



**RENOVANDO DESDE DENTRO.
SIETE RETOS Y PROPUESTAS DE MEJORA
DEL SISTEMA DE PROTECCIÓN
DE LA INFANCIA EN ESPAÑA**

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**ARTÍCULO 19 (MAYO 2024):
LOS OTROS.
LOS SISTEMAS DE PROTECCIÓN
FUERA DEL SISTEMA DE PROTECCIÓN**

F. Javier Romeo Biedma

Psicólogo y Consultor en Infancia, Protección y Comunicación

javier@espiralesci.es

Correo electrónico de contacto: renovandodesdedentro@protonmail.com



Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España. (2021) por <https://renovandodentro.wordpress.com/> está licenciado bajo una licencia [Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Renovando desde dentro

Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

LOS OTROS. LOS SISTEMAS DE PROTECCIÓN FUERA DEL SISTEMA DE PROTECCIÓN

F. Javier Romeo Biedma

La película *Los otros* (Alejandro Amenábar, 2001) relata la historia de dos grupos de personajes que coexisten en el mismo espacio, con temor los unos de “los otros”. El desconocimiento de sus realidades les hace vivir con miedo hacia esos encuentros, necesarios para la resolución de sus situaciones. Sin desvelar más de la trama, esta es una imagen que refleja para mí muy bien la sensación cuando no se desarrollan relaciones adecuadas entre otros dos grupos: por un lado, el Sistema de Protección de la Infancia (como institución oficial) y, por otro, todos los otros ámbitos que intervienen con niños, niñas y adolescentes y que, en situaciones en las que es necesaria la protección, tienen que recurrir a él. Sin embargo, cuando ambos grupos se toman esas relaciones en serio y establecen mecanismos de coordinación para la prevención, detección y derivación de las situaciones de violencia, su labor es mucho más positiva y la colaboración se convierte en un gran apoyo para todas las partes implicadas, en especial para los niños, niñas y adolescentes.

En el ámbito de la protección es fundamental plantearse una pregunta: ¿cómo llegan los niños, niñas y adolescentes al Sistema de Protección de la Infancia? La respuesta es que, en la mayoría de los casos, a través de otras entidades que trabajan con la infancia y adolescencia. Y aquí hay un gran contraste con la atención a la salud física, que cada persona (o familia) cuida con más o menos consciencia yendo a los servicios médicos cuando lo considera necesario: en los temas de protección de la infancia es mucho menos frecuente que sea el niño, niña o adolescente (o su familia) quien se acerque a los Servicios Sociales o a otras instancias del Sistema de Protección de la Infancia. Al contrario, son otras instituciones quienes las detectan y derivan la mayor parte de esas situaciones de riesgo y desprotección. En la iniciativa [Renovando desde dentro](#) nos hemos centrado principalmente en el Sistema de Protección de la Infancia como institución oficial, y sin embargo, su trabajo depende en gran parte de la identificación de las situaciones de riesgo y desprotección por parte de otras organizaciones. Pero ¿qué pueden hacer las entidades para mejorar su detección de situaciones de riesgo, realizar derivaciones eficientes y coordinarse de manera eficaz? En los últimos tiempos se está avanzando mucho en la creación de sistemas de protección de la infancia dentro de otros ámbitos. En este artículo exploraremos “los otros”, los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección, imprescindibles para el bienestar de la infancia y adolescencia, explorando claves para superar el miedo a compartir espacios y para colaborar con mejores resultados. Y creando relaciones claras y saludables.

Para lograr esa claridad tan necesaria es imprescindible decidir cómo nombrar a esos dos sistemas complementarios, en especial para evitar que un sistema interno de protección de la infancia dentro de una entidad se considere a sí mismo suficiente para abordar todo el proceso de protección de los niños, niñas y adolescentes, sin contar con el Sistema oficial de Protección de la Infancia. Al contrario, como veremos en el apartado 8, estos sistemas internos deben tener en su estructura la derivación al Sistema oficial de Protección de la Infancia y la colaboración y coordinación con todos esos procesos. Para destacar estas diferencias en funciones, en inglés se



Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

diferencia entre “Protección de la Infancia” (“*Child Protection*”) como sistema oficial y “Salvaguardia de la Infancia” (“*Child Safeguarding*”) a los sistemas internos dentro de cada entidad, pero en mi experiencia, el uso de “salvaguardia” es minoritario en los entornos hispanohablantes, con contadas excepciones. Otra posibilidad sería utilizar un término más amplio, como “Sistema de Bienestar y Protección de la Infancia” o “Sistema de Garantía de Entornos Seguros para la Infancia” para designar a los sistemas internos, pero tampoco son frecuentes.

