

PORTICUS

EVALUACIÓN FINAL

Programa H3 -

Transformando Cabezas, Corazones y Manos para desarrollar una cultura de protección y cuidado en las organizaciones católicas que trabajan con menores en España y Portugal

Marzo, 2025





© Preparado por Porticus por Stone Soup Consulting, 2025

Fundada en 2008, Stone Soup Consulting es una consultora proactiva y con visión de futuro con un corazón social. Organizada como una red de consultores, nuestra empresa trabaja con varios tipos de organizaciones interesadas en potenciar su valor social. Actuando en asociación más que en un papel puramente consultivo, Stone Soup Consulting es ayuda a estas organizaciones a maximizar su valor social. www.stone-soup.net

Disclaimer

Los miembros del equipo de Stone Soup Consulting que han estado asociados a la elaboración de este documento trabajaron con rigor y enfoque en su elaboración. Stone Soup Consulting y sus consultores no se responsabilizan del uso que su cliente vaya a hacer de la información contenida en este documento, pero recomienda -para optimizar su impacto - que la información producida se complemente, siempre que sea pertinente, con la adopción de políticas, procedimientos o sistemas adecuados.

Stone Soup Consulting agradece a los socios del programa H3, los Amigos del Programa y el equipo de Porticus por su dedicación, colaboración y participación en los procesos de recolección de datos y reflexión, individuales y colectivos, relacionados con el Monitoreo, Evaluación y Learning (MEL) del programa.

Contenido

1. Introducción	4
1.1. Contexto	5
1.2. Evolución de los Sistemas de Protección Infantil en España y Portugal	5
1.3. El Rol del Programa H3 en la Promoción del Cambio Sistémico	7
2. Marco metodológico	8
2.1. Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL en inglés)	9
2.2. Herramientas y Actividades de Aprendizaje	14
2.3. Preguntas evaluativas y cuadro CAD-OCDE	15
2.4. Evaluación Final	16
3. Teoría del cambio del programa y su conexión con el portafolio de Entorno Seguro	17
3.1. Teoría del Cambio: el camino recorrido	18
3.2. Correlación entre el programa H3 y el programa FAITH	23
4. Contribución de H3 a cambios en Sistemas de protección y cuidado en Portugal y España	25
4.1. Evolución de los sistemas a lo largo de la implementación del programa	27
4.2. Análisis de la contribución de H3 de acuerdo a las seis condiciones para un cambio sistémico sostenido	39
4.3. Cambios en el análisis sistémico y el futuro del programa	50
5. Operacionalización de estándares de Safeguarding (SfG) en organizaciones que trabajan con NNA	52
5.1. Estado de la operacionalización de sistemas SfG en socios y organizaciones beneficiarias	53
5.2. Sostenibilidad de las intervenciones	68
6. Lecciones aprendidas y reflexiones finales	70
6.1. Hallazgos y recomendaciones transversales	71
6.2. Hallazgos específicos por país	78
6.3. Escenarios futuros para el Programa	79
Anexos	82
1. Estudio de caso: Proyecto Jordán (UNIJES)	83
2. Estudio de caso: Asociación Betania	87

1.

Introducción



1.1. Contexto

La protección de la infancia es un tema de relevancia global. La universalidad de los derechos de niñas, niños y adolescentes (NNA) y su vulneración sistemática en diversos contextos convierten esta problemática en una prioridad en la agenda internacional. Garantizar entornos seguros para la infancia representa un desafío sistémico y transnacional que requiere un compromiso global y sostenido.

Diversos factores han contribuido al aumento de la preocupación social sobre la necesidad de proteger de manera efectiva a NNA. Organismos internacionales como la ONU¹ y el Consejo de Europa (a través de la Convención de Lanzarote de 2007)², han establecido marcos normativos vinculantes para prevenir y abordar la violencia contra los menores. Estas iniciativas, junto con las impulsadas por la sociedad civil, han desempeñado un papel fundamental en la sensibilización pública mediante campañas globales, el apoyo a las víctimas y la presión sobre los gobiernos para promover reformas legislativas.

Casos ampliamente divulgados de abuso sexual infantil en instituciones religiosas y deportivas han generado indignación global, subrayando la necesidad de proteger a los menores frente a sistemas que históricamente han silenciado denuncias y abusos. El creciente reconocimiento del impacto devastador de estos abusos ha impulsado un cambio en la percepción social, reduciendo el estigma hacia las víctimas y fomentando una mayor disposición a denunciar estos crímenes.

A nivel internacional se ha intensificado el escrutinio público y legislativo respecto a la responsabilidad de las instituciones en la protección infantil. Este debate no solo afecta la confianza de las comunidades en dichas organizaciones, sino que también destaca la necesidad de implementar medidas preventivas y correctivas más sólidas, alineadas con principios éticos, sociales y legales.

En España y Portugal, países con una profunda tradición católica, esta problemática ha adquirido especial relevancia. Los intensos debates sociales han impulsado la exigencia de reformas institucionales tanto dentro de la Iglesia católica como en los marcos legales y políticos nacionales. Ambos países enfrentan desafíos comunes, como cierta resistencia institucional inicial a reconocer plenamente la magnitud del problema y la necesidad de cooperación con las autoridades civiles, además de la urgencia de implementar políticas preventivas más eficaces.

La protección infantil, especialmente en la creación de entornos seguros que prevengan los abusos sexuales, continúa siendo un reto global y una prioridad urgente en España y Portugal. Ambos países han respondido a esta problemática mediante reformas legislativas, el desarrollo de políticas de protección y la implementación de mecanismos que alinean sus sistemas con estándares internacionales. Estas iniciativas buscan prevenir la violencia, garantizar los derechos fundamentales de NNA y restaurar la confianza de la sociedad en instituciones clave, como la Iglesia católica.

1.2. Evolución de los Sistemas de Protección Infantil en España y Portugal

España y Portugal han fortalecido sus marcos normativos en protección infantil, aunque con enfoques diferenciados. España ha avanzado con la Ley Orgánica 8/2021 de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia (LOPVI), que establece medidas obligatorias para prevenir, detectar y sancionar la violencia contra menores.

Portugal, por su parte, se rige por la Ley 147/99 de Protección de Niños y Jóvenes en Peligro y ha implementado el Selo Protetor, un sistema de certificación voluntario para promover buenas prácticas. Sin embargo, la falta de obligatoriedad limita su impacto.

Ambos países han llevado a cabo investigaciones sobre los abusos en la Iglesia. En España, el Defensor del Pueblo publicó en 2023 un informe detallado que documenta el alcance de estos abusos y formula recomendaciones para su prevención. En Portugal, la Comisión Independiente creada en 2022 presentó su informe en 2023, revelando cientos de casos y evidenciando la necesidad de reformas más profundas. A pesar de la reciente

1 - A través de la Convención sobre los Derechos del Niño (1989) o de iniciativas como el Estudio Mundial sobre la Violencia contra los Niños (2006).

2 - La Convención de Lanzarote (2007) ha establecido un marco legal específico para la protección de NNA contra la explotación y el abuso sexual. Este instrumento obliga a los países firmantes a criminalizar todas las formas de abuso sexual infantil, a garantizar la asistencia a las víctimas y a educar a NNA sobre los riesgos del abuso. La convención también promueve la cooperación internacional para investigar y enjuiciar a los responsables, particularmente en casos de abuso en línea.

ampliación del plazo de prescripción de delitos sexuales contra menores, el marco normativo portugués sigue estando menos desarrollado en comparación con España.

Para implementar las disposiciones establecidas en las leyes nacionales, España y Portugal han desarrollado planes estatales de acción con el objetivo de reducir las desigualdades en la protección infantil. En España, el Plan Estatal de Implementación de la Garantía Infantil Europea ha centrado sus esfuerzos en educación inclusiva y reducción de la pobreza infantil, aunque su aplicación varía entre comunidades autónomas. Además, el país ha adoptado un enfoque obligatorio para promover la cultura del buen trato en instituciones educativas y de ocio, estableciendo protocolos estandarizados y formación obligatoria para el personal.

En esta línea, España también ha desarrollado la [Estrategia para la Erradicación de la Violencia contra la Infancia y la Adolescencia \(2023-2030\)](#), que refuerza la prevención y respuesta ante situaciones de violencia, asegurando un marco integral de protección infantil. Esta estrategia complementa las medidas legislativas y promueve acciones coordinadas entre administraciones públicas, instituciones educativas y entidades sociales.

En contraste, en Portugal, el [Plan de Acción Nacional de la Garantía para la Infancia \(2022-2030\)](#) busca una protección integral de la infancia, pero enfrenta desafíos en su implementación debido a la falta de mecanismos de aplicación uniforme. Asimismo, a diferencia de España, las prácticas de buen trato en instituciones educativas y de ocio dependen de la adhesión voluntaria, lo que genera desigualdades en la protección infantil y una cobertura menos homogénea a nivel nacional.

En términos de **denuncia y respuesta institucional** ante abusos, ambos países han experimentado un cambio cultural impulsado por el reconocimiento público de víctimas de la Iglesia Católica. Portugal ha dado pasos más visibles con la creación del Grupo Vita³, que gestiona apoyo psicológico e indemnizaciones. En España, la respuesta de la Iglesia ha sido más controvertida, con resistencia inicial y medidas de reparación percibidas como insuficientes.

En este contexto, se ha desarrollado el [Plan de Reparación Integral para las Víctimas de Abusos \(PRIVA\)](#), una iniciativa que busca ofrecer apoyo y acompañamiento a las personas afectadas por abusos en la Iglesia. PRIVA propone medidas de reparación basadas en el reconocimiento del daño, la asistencia psicológica y jurídica, y la implementación de mecanismos de prevención más efectivos.

Asimismo, el aumento de la visibilidad de la protección infantil en medios y redes sociales ha generado una mayor sensibilización en ambos países. Sin embargo, persisten resistencias culturales, especialmente dentro de instituciones con historial de secretismo como la Iglesia Católica.

En los últimos años, ambos países han incrementado su inversión en protección infantil, priorizando la lucha contra la pobreza y la modernización de infraestructuras escolares. España ha destinado parte de los recursos del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia – NextGenerationEU a abordar esta materia y ha impulsado la digitalización de herramientas para la protección infantil, con iniciativas como DigiProtEd, que estudia el impacto de las plataformas digitales en la infancia. Mientras, Portugal ha recurrido al Fondo Social Europeo Plus (FSE+) y ha avanzado en la sensibilización digital, pero aún carece de un marco regulador específico para entornos digitales seguros. No obstante, la inversión en ambos países sigue siendo insuficiente para garantizar la implementación plena de los marcos normativos vigentes.

En conclusión, España y Portugal han avanzado significativamente en protección infantil, pero con enfoques diferentes: España ha optado por un modelo más estructurado y obligatorio, mientras que Portugal ha priorizado la coordinación interinstitucional y la participación voluntaria. La implementación efectiva y uniforme de estas políticas sigue siendo un desafío en ambos países. Para consolidar los avances, es crucial fortalecer la formación del personal, garantizar la rendición de cuentas y asegurar recursos adecuados para la protección infantil.

3 - La Conferencia Episcopal Portuguesa (CEP) ha establecido directrices para el tratamiento de casos de abuso sexual de menores, enfatizando la colaboración con las autoridades civiles y la creación de comisiones diocesanas para la protección de menores y adultos vulnerables. Las directrices de la CEP también incluyen la implementación de programas de formación para agentes pastorales sobre la prevención del abuso sexual y la promoción de ambientes seguros dentro de las actividades eclesiales. <https://grupovita.pt/>

1.3. El Rol del Programa H3 en la Promoción del Cambio Sistémico

Para responder a estos desafíos, el programa H3: Transformando Cabezas, Corazones y Manos ha trabajado activamente en la consolidación de una cultura de protección y cuidado en las organizaciones católicas que trabajan con menores en España y Portugal. Esta iniciativa, impulsada por Porticus en Iberia, busca ir más allá del cumplimiento normativo, fomentando un cambio profundo en la manera en que las organizaciones y las personas abordan la protección infantil.

El programa se basa en la convicción de que un cambio sostenible requiere intervenir en tres dimensiones interconectadas:

- **Heads** (Cabezas): Sensibilizar y fortalecer el conocimiento sobre la protección infantil, asegurando que individuos e instituciones comprendan la magnitud y las consecuencias de la violencia contra los menores.
- **Hearts** (Corazones): Generar un compromiso emocional y ético, promoviendo una conciencia profunda sobre la importancia de la protección infantil y el respeto a la dignidad de los menores.
- **Hands** (Manos): Dotar a individuos y organizaciones con herramientas prácticas, capacitación y apoyo institucional para la implementación efectiva de sistemas de protección.

A través de estos tres pilares, el Programa H3 ha contribuido a fortalecer los marcos institucionales, mejorar la formación y la capacitación, y fomentar la acción colectiva entre los actores clave del ecosistema de protección infantil. Esto se ha logrado mediante investigaciones, actividades formativas y el desarrollo de mecanismos de protección en instituciones católicas, alineando estos esfuerzos con los objetivos nacionales e internacionales de protección de la infancia.

Este informe final presenta los principales hallazgos en la evaluación del Programa H3. El capítulo 2 describe el marco metodológico seguido en el diseño e implementación del sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL). En el capítulo 3 se exponen los avances en la consecución de los resultados de la Teoría del Cambio (TdC) del programa. El capítulo 4 analiza la contribución de H3 a los cambios en los sistemas de protección y cuidado en Portugal y España, destacando su impacto en la evolución de políticas y prácticas en ambos países. En el capítulo 5, se aborda la operacionalización de los estándares de Safeguarding (SfG) en organizaciones que trabajan con NNA, detallando los avances y desafíos en su implementación. Finalmente, el capítulo 6 presenta los principales hallazgos y recomendaciones.

2.

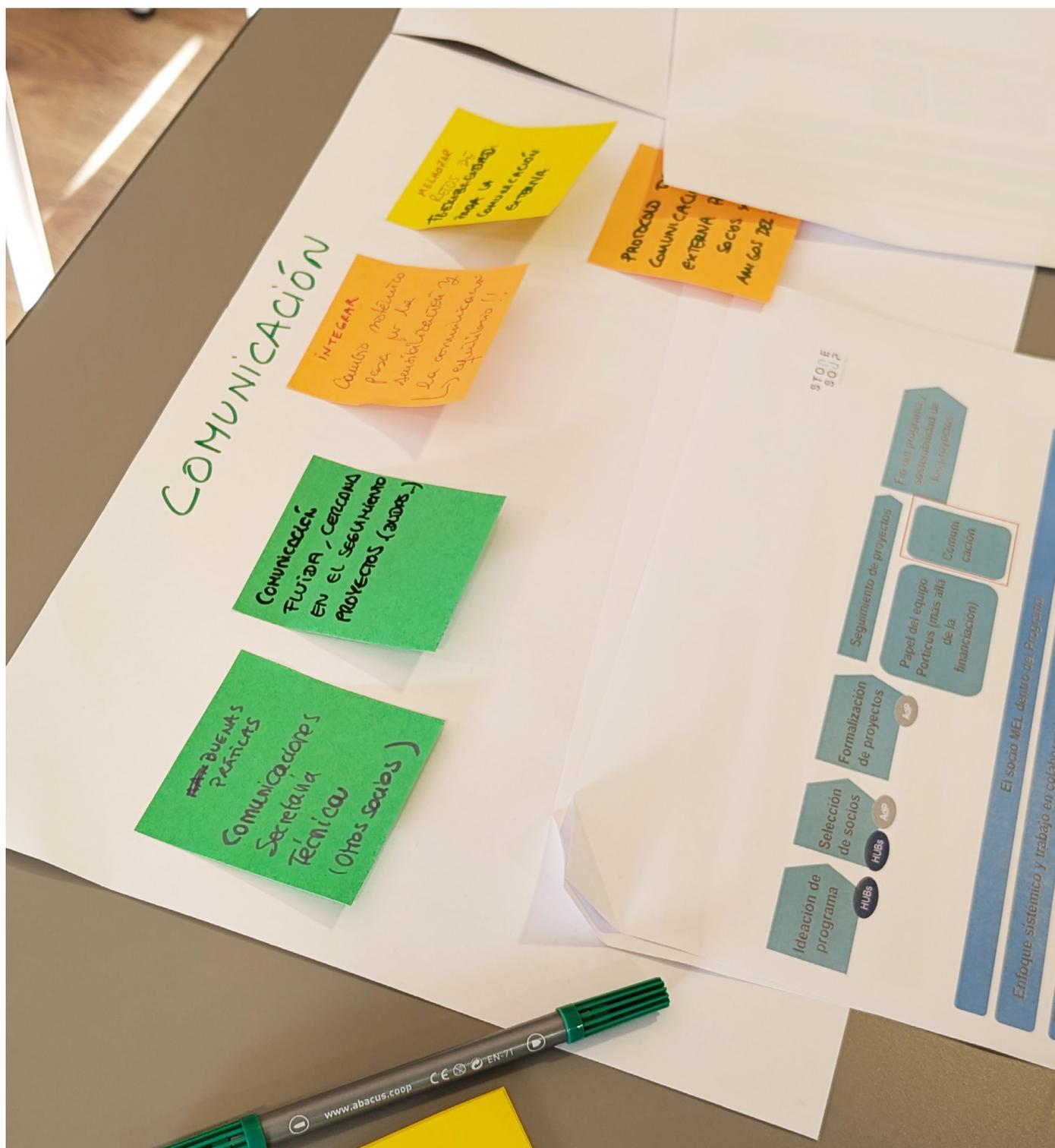
Marco metodológico



2.1. Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, en inglés)

El sistema MEL desarrollado por Stone Soup Consulting se fundamenta en un enfoque metodológico mixto que combina datos cuantitativos y cualitativos provenientes de fuentes primarias, como encuestas y cuestionarios, y conversaciones de aprendizaje en las que el equipo consultor ha participado, así como de fuentes secundarias, como informes de evaluación elaborados por terceros. Este enfoque integral ha permitido construir un sólido cuerpo de evidencia que refleja los procesos de cambio impulsados por el programa.

