. La ausencia de protocolos y/o herramientas de apoyo pertinentes y actualizados			
h. Insuficientes protocolos y/o herramientas de apoyo			
i. Dificultades de coordinación y comunicación en el equipo de trabajo			
j. Perfil poco idóneo del personal			
k. Alta rotación en los puestos de trabajo			
l. Débil apoyo de la dirección de la UPE			
m. Marcos normativos que limitan la intervención			
n. Poca colaboración de otras instituciones del sistema			
o. Limitados servicios de protección (CAR u otro)			

15. Además de las situaciones anteriores, mencione si existen factores que favorecen o contribuyen en la calidad del desempeño del equipo de evaluación (puede llenar hasta tres factores).

a.	
b.	

c.	
----	--

## V. INICIATIVAS IMPLEMENTADAS

16. ¿Conoce actividades o iniciativas que hayan sido implementadas la Dirección de Protección Especial y que favorezcan su desempeño?

- a. Sí (    )
- b. No (    )
- c. No recuerda, no opina (    )

17. Si marcó SÍ. ¿Qué tipo de actividades o iniciativas?

a.

b.

c.

## VI. CAPACITACIÓN RECIBIDA

18. Señale Ud. tres necesidades concretas o temas de trabajo que debería atender el Plan de Capacitación para los Equipos de Evaluación de las UPE, para contribuir a mejorar su desempeño

1.

2.

3.

19. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la Dirección de Protección Especial que contribuya a la ejecución de las funciones asignadas a los equipos de evaluación de UPE?

- a. Sí (    )
- b. No (    )

Si respondió SÍ en la pregunta 25, por favor responda las siguientes preguntas:

20. ¿En qué aspectos ha mejorado su trabajo a partir de la capacitación recibida por parte del equipo de la Dirección de Protección Especial?

1.

2.

3.

21. ¿Qué capacitaciones siente le ha sido más útiles? ¿Por qué?	
1.	
2.	
3.	
22. ¿Qué cree que les falta a las actividades o iniciativas implementadas para que sean más efectivas y mejoren su desempeño laboral? ¿Por qué?	
1.	
2.	
3.	

### VIII. RECOMENDACIONES FINALES

23. Anote a continuación, cualquier sugerencia o recomendación que quiera alcanzar a este diagnóstico:

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

## ENCUESTA EQUIPOS DE EVALUACION UPE – TRABAJADOR SOCIAL

Estimado miembro del equipo de evaluación de UPE

La encuesta que aparece a continuación tiene como objetivo, conocer los factores que contribuyen o limitan la implementación de las funciones asignadas a los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima, durante el año 2021, analizando sus capacidades técnicas, las condiciones del entorno institucional y las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial, para proponer medidas de mejora que fortalezcan la intervención del equipo.

El llenado de la encuesta le tomara entre 25 y 30 minutos. Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que Ud. registre será de uso confidencial, solo para fines de esta investigación.

Le agradecemos anticipadamente por su participación.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1. UPE:	
2. Profesión:	
3. Antigüedad en el cargo/puesto:	
3.1 Menos de 1 año (    )	
3.2 Entre 1 y 2 años (    )	
3.3 Entre 3 y 5 años (    )	
3.4 Más de 5 años (    )	
4. Sexo:	5. Edad:
4.1 Masculino (    )	5.1 30 años o menos (    )
4.2 Femenino (    )	5.2 31 a 40 años (    )
	5.3 41 a 50 (    )
	5.4 51 a 60 (    )
	5.5 61 a más (    )
6. Nombre del grado o Título profesional obtenido:	
6.1 Licenciado/título profesional (    )	
6.2 Magister (    )	
6.3 Doctor (    )	
6.4 Otro: (    ) Especificar):.....	
Universidad:	
Año de obtención del título/grado:	



7. ¿Ha realizado estudios complementarios en los últimos 3 años? Sí ( ) No ( )		
Si marco "Sí" en la Pregunta 7, completar el siguiente cuadro:		
	Tema	Institución que certificó
7.1	Estudio complementario 1:	
7.2	Estudio complementario 2:	
7.3	Estudio complementario 3:	