Por lo tanto, para los propósitos de este artículo, delimitaremos los dos grandes bloques de agentes con los siguientes términos. Por un lado, el **Sistema oficial de Protección de la Infancia** se compone de las administraciones públicas (y las entidades privadas y del tercer sector que colaboran con ellas bajo distintas formas de contrato, concierto y otras modalidades) encargadas de asumir las tareas fundamentales de valoración de las situaciones y de intervención (con apoyo a las familias de origen, cuando es viable; y con modalidades alternativas de cuidado, como el acogimiento familiar, el residencial o la adopción, cuando se considera mejor para el niño, niña o adolescente). Por otro, están todas las otras entidades que, al trabajar directamente con niños, niñas y adolescentes, tienen una responsabilidad sobre su bienestar y su protección: desde los centros educativos, las organizaciones deportivas y de ocio y tiempo libre hasta las que desarrollan actividades sociales, culturales y religiosas pasando por las sanitarias y municipales y otras similares, que tienen la responsabilidad de configurarse como entornos seguros y protectores, y para lograrlo deben desarrollar su propio **sistema interno de protección de la infancia**. Un entorno seguro y protector no se puede dar sin un sistema interno de protección que lo garantice, de modo que establecer “los otros” sistemas internos de protección de la infancia en esos espacios, entidades o instituciones, no es una opción sino una condición para lograr el desarrollo pleno de los niños, niñas y adolescentes que tienen a su cargo.

La aprobación en 2021 a nivel estatal en España de la [Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia \(LOPVI\)](#), ha dejado clara la responsabilidad de contar con sistemas de protección de la infancia dentro de cada entidad de ese segundo bloque (y también dentro de las organizaciones propias de las administraciones públicas del Sistema oficial de Protección de la Infancia, con apartados dedicados a la protección dentro de los Servicios Sociales, los centros sanitarios y las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, entre otros), promoviendo una consciencia que ya había empezado hace mucho tiempo en muchos casos. En otros países y a nivel internacional existen iniciativas en esta línea también. En este artículo pretendo compartir algunas de las claves que he incorporado desde mi experiencia de haber acompañado a entidades deportivas¹, educativas², religiosas³, municipales, sociales y culturales, y

1 Como la elaboración de la [campaña “El abuso sexual infantil queda fuera de juego” del Consejo Superior de Deportes junto con la Fundación Deporte Joven y UNICEF España](#), del [Sistema de Protección de la Infancia del FC Barcelona y la Fundación FC Barcelona](#), del [Sistema de Protección de la Infancia y Adolescencia de LALIGA](#) y otras.

2 Como el proceso “Escuelas que cuidan la salud mental”, con Escuelas Católicas de Madrid, en proceso.

3 Como la evaluación del [Sistema Entorno Seguro de la Compañía de Jesús en España](#), o la elaboración del Sistema de Protección de la Infancia de la Provincia Eclesiástica de Pamplona y Tudela.



Renovando desde dentro

Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

también de haber conocido muchos otros sistemas a través de publicaciones, visitas y medios de comunicación. Existen sistemas que funcionan bien en esas entidades y tienen, en mi opinión, diez características fundamentales que podemos promocionar (y que, como veremos, deben existir también en el Sistema de Protección de la Infancia oficial).

1. El compromiso de crear un sistema interno integrado, más que un conjunto de documentos

Crear un sistema interno de protección de la infancia va mucho más allá de contar con ciertos documentos o de disponer de procedimientos internos, aunque todos ellos sean imprescindibles. Para delimitar de qué estamos hablando en este artículo, diremos que los elementos que configuran un sistema interno de protección de la infancia son los siguientes:

- Una estructura dentro de la entidad, con personas con funciones específicas de protección, desde las más básicas y comunes a todo el personal (buen trato hacia los niños, niñas y adolescentes, evitar todas las formas de violencia, prestar atención a situaciones preocupantes...) hasta las más específicas (proceder a las comunicaciones oficiales) pasando por todas las tareas relevantes (formación interna, espacios de resolución de dudas de profesionales...). Para lograr esa estructura hay que contar con procesos internos de formación, tanto al inicio de la implementación como regularmente cada año, como veremos en el apartado 4. Además, el proceso de selección y contratación de personal debe contemplar también medidas para garantizar que se incorporan y mantienen profesionales con las competencias adecuadas no solo en su ámbito específico, sino también para garantizar el bienestar y la protección de los niños, niñas y adolescentes.
- Una serie de herramientas para organizar las distintas actuaciones dentro de la entidad, entre las cuales destacarían las siguientes.
 - Un Política de Protección de la Infancia, que sirva como marco general y que describa el resto de herramientas relacionándolas entre sí. Debe indicar tanto las funciones generales del sistema interno de protección de la infancia (inclusión, prevención, detección, derivación y acompañamiento, principalmente) como la obligación de comunicar las situaciones a las autoridades competentes del Sistema oficial de Protección de la Infancia para su intervención (incluyendo la prohibición de investigar, interrogar o realizar otras acciones que perjudiquen al niño, niña o adolescente y a las actuaciones oficiales, y superando la tentación de “resolverlo todo en casa”, como veremos en el apartado 8).
 - Un Código de Conducta, que describa las obligaciones y las prohibiciones para todo el personal adulto en sus interacciones con niños, niñas y adolescentes, indicando pautas de buen trato y de erradicación de la violencia.
 - Un Protocolo de Actuación, que describa los pasos obligatorios ante cualquier situación de preocupación por un niño, niña o adolescente, ajustados a la legislación vigente



renovando desde dentro

Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

(evitando interrogar a personas, investigar o tomar decisiones jurídicas que no son competencia de la entidad, y derivando a las autoridades competentes rápidamente) y centrados en derivar al Sistema oficial de Protección de la Infancia. Como añadido, ese protocolo puede contar con documentos de apoyo con los contactos actualizados de las autoridades competentes, adecuados a nivel municipal, regional o estatal.