En la siguiente tabla se detallan las actividades de recolección de datos implementadas con cada uno de los diferentes socios.



Entidades (agrupadas por proyecto)	Foco principal proyecto	Fecha integración en el Programa	Encuesta de medio término	Encuesta final	Informe evaluador externo	Entrevistas a actores claves	Partner interviews about Porticus and the network	Learning conversations	Financial analysis	On-site visits	Others	
Proyecto Jordán, UNIJES	Investigación	16/07/2020	Sí			Investigadores	Sí	Sí	Sí	Sí		
A. Betania	Reparación	01/07/2022			Sí	Contrapartes y actores internos		Sí				
Fundación Sunt Lacrimae		01/02/2021	Sí			Supervivientes	Sí	Sí	Sí	Sí	• Evaluaciones finales retiros / Beck Test	
EDUCO / Maristas	Educación Formación Mejora Sistemas SfG (en la propia organización y/o en terceros)	02/05/2022	Sí			Participantes sesiones de formación	Sí	Sí	Sí	Sí	• Autoevaluaciones de centros • Evaluaciones grupales	
ARCORES - Educar		01/01/2021	Sí		Sí	Actores clave en centros educativos	Sí	Sí	Sí	Sí		
MSC y CNE		01/01/2022	Sí			Participantes sesiones de formación	Sí	Sí		Sí	• Encuesta línea de base • FG con equipa Entorno Seguro en Portugal durante la Jornada Nacional en Entroncamento • FG con responsables Scouts en España durante el JAMSCOUT en Soria • FG con NNA en España durante el JAMSCOUT en SORIA	
FERE-CECA (Escuelas Católicas)		01/09/2021	Sí			Actores clave en centros educativos	Sí	Sí	Sí	Sí	• Encuesta línea de base • Cuestionario de autodiagnóstico • Informe de las conclusiones obtenidas en las reuniones bilaterales	
Univ. Católica Portuguesa-CEPCEP (CUIDAR + HOLISTIC)		01/07/2022	Sí		Sí			Sí	Sí			• Encuesta a beneficiarios
Compañía de Jesús-Provincia de Portugal (SPC + Entorno Seguro + Scholas Occurrentes)		01/06/2021	Sí					Sí	Sí			Observación dinámica de Scholas en Sintra

En una primera etapa, el equipo consultor brindó apoyo a los socios que lo solicitaron en el diseño de herramientas específicas para la recolección de información requerida por sus proyectos, así como en la creación de un tablero de control para centralizar y gestionar la información recopilada. Este tablero de control se ha fundamentado en los indicadores definidos, que se compartieron y fueron validados por los socios en un taller inicial, los cuales han estado orientados a responder las preguntas evaluativas y a monitorear el progreso del Programa hacia los objetivos establecidos en su TdC.

Este acompañamiento cercano tenía como propósito principal mejorar el conocimiento de cada socio en materia MEL, así como fortalecer sus capacidades en este ámbito. Es importante destacar que algunos socios (Arcores, Jesuitas y Betania) ya contaban con el respaldo de evaluadores externos MEL, quienes realizaron un seguimiento y una evaluación externa de sus respectivos proyectos.

El tablero de control tenía como objetivo facilitar la recopilación de datos que posteriormente serían requeridos en la Encuesta de Medio Término. Esta encuesta fue diseñada tomando como base las principales áreas de intervención del Programa (Heads, Hearts, Hands) y su TdC, con el propósito de obtener información tanto sobre los resultados como sobre los impactos generados en temas tan diversos como publicaciones, acciones de divulgación, protocolos, o formaciones.

En una segunda etapa, se llevaron a cabo entrevistas con actores clave, como supervivientes, investigadores y/o miembros de las organizaciones implementadoras, con el objetivo de recopilar información primaria cualitativa sobre proyectos con un grado avanzado de implementación. Sin embargo, se realizaron menos entrevistas de las inicialmente planificadas debido a las dificultades para contactar con los actores clave de algunas organizaciones.

Asimismo, en julio de 2022 se aplicó una encuesta y se llevaron a cabo entrevistas con los socios del Programa para evaluar su relación con Porticus y con las demás organizaciones participantes. Estas entrevistas se basaron en la metodología *Network Evaluation Framework*⁴, que permite analizar el estado de una red a través de cuatro dimensiones: conectividad, salud, resultados y objetivos o impacto. También se utilizó la herramienta *Network Health Scorecard*. La información obtenida fue analizada en contraste con la metodología desarrollada por *The Partnership Initiative*, como se detalla en el capítulo IV del presente informe. Estas entrevistas resultaron fundamentales para complementar los datos obtenidos mediante el cuestionario MEL, que constituye la principal fuente cuantitativa del sistema. Por último, se llevó a cabo un análisis financiero de los socios que, de acuerdo con el calendario, habían entregado su informe financiero a Porticus hasta finales del año 2022 (antes de la reformulación del informe financiero). Sin embargo, debido a la falta de datos consolidados de todos los proyectos involucrados en el programa, tanto a nivel financiero como de actividades, no fue posible utilizar esta información para responder, a nivel agregado, a las dos preguntas evaluativas relacionadas con la eficiencia.

Todo lo anteriormente descrito fue fundamental para la elaboración del informe **intermedio**⁵, el cual sintetizó y organizó la información recabada a través de las diferentes metodologías y herramientas empleadas. Este informe no sólo permitió evaluar el progreso del programa en relación con los objetivos definidos en su TdC, sino que también consolidó el *feedback* y las recomendaciones previamente compartidas a lo largo del trabajo continuo con los socios y Porticus, reforzando así el aprendizaje y la mejora constante del programa.

Tras la presentación del informe intermedio, se ha continuado con el trabajo de MEL, ya con todos los programas completamente integrados y desarrollando la totalidad de sus actividades. Este seguimiento ha permitido mantener un monitoreo constante del progreso, recopilar datos más completos y profundizar en el análisis de los resultados e impactos, asegurando que los objetivos del programa han sido alcanzados de manera eficiente y alineada con la TdC.

Ajustándose a la realidad y particularidades de cada socio, se ha llevado a cabo la recopilación de información final de los proyectos mediante diversas herramientas evaluativas:

- Cuestionario dirigido a centros de impacto directo

4 - <https://www.evaluationinnovation.org/publication/the-state-of-network-evaluation-cei/>

5 - Stone Soup Consulting (2023) "Porticus. Transforming Heads, Hearts and Hands to develop a culture of protection and care in Catholic organizations working with minors in Spain and Portugal. A journey towards impact. Mid-term evaluation report 2023"

- Cuestionario a los beneficiarios de formaciones
- Beneficiarios de asistencia técnica
- Evaluaciones realizadas por expertos externos
- Herramientas internas de cada socio
- Entrevistas con actores clave (investigadores, participantes del I Congreso Jordan y colaboradores de A. Betania)
- Visitas in situ a varios proyectos
- Participación en eventos clave del programa
- Cuestionario a socios y a Amigos del Programa (AdP)
- Grupos focales
- Conversaciones de aprendizaje finales con todos los socios
- Estudio de coste sobre la aplicación de sistemas de Safeguarding, realizado paralelamente por otro equipo de Stone Soup Consulting

Stone Soup ha desarrollado tres cuestionarios, dirigidos a los centros de impacto directo, como centros educativos o de ocio que trabajan directamente con NNA, a los beneficiarios de formaciones y a los directores beneficiarios de asistencia técnica. El principal cuestionario ha sido dirigido a los centros de impacto directo, centrándose en el impacto del Programa en los Sistemas SfG de cada centro. Este cuestionario, adaptado del [Keeping Children Safe](#) (KCS), ha permitido comprender en qué etapa de implementación se encuentran los actores en relación con sus sistemas SfG, cómo ha contribuido el programa a facilitar su operacionalización, qué pasos tienen previstos para el futuro, cuáles han sido los aprendizajes adquiridos, así como las barreras y oportunidades identificadas. El cuestionario ha sido respondido por 116 personas de los proyectos de Arcores, MSC, CPE, CUIDAR, Holístico, y Compañía de Jesús-Provincia de Portugal (SPC + Entorno Seguro + Scholas Occurrentes), proporcionando una visión detallada del impacto del programa en estas organizaciones. El segundo cuestionario, dirigido a los beneficiarios de formaciones, ha recibido un total de 657 respuestas por parte de tres organizaciones: Holístico, Universidad Católica de Portugal y Arcores. Por último, el cuestionario dirigido a los beneficiarios de asistencia técnica ha recibido 20 respuestas por parte de la Universidad Católica de Portugal.

Respuestas al cuestionario recibidas	HUBS		Jesuitas		Scouts		Arcores	EDUCO	Escuelas Católicas
	Holistic	Univ. Católica Portugal (CUIDAR)	Entorno Seguro	SPC/ Scholas	MSC	CNE			
Centros impacto directo			6	14	87		9		
Beneficiarios de formaciones	574	70					13		
Beneficiarios asistencia técnica (directores)		20							

Al ser reducida la participación en estos tres cuestionarios por parte de algunos socios, se han utilizado otras herramientas clave, incluyendo evaluaciones realizadas por expertos externos y herramientas internas de cada socio, como evaluaciones finales tras las formaciones, autoevaluaciones de mejora, evaluaciones grupales en grupos focales, cuestionarios de autodiagnóstico e informes de conclusiones internos. Estas fuentes han permitido obtener una visión más integral y detallada del impacto del programa, así como identificar aprendizajes clave y áreas de mejora para futuras intervenciones.

Para fortalecer el proceso de recopilación de información, se han llevado a cabo entrevistas con actores clave, como representantes de organizaciones eclesiales, colaboradores de los socios (entre ellos, de Betania), participantes del Congreso Internacional Jordán y grupos focales con personas beneficiarias de las sesiones de formación organizadas por Holístico y Cuidar, entre otras, así como a representantes de centros educativos.

Asimismo, se han realizado visitas *in situ* a varios proyectos, entre ellos los implementados por Educo, Arcores, Escuelas Católicas, Jesuitas y Scouts. Estas visitas han sido especialmente útiles para recopilar información primaria directamente de los actores clave y para observar visualmente la implementación de cambios físicos en

los espacios educativos y comunitarios, lo que ha permitido un análisis más detallado del impacto generado por el programa.

Cabe también resaltar la participación del equipo consultor en Julio de 2024 al Campamento Nacional [IAMSCOUT en Covaleda \(Soria\)](#) para entender la implementación de Entorno Seguro en la actividad más importante que realiza el MSC en un periodo de 8 años y que proyecta públicamente y relaciona el movimiento Scout con la administración y la sociedad civil de una manera positiva y cercana.

Finalmente, se ha participado en eventos clave, como el [I Congreso Internacional UNIJES](#) realizado en Junio de 2024, en el que se realizó un grupo focal con personal investigador de proyecto para ampliar la comprensión del proceso de cambio y su alcance en las organizaciones involucradas.



Todos estos datos recopilados han sido triangulados mediante conversaciones de aprendizaje finales entre los socios, Porticus y el equipo MEL; un proceso participativo que ha permitido contrastar y validar la información desde diferentes perspectivas. Estas conversaciones han facilitado la reflexión conjunta entre los actores, promoviendo un análisis más profundo de los hallazgos y asegurando que las conclusiones sean representativas y estén alineadas con la realidad de los proyectos. Además, este enfoque ha favorecido la identificación de aprendizajes clave y la generación de recomendaciones estratégicas para fortalecer futuras intervenciones.

Adicionalmente, el equipo evaluador utilizó información resultante del estudio sobre el coste de diseño e implementación de medidas de protección y cuidado en organizaciones apoyadas por Porticus Iberia, realizado por otro equipo consultor de Stone Soup bajo encargo de Porticus en Iberia, que ha ayudado a entender mejor el desarrollo de los sistemas SfG de H3. El análisis proporciona una visión detallada de los recursos financieros, humanos y operativos necesarios para integrar estándares efectivos de SfG en distintos entornos organizacionales. Además, el estudio identifica factores clave que influyen en la sostenibilidad de estas medidas, así como barreras y facilitadores en su adopción. Los hallazgos permitirán a las organizaciones optimizar sus estrategias de protección, garantizando un impacto duradero en la seguridad y bienestar de NNA y personas en situación de vulnerabilidad.

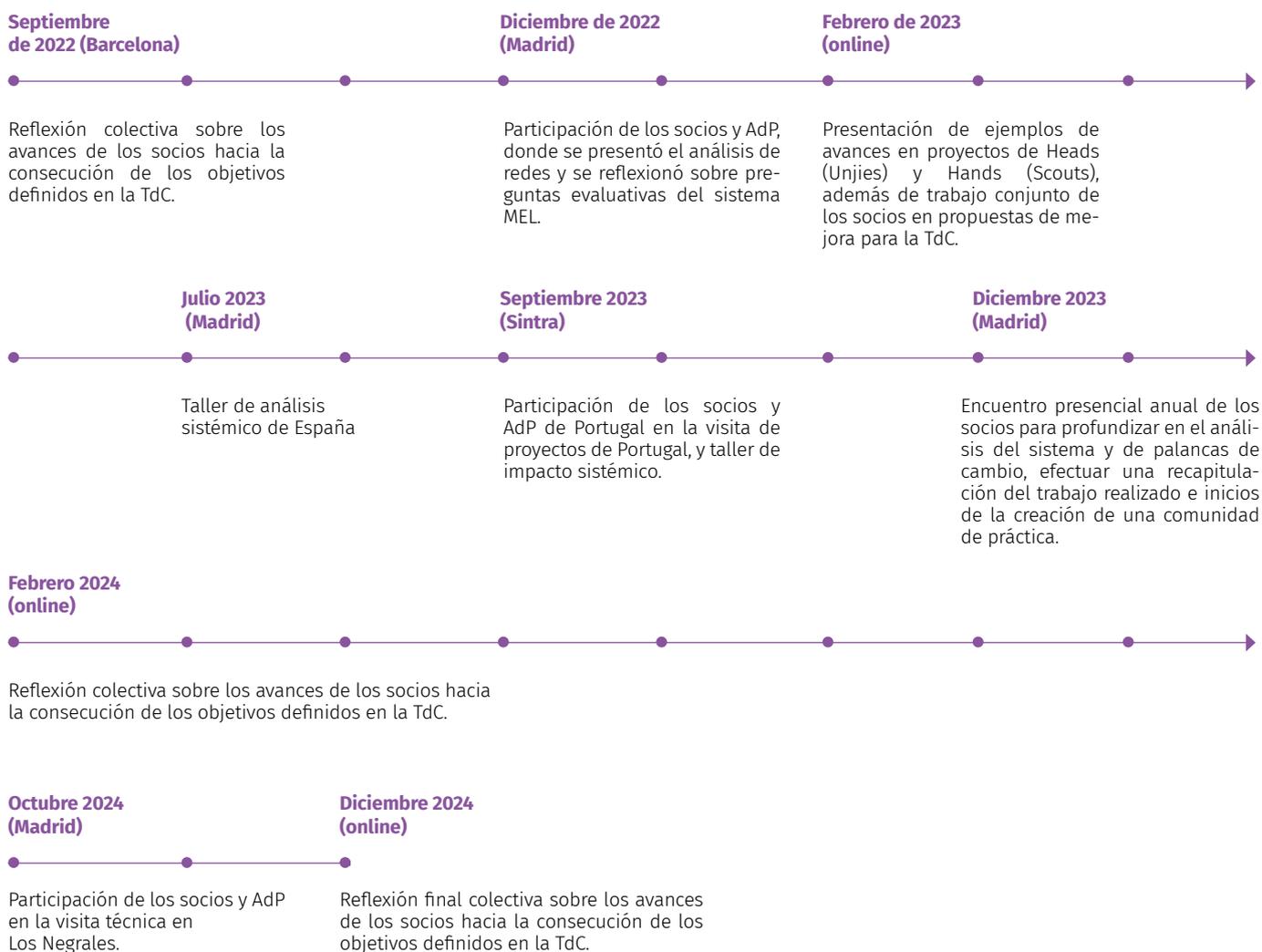
2.2. Herramientas y Actividades de Aprendizaje

Como referido en el informe intermedio, una de las innovaciones clave del Programa H3 ha sido su enfoque en la relación con el equipo evaluador. Tradicionalmente, las evaluaciones de programa son puntuales y a distancia, con recomendaciones en momentos fijos, como la evaluación intermedia y el informe final. Aunque esto garantiza neutralidad, limita la capacidad de adaptación de los programas. Para superar esta rigidez, Porticus propuso un modelo de partenariado, permitiendo que el equipo evaluador, liderado por Stone Soup, mantuviera una presencia continua junto a los socios y los equipos de Porticus, tanto en España como a nivel global. Este enfoque ha favorecido un diálogo constante, en el que los evaluadores han participado en reuniones y reflexiones estratégicas sobre el Programa y el sistema MEL a nivel global. Gracias a esta colaboración, los equipos han podido interactuar regularmente con PI y 360 Philanthropy, asegurando una evaluación más dinámica, adaptativa y alineada con las necesidades reales del Programa.