## II. FUNCIONES Y TAREAS QUE CUMPLE EN LA UPE

8 Señale las funciones o procesos que estén dentro de su campo de acción y el grado de complejidad que tiene la ejecución de las misma. Para ello, coloque el número de la opción que refleje su respuesta. Adicionalmente, indique el motivo únicamente de las funciones de alta complejidad.			
Funciones	¿Realiza esta función? 1. SI 2. NO	¿Qué tan complejo de realizar es? 1. Baja complejidad 2. Mediana complejidad 3. Alta complejidad	Si ha marcado que es de alta complejidad. Explique ¿Por qué?
8.1 Realizar la valoración de los hechos y circunstancias, a partir de la información disponible o que se recabe mediante diligencias, con la finalidad de determinar si procede el inicio del procedimiento por riesgo o desprotección familiar.			
8.2 Elaborar el proyecto de resolución que da inicio al procedimiento por riesgo o desprotección, recomendando las medidas de protección con carácter de urgencia, si el caso lo requiere.			
8.3 Gestionar el acceso a información y/o documentación complementaria de otras instituciones que sirvan para complementar el diagnóstico y la valoración del caso sea por riesgo o desprotección familiar			
8.4 Coordinar con otras instituciones para identificar recursos y servicios que puedan contribuir a la atención integral del NNA, de acuerdo a sus características y necesidades particulares.			
8.5 Realizar evaluaciones psicológica y social de la NNA que ingresa a la UPE, y de su entorno familiar (familia de origen o familia extensa), a fin de identificar la existencia de una situación de riesgo o desprotección y			

	determinar las medidas de protección más pertinentes.			
8.6	Elaborar informes de valoración del riesgo o desprotección en base a indicadores sociales y psicológicos, respecto a la situación de las NNA que ingresan a la UPE, formulando recomendaciones orientadas a restituir sus derechos.			
8.7	Proyectar la resolución administrativa que declara la situación de riesgo o desprotección familiar, disponiendo una medida de protección adecuada, a favor del NNA.			

9	¿Además de las funciones mencionadas, realiza Ud. alguna otra función o tarea vinculada a la evaluación de casos de NNA en riesgo o desprotección familiar?			
9.1	Función / tarea 1			
9.2	Función / tarea 2			
9.3	Función /tarea 3			

### III. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

10 A continuación, enumeramos una lista de capacidades para cada una de las 4 competencias que el profesional de trabajo social de equipo de evaluación debe tener. Marque en la primera columna ¿cuáles capacidades cree usted que un trabajador social de equipo de evaluación de UPE debería tener? En la segunda columna marque ¿Con cuáles capacidades usted cuenta para desenvolverse adecuadamente como parte del equipo de evaluación de la UPE?

Competencias	Capacidades	¿Cuáles capacidades se deben tener?	¿Con cuáles capacidades cuenta?
10.1 Investigación social  Indagar sobre los hechos y circunstancias de los NNA que demandan atención de la UPE; recopilando y valorando indicadores, evidencia e información disponible que sirva de insumo para calificar su situación sociofamiliar que permita identificar los factores de riesgo que generan su situación de	1.3 Búsqueda eficiente de información Consulta utilizando diferentes fuentes de información, respetando los plazos establecidos del procedimiento de evaluación por riesgo o DF.		
	1.2 Problematiza situaciones  Plantea preguntas sobre hechos y circunstancias, interpreta situaciones y formula hipótesis de forma objetiva sobre la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.		
	1.3 Diseña estrategias para hacer indagaciones Propone actividades que permitan construir un procedimiento, selecciona instrumentos e información para comprobar o refutar la situación		

<p>riesgo o desprotección familiar respetando los plazos establecidos, y como resultado de las diligencias y actuaciones que se realicen.</p>	<p>de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.4 Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada Obtener, organizar y registrar datos fiables de forma objetiva, utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.5 Pensamiento crítico Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.6 Preparar los datos para un análisis eficaz Abastecer, recopilar, organizar y procesar información para que pueda ser analizada, presentándolos en la mejor forma posibles para la toma de decisiones sobre la situación de riesgo o DF que puede estar afectando a los NNA en evaluación.</p>		
<p>10.2 Diagnóstico social</p> <p>Valorar y analizar toda la información recopilada a fin de formar un juicio acerca de la situación de la NNA y de su familia, tomando en cuenta los factores del entorno familiar y del contexto social; para con ello determinar la existencia o no de factores de riesgo que generan la una situación de riesgo o desprotección familiar, así como opinar sobre de la/las medida/s de protección pertinentes a establecer.</p>	<p>2.1 Analiza, datos e información. Interpretar los datos obtenidos en la indagación, contrastarlos con las hipótesis e información relacionada al problema para elaborar conclusiones que comprueban o refutan la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.2 Evalúa y comunica los resultados de su exploración Identificar y analizar si es que los resultados de las indagaciones llegan a sustentar de manera objetiva y eficaz la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.3 Infiere e interpreta la información Construye el sentido de lo que debe ir en el informe o resolución. Para ello, establece relaciones entre la información explícita e implícita contenidas como resultado de las actuaciones y diligencias realizadas para arribar a conclusiones que ayuden a definir la situación legal del NNA que está siendo evaluado.</p>		
	<p>2.4 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información Compara y contrasta los resultados de las actuaciones y diligencias para emitir una opinión objetiva sobre la situación legal del NNA en evaluación, así como definir la mejor medida de protección que puede brindársele, en el marco del interés superior del NNA.</p>		
	<p>2.5 Determina una alternativa de solución Identificar la situación que afecta al NNA que está</p>		