- Unos entornos seguros y protectores dentro de la entidad, que garanticen el máximo bienestar a todas las personas y que permitan la identificación rápida de las situaciones de riesgo. Para lograrlo es conveniente realizar mapas de riesgos de las instalaciones y plantear medidas de protección para identificarlos y evitarlos.
- Un plan de sensibilización y prevención para los niños, niñas y adolescentes y para sus familias y tutores legales, una vez que el sistema esté en funcionamiento, para proporcionarles claves para que identifiquen y revelen situaciones actuales o del pasado, con el objetivo de que la entidad pueda abordarlas adecuadamente.

2. La implicación de la alta dirección de la entidad

Implementar un sistema interno de protección de la infancia en cualquier organización requiere un nivel de compromiso institucional que solo se puede lograr cuando la alta dirección impulsa el proceso, aunque delegue su desarrollo e implementación. Es cierto que a veces el interés surge en personas de otros niveles de la organización, pero el éxito del sistema interno de protección de la infancia depende del convencimiento de los máximos cargos directivos. El proceso puede suponer cambios incómodos y obstáculos dentro y fuera de la entidad, que solo se pueden superar con el apoyo de la máxima autoridad.

Esos cambios pueden hacer que haya profesionales que se cuestionen la misión de la organización (con mensajes del tipo *“Aquí estamos para enseñar/entrenar/educar, no para hacer un sistema de protección”*) o que consideren que sus funciones no incluyen las tareas de protección (con verbalizaciones como *“A mí me han contratado para enseñar/entrenar/educar, no para realizar todas estas funciones”*). La alta dirección puede establecer la relación entre la misión, visión y valores histórica (en algunos casos, de muchas décadas e incluso siglos) y el nuevo sistema que se está configurando, como un paso más en un camino que surge mucho antes.

Al mismo tiempo, como veremos en el apartado siguiente, cuando los cargos directivos creen en el proyecto, asignan los recursos necesarios no solo para la creación del sistema (que puede ser un esfuerzo puntual durante un periodo determinado), sino también para su implementación y mantenimiento a lo largo del tiempo.

Por último, es importante también que todos los miembros de la entidad sepan que la alta dirección va a representar a la entidad en los procesos relevantes, tanto en posicionamientos públicos como en los procesos judiciales que surjan. Ese tipo de respaldo genera una mayor capacidad de respuesta para todas las partes implicadas.



Renovando desde dentro

Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

3. La asignación de recursos (humanos, económicos y de tiempo)

No creo que los proyectos con “presupuesto cero” revelen el compromiso necesario. Sin recursos, no hay voluntad. A nadie se le ocurre decir *“Vamos a construir un nuevo edificio con presupuesto cero”*, ni *“Pintaremos las aulas sin utilizar el presupuesto de mantenimiento”*. Si se va a hacer algo nuevo, alguien tendrá que llevarlo a cabo en algún sitio durante unos tiempos determinados, y eso exige una dotación adecuada.

Por eso, en la implementación de sistemas internos de protección sería un error programar el proceso sin asignación presupuestaria, contando exclusivamente con la buena fe del conjunto de profesionales. Sin los nuevos recursos, los equipos pueden verse sobrecargados con exigencias nuevas sin que se les retiren otras anteriores, generando animadversión en lo personal y un bajo rendimiento en lo profesional. En los sistemas con mayor nivel de resultados, la alta dirección está comprometida con el proceso, como hemos visto en el apartado anterior, y asigna los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Y la asignación de recursos no implica necesariamente asignar un presupuesto para consultorías externas, aunque puede ser útil en muchos casos. Cuando acompaño a entidades, aunque el presupuesto para costear estos servicios externos puede ser relevante, lo fundamental es que dentro de ellas haya personal asignado al sistema interno de protección de la infancia, con los recursos económicos, de tiempos y de espacios necesarios. De hecho, la mayor parte del trabajo depende de esos equipos, y es a quienes hay que cuidar, ya que la labor de consultoría tiene una duración limitada, pero esas personas se van a encargar del día a día durante años. En este sentido, es importante recordar que hay muchas entidades que realizan el proceso con personal propio, sin necesidad de consultorías externas, basándose en otros modelos existentes, pero proporcionando los medios a quienes coordinan la implementación del sistema interno de protección de la infancia.

Para este tipo de procesos son necesarios recursos de los siguientes tipos:

- Asignación de personal interno, tanto del equipo de coordinación, con horas dedicadas dentro de su horario, como del resto del personal, para formarse y participar en las reuniones necesarias.
- Asignación de tiempos, para las formaciones a los distintos perfiles, para el equipo de coordinación y puesta en marcha, para las reuniones de seguimiento del sistema y para la intervención ante los casos que se detecten, deriven y acompañen.
- Asignación de espacios donde realizar las actividades, aunque a menudo basta con el aprovechamiento de las instalaciones existentes, reservando horas de uso de despachos y salas.



Renovando desde dentro

Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

- Asignación de presupuesto específico, tanto para medidas preventivas (como mejoras en los espacios para evitar riesgos) como para la atención de casos con especialistas fuera de la entidad (servicios jurídicos, médicos, de psicoterapia,...) y para procesos con Recursos Humanos (como la formación en los distintos niveles, la supervisión de casos y procesos y las rescisiones de contratos cuando sea necesario).