A lo largo del programa, se han implementado 2 encuentros, 2 talleres presenciales, 8 talleres on-line, 4 webinars, 7 visitas de campo, 8 grupos focales y 23 conversaciones de aprendizaje. *Para más detalles ver Anexo 3*

La implementación de un sistema MEL dinámico y colaborativo ha permitido que el equipo evaluador no espere al momento de los informes intermedio y final para proporcionar retroalimentación y recomendaciones sobre el programa. Éstas han sido realizadas de manera natural en el contexto de las reuniones estratégicas mencionadas. Asimismo, en relación con los socios, el equipo consultor ha llevado a cabo, en la medida de lo posible y según la disponibilidad de cada uno, un acompañamiento cercano mediante sesiones de trabajo conjunto y colaborativo. Estas sesiones han facilitado la identificación de necesidades, la recopilación de información valiosa para la co-construcción del sistema MEL y la alineación de expectativas entre todos los actores.

La reflexión colectiva se ha desarrollado a lo largo de la implementación del programa, destacándose especialmente en las siguientes ocasiones:



En los talleres colectivos que tuvieron lugar en Madrid y Sintra se revisaron y actualizaron la visión a largo plazo del programa, así como las aspiraciones y metas a alcanzar, siempre en el marco del sistema definido en septiembre de 2021, coincidiendo con el inicio del Programa H3. Estos talleres de análisis sistémico fueron realizados por consultores independientes de Stone Soup, en complemento del trabajo del equipo MEL, y sus insumos nutrieron de contenido la evaluación adecuando las herramientas a la luz de los cambios en el sistema.

Este enfoque ha facilitado el desarrollo gradual de relaciones de confianza entre los socios y el equipo evaluador, promoviendo un enfoque de acción-aprendizaje que ha permitido a los socios mejorar sus competencias en evaluación de impacto a través de reflexiones bilaterales y colectivas (en concreto, la medición – de impacto – y evaluación es uno de los impactos positivos más importantes del programa señalados por algunos de los socios⁶). Además, ha proporcionado una comprensión más profunda de las complejidades de los proyectos y las dinámicas de gestión, adaptándose a una visión que ha permitido ajustes rápidos para maximizar la eficiencia e impacto. Las interacciones frecuentes han permitido formular recomendaciones más efectivas, muchas de las cuales ya han sido implementadas. Sin embargo, este enfoque también ha enfrentado desafíos, como la resistencia inicial de algunos socios a una relación más cercana con el equipo evaluador, la heterogeneidad y limitada calidad de datos disponibles, y dificultades para alinear informes con la TdC debido a la falta de coordinación con otros equipos evaluadores. A pesar de estos retos, los socios han mejorado su comprensión de la TdC y su capacidad para evaluar impactos y gestionar riesgos, lo que ha sido altamente valorado en los talleres colaborativos.

2.3. Preguntas evaluativas y cuadro CAD-OCDE

Para medir y evaluar los cambios impulsados por el programa, así como los mecanismos a través de los cuales se han producido, Porticus estableció al inicio una lista de preguntas clave de evaluación, complementadas posteriormente con otras diseñadas ad hoc por Stone Soup.

La evolución del trabajo evaluativo ha transitado de un análisis exhaustivo de todos los indicadores CAD-OECD inicialmente incluidos en el informe de inicio hacia un enfoque más focalizado en los aspectos centrales del programa. Esto implica que el informe final no abordará todas las preguntas evaluativas iniciales, sino aquellas consideradas clave por el equipo MEL en conjunto con el equipo de Porticus. Este cambio metodológico, basado en la premisa de "profundidad en lugar de amplitud" (*depth instead of breadth*), surge como resultado de las conversaciones con el equipo MEL de Porticus Global.



6 - Según encuesta a Socios y AdP de Octubre 2024.

criterio	Pregunta	Indicador
Relevancia	¿En qué medida y de qué manera este programa ha impactado positiva o negativamente en los diferentes grupos de beneficiarios, incluidas las organizaciones, PI y los diferentes grupos de menores y víctimas-sobrevivientes en España y Portugal?	Principales áreas de impacto / tipos de impacto
Efectividad	¿En qué medida el programa logró sus resultados a corto y mediano plazo y contribuyó a lograr su objetivo de cambio sistémico?	Evaluación anual del progreso hacia el cumplimiento de las metas de medio plazo y meta de impacto sistémico identificado en la TdC del programa
	¿Qué cambios en la mentalidad, las actitudes, los comportamientos, las relaciones o las prácticas se pueden determinar en las organizaciones educativas formales y no formales?	Nivel de transformación en mentalidades, actitudes, comportamientos, relaciones en los beneficiarios.
Eficiencia y Coherencia	¿En qué medida se evidencia la hipótesis fundamental del programa, que el cambio previsto resultará de un enfoque que interconecta las dimensiones de "cabeza, corazón y manos"?	Análisis de los logros entre los tres componentes del programa y sus interconexiones.
Proceso	¿Hubo resultados no previstos y/o no deseados que surgieran en el proceso de implementación, y cómo los identificaron y adaptaron de manera efectiva nuestros partners y colaboradores?	Caracterización e impacto de resultados imprevistos y/o no deseados derivados de las acciones implementadas por los partners o PI en el marco de la ejecución del programa, así como los cambios en el programa resultantes de estos.
	¿Qué indicios existen de que el trabajo de protección infantil está lo suficientemente integrado en la cultura de una organización para persistir?	Nivel de alcance de los indicadores de la TdC relacionados con este objetivo
Sostenibilidad	¿Cuán sostenibles son los cambios a los que han contribuido el programa y sus fondos?	Evaluación de la sostenibilidad de los cambios logrados y estimación de drop-off para cada indicador de impacto de la TdC basado en evidencia.
	¿Qué tipo de prioridades deberían establecerse para un posible segundo ciclo del Programa? ¿Y qué impacto tendría en los proyectos si no se llevara a cabo una segunda fase?	Análisis de la TdC, benchmarking de posibles partners y comparación con intervenciones similares.

2.4. Evaluación Final

La evaluación final se ha centrado en analizar la operacionalización de los estándares SfG en organizaciones que trabajan con NNA y en la contribución del Programa H3 a la transformación de los sistemas de protección y cuidado en Portugal y España. A lo largo de los cuatro años del programa se ha examinado la evolución de estos sistemas, considerando la participación de actores clave, especialmente los NNA. Este análisis se complementa con estudios de caso que ilustran distintos componentes del sistema, destacando el papel cada vez más relevante de la investigación en este ámbito y su potencial de impacto. Asimismo, se ha explorado el creciente reconocimiento y visibilidad de las víctimas y de las asociaciones que trabajan en el sistema como agentes de transformación. La "red" de H3 ha sido analizada desde una perspectiva sistémica, considerando su evolución y su potencial como un instrumento adicional para apoyar la transformación del sistema.

3.

Teoría del cambio del programa y su conexión con el portafolio de Entorno Seguro



3.1. Teoría del Cambio: el camino recorrido

La Teoría del Cambio (TdC) del Programa H3 tiene como objetivo garantizar que NNA estén protegidos de manera efectiva contra todas las formas de violencia, se respete su dignidad y derechos, y se promueva su bienestar y desarrollo pleno dentro de las organizaciones.

Para lograr un cambio sistémico, la TdC busca que una masa crítica de organizaciones y personas integre la cultura de protección y buen trato, promoviendo su adopción y transformación en la manera de pensar y actuar. Esto implica un compromiso con el respeto total a los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad, especialmente los de NNA, acompañándolos y contribuyendo a su bienestar, empoderamiento y desarrollo de su potencial.

El programa impulsa diversas actividades diseñadas para generar cambios en la conciencia, la actitud y el comportamiento, basándose en los pilares Heads, Hearts y Hands.

La TdC define las fases lógicas del programa, estableciendo relaciones causales que explican el proceso de cambio en cada uno de estos pilares.

Para reflejar el progreso hasta diciembre de 2024, se presenta la siguiente visual general, donde los colores indican el nivel de avance en cada etapa de la TdC:

- : Actividad o resultado en estado avanzado, con evidencias claras del cambio esperado.
- : Estado intermedio, con avances parciales o evidencias mixtas según los participantes.
- : Estado inicial, con pocos resultados hasta la fecha.

Hemos presentado con un \neq aquellos resultados donde la percepción de impacto del Programa recogido por los socios difiere del análisis del equipo evaluador.

La información presentada a continuación se basa en los datos agregados proporcionados por todas las organizaciones a través de las diversas fuentes mencionadas previamente y se detallan en los capítulos siguientes (4 y 5).



Transformar las cabezas, las manos y los corazones para desarrollar una cultura de protección y cuidado en organizaciones católicas que trabajan con niños en España y Portugal



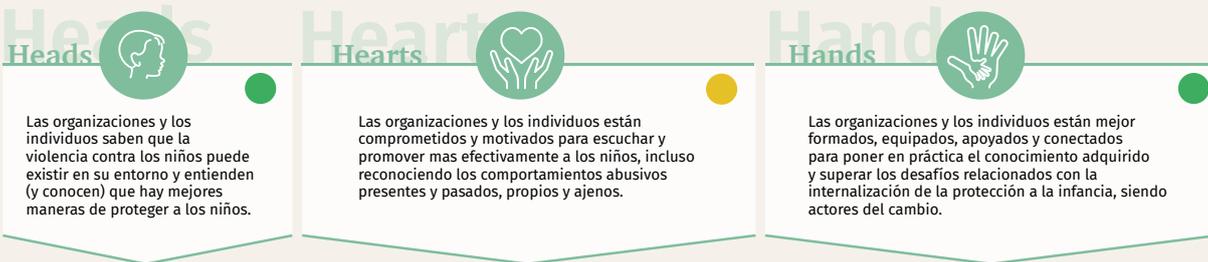
Se protege eficazmente a los niños contra todas las formas de violencia, se respetan su dignidad y sus derechos, y se promueven su bienestar y su pleno potencial en las organizaciones en general.

Metas sociales



Una masa crítica de organizaciones y personas han interiorizado la protección y cultura del buen trato, y promueven su adopción, cambiando su manera de ser y hacer, respetando plenamente los derechos de las personas en situaciones de vulnerabilidad, en especial de los niños y adolescentes, acompañándolos, y contribuyendo así a un mayor bienestar y empoderamiento y al desarrollo de su potencial.

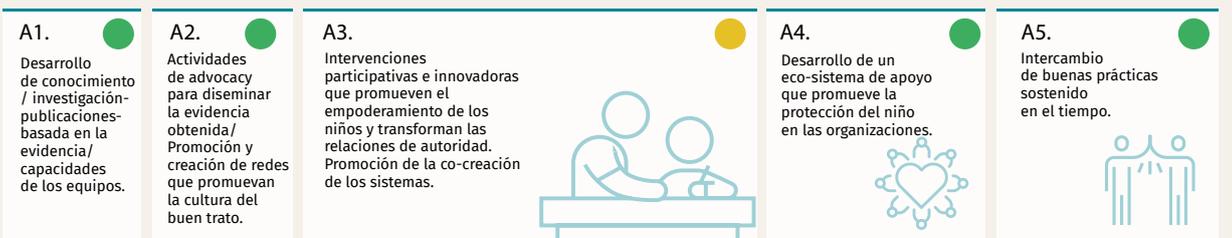
Objetivo de cambio sistémico



Resultados a medio plazo



Resultados a corto plazo



Actividades

Actividades

● Alcanzadas

- **A1.** La investigación liderada por el proyecto Jordán acerca de las causas del abuso derivó en la publicación de ocho artículos en la revista Estudios Eclesiásticos, que incluyó la presentación de un instrumento de diagnóstico para evaluar la realidad de los abusos en todas las provincias de España (*ver estudio de caso resumido en capítulo 4 y completo en anexo*).
- **A2.** El programa ha apoyado la creación de redes y fomentado el desarrollo de colaboraciones enfocadas a la promoción de la cultura del buen trato entre organizaciones partners y miembros de los AdP. En concreto, los socios y AdP han reportado un grado de colaboraciones activas alto durante la vigencia del programa (*ver capítulo 4.3*).
- **A4.** El Programa H3 ha apoyado la creación de una red colaborativa compuesta por los socios y los AdP que ha fomentado tanto el fortalecimiento de sus capacidades, como el trabajo colaborativo entre sus miembros para el desarrollo de estrategias conjuntas que permitan responder a desafíos comunes. La red presenta un nivel de solidez moderado, aunque su sostenibilidad sigue siendo un desafío pendiente (*ver capítulo 4.3*).
- **A5.** El programa y la red han permitido el intercambio de experiencias, aprendizajes y buenas prácticas en un amplio abanico de materias vinculadas a la operacionalización de estándares de SfG, que ha sido valorado positivamente por los participantes de forma unánime (*ver capítulos. 4.3 y 5.1*).

● Parcialmente alcanzadas:

- **A3.** El programa aspiraba a promover intervenciones participativas e innovadoras que fomentaran el empoderamiento de los NNA. Sin embargo, la evidencia recabada indica que la participación de NNA en la creación y/o actualización de las herramientas que componen los sistemas de SfG, como mapas de riesgos y códigos de conducta es muy baja. Si bien se han dado identificado algunas experiencias aisladas en las que se ha incorporado a los NNA como actores relevantes, en términos generales, las acciones de sensibilización dirigidas a NNA y la comprensión efectiva de éstos de las políticas de protección es baja (*ver capítulo 5.1*).

Resultados a corto plazo

● Alcanzados

- **B1.** El programa ha brindado apoyo a las organizaciones para aumentar las capacidades de los individuos para una mejor protección de NNA. La evidencia indica que el cuerpo de conocimiento generado gracias a la investigación ha sido puesto a disposición de organizaciones educativas y congregaciones. Asimismo, esta evaluación concluye que la formación impartida en el marco del programa ha permitido mejorar el conocimiento de los participantes sobre las causas del abuso y cómo proteger a NNA de forma más efectiva (*ver capítulo 5.1*).
- **B4.** Varias organizaciones han comenzado a desarrollar e implementar nuevos enfoques y metodologías para detectar y reparar el daño causado por el abuso siguiendo abordajes innovadores.
- **B5.** Todas las organizaciones desarrollaron mapas de riesgo y políticas de protección en simultáneo al inicio del Programa H3, desplegando procesos y procedimientos que incluyen instancias de rendición de cuentas (*ver capítulo 5.1*).
- **B7.** Los individuos que han participado en las formaciones impartidas en el marco del programa han experimentado una mejora notoria en su capacidad de detectar y dar respuesta ante situaciones de abuso y violencia ante los NNA, contando con herramientas para la detección precoz de casos y sin revictimizar a los NNA. La evaluación concluye que la aplicación de los conocimientos adquiridos en su trabajo diario es igualmente muy alta (*ver capítulo 5.1*).

● Parcialmente alcanzados:

- **B2.** Durante la vigencia del programa se ha detectado una mayor concienciación entre los individuos que componen las organizaciones, derivando en una mayor motivación y disposición para implementar sistemas de SfG. Sin embargo, la limitada disponibilidad de tiempo y recursos ha impactado en la aplicación efectiva de mejoras en los sistemas de protección. En entornos no educativos, se han enfrentado más resistencias iniciales (*ver. Cap 4.2*). El incremento del compromiso individual varía entre los diferentes actores, siendo más alto entre comités directivos y docentes, y menor entre el personal administrativo y algunos miembros de la Iglesia.