	<p>siendo evaluado y proponer las alternativas de medidas de protección que puedan buscar resolver la situación que lo afecta. Con ello, y a través de una evaluación objetiva y pertinente, debe seleccionarse la alternativa más adecuada e idónea para el NNA evaluado, y acorde a sus necesidades y características.</p>		
	<p>2.6 Diseña la alternativa de solución Describir y sustentar la mejor alternativa que solucione la situación que afecta al NNA que está siendo evaluado por riesgo o DF, usando todos los argumentos y evidencias recopilados, sin dejar de tomar en cuenta las características y necesidades de este.</p>		
	<p>2.7 Pensamiento crítico Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.8 Curiosidad intelectual Conducir la búsqueda de respuestas. Profundizar en los resultados superficiales y supuestos iniciales. Pensar creativamente con un impulso para saber <b>más. Preguntarse constantemente "por qué"</b> (porque una respuesta no suele ser suficiente).</p>		
<p>10.3 Redacción de Informe social</p> <p>Redactar el informe prescriptivo, de valoración del riesgo o desprotección, debidamente sustentados en evidencia, en base a indicadores sociales y psicológicos de la situación de las niñas, niños y adolescentes, y de las condiciones de su entorno familiar, formulando recomendaciones claras, concisas y coherentes para restituir los derechos de los NNA involucrados.</p>	<p>3.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.</p>		
	<p>3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente Usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito.</p>		
	<p>3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>		
<p>10.4 Asistencia social</p> <p>Realizar las gestiones necesarias que garanticen el ejercicio de derechos, así como el desarrollo y la</p>	<p>4.1 Procura la atención integral Coordina con las instituciones públicas y privadas de las que se requiera la atención que se dicte al NNA de acuerdo a la situación que le haya sido dictaminada, y acorde a sus necesidades y características.</p>		
	<p>4.2 Absuelve consultas o brinda orientaciones</p>		

protección integral de los NNA en riesgo o desprotección familiar desde establecer un entorno familiar saludable para todos sus miembros y que sea sostenible a partir del soporte familiar, comunitario e institucional requerido para ello.	Atender las consultas y/o brinda orientaciones que los usuarios requieran en el marco de la actuación por riesgo o desprotección familiar que afecte al NNA, o de requerirse a los miembros del entorno familiar, siempre que ello aporte a una saludable convivencia familiar.		
	4.3 Desarrollo o fortalecimiento de redes de soporte socio familiar Forma o reconstruye las redes de soporte familiar, comunitario e institucional con el fin de brindar atención integral al NNA y su familia.		

#### IV. CONDICIONES QUE AFECTAN SU DESEMPEÑO

11. A continuación, aparece una lista de factores que tienen directa relación con su desempeño. Marque aquellos factores que Ud. considera que afecta su desempeño en el Equipo de Evaluación

FACTORES	a. No afecta mi desempeño	b. Sí, afecta mi desempeño	b.1 Si marcó la opción b. especifique el motivo por el que afecta su desempeño.
a. Poca especialización para las tareas de evaluación social			
b. Excesiva carga de trabajo limita el tiempo de dedicación a cada proceso			
c. Pocos incentivos laborales			
d. Baja remuneración para el trabajo realizado			
e. Débil capacitación para las tareas que realizo			
f. La forma como está distribuido el trabajo a realizarse entre los profesionales de la UPE			
g. La ausencia de protocolos y/o herramientas de apoyo pertinentes y actualizados			
h. Insuficientes protocolos y/o herramientas de apoyo			
i. Dificultades de coordinación y comunicación en el equipo de trabajo			
j. Perfil poco idóneo del personal			
k. Alta rotación en los puestos de trabajo			
l. Débil apoyo de la dirección de la UPE			
m. Marcos normativos que limitan la intervención			

n. Poca colaboración de otras instituciones del sistema			
o. Limitados servicios de protección (CAR u otro)			
12. Además de las situaciones anteriores, mencione si existen factores que favorecen o contribuyen en la calidad del desempeño del equipo de evaluación (puede llenar hasta tres factores).			
a.			
b.			
c.			

