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

https://renovandodentro.wordpress.com/

ARTÍCULO 3 (NOVIEMBRE 2021):
CUIDAR LA TOMA DE DECISIONES:
¿MANTENER EN EL HOGAR O SEPARAR PARA PROTEGER?

Antonio Ferrandis Torres
Pedagogo social y técnico en protección infantil
anfeto.digeinfana@gmail.com

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.

CUIDAR LA TOMA DE DECISIONES: ¿MANTENER EN EL HOGAR O SEPARAR PARA PROTEGER?

Antonio Ferrandis Torres

La preocupación porque los niños, niñas y adolescentes (NNA[i]) no sean innecesariamente separados de sus familias es relativamente reciente. En la historia de nuestro país, la salida del hogar y el internamiento masificado en grandes residencias constituyó durante décadas la respuesta habitual ante necesidades tan dispares como la orfandad, la falta de recursos económicos, el horario laboral prolongado, la moralidad cuestionada, la mala reputación, o la negligencia y el maltrato padecidos. Como dijo Maslow: "*Si tu única herramienta es un martillo, todo lo tratarás como un clavo*". Cuando el único recurso de protección infantil era el internado, la respuesta habitual para los NNA en situación de dificultad era la separación de sus familias y la consiguiente institucionalización, fueran cuales fueran las causas y circunstancias.

Lenta y trabajosamente, el acogimiento familiar se va imponiendo como medida prioritaria frente al acogimiento residencial en los casos de salida del NNA del hogar familiar, lo cual supone una mejora sustancial en los sistemas de protección modernos. Pero aun siendo preferible al internamiento, no debe perderse de vista que también en el acogimiento familiar, con la salida del hogar se separa al NNA de su familia, allegados y entorno.

Para contrarrestar la vieja tendencia a la separación como medida prioritaria, los sistemas modernos de protección infantil deben dotarse de controles para evitar la separación siempre que resulte posible mantener a los NNA protegidos en su propio entorno. En los manuales internacionales se denomina "*gatekeeping*" (literalmente, "vigilar la puerta") a estos controles que forman parte de los procedimientos y recursos implicados en la toma de decisiones de protección sobre los NNA en situación de riesgo o desamparo [ii]. Se trata de consolidar un procedimiento sistemático para garantizar que la separación de su familia se produzca sólo cuando sea necesaria, y que se acuerde el apoyo o la medida más adecuados, a la luz de lo que sea más beneficioso para el NNA ("su superior interés"). Una política adecuada de *gatekeeping* es un requisito básico de un sistema de protección infantil respetuoso con los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

A estas alturas podemos afirmar que la protección de los NNA está asociada a la protección de sus propias familias como ámbito natural y fundamental para su crianza y educación, y por tanto la preservación familiar se configura como la opción de partida para atender a los NNA en riesgo. Pero también somos conscientes de la existencia del maltrato infantil intrafamiliar y el devastador efecto de la adversidad continuada en el desarrollo, que justifica la existencia de recursos e instrumentos legales para separar al NNA y colocarlo en un entorno protector, e incluso suspender temporal o definitivamente los derechos parentales (y si las circunstancias lo exigen, con carácter de urgencia).

La separación de un NNA de sus figuras significativas de cuidado interfiere el desarrollo de los vínculos primarios y perjudica la normal evolución de los aspectos del desarrollo que más relación guardan con la estimulación social. Sólo se justifica si es decidida tras una evaluación lo más exhaustiva posible, en el marco de una red de servicios que comprende diferentes medidas posibles, y como parte de un proceso más amplio de intervención. En sí misma, la mera separación no corrige las circunstancias que han amenazado o dañado al NNA. La protección no puede limitarse a separar y, supuestamente, poner a salvo al NNA. La separación permite que se pongan en marcha acciones para atender el conjunto de necesidades implicadas, con el objetivo de que en un plazo razonable el NNA se encuentre en una situación estable que atienda sus necesidades y respete sus derechos. No es fácil definir la duración de ese "plazo razonable", pero la reforma del sistema de protección a la infancia de 2015 asumió los planteamientos de la corriente de la "p*lanificación para la permanencia*" [iii]que enfatiza la importancia de la estabilidad y pone plazos a la reunificación familiar, que en principio se debe prever en un plazo máximo de dos años, o en caso contrario ofrecer una alternativa familiar estable. Con mucho acierto, se afirma en dicha reforma que uno de los elementos esenciales para ponderar el superior interés de los NNA es "*el irreversible efecto del transcurso del tiempo en su desarrollo*".