- **B3.** Todas las organizaciones cuentan con espacios donde NNA pueden hablar y revelar casos de abuso o violencia, brindando seguridad en el proceso. Sin embargo, su grado de accesibilidad y visibilidad varía notablemente (*ver cap 5.1.*). Se han puesto en marcha iniciativas puntuales para crear espacios de confianza donde se escucha la voz de los menores (*ver cap 4.2. "Los puntos de escucha de MSC: saber cómo actuar"*), pero los avances en esta área siguen siendo limitados.
- **B6.** Las organizaciones miembros de la red H3 reportan un grado de satisfacción elevado por su pertenencia a la red, así como un nivel de colaboraciones activas alto. Como se indica en el capítulo 4.3. la sostenibilidad de la misma, es una asignatura pendiente considerando el rol estratégico que ha asumido Porticus hasta la fecha para promover su consolidación.

Resultados de medio plazo

● Alcanzados:

- **Heads. Organizaciones e individuos saben que la violencia contra NNA puede existir en su entorno y que hay mejores formas de proteger a NNA.** Las organizaciones y los individuos han aumentado su conocimiento acerca de las causas del abuso, la legislación vigente en protección a la infancia y las herramientas a disposición para la identificación de riesgos y detección precoz de casos (*ver cap. 5.1.*)
- **Hands. Las organizaciones y los individuos están mejor formados, equipados, apoyados y conectados para poner en práctica el conocimiento adquirido y superar los desafíos relacionados con la internalización de la protección a la infancia, siendo actores del cambio.** Se han fortalecido la formación, el acceso a recursos y el apoyo para que las organizaciones e individuos puedan aplicar el conocimiento adquirido (*ver cap. 5.1.*). El intercambio de buenas prácticas y recursos en el marco de la red ha permitido superar algunas de las barreras estructurales que limitan la integración efectiva de las políticas de protección infantil en el día a día de las organizaciones (*ver cap.5.2.*)

● Parcialmente alcanzados:

- **Hearts. Las organizaciones y los individuos están comprometidos y motivados para escuchar y promover más efectivamente a NNA, incluso reconociendo los comportamientos abusivos presentes y pasados, propios y ajenos.** Se ha logrado un mayor compromiso y motivación en las organizaciones e individuos para escuchar y proteger a NNA de manera más efectiva. Sin embargo, aún es necesario fortalecer el reconocimiento y la respuesta ante comportamientos abusivos a nivel organizacional, además de fomentar una mayor participación de NNA como agentes activos del cambio, incorporando su participación en las etapas de conceptualización, testeo e implementación de las herramientas de SfG (*ver cap. 5.1.*). El reconocimiento de los comportamientos abusivos presentes y pasados no ha sido unánime entre todas las organizaciones siendo este aspecto una asignatura pendiente.

Objetivo de Cambio Sistémico

Parcialmente alcanzado: A través del programa, se ha consolidado la existencia de una masa crítica de organizaciones y personas que integran la cultura de protección y buen trato, avanzando en su compromiso con estos principios. Aunque la internalización de las herramientas y conocimientos adquiridos aún requiere mayor estructuración, el programa ha generado un efecto motivacional clave entre organizaciones miembros de la red H3. En un contexto de resistencias y limitaciones, la interacción entre pares ha fortalecido el compromiso y sostenido en la implementación de prácticas de SfG. Si bien el impacto en organizaciones externas ha sido limitado, a través de la red el programa ha avanzado hacia su objetivo de cambio sistémico extendiendo las buenas prácticas y aprendizaje entre las organizaciones miembros. En el marco de la evaluación los participantes reportaron la importancia de las actividades impulsadas por la red para el fortalecimiento del ecosistema de la protección.

Meta Social

Parcialmente alcanzado: Se han dado pasos importantes para fortalecer la protección de los menores en las organizaciones, con mayor concienciación y compromiso. Sin embargo, aún es necesario consolidar prácticas efectivas que garanticen su plena seguridad, dignidad y bienestar en todos los niveles.

Impactos alcanzados por H3 según los socios del Programa

Es relevante notar que el anterior análisis de las contribuciones del programa hacia la TdC, difiere ligeramente de las opiniones vertidas por los socios sobre el alcance del Programa H3, basado en el taller de la TdC organizado por Stone Soup en diciembre de 2024. En éste, los socios indicaron que, según su percepción, el impacto más significativo del Programa ha sido en la **motivación y concienciación de las organizaciones y profesionales participantes en el proyecto para adoptar enfoques holísticos centrados en la protección infantil (objetivo B2)**, seguido por el **objetivo B7 relacionado con la formación**. Según las entidades, las formaciones han permitido a los participantes adquirir conocimientos y habilidades para prevenir, detectar y responder a la violencia contra NNA, hecho que concuerda con los principales hallazgos de esta evaluación.

En tercera posición, los socios destacaron un impacto en el aumento en la comprensión de las causas del maltrato (B1) seguido de la participación de las organizaciones en el desarrollo de una red sostenible (B6) (*ver capítulo 4.2*). Sin embargo, aspectos como la implementación de herramientas y metodologías para la operacionalización de los estándares (B5) y la creación de espacios de confianza para NNA (B3) fueron percibidos como menos visibles en comparación con la sensibilización y el desarrollo de capacidades. El aumento del conocimiento sobre las causas del abuso y violencia hacia los NNA (B1) es una de las áreas en las que el programa ha alcanzado sus resultados, a la par de creación y participación en la red; hecho que coincide con las percepciones de los socios. No obstante, el programa también ha permitido avanzar de forma notable en la operacionalización de los estándares, procesos y procedimientos de SfG, aunque la participación y difusión de dichas herramientas entre ciertos colectivos, entre ellos NNA, familias y personal de apoyo, es limitado (*ver cap. 5.1*). La diferencia en la comprensión de los riesgos de desprotección y en el nivel de participación de los distintos actores de las organizaciones en la conceptualización de procesos y herramientas podría explicar la menor valoración que los socios otorgan a esta área.

Por último, si bien la motivación y voluntad de los individuos (B2) ha sido un área en la que el Programa H3 ha permitido avanzar de forma notoria, no se ha conseguido alcanzar todos los resultados en el marco del programa según lo inicialmente previsto. Algunas organizaciones han presentado resistencias internas que no fueron anticipadas durante la etapa de diseño. Asimismo, consideran que la aplicación de nuevos enfoques y metodologías para prevenir, detectar y reparar los daños del maltrato (B4) ha sido efectuado por organizaciones especializadas (principalmente EDUCO, Scholas, G2G y A. Betania), sin que estos enfoques hayan sido integrados plenamente por las organizaciones educativas. La limitada transversalización de estos enfoques y metodologías puede justificar el menor posicionamiento de este impacto por parte de los partners.

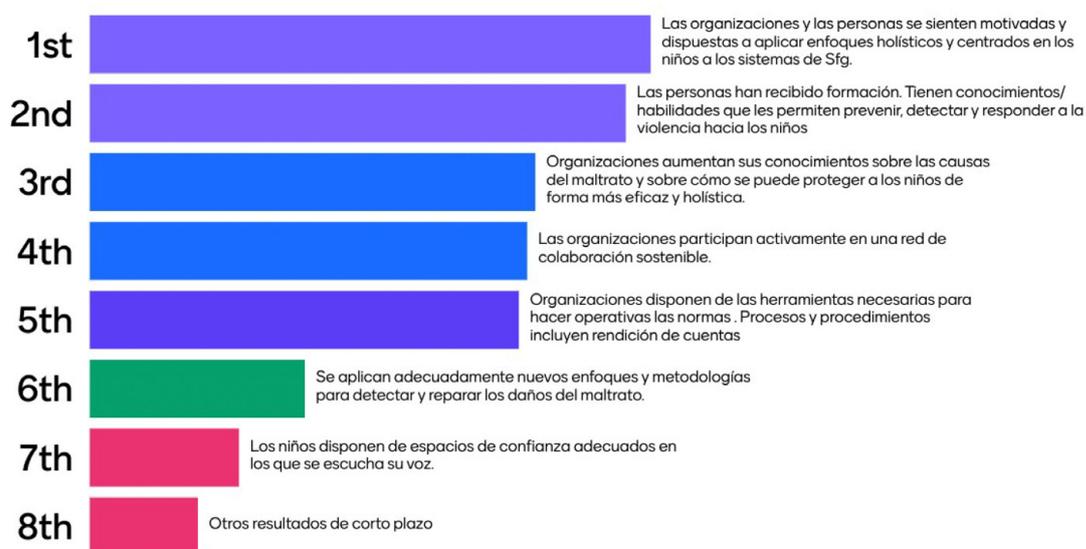


Gráfico 1 - Opinión de los socios participantes en el taller sobre impactos más significativos desde la Teoría del Cambio (resultados)

En términos de impacto a largo plazo, los socios consideran que el mayor logro del programa ha sido el aumento de la conciencia sobre la existencia de la violencia infantil y la identificación de formas más efectivas para abordarla (**Heads**). También destacan la mejora en la formación, equipamiento y conexión entre actores, lo que facilita la aplicación del conocimiento adquirido (**Hands**). No obstante, aunque el compromiso y la motivación

para proteger a NNA (**Hearts**) ha sido un impacto claro en las organizaciones socias del proyecto, falta extenderlo a más entidades fuera del ámbito del Programa. Es en este sentido que las organizaciones socias perciben que aún hay mucho trabajo para hacer para alcanzar el impacto deseado. En esta ocasión, la percepción de las organizaciones coincide con los hallazgos del equipo evaluador.

Para maximizar el impacto del programa, sería recomendable fortalecer la aplicación práctica de herramientas tecnológicas y metodologías participativas que optimicen y agilicen la implementación de los sistemas de SfG, potenciar los espacios seguros donde NNA puedan expresarse libremente y continuar con la capacitación técnica para garantizar que las organizaciones no solo estén sensibilizadas sino también preparadas para actuar de manera efectiva.

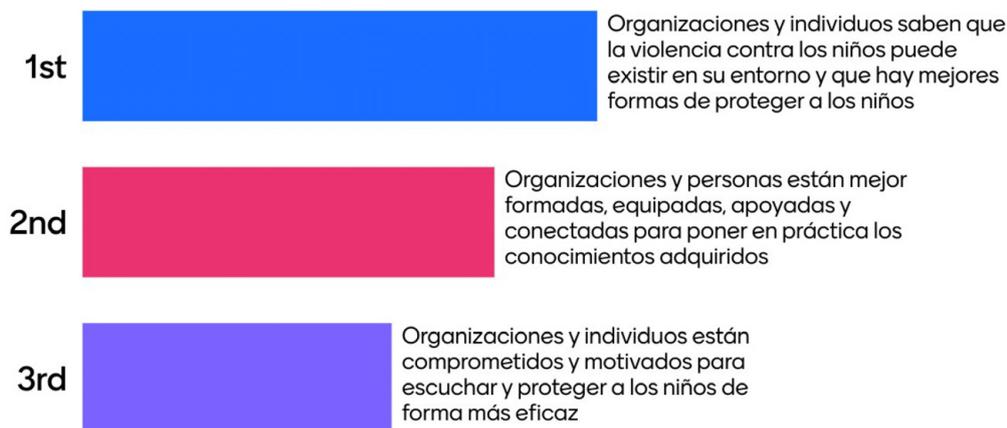


Gráfico 2- Opinión de los socios participantes en el taller sobre impactos más significativos desde la Teoría del Cambio (Heads, Hearts and Hands)

3.2 Correlación entre el programa H3 y el programa FAITH

El programa H3 ha contribuido a la TdC de "**Fostering Vital Faith Communities: Child Protection**" en varios niveles clave.

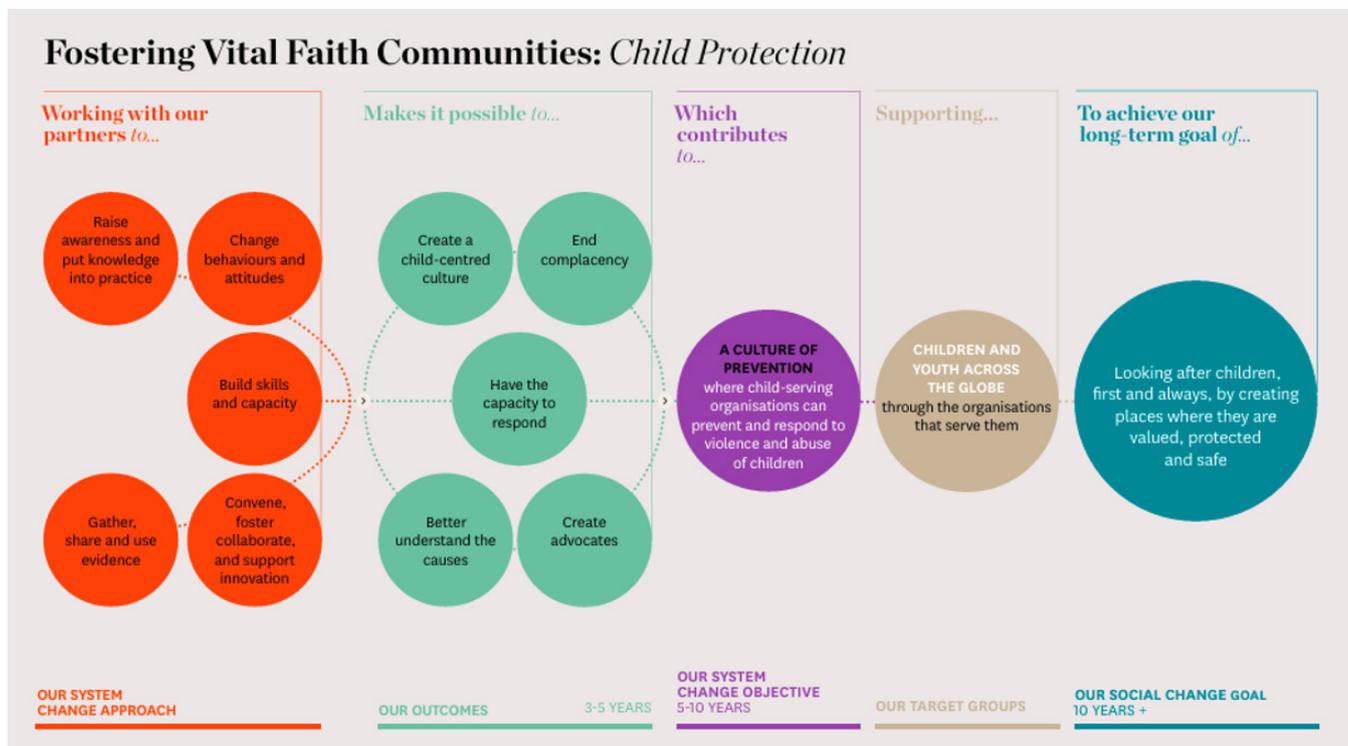


Imagen 1 – Teoría del Cambio de Protección a la Infancia en Porticus

En primer lugar, en el apartado de trabajo con los socios, H3 ha impulsado la **sensibilización** sobre la protección infantil, especialmente en España, donde ha influido en la implementación de la LOPIVI. Además, ha trabajado con organizaciones religiosas, educativas y de la sociedad civil para **modificar creencias y fomentar una cultura de prevención y reparación**. Paralelamente, el programa ha contribuido en la capacitación de líderes religiosos, personal educativo y equipos directivos en medidas de SfG, **fortaleciendo habilidades y capacidades en las instituciones**. También ha fomentado la **colaboración interinstitucional** a través de la consolidación de la red H3, permitiendo que distintas entidades trabajen juntas en la protección infantil.

Estos esfuerzos han hecho posible diversos cambios significativos. Se ha logrado fomentar una **cultura centrada en la infancia**, promoviendo el **buen trato** en instituciones educativas y de ocio, con protocolos más sólidos y espacios de protección. Además, el programa ha promovido la **corresponsabilidad en la protección infantil**, intentando impulsar con éxito limitado la participación de NNA en la toma de decisiones, con el fin de promover el empoderamiento en el ejercicio de sus derechos. También ha apoyado la capacidad de respuesta de organizaciones y comunidades, aportándoles herramientas para mejorar sus mecanismos de denuncia, formación y prevención de situaciones de abuso, aunque el desarrollo de esta actividad ha sido limitado. Por último, el programa ha promovido el liderazgo de los socios y Amigos del Programa en esta área, impulsando su papel de abogados (“*advocates*”) con la disseminación de sus actividades y el impulso de formaciones a todos los niveles.

A través de estos avances, H3 ha contribuido a promover una **cultura de prevención en comunidades de fe**, trabajando para erradicar prácticas de secretismo (“*cover up*”) y fomentar la transparencia en la protección infantil. Cabe resaltar que, fuera del programa pero preparando el mismo, Porticus ha influenciado a nivel estructural, con aportes en España durante la creación de la LOPIVI, mientras que en Portugal, aunque con menor impacto en la legislación, se han fortalecido iniciativas voluntarias para la protección de NNA. A nivel organizacional, H3 ha contribuido a una **red de apoyo y formación**, permitiendo el intercambio de buenas prácticas y fortaleciendo el ecosistema de **protección infantil y cuidado**.