## V. INICIATIVAS IMPLEMENTADAS

13. ¿Conoce actividades o iniciativas que hayan sido implementadas la Dirección de Protección Especial y que favorezcan su desempeño?	
a. Sí	(      )
b. No	(      )
c. No recuerda, no opina	(      )
14. Si marcó Sí. ¿Qué tipo de actividades o iniciativas?	
a.	
b.	
c.	

## VI. CAPACITACIÓN RECIBIDA

15. Señale Ud. tres necesidades concretas o temas de trabajo que debería atender el Plan de Capacitación para los Equipos de Evaluación de las UPE, para contribuir a mejorar su desempeño	
1.	
2.	
3.	



16. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la Dirección de Protección Especial que contribuya a la ejecución de las funciones asignadas a los equipos de evaluación de UPE?	
c. Sí ( )	
d. No ( )	
Si respondió Sí en la pregunta 25, por favor responda las siguientes preguntas:	
17. ¿En qué aspectos ha mejorado su trabajo a partir de la capacitación recibida por parte del equipo de la Dirección de Protección Especial?	
1.	
2.	
3.	
18. ¿Qué capacitaciones siente le ha sido más útiles? ¿Por qué?	
1.	
2.	
3.	
19. ¿Qué cree que les falta a las actividades o iniciativas implementadas para que sean más efectivas y mejoren su desempeño laboral? ¿Por qué?	
1.	
2.	
3.	

## VII. RECOMENDACIONES FINALES

20. Anote a continuación, cualquier sugerencia o recomendación que quiera alcanzar a este diagnóstico:

--

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

## ENTREVISTA DIRECTOR DE UPE

Estimada Directora de UPE

La entrevista a continuación tiene como objetivo, conocer los factores que contribuyen o limitan la implementación de las funciones asignadas a los profesionales de los equipos de evaluación de las UPE de Lima, durante el año 2021, analizando sus capacidades técnicas, las condiciones del entorno institucional y las iniciativas implementadas por la Dirección de Protección Especial, para proponer medidas de mejora que fortalezcan la intervención del equipo.

La entrevista tomara entre 25 y 30 minutos. Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que Ud. registre será de uso confidencial, solo para fines de esta investigación.

Le agradecemos anticipadamente por su participación.

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. UPE: a. Lima Este ( ) b. Lima Norte Callao ( ) c. Lima Centro ( ) d. Lima Sur ( )

2. Antigüedad en el cargo/puesto:

2.1 Menos de 1 año ( )

2.2 Entre 1 y 2 años ( )

2.3 Entre 3 y 5 años ( )

2.4 Más de 5 años ( )

3. Sexo:

3.1 Masculino ( )

3.2 Femenino ( )

4. Edad:

4.1 30 años o menos ( )

4.2 31 a 40 años ( )

4.3 41 a 50 ( )

4.4 51 a 60 ( )

4.5 61 a más ( )

5. Nombre del grado o Título profesional obtenido:

Universidad

Año de obtención

del título/grado

5.1 Licenciado/título profesional ( ) .....

5.2 Magister ( ) .....

5.3 Doctor ( ) .....
5.3 Otro (especificar):..... ( ) .....

6. ¿Ha realizado estudios complementarios en los últimos 3 años? Sí ( ) No ( )

Si marco "Sí" en la Pregunta 7 completar el siguiente cuadro:

	Tema	Institución que certificó
6.1 Estudio complementario 1:		
6.2 Estudio complementario 2:		
6.3 Estudio complementario 3:		

## II. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES PSICOLOGO

7. A continuación, enumeramos una lista de capacidades para cada una de las 4 competencias que el profesional de psicología de equipo de evaluación debe tener. Marque en la primera columna ¿cuáles capacidades cree usted que un psicólogo de equipo de evaluación de UPE debería tener? En la segunda columna marque ¿Con cuáles capacidades cuentan para desenvolverse como parte del equipo de evaluación de la UPE?