Pros y contras

Conviene considerar con mucho respeto la decisión de separación. Indudablemente, sacar al NNA de un entorno amenazador o perjudicial ofrece la ventaja de proporcionar una protección inmediata contra la negligencia o el maltrato detectados (aunque existan otros riesgos y maltratos al acecho). La salida del NNA del hogar puede proporcionar a los progenitores un alivio temporal ante situaciones de estrés que están dificultando su tarea. También puede suponer una demostración de la gravedad de la situación si no eran suficientemente conscientes de las necesidades infantiles, que les haga tomar conciencia y movilizar sus recursos. Pero, como solución que puede crear nuevos problemas, implica también una doble victimización para el NNA que es separado, puede generar conflictos de lealtades y desapego emocional, y se corre el riesgo de ubicarlo en un limbo impreciso mientras su familia se reorganiza sin él o ella, lo que hace a los NNA y a sus familias progresivamente más vulnerables.

Una decisión con ruido y sesgos

El hecho de separar a los NNA de su familia y su hogar es una acción tan grave que debe ser resultado de una decisión muy fundamentada. La complejidad de esta decisión se manifiesta en la frecuente falta de consenso entre los profesionales que, enfrentados a una situación concreta, no nos ponemos de acuerdo sobre si separar al NNA será o no la alternativa más adecuada. Este dilema entre preservar la convivencia familiar o separar al NNA para asegurar su protección constituye un ejemplo evidente de decisión con elevado riesgo de error, por su alto grado de *ruido* y de *sesgo*[iv]. *Ruido* es como llaman los expertos a las divergencias entre distintos profesionales en cuanto a la respuesta que juzgan más adecuada; y *sesgo*, a la tendencia individual o colectiva a

responder de determinada manera por condicionamientos o prejuicios independientes del caso concreto. La experiencia de participar en las deliberaciones, a veces colaborativas y a veces confrontativas, de un equipo o una comisión que debe proponer o acordar la medida más conveniente para la protección de un NNA, suele confirmar este *ruido* de cosechar respuestas diferentes por parte de actores sincera y rotundamente convencidos de que su opción es la adecuada.

Al igual que los profesionales de la medicina, la economía o la justicia, los profesionales de la protección infantil y las entidades intervinientes debemos incorporar a nuestra práctica procesos de racionalización de la toma de decisiones y evitación de errores típicos en los juicios diagnósticos y pronósticos.

Una decisión condicionada por sesgos profesionales y vaivenes políticos

Cuando se consigue cierta visión de conjunto, se observa que hay lugares y tiempos más proclives a priorizar la seguridad inmediata (separando a los NNA de sus familias en caso de riesgo) mientras que en otros la preferencia se desplaza hacia la preservación familiar (manteniéndolos en su entorno con los necesarios apoyos). Se ha constatado, por ejemplo, que ciertos sucesos con repercusión mediática influyen y modifican las políticas de protección infantil británicas [v]. Cuando ocurre un escándalo en el sistema de protección, ya sea por una insuficiente acción con resultado de muerte infantil o, en casos opuestos, por una intromisión arbitraria y excesiva en la intimidad de una familia, se realiza una comisión parlamentaria de investigación. Las controversias y conclusiones de tales comisiones provocan movimientos pendulares, tanto entre los profesionales individualmente como en las instituciones locales, en cuanto a ser más proclives a sacar del hogar y poner a salvo a los NNA o estar más inclinados a la preservación de la convivencia familiar. Sin duda, también en nuestro país existen ejemplos de estos vaivenes provocados por éxitos o fracasos anteriores o por otras razones ideológicas. La definición de qué alternativa resulta más acorde "al superior interés del NNA" no siempre resulta fácil cuando debe aplicarse a los casos concretos en que debemos intervenir.