Para lograr estos objetivos, el programa ha brindado apoyo a diversas organizaciones religiosas y educativas. Ha trabajado con Escuelas Católicas, Jesuitas, ARCORES, Educo y Scouts para mejorar sus estándares de protección infantil. Además, ha promovido la creación de **espacios seguros y mecanismos de apoyo** para que NNA puedan crecer en ambientes más protegidos y libres de violencia.

Todo esto se encamina hacia la meta a largo plazo de garantizar que NNA en comunidades de fe puedan **vivir, crecer y desarrollarse en entornos seguros y protegidos**. H3 ha contribuido a transformar estructuras y prácticas en estos espacios, alineándose con la visión de que ningún niño o niña quede expuesto a situaciones de abuso o vulnerabilidad. No obstante, su sostenibilidad futura depende de la consolidación de la **red H3**, la mejora en la medición del impacto y la integración permanente de estos avances en las estructuras educativas y religiosas.



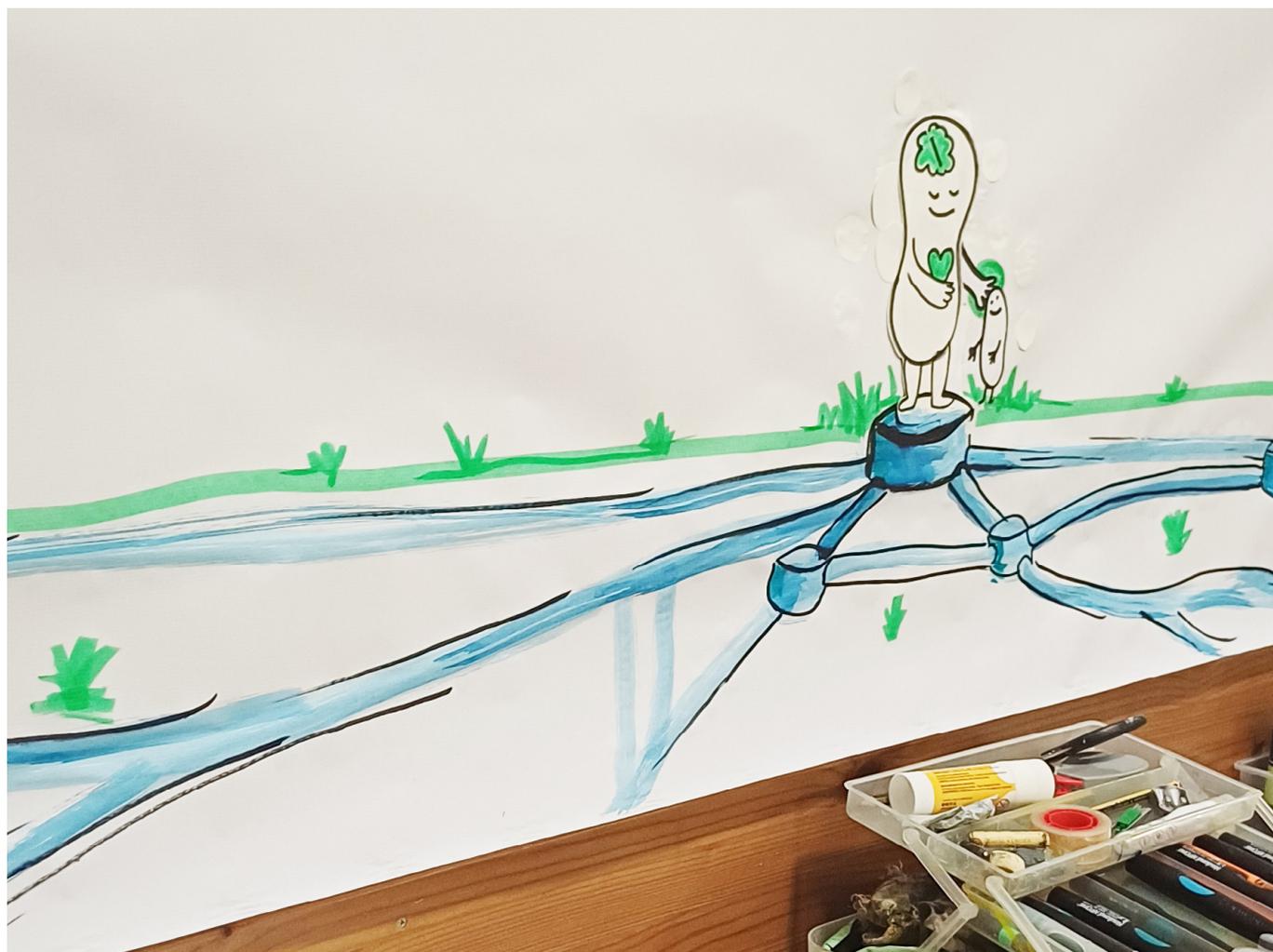
4.

Contribución de H3 a cambios en Sistemas de protección y cuidado en Portugal y España



H3 es un programa que agrupa a entidades que a su vez representan y/o trabajan con una gran cantidad de organizaciones católicas (escuelas, centros recreativos, centros sociales, etc.) en Portugal y España. Entre ellas, representan y/o trabajan con miles de centros y por lo tanto millones de NNA⁷. Trabajar con entidades de segundo o tercer nivel ayuda a provocar procesos de cambios a gran escala, contribuyendo de esta manera a mover el sistema en las direcciones adecuadas. H3 ha seguido esta estrategia de permeación del sistema, aglutinando, en la medida de sus capacidades y del interés que ha generado el programa, a otras organizaciones que, si bien no fueron financiadas por el mismo⁸, son influyentes en el sistema y tienen potencial de ser agentes multiplicadores de las mejores prácticas que se originaron dentro del mismo. Estas organizaciones – consideradas “Amigos del Programa” – reforzaron este potencial de influencia. Partiendo de esta premisa, las secciones siguientes describen cómo han evolucionado los sistemas a lo largo de los cuatro años de la implementación del programa y cuál ha sido la contribución de H3 a estos cambios:

- La primera sección describe la incidencia de H3 en los cambios en el sistema de acuerdo al mapeo sistémico realizado por los socios del Programa a principios del mismo, en 2021;
- La segunda sección evalúa la incidencia de H3 en el sistema, de acuerdo al esquema de las 6 condiciones de cambio (“*Water of Systems Change*”), enfocando más específicamente sobre dos componentes: cambio en modelos mentales y en las relaciones (a través de la red de H3) – los cambios en las prácticas siendo objeto del capítulo siguiente;
- La tercera sección detalla los cambios en las prioridades sistémicas identificadas por los socios en la última dinámica realizada a finales del programa, como insumo para la reflexión sobre temas estratégicos para la acción colectiva futura.



7 - El programa y las actividades del mismo no han incidido directamente en todo el conjunto de los centros que representan estas entidades, pero el potencial de influencia es muy importante: Escuelas Católicas integra 2.000 instituciones educativas, los Jesuitas en España a cerca de 70 entidades, Maristas cerca de 60 y los Scouts miles de centros locales entre España y Portugal y con unos 100.000 miembros en su conjunto. Por último, los hubs han trabajado con otros cientos de entidades en sus procesos formativos.

8 - Algunas organizaciones externas al Programa han sido financiadas por Porticus a través del reto *Child Protection*.

4.1. Evolución de los sistemas a lo largo de la implementación del programa.

Durante la implementación del Programa H3, los sistemas de protección de la infancia en España y Portugal han experimentado avances significativos impulsados por la creciente presión social, cambios legislativos y un compromiso ético y más sólido. Sin embargo, persisten desafíos importantes que requieren una atención continua y un esfuerzo coordinado para garantizar un entorno seguro y protector para todas las niñas, niños y adolescentes (NNA).

En base a los temas del mapeo sistémico generado al inicio del Programa, a continuación, se recogen los principales cambios detectados en el sistema y la contribución relativa de H3 a estos cambios (ilustrado en los mapeos sistémicos con un círculo verde).

Tema 1. Protección de la infancia e implementación de políticas marcos legislativos que promuevan una cultura del buen trato.

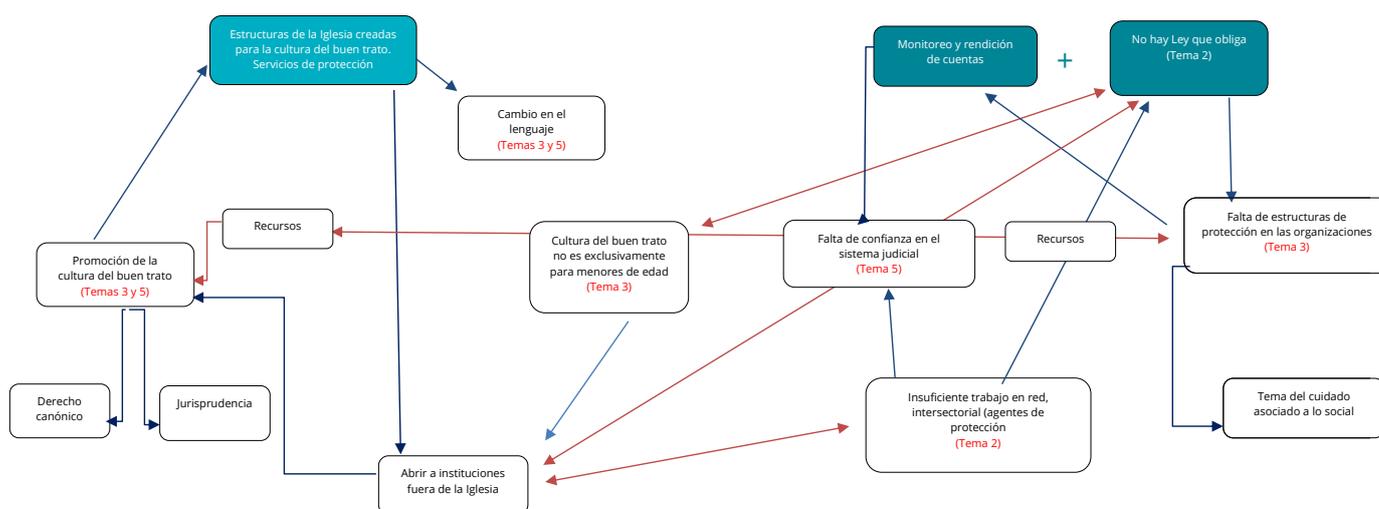


Imagen 2. Visual del sistema de Portugal – Septiembre 2023 (tema 1)

Desde una perspectiva política y legal, los gobiernos de ambos países han adoptado un enfoque más activo, estableciendo marcos normativos para obligar a las organizaciones a fortalecer sus sistemas de *safeguarding* (SfG). Asimismo, en los últimos años, tanto España como Portugal han adoptado medidas de calado para abordar los casos de abuso sexual que han emergido en el seno de la Iglesia Católica, dando respuesta a una creciente preocupación pública.

Poco después del inicio del Programa en el año 2021, un hito muy importante acontecido en **España** fue la aprobación de la LOPIVI. Esta ley ha **fortalecido** la legislación sobre **protección infantil**, ampliando los plazos de prescripción de delitos sexuales⁹, estableciendo medidas de protección, detección precoz, asistencia a las víctimas, restitución de derechos y recuperación integral de los menores afectados. Además, promueve la prevención de todas las formas de violencia mediante acciones coordinadas entre familias, entidades públicas, sociedad civil y sector privado, fomentando una mayor responsabilidad colectiva.

La LOPIVI representa un avance significativo al garantizar los derechos fundamentales de NNA desde una **perspectiva integral**, abordando tanto la integridad física como el bienestar psicológico y emocional, asegurando así el pleno desarrollo de su personalidad. Además, refuerza la coordinación interinstitucional entre comunidades autónomas, aunque persisten retos en cuanto a la implementación uniforme de sus disposiciones¹⁰.

9 - La Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia, establece que el plazo de prescripción de los delitos graves contra menores, incluyendo los abusos sexuales, comienza a contar cuando la víctima cumple 35 años, en lugar de los 18 años previamente establecidos.
10 - Mapping child protection systems in the EU (27), Spain, May 2023, disponible en: https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/es_-_report_-_mapping_child_protection_systems_-_2023.pdf

Otro avance importante en España es que los esfuerzos desplegados por múltiples entidades en capacitación profesional y sensibilización pública han contribuido a fortalecer la protección de NNA en el país.¹¹ En esta línea, cabe resaltar los resultados del cuestionario realizado a los participantes del I Congreso Internacional Jordan que indicaron que las dos principales áreas de progreso alcanzados en los últimos años son: la mayor concienciación social y legislativa, y la promoción de la cultura del buen trato de forma transversal.

También ha habido mejoras en la participación infantil, evidenciado en programas como Ciudades Amigas de la Infancia¹², y la estrategia La Infancia Opina¹³ diseñados para involucrar a NNA en la toma de decisiones.

Por otro lado, el Plan de Acción Estatal para la Implementación de la Garantía Infantil Europea ha destacado por su fuerte orientación hacia la educación inclusiva, con inversiones significativas en infraestructura educativa y social para abordar la pobreza infantil. Este Plan de Acción Estatal, viene a implementar la Estrategia para la Erradicación de la Violencia contra la Infancia y la Adolescencia (2023-2030), que refuerza la prevención y respuesta ante situaciones de violencia, asegurando un marco integral de protección infantil.

A pesar de estos avances, muchos profesionales del sector coinciden en que aún es necesario ampliar estos espacios de participación de NNA. Por otro lado, la implementación del Plan de Acción Estatal ha sido desigual, especialmente en aquellas comunidades con recursos limitados. De hecho, España sigue enfrentando desafíos como la **falta de uniformidad** en la aplicación de las normativas entre las comunidades autónomas y la necesidad de aumentar los recursos humanos y financieros para garantizar una cobertura efectiva.

Por último, en el caso de los abusos sexuales, en el 2021, el periódico “*El País*” comenzó a publicar una serie de informes que detallan los casos reportados a través de su sistema de denuncias. A raíz de la presión mediática, el gobierno anunció en 2022 la creación de una comisión independiente para investigar los abusos acontecidos en la Iglesia a la vez que la Conferencia Episcopal Española contrató la firma de abogados Cremadas para realizar una auditoría interna exhaustiva sobre los abusos (ver tema 4 y Estudio de Caso Betania).

11 - Mapping child protection systems in the EU (27), Spain, May 2023, disponible en: https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/es_-_report_-_mapping_child_protection_systems_-_2023.pdf

12 - <https://www.childfriendlycities.org/>

13 - Plataforma de Infancia, <https://www.plataformadeinfancia.org/lainfanciaopina/>



ESTUDIO DE CASO 1 (RESUMEN): PROYECTO JORDÁN

El "Proyecto Jordán" es un proyecto de investigación científica que viene a abordar las causas estructurales del abuso de poder (conciencia, autoridad, sexual, etc.) dentro de las instituciones eclesiales, con un foco, en particular, en la Iglesia Católica. El proyecto, liderado por la Compañía de Jesús en España, responde al llamado del Papa Francisco para enfrentar estos abusos sistémicos, y busca promover un cambio estructural y cultural para garantizar un entorno seguro, especialmente para niños, mujeres y otros grupos vulnerables.

El proyecto se centra en investigar las causas estructurales de las dinámicas abusivas, utilizando un enfoque interdisciplinario que incluye la teología, derecho, psicología y sociología, además de fomentar la colaboración entre instituciones académicas y entes de la sociedad civil e incluso medios de comunicación.

El I Congreso Internacional Jordán jugó un papel crucial en la diseminación y discusión de estos temas, recibiendo una valoración positiva por su enfoque en crear un diálogo constructivo y su aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. El Congreso tuvo lugar en Madrid entre el 5 y el 7 de junio de 2024, reuniendo a más de 300 participantes. Entre los asistentes se encontraban representantes de asociaciones de víctimas, responsables de oficinas de atención a las víctimas, delegados de protección o salvaguardas, y profesionales de diversos ámbitos relacionados con el cuidado y protección de colectivos vulnerables. Esta diversidad de participantes subraya la relevancia y la integralidad del enfoque del congreso en la discusión sobre este tema. Durante el congreso, se valoró positivamente la organización y la infraestructura del evento, así como la calidad y relevancia de las ponencias presentadas.