Competencias	Capacidades	¿Cuáles capacidades se deben tener?	¿Con cuáles capacidades cuentan?
<p>7.1 Exploración individual y del entorno familiar</p> <p>Registrar los datos de la entrevista, de la revisión de los antecedentes personales y familiares, así como de las pruebas complementarias que se hayan solicitado, a fin que ayude a determinar el perfil del NNA, las características del entorno familiar y la convivencia existente en él.</p>	<p>1.1 Búsqueda eficiente de información Consulta utilizando diferentes fuentes de información, respetando los plazos establecidos del procedimiento de evaluación por riesgo o DF.</p>		
	<p>1.2 Problematiza situaciones Plantea preguntas sobre hechos y circunstancias, interpreta situaciones y formula hipótesis de forma objetiva sobre la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.3 Diseña estrategias para hacer indagaciones Propone actividades que permitan construir un procedimiento, selecciona instrumentos e información para comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.4 Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada Obtener, organizar y registrar datos fiables de forma objetiva, utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar o refutar la situación de</p>		

	riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.		
	<p>1.5 Pensamiento crítico Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.6 Preparar los datos para un análisis eficaz Abastecer, recopilar, organizar y procesar información para que pueda ser analizada, presentándolos en la mejor forma posibles para la toma de decisiones sobre la situación de riesgo o DF que puede estar afectando a los NNA en evaluación.</p>		
<p>7.2 Evaluación psicológica</p> <p>Realizar una evaluación psicológica adecuada, así como interpretar los resultados de las pruebas diagnósticas requeridas, a fin de establecer un diagnóstico del niño, niña o adolescente, y de su entorno familiar; para con ello determinar las medidas de protección más pertinentes y acordes a sus necesidades y características.</p>	<p>2.1 Analiza, datos e información. Interpretar los datos obtenidos en la indagación, contrastarlos con las hipótesis e información relacionada al problema para elaborar conclusiones que comprueban o refutan la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.2 Evalúa y comunica los resultados de su exploración Identificar y analizar si es que los resultados de las indagaciones llegan a sustentar de manera objetiva y eficaz la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.3 Infiere e interpreta la información Construye el sentido de lo que debe ir en el informe. Para ello, establece relaciones entre la información explícita e implícita contenidas como resultado de la exploración individual o familiar realizadas para arribar a conclusiones que ayuden a definir el diagnóstico de las relaciones en el entorno familiar del NNA que está siendo evaluado.</p>		
	<p>2.4 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información Compara y contrasta los resultados de la exploración individual o familiar para emitir un diagnóstico de la forma como se dan las relaciones en el entorno familiar del NNA en evaluación, así como sugerir la mejor medida de protección que puede brindársele, en el marco del interés superior del NNA.</p>		
	<p>2.7 Pensamiento crítico Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		

	<p>2.8 Curiosidad intelectual Conducir la búsqueda de respuestas. Profundizar en los resultados superficiales y supuestos iniciales. Pensar creativamente con un impulso para saber más. Preguntarse constantemente "por qué" (porque una respuesta no suele ser suficiente).</p>		
<p>7.3 Redacción del informe psicológico</p> <p>Realizar una evaluación psicológica adecuada, así como interpretar los resultados de las pruebas diagnósticas requeridas, a fin de establecer un diagnóstico del niño, niña o adolescente, y de su entorno familiar; para con ello determinar las medidas de protección más pertinentes y acordes a sus necesidades y características.</p>	<p>3.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.</p>		
	<p>3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente Usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito.</p>		
	<p>3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>		
<p>7.4 Soporte emocional</p> <p>Brindar contención emocional a los NNA o los familiares que lo acompañen mientras dure la etapa de evaluación, a través de las herramientas que maneje para ello o buscando articularse con los servicios públicos o privados que puedan ayudarlo.</p>	<p>4.1 Contiene una situación de crisis emocional Brindar contención psicológica a las NNA, y a los responsables de su cuidado, ante una situación de crisis emocional, para resguardar su salud mental e integridad personal.</p>		
	<p>4.2 Orienta y aconseja al NNA o su familia para mejorar las relaciones entre ellos Brinda orientación y consejería psicosocial al NNA o a los miembros del entorno familiar o al responsable del cuidado de la niña, niño o adolescente en situación de riesgo o desprotección familiar, para estabilizar la situación y canalizar su rol protector a fin que contribuya a restituir el ejercicio de los derechos del NNA.</p>		
	<p>4.3 Coordinar la atención de las necesidades de salud mental del NNA Coordinar con diferentes instituciones públicas y privadas, la atención psicológica del NNA, a fin de reestablecer su bienestar emocional.</p>		