Entre ambas orillas fluctúan las decisiones de protección, como Ulises navegando entre *Escila*, que devoraba a los marineros, y *Caribdis*, cuyo remolino hundía los barcos. El sesgo de Ulises es conocido: prefirió sacrificar a las personas que arriesgar la nave. A un lado está la separación de los NNA y su potencial desarraigo de sus familias, y al otro la permanencia en el hogar en unas condiciones potencialmente amenazadoras para su bienestar: ¿será posible objetivar las decisiones y controlar los sesgos?

Una decisión condicionada por los recursos

Otra fuente de complejidad es que no se trata de una decisión que se toma en el vacío, sino en un entorno real y concreto. A la hora de intentar clarificar "en qué casos hay que separar y en qué casos no", pronto aprendemos que no depende tanto del caso en sí mismo, sino de los recursos reales disponibles. Es decir, que no es impensable que, ante una situación similar de desatención y

negligencia padecida por una niña de cuatro años, en determinado lugar podría ser enfocada como un proyecto de preservación familiar porque se dispone de recursos para la supervisión domiciliaria y entrenamiento parental, mientras que un kilómetro más allá podría implicar la separación de la niña de su inexperta madre y el acogimiento temporal porque no hay posibilidad de asegurar su bienestar mínimo. Y esto no ocurre sólo en cuanto a diferencias entre Comunidades Autónomas, sino incluso entre localidades próximas, tal es la diversidad de planteamientos y recursos disponibles entre unos lugares y otros.

Una decisión con múltiples actores

La decisión de separación o preservación familiar también resulta compleja porque implica a muchos actores y corre el riesgo de que tanto el análisis de la situación como la actuación posterior sean muy fragmentadas. En el proceso de valoración y decisión sobre si este NNA sale o no de su casa porque se considera que es lo que más le conviene, intervienen tanto profesionales de la protección como personas particulares (familiares y otros), de varios ámbitos (social, educativo, sanitario, judicial…) así como varios niveles diferentes del sistema, desde la atención primaria, la atención especializada, los servicios centrales y hasta el juzgado. Los diversos ámbitos, culturas, lenguajes y sensibilidades de tantos actores aportan la riqueza de la multidisciplinariedad, pero multiplican la probabilidad de divergencias. Sin olvidar la propia posición del NNA, expresada directamente o a través de personas cualificadas por su relación con él, para obedecer el mandato legal de incorporar "*la consideración de los deseos, sentimientos y opiniones del menor, así como su derecho a participar progresivamente en función de su edad, madurez, desarrollo y evolución personal, en el proceso de determinación de su interés superior*".

Una decisión intempestiva

Es decir, "que ocurre fuera del tiempo adecuado o conveniente". En buen número de casos la decisión se toma en momentos de crisis que pueden emborronar el análisis, o se ve demorada por la dificultad para recabar los antecedentes necesarios, o se ve apremiada porque se aproxima una fecha o el límite de un plazo. Como ocurre cuando los NNA se encuentran en recursos de urgencia, sean familiares o residenciales, la salida efectiva del hogar se ha adelantado a la valoración y decisión previas, y el NNA ya se encuentra fuera de su domicilio, sea por circunstancias sobrevenidas que han impedido un estudio previo, o por acciones judiciales (como un desahucio o una medida cautelar de alejamiento del progenitor…), o sanitarias (como una hospitalización o una intervención), o policiales (como un desalojo o una detención), u otras. La valoración puede concluir la conveniencia de un regreso al hogar y así ocurre en muchos casos, pero lo cierto es que la separación se ha producido y a veces dificulta el regreso.