Una observación que constato es que la puesta en marcha puede suponer un gasto importante, con la nueva dedicación de recursos, pero cuando el sistema interno de protección de la infancia está ya en funcionamiento, el mantenimiento es mucho más eficiente. Con el tiempo, el coste se va reduciendo conforme los instrumentos del sistema interno de protección de la infancia se incorporan a las dinámicas cotidianas y la formación de los equipos se afianza. Además, una vez que el presupuesto está asignado, la renovación para los años siguientes (porque la implementación va a requerir tiempo) es más fácil de conseguir. Y es crucial reconocer que estos recursos suponen una “inversión inteligente”, porque a corto plazo resulta costosa, pero a medio y largo plazo reduce costes, tanto respecto de atención al daño en las posibles víctimas que puedan darse como en la reducción de la conflictividad general en el entorno y los costes que conlleva.

4. Una formación para compartir conceptos y criterios al principio del proceso y cuando se implementan cambios significativos

La mayoría de profesionales no hemos recibido formación para abordar la violencia en nuestros estudios previos o en nuestros trabajos anteriores, de modo que el siguiente paso es la formación. Y esta formación tiene varios objetivos.

En primer lugar, se trata de que cada profesional cuente con una [conceptualización adecuada de la violencia](#), de las consecuencias de las situaciones violentas, de cómo detectarla a través de indicadores, incluido el trauma (un fenómeno mucho más frecuente de lo pensado y que, sin embargo, pasa desapercibido) y de la protección desde un Enfoque de Derechos. La formación permite tener un lenguaje común y saber de qué se habla en cada momento del proceso.

Por otro lado, la formación tiene que ayudar a cada participante a ver la violencia en su propia vida, la que ha sufrido y la que puede ejercer. Porque sin esa mirada consciente, como veremos en el apartado cuarto, no es posible el cambio. Por eso la formación tiene que ser experiencial, basada en las vivencias personales de cada participante. Se podrán utilizar presentaciones y documentos, por supuesto, pero es imprescindible que haya actividades personales para pasar de la teoría a la práctica. De hecho, en mi experiencia es mejor la dirección opuesta: empezar por la práctica y pasar de ahí a la conceptualización.

Por último, otro resultado que he aprendido a valorar con el tiempo es que, secundariamente, una buena formación sirve para mejorar la implicación de la plantilla, desde lo constructivo. Muchas



renovando desde dentro

Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección

F. Javier Romeo Biedma

veces los equipos de profesionales tienen la sensación de que se les juzga de antemano o de que van a una formación “porque alguien piensa que lo hacen todo mal”. Por eso es imprescindible que salgan con una sensación de que, al contrario, normalmente ya hacen bien muchas cosas, y que desde la consciencia pueden incorporar fácilmente muchas de las nuevas propuestas, mientras que otras las deberán trabajar con el tiempo.

5. La toma de consciencia de lo que se hace ya bien y de lo que hay que cambiar

Al empezar a trabajar con muchos equipos se escuchan comentarios del tipo “*Aquí siempre nos hemos preocupado por los niños, niñas y adolescentes, muchas de las cosas ‘nuevas’ ya las hacíamos hace años*”, y es verdad. En general, las instituciones que trabajan con niños, niñas y adolescentes tienen una motivación constructiva y a lo largo de su trayectoria han ido desarrollando prácticas que resultan protectoras. Al mismo tiempo, suelen mantener otras costumbres, por tradición o por falta de consciencia, que resultan peligrosas o directamente dañinas. El proceso de “creación” de un sistema de protección de infancia es, en muchos casos, una toma de consciencia y una sistematización de lo que ya se hacía bien, a la vez que se plantean alternativas (obligatorias) a prácticas poco recomendables.

En este sentido, tanto durante las sesiones de formación como durante el trabajo en equipo, se trata de que los equipos entiendan no solo el “qué” (“qué tienen que hacer” o “qué han de evitar”), sino también comprender el porqué. El objetivo que me planteo siempre, y que recomiendo a las organizaciones, es que se trabaja para la autonomía, tanto de las personas como de las instituciones, y esa autonomía pasa por tomar la mayoría de las decisiones en la vida diaria (incluidos muchos pasos dentro de los sistemas internos de protección de la infancia), pero también saber pedir ayuda cuando no se sabe o cuando es competencia de otra instancia (por ejemplo, del equipo de coordinación en protección, de la alta dirección o directamente de las autoridades competentes). Se trata de hallar un punto medio saludable entre “resolver las cosas a solas” y “pedir ayuda”, desde un trabajo en equipo.

Con el tiempo y con este trabajo intencionado, la consciencia crece. Eso implica que, cuando los sistemas están bien implementados, hay una evolución en el tipo de situaciones que se identifican. Según mejora la formación interna, cada vez se detectan menos casos de violencia ejercida por parte de personal de la entidad, y las pocas situaciones existentes en general se identifican antes de que se generalicen o de que causen daño a varios niños, niñas y adolescentes. Por otro lado, aumenta la detección de situaciones de violencia ejercida por niños, niñas y adolescentes, que anteriormente pasaban desapercibidas o cuyo riesgo no se valoraba, y se ponen medios para abordarlas, que en muchos casos tienen su origen en sus propias experiencias de violencia en otros ámbitos. Además, cuando la entidad adquiere visibilidad como un entorno seguro y protector, los niños, niñas y adolescentes acuden a ella para revelar situaciones que sufren en



Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

otros entornos (familia, barrio...), y que por primera vez se atreven a comentar a personas y sistemas de su confianza. Y a veces van a llegar temas que no tienen su origen necesariamente en violencia, pero que ponen en peligro el bienestar, como la salud mental.