El congreso también se destacó por su enfoque en la aplicabilidad de los nuevos conocimientos adquirido. Una gran mayoría de los participantes (cerca del 80%) indicó que la información obtenida sería utilizada para profundizar su conocimiento sobre la temática, potenciar la formación de recursos humanos en sus organizaciones, actualizar sistemas de salvaguarda vigentes, o incluso mejorar los sistemas de resolución de conflictos en sus propias entidades. Esto refleja el impacto práctico y directo del congreso en la mejora de estrategias y sistemas para combatir los abusos de poder. Así, el I Congreso Internacional Jordán no solo sirvió como un espacio para el intercambio de conocimiento y enfoque, sino que también jugó un papel crucial en la promoción de un cambio cultural y estructural necesario para prevenir futuros abusos y proteger a los NNA y colectivos vulnerables.

(Estudio de caso completo en anexo)

En **Portugal**, el marco legislativo **no ha alcanzado aún la misma complejidad** y alcance que la normativa española. La Ley de Protección de Niños y Jóvenes en Peligro (Ley 147/99) sigue siendo la base legal principal, complementada por la labor de la Comisión Nacional para la Promoción de los Derechos y la Protección de Niños y Jóvenes (CNPDPJ), que coordina las acciones de protección infantil entre organismos públicos y privados. Recientemente, también se ha aprobado un reglamento para fortalecer la protección de los NNA en la formación deportiva y en las casas de acogimiento residencial¹⁴. No obstante, esta legislación se centra en proteger a NNA que ya se encuentran en situación de riesgo, sin un enfoque preventivo integral tan desarrollado como en España.

En 2018, Portugal implementó el programa Selo Protetor¹⁵, impulsado por la CNPDPCJ, con el objetivo de fortalecer la protección de NNA mediante un sistema de gestión de riesgos y prevención. Este programa ofrece a las entidades con competencia en materia de infancia y juventud **herramientas de autoevaluación** y formación en la promoción de los derechos de NNA. Inspirado en modelos internacionales como el *Blue Card System* de Australia, este sello promueve prácticas proactivas de protección infantil. Sin embargo, su implementación es voluntaria, lo que limita su alcance y dificulta una cobertura uniforme a nivel nacional.

14 - Para más información ver: <https://ipdj.gov.pt/-/publicado-decreto-lei-que-estabelece-o-regime-juridico-da-formacao-desportiva>

15 - Selo protetor-garantir os direitos da criança em todos os contextos de vida, disponible en: <https://www.cnpdpj.gov.pt/selo-protetor>

Por último, en el contexto de los abusos cometidos en el seno de la Iglesia católica, Portugal ha avanzado con la creación, en 2022¹⁶, de una Comisión Independiente para investigar y atender estos casos que ha culminado con la presentación de un informe final, mostrando una disposición más proactiva a colaborar con la Iglesia para garantizar justicia a las víctimas. En marzo de 2023, el Gobierno portugués anunció un refuerzo en la sensibilización pública a través de la Línea de Atención a Menores en Peligro y un aumento en la formación de profesionales vinculados con la protección de NNA.

CONTRIBUCIÓN DE H3 A LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS QUE PROMUEVAN UNA CULTURA DEL BUEN TRATO

El programa ha aportado al avance de la materia en términos de incidencia política a través del trabajo desarrollado en diferentes ámbitos en España, por el trabajo de organizaciones como EDUCO y Comillas-Holistic¹⁷. En contraste, en Portugal, los esfuerzos realizados por socios como CNE y los Jesuitas de Portugal se han centrado en acciones de información y aportaciones relevantes efectuadas al informe desarrollado por la Comisión Independiente.

Asimismo, la **investigación académica** liderada por el equipo de UNIJES en España (*ver caso de estudio en Anexo I*) ha abierto caminos para futuras investigaciones y oportunidades de cambio en derecho canónico gracias a las publicaciones en revistas de amplia relevancia y a la elaboración de un cuestionario creado para evaluar la realidad sobre los abusos en todo el estado. Los resultados de esta encuesta, validados a nivel científico, han acreditado la herramienta de evaluación creada por UNIJES como un instrumento confiable y se prevé que permitan acceder a información clave acerca del estado de los abusos en congregaciones y entidades nacionales e internacionales. Varias entidades han confirmado su interés en aplicar el cuestionario.

Además, los **hallazgos** de la investigación ponen de manifiesto la relevancia de continuar avanzando en la promoción de la cultura del diálogo y **ampliar su alcance a otras formas de violencia** en abusos de poder perpetrados también contra adultos. Este cuerpo de conocimiento sobre la realidad del abuso, junto con el creciente interés de líderes institucionales, el mundo académico y la sociedad civil¹⁸, **reafirma la necesidad de fortalecer el marco regulatorio de las CCAA** para dotar de más recursos a las organizaciones.

16 - La Comisión Independiente para el Estudio de los Abusos Sexuales a Menores en la Iglesia Católica Portuguesa se creó a raíz de una invitación del presidente de la Conferencia Episcopal Portuguesa (CEP). Inició sus trabajos en enero de 2022, fijándose un plazo de un año, con la presentación final de un informe. Informe integral disponible en: https://dados.rcaap.pt/bitstream/10400.20/2118/7/APIIS0098_Relat%C3%B3rioFinal.pdf

17 - Otras entidades apoyadas por Porticus en el marco del reto Child Protection también han realizado una labor notable en incidencia política, como UNICEF y la POI.

18 - La creciente relevancia de la materia fue patente en el I Congreso Internacional Jordán donde más de 300 personas, entre ellas responsables y líderes institucionales, participaron mostrando la relevancia de la materia e intercambiaron acerca de los desafíos enfrentados.

Tema 2: Cultura de prevención y reparación en instituciones educativas y de ocio

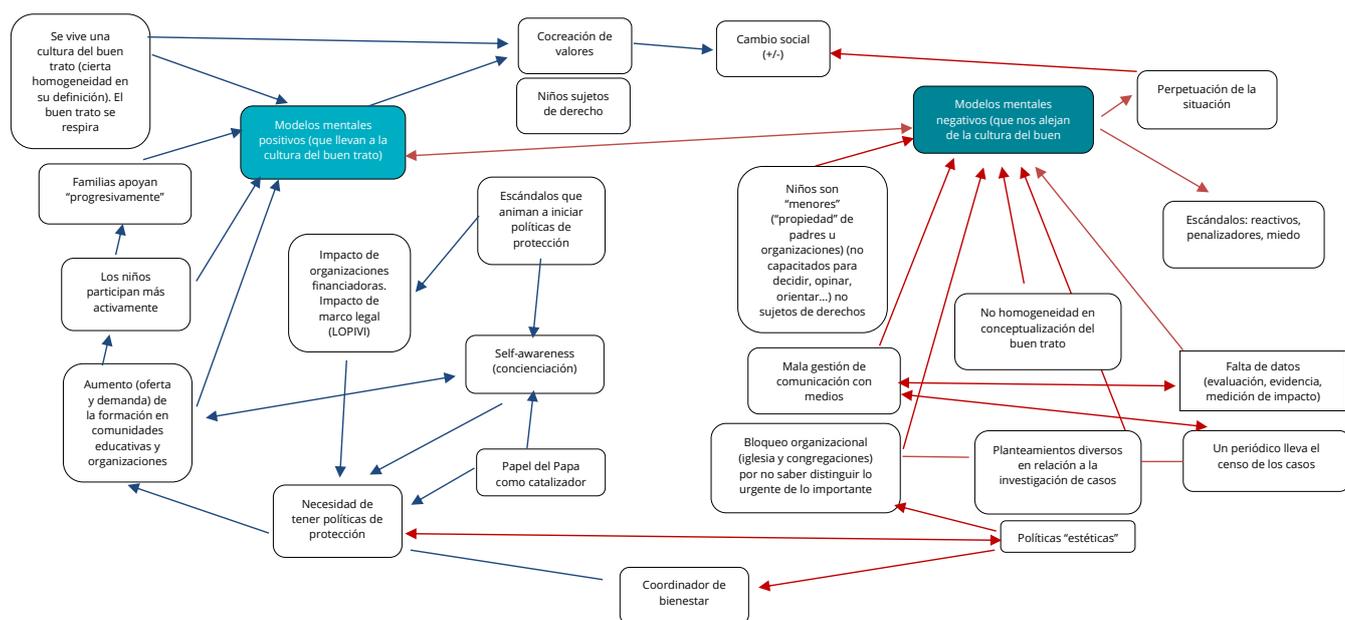


Imagen 3. Visual del sistema actualizada en Julio de 2023 (tema 2)

En términos generales, España ha adoptado un enfoque más estructurado y obligatorio para **promover la cultura del buen trato en instituciones educativas y de ocio**, mientras que en Portugal prevalecen medidas voluntarias que no establecen obligaciones vinculantes para las organizaciones.

En España, la **LOPVI** ha impuesto la obligatoriedad para que todas las instituciones educativas y de ocio implementen medidas concretas de prevención y actuación contra la violencia. Esto ha permitido una mayor uniformidad en la aplicación de protocolos, la formación del personal y la promoción de valores como el respeto, la empatía y la resolución pacífica de conflictos. Asimismo, los programas de ocio, como campamentos y actividades extraescolares, han comenzado a adoptar estándares de buen trato.

Por otro lado, el **marco normativo portugués** prioriza la promoción de prácticas de buen trato a través de iniciativas como el **Selo Protetor**. Sin embargo, como referido en la sección anterior, esta medida es voluntaria, lo que limita el alcance y genera desigualdad en los niveles de protección infantil. El carácter voluntario de muchas iniciativas en Portugal dificulta que todos los NNA puedan beneficiarse por igual de un entorno seguro. Además, la **formación de profesionales**, aunque es un aspecto fundamental, no está universalizada. Muchas instituciones carecen del tiempo y de los recursos necesarios para capacitar adecuadamente a su personal en la cultura del buen trato.

Entre los principales **avances positivos** observados en ambos países se encuentran:

- Un mayor número de entidades con protocolos de prevención y actuación¹⁹.
- Un incremento en la capacitación y sensibilización del personal educativo.
- La designación de figuras responsables, como coordinadores de bienestar y protección.
- La creación de espacios seguros y adaptados, con mejoras en la infraestructura para garantizar la seguridad y accesibilidad.
- El fortalecimiento de la colaboración interinstitucional para la protección de NNA.

19 - A pesar de no contar con una cifra precisa sobre el número de entidades con protocolos de salvaguarda en España y Portugal, las iniciativas de organizaciones como UNICEF, que reconoce a centros educativos que destacan en la defensa y promoción de la cultura del buen trato, indican un compromiso creciente generalizado. https://cadenaser.com/castillayleon/2024/11/27/unicef-reconoce-a-cinco-colegios-de-palencia-como-referentes-en-educacion-en-derechos-de-infancia-radio-palencia/?utm_source=chatgpt.com

20 - En Portugal, se despliega a través de la Estrategia Nacional de Combate a la Pobreza (2021-2030).

21 - Estas herramientas tecnológicas se utilizan con diversos propósitos, como la difusión de información, el intercambio de conocimientos, la monitorización de prácticas institucionales e incluso como mecanismos de denuncia y protección ante situaciones de vulnerabilidad infantil.

- El incremento en Portugal y España de los esfuerzos económicos para fortalecer la protección de NNA, con un enfoque claro en la lucha contra la pobreza²⁰ y la modernización de infraestructuras escolares, priorizando la inclusión y la accesibilidad en los centros educativos.

Por último, cabe destacar que, en los últimos años, el **uso de plataformas digitales**²¹ se ha generalizado a nivel global, y el ámbito de la protección infantil no ha sido una excepción. **España** está impulsando una ley para la **creación de entornos digitales seguros**, enfocada en la regulación del uso de tecnologías digitales con el fin de proteger a los menores en el entorno online. Esta normativa busca establecer principios y directrices para garantizar la participación de NNA en entornos digitales, promoviendo un uso seguro, responsable y alineado con la protección de los derechos de la infancia.

CONTRIBUCIÓN DE H3 A LA CULTURA DE PREVENCIÓN Y REPARACIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y DE OCIO

El programa ha contribuido al avance del sistema en la mayor difusión de una cultura de prevención y reparación gracias al trabajo desarrollado en España y Portugal por Arcores, Educo, Entorno Seguro/ Jesuitas, Escuelas Católicas, Escuelas Ocurrentes y Scouts.

Estas organizaciones han apoyado a numerosos centros educativos y de ocio en la mejora y fortalecimiento de sus políticas de protección y buen trato, así como en la elaboración de mapas de riesgos y la implementación de protocolos de prevención y actuación. A través de cursos y formaciones, han potenciado la capacitación y sensibilización del personal, especialmente del equipo directivo, el profesorado y las coordinaciones de bienestar y protección. Además, en algunos centros han brindado asesoramiento para optimizar o crear nuevos espacios más seguros y adaptados a las necesidades de los NNA (*ver capítulo siguiente*).

Tema 3: Valores, actitudes y creencias

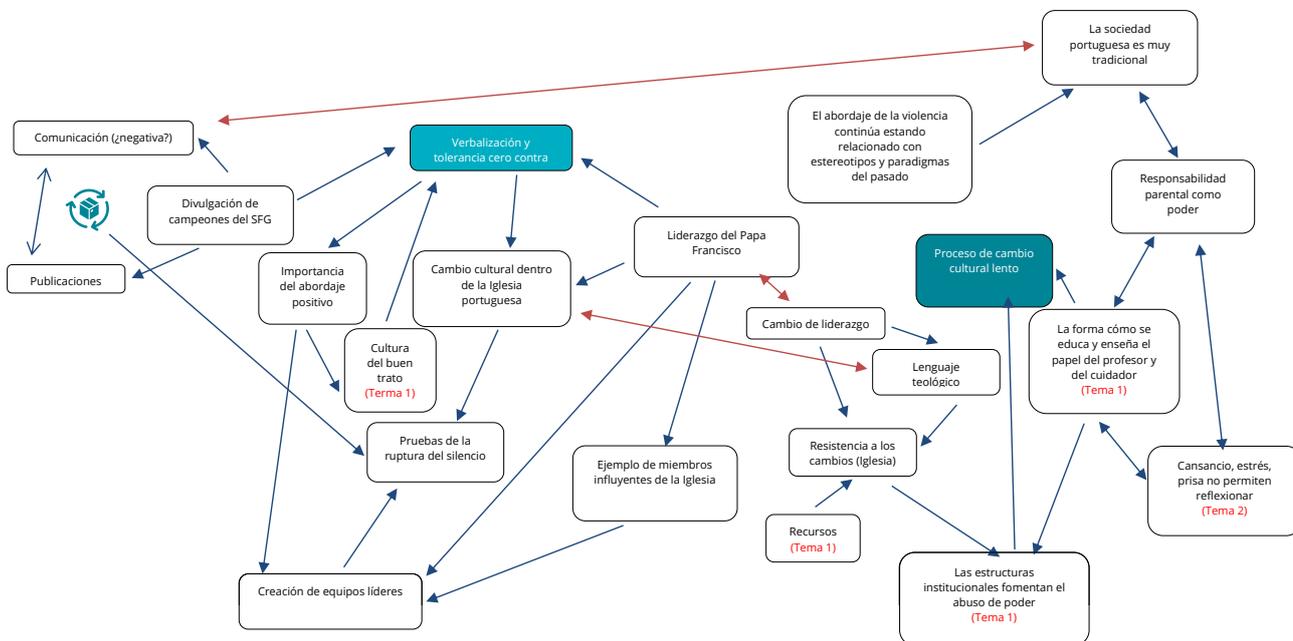


Imagen 4. Visual del sistema para Portugal –Septiembre de 2023 (tema 3)

20 - En Portugal, se despliega a través de la Estrategia Nacional de Combate a la Pobreza (2021-2030).

21 - Estas herramientas tecnológicas se utilizan con diversos propósitos, como la difusión de información, el intercambio de conocimientos, la monitorización de prácticas institucionales e incluso como mecanismos de denuncia y protección ante situaciones de vulnerabilidad infantil.

La importancia de la protección de NNA ha ganado una visibilidad notable en los últimos años, especialmente a través de los medios de comunicación y las redes sociales. Organizaciones de la sociedad civil de ambos países se han fortalecido, logrando alcanzar a un público más amplio de manera asertiva y efectiva. Además, las instituciones académicas (como UNIJES o los Hubs) y sociales (como la asociación Betania) han jugado un papel clave en el proceso de incrementar la sensibilización y concienciación del público general a través de la publicación de artículos –tanto científicos como de divulgación– y la organización de mesas de intercambio²². Este aumento en la visibilidad ha impulsado una mayor empatía social, facilitando que las personas adopten posturas más informadas y proactivas, lo que contribuye a un cambio cultural positivo en la protección de los derechos de los NNA y otros colectivos vulnerables ante el abuso.



22 - Ver Anexos I y II para el detalle completo de ambos casos de estudios.



ESTUDIO DE CASO 2: EL PAPEL DE LOS HUBS EN LA DIFUSIÓN DE UNA CULTURA DEL CUIDADO

Los Hubs han emergido como plataformas clave en la formación y difusión de la cultura del cuidado y safeguarding, desempeñando un papel fundamental en la mejora de las prácticas de protección dentro de la comunidad educativa. Estas iniciativas colaborativas no solo facilitan el intercambio de conocimientos y el aprendizaje mutuo, sino que también construyen redes que refuerzan valores compartidos entre diversas organizaciones.