Una decisión que implica dos dimensiones

Cuando decimos que la intervención protectora debe poder explicar su *porqué* y su *paraqué* debemos ser conscientes de que ello implica dos juicios complejos:

- un *juicio de evaluación* sobre la situación actual, esto es, la valoración del riesgo o desamparo existente a la vista de una ponderación de las circunstancias lo más completa posible;

- *un juicio de predicción* sobre las medidas y acciones necesarias para modificar las circunstancias perjudiciales conocidas y que, en un plazo de tiempo razonable, el NNA se encuentre en una situación estable y segura.

Este *juicio predictivo* o *"pronóstico"*, tal como lo denomina la ley de 2015, no consiste en la formulación de una profecía ni una especial videncia atribuida a técnicos experimentados, sino la determinación de los objetivos a conseguir, los indicadores de logro para evaluarlos, y la previsión de un plan de trabajo con compromisos de todas las partes. En los casos de una situación de riesgo en la que es posible la preservación familiar, la ley los llama *proyecto de intervención social y educativo familiar,* que deberán recoger los objetivos, actuaciones, recursos y previsión de plazos, para promover los factores de protección que permiten mantener al NNA en su medio. En el caso de que se trate de una salida del hogar, tanto si es guarda como si es tutela, lo llama *plan individualizado de protección*, también con sus objetivos, la previsión y el plazo de las medidas de intervención, incluyendo si es el caso el programa de reintegración familiar. Todas las partes deben estar informadas de esos compromisos y condiciones de regreso, y evitar ambigüedades que hagan parecer que el futuro lo determinará la mayor o menor generosidad, simpatía, o estrés … de los técnicos.

Nos parece muy importante incorporar esta perspectiva de futuro a la toma de decisiones. Lamentablemente, los servicios de protección pueden estar tan cargados de trabajo y apremiados por la urgencia que una vez se produce la separación de un NNA de su entorno, se relaja la tensión y el sistema pasa a preocuparse por otros casos. Hace veinte años [vi]comprobamos el elevado porcentaje de casos en que los servicios sociales dejaban de intervenir con la familia tras la separación, o la limitaban al mero "seguimiento social" del caso. El destino del NNA que ha sido separado puede quedar a merced de la disponibilidad de recursos, el exceso de casos, la ausencia de una planificación consistente, o el azar.

Diez pistas para examinar la toma de decisiones

Por si resultan inspiradoras para mejorar los procesos de toma de decisiones de preservación / separación, tanto desde el punto de vista individual del profesional que participa, como del conjunto de la institución, proponemos diez sugerencias para la reflexionar sobre nuestra práctica.

1. **¿Se consideran las opiniones, deseos y necesidades de cada NNA en el proceso de toma de decisión que le concierne?**
   Aunque parezca innecesario recordar esto treinta años después de la Convención de 1989, hay que asegurarse de que se ha informado, preguntado y pedido opinión al NNA, e incluso recabado su participación. Y esto no es porque seamos especialmente simpáticos y cercanos (que ojalá lo fuéramos), sino por imperativo legal de escuchar y tener en cuenta al NNA, *sin discriminación alguna por edad, discapacidad o cualquier otra circunstancia en cualquier procedi-*

miento que conduzca a una decisión que incida en su esfera personal, familiar o social, teniéndose debidamente en cuenta sus opiniones, en función de su edad y madurez. Y esto comprende sus manifestaciones directas ("*verbalmente o a través de formas no verbales de comunicación*"), como a través de personas designadas por el NNA que por su "*relación de especial confianza con él*" o por su profesión puedan transmitir objetivamente su parecer.

Diremos también que, por muchos que sean los niveles administrativos o judiciales de decisión, la presencia y la participación en la decisión de quien conoce personalmente al NNA es un requisito necesario –aunque no suficiente – para la calidad del proceso.

2. **¿Está asegurada la aportación de distintas personas / equipos y de diferentes perspectivas?**

   También en esta cuestión varias decenas de ojos suelen ver mejor que un solo par. La existencia de valoraciones por separado que se ponen en común reduce los riesgos de sesgo y de ruido. Complementar los datos del ámbito sanitario con los que se aportan desde el ámbito educativo o social multiplica la fiabilidad y validez de las evaluaciones. Y nos referimos a la aportación de los técnicos, y las de las familias acogedoras de urgencia, y las de las familias de origen. Disponer también de valoraciones en momentos diferentes puede enriquecer la evaluación final. Como es natural, también existen defectos en las decisiones colectivas, pero se reducen los riesgos de decisiones condicionadas por ideologías o sentimientos individuales. Que existan supervisores con suficiente especialización, capaces de devolver a los equipos un *feedback* respecto a la calidad de sus procesos decisorios, sería un valor añadido.