### III. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES TRABAJADOR SOCIAL

- 8 A continuación, enumeramos una lista de capacidades para cada una de las 4 competencias que el profesional de trabajo social de equipo de evaluación debe tener. Marque en la primera columna ¿cuáles capacidades cree usted que un trabajador social de equipo de evaluación de UPE debería tener? En la segunda columna marque ¿Con cuáles capacidades cuentan para desenvolverse como parte del equipo de evaluación de la UPE?

Competencias	Capacidades	¿Cuáles capacidades se deben tener?	¿Con cuáles capacidades cuentan?
<p>8.4 Investigación social</p> <p>Indagar sobre los hechos y circunstancias de los NNA que demandan atención de la UPE; recopilando y valorando indicadores, evidencia e información disponible que sirva de insumo para calificar su situación sociofamiliar que permita identificar los factores de riesgo que generan su situación de riesgo o desprotección familiar respetando los plazos establecidos, y como resultado de las diligencias y actuaciones que se realicen.</p>	<p>1.2 Búsqueda eficiente de información Consulta utilizando diferentes fuentes de información, respetando los plazos establecidos del procedimiento de evaluación por riesgo o DF.</p>		
	<p>1.2 Problematiza situaciones</p> <p>Plantea preguntas sobre hechos y circunstancias, interpreta situaciones y formula hipótesis de forma objetiva sobre la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.3 Diseña estrategias para hacer indagaciones</p> <p>Propone actividades que permitan construir un procedimiento, selecciona instrumentos e información para comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.4 Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada</p> <p>Obtener, organizar y registrar datos fiables de forma objetiva, utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.5 Pensamiento crítico</p> <p>Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.6 Preparar los datos para un análisis eficaz</p> <p>Abastecer, recopilar, organizar y procesar información para que pueda ser analizada, presentándolos en la mejor forma posibles para la toma de decisiones sobre la situación de riesgo o DF que puede estar afectando a los NNA en evaluación.</p>		
<p>8.2 Diagnóstico social</p> <p>Valorar y analizar toda la información recopilada a fin de formar un juicio acerca de la situación de la NNA y</p>	<p>2.1 Analiza, datos e información.</p> <p>Interpretar los datos obtenidos en la indagación, contrastarlos con las hipótesis e información relacionada al problema para elaborar conclusiones que comprueban o refutan la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.2 Evalúa y comunica los resultados de su exploración</p>		



<p>de su familia, tomando en cuenta los factores del entorno familiar y del contexto social; para con ello determinar la existencia o no de factores de riesgo que generan la una situación de riesgo o desprotección familiar, así como opinar sobre de la/las medida/s de protección pertinentes a establecer.</p>	<p>Identificar y analizar si es que los resultados de las indagaciones llegan a sustentar de manera objetiva y eficaz la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.3 Infiere e interpreta la información          Construye el sentido de lo que debe ir en el informe o resolución. Para ello, establece relaciones entre la información explícita e implícita contenidas como resultado de las actuaciones y diligencias realizadas para arribar a conclusiones que ayuden a definir la situación legal del NNA que está siendo evaluado.</p>		
	<p>2.4 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información          Compara y contrasta los resultados de las actuaciones y diligencias para emitir una opinión objetiva sobre la situación legal del NNA en evaluación, así como definir la mejor medida de protección que puede brindársele, en el marco del interés superior del NNA.</p>		
	<p>2.5 Determina una alternativa de solución          Identificar la situación que afecta al NNA que está siendo evaluado y proponer las alternativas de medidas de protección que puedan buscar resolver la situación que lo afecta. Con ello, y a través de una evaluación objetiva y pertinente, debe seleccionarse la alternativa más adecuada e idónea para el NNA evaluado, y acorde a sus necesidades y características.</p>		
	<p>2.6 Diseña la alternativa de solución          Describir y sustentar la mejor alternativa que solucione la situación que afecta al NNA que está siendo evaluado por riesgo o DF, usando todos los argumentos y evidencias recopilados, sin dejar de tomar en cuenta las características y necesidades de este.</p>		
	<p>2.7 Pensamiento crítico          Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.8 Curiosidad intelectual          Conducir la búsqueda de respuestas. Profundizar en los resultados superficiales y supuestos iniciales. Pensar creativamente con un impulso para saber <b>más. Preguntarse constantemente "por qué"</b> (porque una respuesta no suele ser suficiente).</p>		
	<p>8.3 Redacción de Informe social</p> <p>Redactar el informe</p>	<p>3.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada          Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.</p>	