Y un elemento difícil de la toma de consciencia supone saber que, en muchos casos, no va a haber soluciones “buenas”. Cuando las situaciones de violencia llegan a los sistemas de protección de la infancia (tanto internos como oficiales), en muchos casos se va a optar entre soluciones “malas” (que no evitan ni reparan el daño completamente), y se trata de encontrar la “menos mala”. Y esto es difícil a nivel emocional y profesional. Por poner un par de ejemplos, en un centro educativo, si un niño presenta indicios de dislexia, hay opciones buenas para que mejore; o en un programa deportivo, si una adolescente tiene una rodilla que no acaba de ir bien en los entrenamientos, existen alternativas buenas para que se recupere. Sin embargo, cuando en ese mismo centro educativo se detecta una situación de maltrato hacia un niño, niña o adolescente, las opciones no son “buenas”, porque el daño ya está hecho, y se trata de coordinarse con las autoridades competentes para poner freno a la situación y para colaborar en medidas de recuperación. Y si por las tendencias políticas y sociales se están reduciendo los recursos de atención, entonces todas las opciones son “malas”, pero unas son menos “malas” que otras. Y esto, a quienes no han trabajado previamente en protección (es decir, la mayoría de profesionales que trabajan con niños, niñas y adolescentes), les va a costar. Es lo que mi compañera Pepa Horno aborda en su artículo sobre [el coste emocional de trabajar en el sistema de protección](#), y necesitamos proporcionar claves al respecto durante el proceso.

6. La adaptación precisa de las líneas generales de funcionamiento

La legislación existente y las buenas prácticas proporcionan un marco de referencia bastante específico y delimitado, aclarando las responsabilidades de cada entidad y refiriendo siempre a las autoridades competentes (el Sistema oficial de Protección de la Infancia, compuesto por el sistema de Servicios Sociales, las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, el Ministerio Fiscal y otras instancias jurídicas). Esto significa que el esquema básico es similar en todas las organizaciones que respetan la Ley y esas buenas prácticas (como no interrogar a los niños, niñas y adolescentes para evitar la revictimización o no investigar para no perjudicar los procesos, especialmente).

Al mismo tiempo, la eficacia del sistema interno de protección de la infancia de la entidad reside en ese pequeño margen de maniobra en el diseño, en el ajuste preciso a su estructura y a sus características. Por eso, aunque haya modelos disponibles, la clave para una implementación exitosa está en todo el trabajo interno, a través de reuniones y trabajo en equipos, para hacer que el sistema de protección sea el apropiado para la organización real de los procesos. Para lograrlo, hace falta contar, como veremos en el apartado 7, con todas las personas.



Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

7. La participación de todas las partes implicadas

La participación de todas las personas e secciones implicadas en un sistema interno de protección de la infancia es clave por dos motivos. Por un lado, porque la participación en la toma de decisiones es un derecho de todas las personas, especialmente de los niños, niñas y adolescentes. La participación permite el desarrollo de cada ser humano, proporcionándole la información que necesita y dándole espacios para expresar sus intereses, sus preocupaciones y sus propuestas. Y por otro lado, crear espacios de participación es una ventaja para la entidad, que puede aprovechar el conocimiento y el buen hacer de todas las personas que conviven en ella. A pesar de que siempre me lo espero, me sigue admirando la capacidad de los equipos (tanto profesionales como infantiles y juveniles) de descubrir fallos en las propuestas y de sugerir alternativas que funcionan mucho mejor dentro de su entidad. Esa es una riqueza que no se debería perder.

Al mismo tiempo, hay una salvedad que me parece relevante. La participación debe estar estructurada en dos fases. La primera debe incorporar a la mayor parte de las personas adultas de la entidad. Y no se trata solo del personal que interviene profesionalmente con los niños, niñas y adolescentes, ya que en mi experiencia el personal de conserjería, de administración, de limpieza, de comedor o de mantenimiento a veces ve situaciones y propone ideas que nadie más ha identificado, así que mejor siempre contar con esos colectivos. Solo cuando haya un mínimo de estructura dentro del sistema interno de protección de la infancia se puede poner en marcha la segunda fase, con la participación de los niños, niñas y adolescentes. Las actividades de participación infantil y juvenil son en sí mismas acciones de prevención, y en ellas los niños, niñas y adolescentes pueden nombrar situaciones de violencia para las que antes no tenían términos precisos (*“Creo que estoy sufriendo acoso”, “Mi amiga lo está pasando mal en casa”, “Sabemos que lo que hace este profesor está mal y parece que ahora podemos decirlo”*). Si piden ayuda y el sistema no se la proporciona, corremos el riesgo de estar causándoles revictimización (*“Lo he dicho y nadie hace nada, será que tengo que seguir sufriendo esta situación”*) y de socavar la credibilidad del sistema (*“Han dicho que les preocupa cómo estamos, pero no me lo creo porque he contado lo que me pasa y nadie me ha hecho caso. Será que me toca seguir sufriendo en silencio”*).