Una de las características más destacadas de los Hubs es su capacidad para ofrecer apoyo y orientación adaptada a las necesidades específicas de cada organización. Este enfoque personalizado no solo ayuda a las entidades a comprender mejor las implicaciones del safeguarding, sino que también fortalece los procesos existentes. Al actuar como "vasos comunicantes", los Hubs promueven una cultura de protección que permea las prácticas organizacionales, transformando el safeguarding de un concepto teórico a una parte integral de la cultura institucional.

Los beneficios derivados de los Hubs son evidentes. Gracias a su experiencia especializada, han proporcionado formación, análisis de riesgos y medición de impacto, lo que ha permitido a los beneficiarios mejorar significativamente su comprensión de la protección y fortalecer sus prácticas. Muchos han elogiado la diversidad del apoyo recibido, desde la capacitación en escuelas hasta estudios sobre la participación de los NNA en su propia protección. La escasez de expertos en este ámbito en España y Portugal resalta aún más el valor de la labor de los Hubs, que han sido calificados como esenciales para el avance del safeguarding en ambos países.

El impacto de esta formación se traduce en una mejora notable en la capacidad de las organizaciones para realizar análisis de riesgos y medir la efectividad de sus sistemas de protección. Este avance ha inspirado a las entidades a comprometerse más profundamente con los temas de safeguarding, provocando un "clic" transformador que motiva a las organizaciones a integrar estas prácticas en su día a día.

Así, el papel de los Hubs en la construcción de redes de expertos y en la mejora de las capacidades organizacionales es vital para garantizar la sostenibilidad de las prácticas de safeguarding a largo plazo, promoviendo así una cultura de cuidado en la que la protección de los más vulnerables se convierte en una prioridad compartida.

En España, la LOPIVI no solo ha introducido medidas legales, sino que también ha promovido un cambio cultural significativo. La ley establece la obligatoriedad de educar en valores como la igualdad, el respeto y la tolerancia desde edades tempranas, y exige la creación de entornos libres de violencia en instituciones educativas y recreativas.

Este proceso de transformación cultural también se refleja en cambios dentro de la cultura organizacional. Un ejemplo destacado es la iniciativa del Cabildo de Gran Canaria y la Fundación Unión Deportiva Las Palmas²³, que lanzaron un plan de formación a través de una plataforma de aprendizaje en línea para capacitar a 350 personas, incluidos directivos, entrenadores y profesionales del deporte base. Estas acciones demuestran un compromiso institucional con la creación de entornos deportivos más seguros para la infancia.

Sin embargo, persisten desafíos culturales profundamente arraigados. Tanto en España como en Portugal, la influencia histórica de la Iglesia Católica ha sido un factor clave en la perpetuación de un sistema donde las denuncias de abusos no siempre recibían el respaldo adecuado. La cultura del secretismo, unida al temor de desafiar a una institución de tanto peso histórico y social, ha contribuido a la prolongación del problema durante décadas.

23 - Para más información, ver: <https://cadenaser.com/canarias/2024/10/17/el-cabildo-de-gran-canaria-y-la-fundacion-union-deportiva-las-palmas-ponen-en-marcha-una-formacion-para-la-proteccion-de-los-menores-en-el-deporte-base-ser-las-palmas/>

El cambio cultural observado actualmente, impulsado por reformas legales, mayor cobertura mediática y la movilización de la sociedad civil, representa un paso esencial hacia la construcción de entornos más seguros y respetuosos con los derechos de NNA. No obstante, este proceso requiere un compromiso continuo y la implementación de políticas públicas que garanticen la sostenibilidad de estos avances.

CONTRIBUCIÓN DE H3 AL CAMBIO EN ACTITUD, VALORES Y CREENCIAS

La labor realizada en España y Portugal por Arcores, asociación Betania, UNIJES, Educo, Entorno Seguro/Jesuitas, Escuelas Católicas, Escuelas Ocurrentes y Scouts ha contribuido a modificar las creencias, valores y actitudes asociados al sistema.

Aunque no hay evidencia de impacto concreta, la cantidad de iniciativas realizadas por los socios del programa, así como la importancia de éstos en sus ecosistemas, nos permite intuir el importante papel que estas entidades han jugado en la promoción una mayor sensibilización social, fomentando que las personas adopten posturas más informadas y proactivas²⁴. Para ello, han desarrollado materiales educativos, organizado charlas y facilitando debates con miembros de los centros educativos, NNA y familias. En algunos casos, también ha involucrado a otros actores clave, como fuerzas de seguridad, educadores sociales y profesionales afines, fortaleciendo así un enfoque integral de protección y bienestar infantil.

Este tema está tratado en más detalle en la sección siguiente (cambios en modelos mentales)

Tema 4: Visibilización y reparación

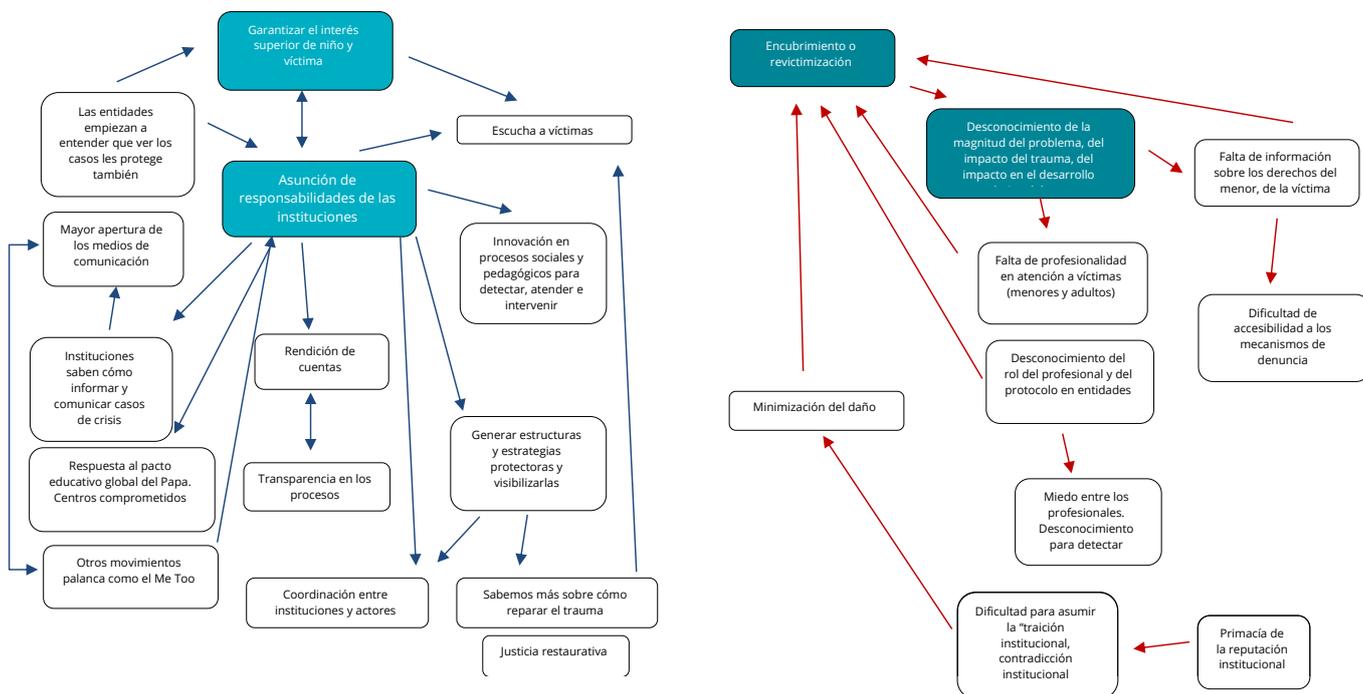


Imagen 5. Visual del sistema para España - Julio de 2023 (tema 4)

24 - Han sido numerosos los eventos organizados por entidades afines al Programa H3, los cuales han sido recogidos mensualmente en una newsletter compartida con todos los socios y AdP. Algunos de las iniciativas que han abordado la importancia de modificar las creencias, valores y actitudes de instituciones e individuos han sido, entre otras, las siguientes: (i) las Jornadas organizadas por Pro+Tejiendo, auspiciadas por la Universidad Pontificia de Comillas, como, "Comprender la complejidad del abuso. Poder, conciencia y espiritualidad"; (ii) la Red Internacional de Educación Emocional y Bienestar (RIEEB) (<https://riieb.com>) que entre otras iniciativas, lanzó la sesión "Creando Entornos Seguros: La educación emocional como base del buen trato en los centros educativos"; (iii) la Universidad Católica de Portugal, ha apoyado múltiples eventos y workshops, entre los que podemos citar, las "Dinámicas Abusivas: Abordar los Problema del silencio y la omisión"; y (iv) UNICEF, que organizó, entre otras, una muy interesante jornada titulada "La infancia en entornos de cuidado: familia y sistema de protección".

Desde una perspectiva social, los cuatro años del programa han sido testimonio de un **cambio cultural significativo** en la percepción pública de las víctimas de abusos. Movimientos como #MeToo han contribuido al empoderamiento de las víctimas y a la reducción del estigma asociado a denunciar abusos, especialmente en contextos donde históricamente ha predominado el silencio y la jerarquía. Los casos de abuso sexual de NNA en instituciones religiosas y deportivas, especialmente dentro de la Iglesia Católica, han generado una creciente indignación pública en los últimos años, lo que ha impulsado reformas y demandas de mayor transparencia.

En Portugal, el informe de la Comisión Independiente de febrero de 2023 identificó 4.815 víctimas en un período de 70 años. Aunque impactante, este número se considera solo una fracción del total real debido a la persistencia del miedo, la vergüenza y la desconfianza hacia las instituciones²⁵. En términos generales, Portugal ha mostrado una respuesta algo más activa y transparente tras la publicación del informe de abusos. Un ejemplo destacado es la mencionada creación del Grupo Vita por parte de la Conferencia Episcopal Portuguesa, el cual ofrece apoyo psicológico a las víctimas y gestiona reclamaciones de indemnización. Aunque esto representa un avance positivo, la Iglesia portuguesa ha sido criticada por la lentitud en abordar la problemática de manera más proactiva.

En España, las cifras resultan aún más alarmantes. Un informe de 2023 estimó que podría haber más de 440.000 víctimas vivas desde 1940. Esta cifra refleja un problema sistémico y arraigado, exacerbado por una cultura de secretismo dentro de la Iglesia y la falta de supervisión estatal efectiva²⁶. La respuesta institucional ha sido más controvertida. La Conferencia Episcopal Española (CEE) inicialmente minimizó la magnitud del problema, lo que generó desconfianza entre las víctimas y organizaciones de defensa de los derechos infantiles. Aunque se han implementado algunos protocolos de prevención y apoyo, persiste la percepción de que las medidas adoptadas no son lo suficientemente transparentes ni eficaces. La ausencia de un organismo independiente similar a la comisión portuguesa subraya esta diferencia de enfoques.

En el ámbito de la **compensación y reparación a las víctimas** se han identificado avances en los últimos años. En abril de 2024, la Conferencia Episcopal Portuguesa (CEP) acordó indemnizar a las víctimas a través de un **fondo financiado con contribuciones solidarias de las diócesis**, permitiendo que las solicitudes se presentasen hasta finales de ese año. Hasta la fecha, al menos 51 víctimas de abusos sexuales en la Iglesia católica portuguesa han solicitado compensaciones económicas a través del Grupo Vita. De las 112 personas que se han puesto en contacto con el grupo, 26 reciben actualmente apoyo psicológico. Aunque la creación de este fondo representa un avance, no se han detallado de forma explícita las modalidades de compensación financiera. El Grupo Vita ha recomendado a la Iglesia revisar ciertos aspectos de la normativa que regula el proceso de indemnización para asegurar una mayor transparencia y equidad.

En España, el Defensor del Pueblo ha solicitado formalmente a los diputados la creación de un plan de reparación integral para las víctimas y la celebración de un acto de Estado en su reconocimiento²⁷. Paralelamente, la CEE ha publicado un formulario para que los afectados puedan solicitar compensaciones bajo el *Plan de Reparación Integral a Menores y Personas Equiparadas en Derecho, Víctimas de Abusos Sexuales (PRIVA)*²⁸. Además, la labor de entidades como asociación Betania ha demostrado ser instrumental a la hora de establecer acuerdos con congregaciones y diócesis que permitan mejorar la respuesta institucional dada a las víctimas de abusos y brindarles una atención y acompañamiento integral (*ver caso de estudio en anexo*).

25 - Informe de La Comisión Independiente para el Estudio de los Abusos Sexuales a Menores en la Iglesia Católica Portuguesa, disponible en: https://dados.rcaap.pt/bitstream/10400.20/2118/7/APIS0098_Relat%C3%B3rioFinal.pdf

26 - Informe de La Comisión sobre los abusos sexuales en el ámbito de la Iglesia católica y el papel de los poderes públicos, disponible en: <https://www.defensor-delpueblo.es/informe-comision-abusos-sexuales/>

27 - <https://elpais.com/sociedad/2024-11-21/claves-la-pederastia-en-la-iglesia-llega-al-congreso-prescribieran-los-delitos-quien-pagara-indemnizaciones.html>

28 - https://www.paradarluz.com/wp-content/uploads/2024/11/CEE-CONFER_PRIVA-ABUSOS-.pdf



ESTUDIO DE CASO 3: ASOCIACIÓN BETANIA

La Asociación Betania, fundada en febrero de 2019, tiene como principal misión ofrecer apoyo integral a las víctimas de abusos sexuales en contextos institucionales religiosos, especialmente en la Iglesia Católica. Betania proporciona servicios profesionales que incluyen acogida, escucha, orientación, atención psicoterapéutica y médica, acompañamiento espiritual y legal, y facilita procesos de reparación de los daños infligidos a las víctimas.

Betania trabaja en colaboración con otras instituciones y fomenta la justicia restaurativa, priorizando la protección de las víctimas sobre la reputación de las instituciones eclesiales para evitar la revictimización. La asociación se esfuerza por aumentar la conciencia sobre la magnitud del problema y colabora en el desarrollo legislativo para abordar más efectivamente estos asuntos.

A lo largo de su existencia, Betania ha contribuido a cambios significativos en la percepción y gestión del abuso, fomentando una **mayor empatía y exigencia de justicia y transparencia**. Los avances destacados incluyen una mayor concienciación pública y eclesial sobre el problema, **una actitud más abierta** y dialogante por parte de ciertos sectores de la **Iglesia**, y la formación de acuerdos estratégicos para mejorar la respuesta institucional de congregaciones y diócesis ante el abuso.

Desde la perspectiva de las víctimas de abuso, los procesos de acompañamiento y reparación de Betania han sido altamente valorados por ofrecer un soporte integral, permitiendo a las víctimas recuperar estabilidad emocional y enfrentar el pasado con mayor resiliencia y confianza. El trabajo de Betania también ha facilitado una mejor comunicación y reconstrucción de relaciones en el entorno familiar y social de las víctimas.

Para mantener y profundizar estos impactos, será importante en el futuro fortalecer la estructura organizativa y financiera de Betania para sostener y expandir su impacto, profundizar en la sensibilización y la formación como estrategias de cambio a largo plazo, y establecer mecanismos formales de comunicación y coordinación interinstitucional para mejorar la capacidad de respuesta a las víctimas de abuso.

(Estudio de caso completo en anexo)

Sin embargo, a nivel de las entidades educativas, el tema de la visibilización y sobre todo, de la reparación, sigue siendo un área por mejorar – según señalaron los propios socios del Programa H3 en el encuentro de Los Negrales en Madrid (octubre, 2024). Destacaron que, si bien ha habido avances en la formación y la capacidad para detectar casos, siguen habiendo lagunas en todo el proceso de reparación, particularmente en la relación con la AAPP una vez el caso es comunicado. Esto podría representar un riesgo para el avance del sistema ya que, el no tener capacidad de dar respuesta integral podría desmotivar a los educadores y resultar en menos reportes de casos de abuso. En concreto, existe la necesidad de mejorar la coordinación entre las diversas instituciones y organismos encargados de la protección infantil para evitar la fragmentación de los servicios y garantizar una respuesta integral y efectiva a los casos de abuso. Por último, las instituciones educativas deben manejar con cuidado las estrategias de prevención y detección para no aumentar la presión sobre el personal docente, quien a menudo se encuentra en una posición complicada al interactuar con múltiples agentes sociales.