   Pero no conviene ser ingenuos: la coordinación entre instituciones y la colaboración entre servicios no suele ser el estado natural de las cosas ni surge únicamente de las buenas intenciones, sino que requieren protocolos y liderazgo.

3. **¿Se recoge información suficiente para reducir el riesgo de los prejuicios y el peso de las primeras impresiones?**

   Como en toda actividad humana, tendemos a buscar datos que apoyen nuestra primera impresión y creer que esta búsqueda de coherencia interna garantiza la decisión. Las percepciones subjetivas pueden condicionar toda la valoración posterior y que tendamos a aceptar únicamente los argumentos que las confirman. Por ello es necesaria una evaluación comprensiva que recopile información diversa. Es necesario identificar correctamente la situación de desprotección, los factores que la han motivado, las necesidades del NNA y la familia, los factores de protección existentes, y el pronóstico respecto a los cambios necesarios.

   Junto a la seguridad que nos da asirnos a las primeras impresiones, está el peligro de fijarse en un único aspecto (la "visión de túnel") y despreciar otras dimensiones relevantes. Otro error frecuente es el de sobredimensionar datos cercanos o inmediatos (por ejemplo, una anécdota reciente muy llamativa) y minusvalorar los datos de una trayectoria temporal prolongada. Otro sesgo que hay que vigilar es el llamado sesgo de deseabilidad, que nos inclina a creer lo que queremos que ocurra, confundiendo deseos con realidades.

4. **¿Se emplean instrumentos para que la información sea lo más objetiva posible?**
   En ocasiones, las reuniones técnicas que van a tomar decisiones trascendentales sobre la vida de los NNA corren el riesgo de parecerse a tertulias de opinión, en las que se comparten y discuten valoraciones meramente subjetivas de los presentes. Los equipos profesionales deben trabajar sobre datos y evidencias, para fundamentar las decisiones posteriores y limitar en lo posible la influencia de los propios sistemas de valores, prejuicios e ideología que pueden sesgar la intervención. El empleo de la historia social única, de informes detallados, de protocolos de valoración, de guías y directrices de aplicación, de instrumentos de medida, de escalas de valoración, de hojas de registro, de instrumentos estandarizados y digitalizados, etc., que permiten objetivar y ponderar las circunstancias y disposiciones familiares puede ayudar a conseguir mayor objetividad en el proceso de decisión. Ello exige también un grado suficiente de formación y entrenamiento para los equipos profesionales.
   Reconozcamos que son precisamente los equipos experimentados los que a veces muestran resistencia a emplear estrategias de análisis y toma de decisiones que compensen estos riesgos potenciales, como si ello cuestionara su "juicio clínico" o su intuición. La experiencia, obviamente, es valiosísima siempre que sea reflexionada y analizada; pero no es incompatible con los necesarios procedimientos de análisis estructurados y racionales.

5. **¿Tomamos una decisión sólo porque es más fácil que otras?**
   Parece inevitable que, ante situaciones complejas, el ser humano tiende a decidir lo más fácil. Si no se dispone del recurso idóneo, o parece complicado conseguirlo, existe el riesgo a conformarse con la alternativa más al alcance, o que implica menores esfuerzos, o que no exige enfrentamiento o exigencia, o que no va a molestar a nadie. Tradicionalmente, se decía que "siempre habrá tantos menores internos como plazas residenciales existan" porque la mera existencia de un recurso más fácil de aplicar que una intervención preventiva en el medio o una familia acogedora, lo convierte en opción prioritaria, aunque no fuera la más idónea. Ello permite una respuesta inmediata al problema y la impresión, en la mayor parte de los casos falsa, de que el problema ha quedado resuelto. Pero ni se previene la situación de riesgo para el NNA ni se interviene sobre sus causas. Sería una lástima que la actuación protectora no se decidiera sobre la base de las necesidades del caso, sino que la decisión final esté condicionada por la facilidad o dificultad de conseguir el recurso que responde a las necesidades del NNA, o por evitar enfrentamientos.