8. La obligación de colaborar y coordinarse con las autoridades competentes y con otros agentes

Una de las claves de la eficacia en la protección de los niños, niñas y adolescentes es el trabajo en red. La protección de la infancia requiere tantas competencias y perspectivas que no se puede realizar bien en solitario. Por eso es necesario revisar cómo se puede trabajar mejor desde esas entidades que realizan una labor imprescindible en la detección, derivación y seguimiento de situaciones, pero que no son el Sistema de Protección de la Infancia.



renovando desde dentro

Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

La primera cuestión que tiene que quedar clara es que los sistemas internos de protección de la infancia no pueden asumir funciones que son competencia exclusiva del Sistema oficial de Protección de la Infancia. Y aquí se combinan tanto aspectos puramente legales (no tienen esas competencias asignadas por ninguna ley) como evitar causar un daño mayor a los niños, niñas y adolescentes que ya han sufrido situaciones de violencia. De una manera muy resumida, no pueden realizar en ningún caso las siguientes acciones:

- Interrogar a los niños, niñas y adolescentes: eso podría tanto causarles revictimización, por abrir temas que no son convenientes (incluyendo profundizar en los impactos del trauma), como impedir una reparación legal al invalidar las pruebas en un juicio.
- Investigar: puede facilitar que quienes han causado la violencia y quienes la han encubierto presionen a los niños, niñas y adolescentes para que cambien su testimonio e incluso que destruyan pruebas y que preparen coartadas.
- Decidir si una acción ha sido delito o no, y si corresponde o no denunciarla: la obligación de cualquier entidad es comunicar siempre a Servicios Sociales y también al Ministerio Fiscal y a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad cuando haya un riesgo inmediato para la vida del niño, niña o adolescente. Solo las autoridades competentes pueden tomar decisiones en estas situaciones, y si una entidad las toma, es un riesgo para todas las partes implicadas, incluida la propia entidad.

Una imagen que resulta útil es un paralelismo con las responsabilidades de las entidades ante la identificación de problemas de salud física. Por ejemplo, no está previsto que un centro educativo o deportivo tenga en sus instalaciones sistemas para realizar radiografías y operar cuando un niño, niña o adolescente se fractura una pierna en el patio o practicando su deporte. Lo correcto es avisar a los servicios médicos correspondientes, que llevarán a cabo los procedimientos adecuados en coordinación con el centro. Sin embargo, con la protección de la infancia existe la tendencia a actuar en solitario, a que la entidad considere que tiene que hacerse cargo de todos los pasos de protección, cuando las buenas prácticas indican todo lo contrario: la necesidad de multidisciplinariedad y de colaboración entre instituciones.

Para conseguir esa coordinación que va a beneficiar a los niños, niñas y adolescentes, a los equipos profesionales y a las propias entidades, es necesario desmontar esa tendencia al aislamiento. Algunos obstáculos que hay que transformar pueden ser los siguientes:

- La costumbre (*“Siempre lo hemos hecho así”*): el crecimiento pasa por evaluar regularmente lo que hacemos, reteniendo lo que da resultados positivos y cambiando lo que tiene respuestas más actuales y adecuadas, de modo que el simple hecho de que algo sea repetido no significa que sea bueno, sino que puede ser todo lo contrario. El cambio puede ser positivo.
- Una privacidad malinterpretada como secretismo (*“Los trapos sucios se lavan en casa”*): la privacidad es un derecho de las personas, pero las instituciones tienen un deber de transparencia, de comunicar y pedir ayuda para aquellas situaciones que requieren una actuación conjunta.



Renovando desde dentro

Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

- El desconocimiento (“*No sabemos adónde enviar*”): si no conocemos qué recursos existen, es normal que nos bloqueemos. Se trata de informarse y de tener los datos de contacto a mano (igual que tenemos localizables los teléfonos de la Policía, de los bomberos, del seguro...).
- La desconfianza (“*Sabemos adónde enviar, pero no nos fiamos de lo que vayan a hacer*”): las experiencias previas o las noticias pueden fomentar que las entidades desconfíen de la buena actuación de las autoridades competentes. Por seguir la línea de la comparación con temas médicos, si se sabe que en el centro de salud se ha enviado a personas a casa diciendo “*No es nada*” cuando había fracturas múltiples, no por eso puede el centro decidir no derivar la siguiente fractura que ocurra en sus instalaciones. Con los temas de protección, desafortunadamente, en algunos casos existen motivos para las reticencias. En otras muchas ocasiones, sin embargo, con un trabajo de conocimiento previo, se puede mejorar la comunicación y la intervención conjunta.

En general, una recomendación que hago siempre a las entidades es que primero necesitan conocer no solo a las administraciones competentes, sino también a sus equipos, haber sentado a hablar con calma antes de abordar cualquier caso. Ese conocimiento mutuo permite aclarar los procedimientos básicos (cómo comunicar y a quién), pero también crear la confianza básica para poder coordinarse cuando lleguen las situaciones y los momentos difíciles. Las visitas mutuas y los cafés compartidos permiten abordar los procesos de una manera mucho más eficaz y coordinada.