prescriptivo, de valoración del riesgo o desprotección, debidamente sustentados en evidencia, en base a indicadores sociales y psicológicos de la situación de las niñas, niños y adolescentes, y de las condiciones de su entorno familiar, formulando recomendaciones claras, concisas y coherentes para restituir los derechos de los NNA involucrados.	3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente Usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito.		
	3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.		
8.4 Asistencia social  Realizar las gestiones necesarias que garanticen el ejercicio de derechos, así como el desarrollo y la protección integral de los NNA en riesgo o desprotección familiar desde establecer un entorno familiar saludable para todos sus miembros y que sea sostenible a partir del soporte familiar, comunitario e institucional requerido para ello.	4.1 Procura la atención integral Coordina con las instituciones públicas y privadas de las que se requiera la atención que se dicte al NNA de acuerdo a la situación que le haya sido dictaminada, y acorde a sus necesidades y características.		
	4.2 Absuelve consultas o brinda orientaciones Atender las consultas y/o brinda orientaciones que los usuarios requieran en el marco de la actuación por riesgo o desprotección familiar que afecte al NNA, o de requerirse a los miembros del entorno familiar, siempre que ello aporte a una saludable convivencia familiar.		
	4.3 Desarrollo o fortalecimiento de redes de soporte socio familiar Forma o reconstruye las redes de soporte familiar, comunitario e institucional con el fin de brindar atención integral al NNA y su familia.		

#### IV. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DEL ABOGADO

9 A continuación, enumeramos una lista de capacidades para cada una de las 4 competencias que el abogado de equipo de evaluación debe tener. Marque en la primera columna ¿cuáles capacidades cree usted que un abogado de equipo de evaluación de UPE debería tener? En la segunda columna marque ¿Con cuáles capacidades cuentan para desenvolverse como parte del equipo de evaluación de la UPE?			
Competencias	Capacidades	¿Cuáles capacidades se deben tener?	¿Con cuáles capacidades cuentan?
9.1 Recopilación de información y evidencias  Indagar sobre los hechos y circunstancias de los NNA que demandan atención de la UPE;	1.1 Búsqueda eficiente de información Consulta utilizando diferentes fuentes de información, respetando los plazos establecidos del procedimiento de evaluación por riesgo o DF.		
	1.2 Problematiza situaciones		

<p>recopilando y valorando indicadores, evidencia e información disponible que sirva de insumo para calificar su situación sociofamiliar respetando los plazos establecidos, y como resultado de las diligencias y actuaciones que se realicen.</p>	<p>Plantea preguntas sobre hechos y circunstancias, interpreta situaciones y formula hipótesis de forma objetiva sobre la situación de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.3 Diseña estrategias para hacer indagaciones Propone actividades que permitan construir un procedimiento, selecciona instrumentos e información para comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.4 Registra la información y evidencias obtenidas de manera organizada Obtener, organizar y registrar datos fiables de forma objetiva, utilizando instrumentos y diversas técnicas que permitan comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.5 Pensamiento crítico Ves todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>1.6 Preparar los datos para un análisis eficaz Abastecer, recopilar, organizar y procesar información para que pueda ser analizada, presentándolos en la mejor forma posibles para la toma de decisiones sobre la situación de riesgo o DF que puede estar afectando a los NNA en evaluación.</p>		
<p>9.2 Evaluación</p> <p>Valorar técnicamente la situación de riesgo o desprotección, con base en el estudio-diagnóstico del entorno familiar de origen o de la familia extensa, del niño, niña o adolescente; y determinar las medidas de protección más pertinentes.</p>	<p>2.1 Analiza, datos e información. Interpretar los datos obtenidos en la indagación, contrastarlos con las hipótesis e información relacionada al problema para elaborar conclusiones que comprueban o refutan la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.2 Evalúa y comunica los resultados de su indagación Identificar y analizar si es que los resultados de las indagaciones llegan a sustentar de manera objetiva y eficaz la situación real de riesgo o desprotección familiar que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.3 Infiere e interpreta la información Construye el sentido de lo que debe ir en el informe o resolución. Para ello, establece relaciones entre la información explícita e</p>		