6. **¿Existen mecanismos para evitar las decisiones apresuradas?**
   Aunque no dejamos de recordar la importancia de valorar el paso del tiempo en el desarrollo de los NNA y la fijación de plazos, hay que advertir que la rapidez y las decisiones intuitivas no son necesariamente un mérito. Hay procedimientos de trabajo o culturas de equipo que parecen reforzar las decisiones rápidas tomadas por personas resolutivas, que evitan problemas a

la institución, aunque coloquen a los NNA en un rumbo inadecuado. El riesgo permanente de que lo urgente se anteponga a lo importante. Se dice que un tercio de los errores de una organización son atribuibles a los excesos de carga de trabajo en determinadas personas, lo cual merecería también una especial precaución.

Con frecuencia, la decisión sobre separación o preservación se toma apresuradamente en momentos de crisis, lo cual reduce su fundamentación técnica y puede resultar más inconveniente para el NNA implicado. Como en la práctica siempre habrá que tomar decisiones en momentos de urgencia, estas medidas urgentes deben estar sometidas a revisión temprana antes de que la fuerza de la costumbre las equipare a otras decisiones de mejor fundamentación.

En el extremo contrario estaría la excesiva demora en la toma de decisiones por inoperancia, dificultad, o falta de rigor. Desarrollar una cultura de respeto a los plazos y de diligencia es fundamental.

7. ¿Se especifican adecuadamente los problemas, decisiones y compromisos?

Trabajar con formulaciones genéricas o vagas (en la descripción de las circunstancias, en la calificación del problema, en los objetivos de la intervención, en los compromisos a asumir…) resulta confuso e inoperante. Debemos ser capaces de precisar de qué dimensiones estamos hablando y de qué indicadores. Si estamos valorando la posibilidad de una preservación familiar, será necesario descender a variables más concretas, como el grado de conciencia de problema, la motivación de cambio, la respuesta de colaboración e implicación, la cronicidad de los problemas, la posibilidad de modificar las causas, el grado de incapacidad y de conflictividad, la vinculación parento-filial, la gravedad de los perjuicios o el volumen de necesidades infantiles por su edad o necesidades, u otras dimensiones que concreten la realidad y previsión de cambios posibles.

Si se está decidiendo el acogimiento fuera del hogar, se requiere un plan de continuidad para el NNA y la familia. ¿En qué tipo de acogimiento? ¿Cuánto estará fuera? ¿Con qué tipo y frecuencia de relación con la familia? ¿Cuál es el plan de vuelta? ¿Qué objetivos se van a perseguir y qué grado de consecución permitirá el regreso? ¿Evaluado a través de qué indicadores? En caso contrario ¿qué plazo se considera para una solución alternativa estable?

Las buenas intenciones son valiosas, pero la eficacia requiere descender a los detalles. Un viejo refrán decía “Si definimos, no discutiremos”.

8. ¿Las decisiones tomadas contemplan el futuro de los NNA implicados?

Las decisiones de protección infantil deben tener visión de futuro y pronunciarse sobre lo que debe ocurrir. La intervención protectora no se interrumpe o ralentiza si el NNA es separado, ni se limita a “esperar y observar” si se le mantiene en su entorno. La decisión implica acciones que hay que hacer y define quién va a hacerlas y en qué plazo. Sólo si existe el plan de caso que se revisa periódicamente es posible asegurar la finalidad de la intervención protectora. En

principio, el objetivo debería ser la preservación de la vida familiar, pero si su seguridad y su atención adecuadas han justificado su salida del hogar familiar, la primera alternativa que debe considerarse es la de la reunificación familiar en un plazo establecido con los recursos necesarios (apoyo intensivo a la familia, ayuda económica, supervisión educativa, programa terapéutico, etc.) Y si la reunificación familiar no es posible, deberá considerarse la medida permanente o, en el caso de adolescentes, la preparación para la autonomía personal. Pero todo ello implica que las decisiones tomadas incluyen plazos y compromisos: plazos de intervención, plazos de seguimiento, plazos de modificación de la decisión…

Pensar en el futuro también implica considerar los riesgos potenciales la decisión tomada, de modo que puedan adoptarse medidas preventivas frente a ellos; y si es posible, planes alternativos por si la medida resulta inadecuada.