Y esa colaboración no se debe limitar solo a la derivación correcta, sino que se debe ampliar a colaborar a lo largo del proceso. El niño, niña o adolescente que ha sufrido la situación de violencia y su familia y entorno inmediato van a necesitar apoyo en el día a día de la entidad que ha detectado la situación, aunque los equipos especializados del Sistema oficial de Protección de la Infancia estén interviniendo. Y, del mismo modo, desde la confianza de lo cotidiano, la entidad puede seguir aportando datos a los procesos abiertos por el Sistema oficial de Protección, a la vez que recibe pautas sobre cómo actuar según evolucionan los acontecimientos.

En esta línea de protección integral, y como ya hemos hablado en esta iniciativa en varias ocasiones, es fundamental coordinarse y colaborar también en la atención a los niños, niñas y adolescentes con medidas de protección. Cuando la entidad cuenta en sus actividades e instalaciones con niños, niñas y adolescentes que ya están con seguimiento por parte del Sistema de Protección de Infancia de las administraciones públicas correspondientes, es su responsabilidad institucional proporcionarles las atenciones necesarias para que puedan recuperarse de esas situaciones previas (o actuales) de violencia y recuperar un desarrollo pleno. Una práctica necesaria es la adaptación a sus necesidades concretas por haber padecido situaciones de violencia, que en muchos casos se deberían reconocer como Necesidades Educativas Especiales, relacionadas más con [el trauma y otras consecuencias de la violencia](#) que con temas puramente cognitivos.



Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

Por último, también es responsabilidad del Sistema oficial de Protección de la Infancia de las administraciones públicas darse a conocer y colaborar con todas las entidades que trabajan con infancia. Asumiendo su liderazgo, es fundamental que realicen reuniones y que proporcionen espacios de formación para compartir criterios comunes y para establecer las vías de coordinación. Cuando los equipos del Sistema oficial de Protección de la Infancia llevan a cabo estas acciones, se benefician también de conocer las realidades cada grupo de entidades y son más eficaces en el desempeño de su labor, redundando en una mejor atención a los niños, niñas y adolescentes en todos los ámbitos de su vida.

9. La supervisión de casos

Cuando se empieza el proceso de crear o de actualizar el sistema interno de protección de la infancia, los equipos comienzan a detectar situaciones que antes habrían pasado por alto o que no habrían valorado con la seriedad adecuada. E incluso cuando el sistema ya está organizado, hay casos que son difíciles o poco claros. Además, se aprende mucho de las situaciones que se van detectando, pasando de la teoría general a la práctica de qué hacer en cada caso concreto. Por todo esto los espacios de supervisión de casos son imprescindibles para un correcto desarrollo del sistema interno de protección de la infancia y para una atención adecuada a cada niño, niña o adolescente.

La supervisión más apropiada es la que consigue los siguientes objetivos:

- Reorganizar los datos disponibles en una narración con sentido. Muchas veces los equipos de profesionales ven indicadores y perciben sensaciones, pero no logran elaborar un relato de la situación. La supervisión recupera todas esas informaciones y las estructura de una manera coherente que, a menudo, lleva en sí misma las claves para seguir avanzando.
- Proporcionar una mirada a la vez externa y compasiva hacia todas las partes. La implicación con los niños, niñas y adolescentes, sus familias y sus profesionales de referencia puede llevar a los equipos a la polarización y a la pérdida de la objetividad (*“Este niño es bueno y este niño es malo”*, o *“Me da pena la niña y tengo manía a su familia”*). La supervisión ayuda a recuperar una mirada consciente y respetuosa hacia todas las personas implicadas, favoreciendo una toma de decisiones más eficaz.
- Favorecer la consciencia dentro de las personas y dentro de los equipos. Como seres humanos nos afecta lo que vemos en otros, y podemos proyectar en ellos lo que en realidad son temas no resueltos en nuestro interior. La supervisión sirve también para indicar a las personas y a los equipos, con delicadeza, cuándo están poniendo en la situación asuntos pendientes propios, y para orientar sobre cómo abordarlo, individual o grupalmente.
- Generar claves sobre el proceso de implementación del sistema, ayudando a desarrollar buenas prácticas que se ajusten a la legislación vigente y que garanticen la protección de todas las partes implicadas.



Renovando desde dentro

Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

Como se puede observar, esos objetivos se pueden lograr tanto por medio de la supervisión externa, con personas que se dedican profesionalmente a realizar esos procesos, como a través de la supervisión entre iguales. Cada vez que imparto una formación sobre protección de la infancia animo a los grupos de participantes a que se intercambien correos y números de teléfono, que creen reuniones informales de manera regular, porque esos espacios pueden servirles para abordar gran parte de las situaciones que les generan dudas dentro de su entidad.

Y para cerrar este apartado, en mi experiencia hay dos grandes tipos de casos que supervisar. Por un lado, los casos individuales tienen que ver con la conceptualización y con la derivación apropiada de cada situación, según afecta a los niños, niñas y adolescentes que la sufren, ya que aunque los pasos sean básicamente los mismos, el modo de aplicarlos y la información disponible pueden ser muy diferentes. Y, por otro lado, también hay casos más organizacionales, que tienen que ver con prácticas habituales de la entidad que hay que cambiar, y se pueden explorar alternativas y ritmos para lograrlo con los mejores resultados.