	<p>implícita contenidas como resultado de las actuaciones y diligencias realizadas para arribar a conclusiones que ayuden a definir la situación legal del NNA que está siendo evaluado.</p>		
	<p>2.4 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y el contexto de la información Compara y contrasta los resultados de las actuaciones y diligencias para emitir una opinión objetiva sobre la situación legal del NNA en evaluación, así como definir la mejor medida de protección que puede brindársele, en el marco del interés superior del NNA.</p>		
	<p>2.5 Determina una alternativa de solución Identificar la situación que afecta al NNA que está siendo evaluado y proponer las alternativas de medidas de protección que puedan buscar resolver la situación que lo afecta. Con ello, y a través de una evaluación objetiva y pertinente, debe seleccionarse la alternativa más adecuada e idónea para el NNA evaluado, y acorde a sus necesidades y características.</p>		
	<p>2.6 Diseña la alternativa de solución Describir y sustentar la mejor alternativa que solucione la situación que afecta al NNA que está siendo evaluado por riesgo o DF, usando todos los argumentos y evidencias recopilados, sin dejar de tomar en cuenta las características y necesidades de este.</p>		
	<p>2.7 Pensamiento crítico Ver todos los ángulos de un problema, tomas en consideración la fuente de información y nunca pierdes la curiosidad y la objetividad para poder comprobar o refutar la situación de riesgo o DF que afecta a los NNA que están en evaluación.</p>		
	<p>2.8 Curiosidad intelectual Conducir la búsqueda de respuestas. Profundizar en los resultados superficiales y supuestos iniciales. Pensar creativamente con un impulso para saber más. Preguntarse <b>constantemente "por qué"</b> (porque una respuesta no suele ser suficiente).</p>		
<p>9.3 Redacción de informes</p> <p>Redactar el informe prescriptivo de valoración del riesgo o desprotección, debidamente sustentados en evidencia, en base</p>	<p>3.1 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.</p>		
	<p>3.2 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente Usa de forma apropiada recursos textuales</p>		

<p>a indicadores sociales y psicológicos de la situación de las niñas, niños y adolescentes, y de las condiciones de su entorno familiar, formulando recomendaciones claras y precisas para restituir los derechos de los NNA involucrados.</p>	<p>para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito.</p>		
<p>9.4 Resolución administrativa</p> <p>Proyectar las resoluciones administrativas que correspondan en el marco de la etapa de evaluación del procedimiento por riesgo o desprotección familiar, ya sea para dar inicio al proceso o para disponer las medidas de protección adecuadas, a favor del niño, niña o adolescente, así como la actuación preventiva en los casos que requiera, en los plazos establecidos por las normas.</p>	<p>3.3 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>		
	<p>4.1 Utiliza convenciones del lenguaje escrito de forma pertinente El profesional usa de forma apropiada recursos textuales para garantizar la claridad, el uso estético del lenguaje y el sentido del texto escrito para una fácil comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p>		
	<p>4.2 Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito El profesional se distancia del texto que ha escrito para revisar de manera integral el contenido y la coherencia; así como también implica analizar, comparar y contrastar las características de los usos del lenguaje escrito, todo ello con la finalidad que sea de la comprensión de las personas usuarias que van a acceder a él.</p> <p>4.3 Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada Ordena lógicamente las ideas en torno a un tema, ampliándolas y complementándolas, estableciendo relaciones de cohesión entre ellas y utilizando un vocabulario pertinente.</p>		

#### IV. CONDICIONES

10. ¿Qué condiciones brindadas por la institución limitan la labor de su equipo de evaluación?

11. ¿Qué condiciones brindadas por la institución favorecen la labor de su equipo de evaluación?

#### V. INICIATIVAS

12. ¿Qué iniciativas establecidas por la institución favorecen la labor de su equipo de evaluación?

13. ¿Qué iniciativas establecidas por su gestión favorecen la labor del equipo de evaluación?

## VII. RECOMENDACIONES FINALES

14. Anote a continuación, cualquier sugerencia o recomendación que quiera alcanzar a este diagnóstico:



¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!