9. ¿Nos aseguramos de que las decisiones sean comprendidas por todos los implicados, tanto familias como profesionales?

Gran parte de la evolución posterior está condicionada por el modo en que se desarrolla el comienzo de la intervención (y más si se trata de una separación, que debería planificarse lo más cuidadosamente posible). Asegurarse de que la familia de origen y el menor comprenden la medida tomada y la finalidad que se persigue resulta fundamental. Aunque en los casos de gran conflictividad será complejo, resulta de vital importancia que en las primeras semanas se consiga cierto grado de comprensión, colaboración y consenso con las familias, que permita una relación más fluida, que ayude a los progenitores a tomar conciencia de sus dificultades, pero también sus fortalezas, que les transmita su derecho a ser escuchados, a implicarse y a mejorar en competencia.

También es importante asegurarse desde el comienzo la mayor claridad y conjunción posible en cuanto a la orientación de la intervención sociofamiliar entre los diversos servicios implicados, incluida la familia acogedora o los encargados del cuidado directo. A veces ocurre, más bien al contrario: se tardan meses o años en coordinar a las instituciones implicadas y que asuman una orientación conjunta del trabajo sociofamiliar en los casos de un NNA separado de su hogar, lo que impide una intervención intensiva durante las primeras etapas de separación, tan decisivas para facilitar la reincorporación posterior.

10. ¿Existen mecanismos para asegurar la revisión y la decisión incluso en ausencia de crisis?

En un sistema enfrentado a la urgencia permanente y que maneja problemas con fuerte componente emocional, pueden pasar inadvertidos los casos que no llaman la atención o se cronifican sin llamativos incidentes. Las estructuras se acomodan fácilmente a aceptar cierto grado de adversidad crónica, y sólo si se produce una crisis aguda se re-evalúa la situación de los NNA. Pero inevitablemente, no tomar decisiones también es una forma de decidir sobre la vida de los NNA en riesgo que permanecen en su casa, o que han sido separados y no regresan. Los

mecanismos de control y la exigencia de informar periódicamente a instancias ajenas deberían reducir este riesgo de que sólo se tomen decisiones cuando la situación explota.

Para concluir

En el documento inicial con el que abrimos "Renovando desde dentro" mencionábamos la paradoja de que los profesionales de la protección ejercen con sus acciones, decisiones y omisiones una poderosa influencia en las vidas de los NNA, pero a la vez experimentan la impotencia de no poder ofrecer a los NNA la respuesta a sus necesidades. Ojalá estas sugerencias os inspiren para reflexionar sobre ello.

Antonio Ferrandis

20 de noviembre de 2021, Día Internacional de los Derechos de los NNA

32º Aniversario de la Convención sobre los Derechos del Niño

[i] A lo largo del texto usaré el acrónimo NNA para referirme, tanto en singular como en plural, a "niño, niña y/o adolescente" que incluye a todas las personas menores de edad, aunque la Academia considere innecesario el desdoblamiento por género.

[ii] https://bettercarenetwork.org/library/principles-of-good-care-practices/gatekeeping

[iii] https://bettercarenetwork.org/library/principles-of-good-care-practices/permanency-planning

[iv] KAHNEMAN, D. et al. (2021). *Ruido: Un fallo en el juicio humano*. Debate, Madrid.

[v] STEVENSON, O. (1992): *La atención al niño maltratado*. Paidós, Barcelona.

[vi] FERRANDIS, A. (1998): *El Internamiento residencial como recurso de protección a la infancia*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.