10. La evaluación y la rendición de cuentas

Cuanto más tiempo trabajo en esto, más me doy cuenta de todo lo que me falta por aprender. Por eso, para mí la humildad es mucho más que una cuestión de valores: es un principio de funcionamiento profesional, que recomiendo aplicar también en las entidades que trabajan con niños, niñas y adolescentes. Para verificar si lo que estamos haciendo sirve de verdad para protegerlos y promover su bienestar, un sistema interno de protección de la infancia ha de incorporar procesos de evaluación para saber qué funciona y qué no. En las últimas décadas ha aumentado el conocimiento, por ejemplo, del [trauma como consecuencia de la violencia](#), y eso hace que podamos contar con sistemas de indicadores más completos, que nos permiten identificar la violencia antes de que el niño, niña o adolescente tenga que reunir la valentía para revelarla. Y también, otro ejemplo, desde la pandemia por COVID-19 se ha detectado un incremento muy preocupante de [problemas de salud mental entre los niños, niñas y adolescentes, como revela este estudio de UNICEF a nivel internacional](#), y es necesario incluir ese tipo de consideraciones en los sistemas internos de protección de la infancia.

La evaluación de un sistema interno de protección de la infancia tiene que disponer tanto de datos objetivos (número de casos detectados y derivados, de formaciones, de personal formado...) como subjetivos (que se recogen mejor a través de grupos focales, pero también mediante encuestas cualitativas y otros procesos participativos). Como se suele decir, *“Lo que no se cuenta, no cuenta”*, así que, si queremos valorar el trabajo de protección, es necesario medirlo y explicarlo. Pero la evaluación no puede limitarse a saber qué se ha hecho y cómo, sino que tiene que impulsar la toma de decisiones en la siguiente programación, en un proceso de mejora continua.



Renovando desde dentro

Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

Por último, desde un Enfoque de Derechos del niño, niña o adolescente, la rendición de cuentas (*accountability*) es imprescindible. Un sistema interno de protección de la infancia es realmente serio cuando da a conocer cómo se configura (con la publicación de las herramientas, para que las personas puedan utilizarlas y exigir que se sigan esas pautas) y qué se está haciendo (con la recopilación de memorias de actividades de protección de la infancia). Este es uno de los temas que más les cuesta a las entidades, por temor a que otras organizaciones se aprovechen de su trabajo, o por cautela frente a las reacciones de la opinión pública. Sin embargo, la transparencia es lo que va a caracterizar a los sistemas internos de protección de la infancia realmente comprometidos con su misión de garantizar el bienestar de todos los niños, niñas y adolescentes que pasan por sus actividades e instalaciones.

No es fácil someterse al escrutinio público, pero la opción de mantenerlo todo privado a muchas víctimas les recuerda el silencio al que les han obligado las personas que les han agredido y quienes han encubierto las situaciones. En ciertos casos será conveniente publicar solo algunos elementos, por ejemplo memorias con datos muy generales que no permitan identificar a las víctimas, o dando a conocer solo algunas de las herramientas por fases, según se va implementando el sistema interno de protección de la infancia gradualmente, dejando otros documentos más adelante. Pero solo se puede afirmar de una entidad que cuenta con un sistema interno de protección de la infancia eficaz cuando se conocen sus herramientas básicas y sus resultados⁴.

* * *

Para concluir, es necesario recordar que contar con sistemas internos de protección de la infancia es tanto una obligación legal para las entidades que intervienen con niños, niñas y adolescentes como un requisito para cumplir con su misión, que incluye garantizar su bienestar y protección. Supone un esfuerzo importante, pero merece la pena, y los equipos profesionales, que pueden inicialmente dudar de aceptar nuevas tareas en sus horarios ya muy saturados, acaban descubriendo el valor de estos sistemas, no solo para los niños, niñas y adolescentes, sino también para su propio desempeño profesional y para la pervivencia de sus entidades.

Y todo lo que hemos visto en este artículo se aplica además a las entidades que forman parte del Sistema oficial de Protección de la Infancia. Como se indica la [LOPVI](#) (y en otras leyes aplicables en muchos otros territorios), también deben llevar a cabo este tipo de acciones las organizaciones del ámbito sanitario, los Servicios Sociales, los propios centros de protección de la infancia y las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad: cada uno de esos espacios deben constituirse en entornos seguros y protectores para los niños, niñas y adolescentes que han sufrido cualquier forma de violencia, así como para sus familias y tutores legales, y para eso deben dotarse de sus propios sistemas internos de protección de la infancia.

⁴ Ver las referencias en las notas 1, 2 y 3.



Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

Los otros. Los sistemas de protección fuera del Sistema de Protección
F. Javier Romeo Biedma

Crear un sistema interno de protección de la infancia puede suponer un esfuerzo considerable, y en ciertos momentos su validez se puede cuestionar. Sin embargo, cuando las personas que intervienen con la infancia y adolescencia en el día a día (un tutor, una entrenadora, un catequista, una educadora...) ven que gracias a ese sistema un niño, niña o adolescente que aprecian puede salir de situaciones duras de violencia, su compromiso aumenta, al igual que su nivel de implicación. Ayudar a construir un mundo mejor, más seguro y protector para los niños, niñas y adolescentes, merece la pena.