25 - Informe de La Comisión Independiente para el Estudio de los Abusos Sexuales a Menores en la Iglesia Católica Portuguesa, disponible en: https://datos.rcaap.pt/bitstream/10400.20/2118/7/APIS0098_Relat%C3%B3rioFinal.pdf

26 - Informe de La Comisión sobre los abusos sexuales en el ámbito de la Iglesia católica y el papel de los poderes públicos, disponible en: <https://www.defensor-delpueblo.es/informe-comision-abusos-sexuales/>

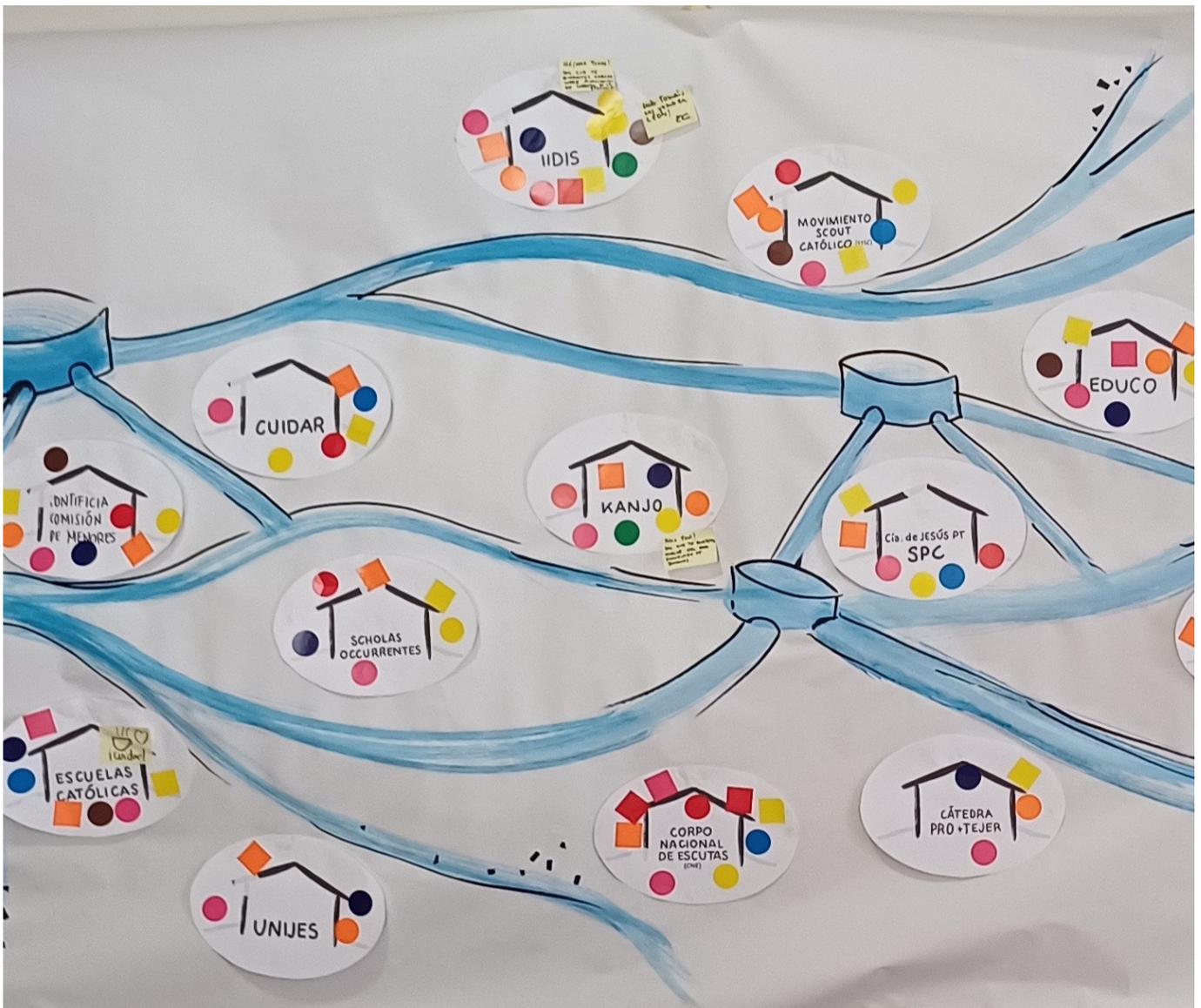
27 - <https://elpais.com/sociedad/2024-11-21/claves-la-pederastia-en-la-iglesia-llega-al-congreso-prescribieran-los-delitos-quien-pagara-indemnizaciones.html>

28 - https://www.paradarluz.com/wp-content/uploads/2024/11/CEE-CONFER_PRIVA-ABUSOS-.pdf

CONTRIBUCIÓN DE H3 AL TEMA DE VISIBILIZACIÓN Y REPARACIÓN

Betania y, en menor medida, UNIJES han contribuido a una mayor visibilización y reparación de los casos de abuso en España. En contraste, en Portugal no se ha realizado ninguna acción que contribuya a este objetivo de cambio sistémico.

Betania ha desarrollado su labor promoviendo la compensación y reparación de las víctimas, actuando como garantes de los derechos de éstas y facilitando un proceso de mediación con las congregaciones y diócesis involucradas. En los últimos cinco años, Betania ha atendido a 101 víctimas²⁹. UNIJES, por su lado, ha abordado el derecho a la compensación y reparación de las víctimas en el marco de su investigación académica y trató esta materia en profundidad en el I Congreso Internacional Jordan, al que asistieron más de 300 personas.



29 - La evaluación realizada por PPOL destaca que una mayoría significativa de las personas atendidas por Betania reconoce que el acompañamiento recibido ha sido fundamental en su proceso de mejoría personal y en la recuperación de la esperanza y el sentido de la vida.

4.2. Análisis de la contribución de H3 de acuerdo a las seis condiciones para un cambio sistémico sostenido

Las seis condiciones para que se produzca un auténtico y duradero cambio sistémico son las que se detallan en la imagen que aparece a continuación. Hemos señalado en verde y naranja las condiciones en las que el Programa H3 ha influido más para contribuir al cambio sistémico en entornos de protección y cuidado.

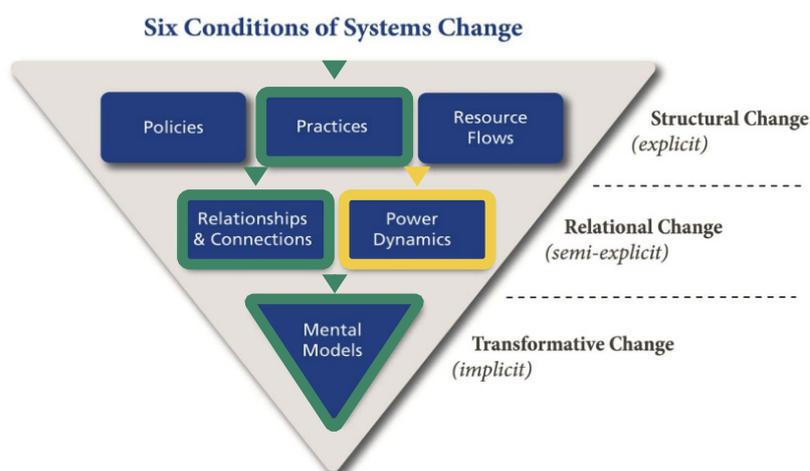


Imagen 6. The water of systems change (FSG)

Del análisis efectuado hasta la fecha, se desprende con claridad que las **mayores contribuciones del programa** se circunscriben al ámbito de **modelos mentales**, las prácticas (*ver capítulo siguiente*), **las relaciones** y, en menor medida, **dinámicas de poder** (por el proyecto UNIJES y asociación Betania, tratados en la sección anterior).

Cambio en modelos mentales

En relación al cambio de mentalidad, de forma unánime, las organizaciones participantes en el programa señalan que en un inicio esperaban una transformación más rápida, siendo la lentitud del proceso un aspecto no anticipado.

No obstante, a pesar de que el progreso haya sido más lento de lo deseado, no se han registrado retrocesos en los avances efectuadas por las organizaciones beneficiarias, y cada vez más organizaciones y congregaciones se han ido sumando a este esfuerzo³⁰. La Comunidad de Práctica habilitada por Porticus en el marco del programa también está promoviendo avances en este contexto.

Sin embargo, con la experiencia, entienden que el cambio de mentalidad es un proceso de largo plazo en el que, más que cumplir objetivos numéricos, se prioriza el fomento de **una cultura basada en el cuidado y el buen trato** como elemento fundamental de las misiones educativas, sociales y pastorales.

Durante la vigencia del programa, se ha detectado un **incremento en la concienciación organizativa** sobre la importancia de la protección de NNA y la promoción del buen trato. En particular, **el cuidado** ha pasado a ser reconocido como el **pilar fundamental** de las misiones organizativas educativas. Esta mayor concienciación ha sido más patente en algunas entidades participantes en H3, que se han visto beneficiadas de los intercambios realizados en el marco de la red y del apoyo recibido, lo que les ha facilitado una transformación organizativa profunda y les ha permitido convertirse en referentes para otras instituciones³¹.

30 - Entre otras, Holistic, CUIDAR y ARCORES.

31 - Este es el caso de Scholas Ocurrentes, SPC y Entorno Seguro.

“Al revisar los objetivos iniciales y la evolución del proyecto, diríamos que lo que más nos enorgullece son los pasos hacia un cambio de paradigma y de mentalidad.”

“A nivel organizativo, se produjo sin duda un aumento de la concienciación sobre la importancia de determinados temas relacionados con la cultura del cuidado y el buen trato.”

En términos generales, la mayor concienciación de las entidades ha derivado en un **mayor reconocimiento del cuidado como base estructural** de las organizaciones e instituciones partes. Este cambio de mentalidad se ha externalizado de diferentes maneras. Primero, varias instituciones han comenzado a **implementar sistemas** y servicios dedicados a la protección y el cuidado, con un enfoque más participativo y centrado en los NNA³². En particular, son numerosas las organizaciones que han demostrado su creciente compromiso y conciencia con la necesidad de generar espacios seguros y dinámicas que promuevan la confianza desde **edades tempranas** (ver cap. 5. acerca de la participación infantil en el diseño e implementación de sistemas de SFG).

Segundo, se ha detectado **una creciente demanda de formación y recursos humanos comprometidos**, no solo a nivel local, sino internacionalmente³³. El aumento de la concienciación acerca de la necesidad de adquirir formación especializada muestra el cambio de mentalidad experimentado por organizaciones educativas, congregaciones y movimientos sociales.

Por último, a nivel académico y educativo, se ha **ampliado el enfoque inicial** para incluir **otras formas de violencia**, como los abusos de conciencia y el acoso, especialmente en relaciones y contextos sensibles como el acompañamiento espiritual (ver en anexo, el caso de estudio UNIJES)³⁴. Esta extensión del enfoque de violencia, consolidado gracias a la investigación académica liderada por UNIJES, ha permitido ampliar el ámbito de aplicación de los sistemas de salvaguarda a otros colectivos vulnerables que inicialmente habían quedado excluidos de este entorno.

En el análisis comparativo de España y Portugal, se destaca un cambio desigual en la mentalidad en organizaciones socias. Algunas entidades han mostrado una predisposición mayor desde un inicio, como es el caso de los CNE, mientras que otras han mostrado un avance notorio durante la implementación del programa, como es el caso de la Compañía de Jesús. En particular, en España, en el marco del I Congreso Internacional Jordán se pudo identificar que si bien en los últimos años, se ha venido observando una mayor conciencia dentro de la Iglesia ante la gravedad de los abusos y la necesidad de reparar el daño causado, asentar estos cambios culturales en el seno de las instituciones y órdenes religiosas requiere tiempo y conlleva enfrentar numerosas resistencias debido a las estructuras mentales tradicionales, el miedo al cambio, y a una posición de defensa institucional en la que se prioriza su prestigio (para más detalle, ver anexo).

“Muchas personas y organizaciones han tomado conciencia de que el fundamento de cualquier otra misión, como la educativa, la social o la pastoral, es el cuidado y el amor con los que se relacionan.”

“[...] los impactos más significativos para nosotros, tal vez sea la concienciación efectiva de la gente y el darnos cuenta de que es un tema que realmente está presente en los grupos locales, entre los líderes, los funcionarios electos y, sobre todo, los jóvenes.”

En Portugal, el caso de SPC muestra que, en relación con los **cambios** observados en las **mentalidades y comportamientos de líderes religiosos y juveniles**, al inicio del programa la cultura del cuidado fue percibida como una obligación o una carga adicional. Sin embargo, con el tiempo, ha sido progresivamente aceptada y valorada. Los líderes juveniles han desempeñado un papel fundamental en este proceso, impulsando el tema en consultas nacionales y demostrando un compromiso creciente con su implementación³⁵.

En lo que respecta a los líderes de **congregaciones religiosas**, si bien el cambio de mentalidad a gran escala ha enfrentado numerosos desafíos, se han logrado avances en cuestiones específicas, como una mayor demanda

32 - Exponentes de ello son MSC y CNE

33 - Scholas ha reportado un aumento en la necesidad de formación no solo en España y Portugal, sino en todos los países donde trabajan. Asimismo, en HOLISTIC han experimentado una creciente demanda de formación en congregaciones y diócesis.

34 - Para más detalles, ver Anexo 1

35 - se presenta más en detalle en el estudio de caso Puntos de Escucha

de formación y una mayor apertura al diálogo y al establecimiento de acuerdos con entidades especializadas en reparación (*para más detalle, ver anexo*)³⁶. Cada vez más, se reconoce la importancia de abordar estos temas para construir y fortalecer comunidades basadas en el cuidado, la protección y la responsabilidad compartida.

Mirando hacia atrás creo que el objetivo “cambiar la mentalidad de los líderes religiosos” no era viable ”

Los cambios de mentalidad y comportamiento mencionados en los párrafos anteriores enfrentan diversos desafíos en congregaciones y organizaciones educativas en ambos países.

En primer lugar, la resistencia inicial de algunas congregaciones, la rotación del personal en las organizaciones y la **limitada disponibilidad de recursos**, tanto a nivel local como provincial, limita la consolidación de los sistemas y puede ralentizar u obstaculizar el proceso de cambio de mentalidad. En concreto, los roles estratégicos, como técnicos y especialistas, enfrentan grandes desafíos debido a la falta de tiempo y recursos. Organizaciones como Cuidar y Holístico han señalado específicamente la escasez de personal, tiempo y medios para poder hacer frente a la creciente demanda de sus servicios. Esta situación limita su capacidad de respuesta y atención a las necesidades formativas emergentes de entidades de distintos tamaños de España y Portugal.

“[...] se enfrentaron diferentes obstáculos, [...] como la falta de recursos en varios equipos de SPC y la escasez de recursos en nuestro propio Equipo Provincial.”

“En el ámbito educativo, especialmente aquellas personas que tienen roles más activos en el sistema de buen trato (p.e.: orientadoras) tienen percepción de falta de tiempos y de medios.”

Asimismo, es importante destacar las **restricciones de tiempo y recursos que afectan a actores claves**. El estudio de costes de las medidas de SfG realizado como complemento al programa y como consecuencia de éste, resalta aspectos fundamentales. En primer lugar, el 50% de las entidades participantes han incorporado nuevos empleados para poder implementar los cambios necesarios en materia de SfG. Además, se destaca que el 90% de estas organizaciones asigna el 50% del tiempo de sus directivos a actividades relacionadas con las medidas de protección³⁷.

En cuanto a los técnicos y especialistas, estos dedican un 30% de su tiempo a las labores de protección, mientras que el personal auxiliar dedica solo un 10%. A pesar de estas limitaciones, los voluntarios juegan un papel fundamental. Según el estudio, un promedio de 3 directivos y 6 técnicos dedican más del 15% de su tiempo a estas labores, mientras que hasta 16 auxiliares contribuyen activamente en las tareas relacionadas con la protección y SfG.

Organizaciones como los Scouts destacan que la inversión en tiempo y recursos efectuada por la organización ha permitido consolidar los puntos de escucha y efectuar los cambios necesarios. Estos recursos y cambios en la práctica son fundamentales para asegurar que el cambio de mentalidad iniciado perdure en el tiempo

36 - La representación de líderes religiosos en el I Congreso Internacional Jordan fue claramente baja en lo que respecta al ámbito diocesano. No obstante, se ha identificado una mayor demanda de formación especializada para avanzar en la implementación de protocolos de salvaguarda.

37 - Cost study of the design and implementation of safeguarding measures in organisations supported by Porticus in Iberia. Septiembre, 2024.



ESTUDIO DE CASO 4 - LOS PUNTOS DE ESCUCHA DE MSC: SABER CÓMO ACTUAR

El Movimiento Scout Católico (MSC) ha estado trabajando en la implementación de Entorno Seguro, con puntos de escucha, buscando que sea una herramienta útil y no una carga para los responsables. Al principio, algunos grupos lo veían como una imposición: *“Mi grupo está obligado a implementar Entorno Seguro”*, comentaba un responsable con cierta resignación. Sin embargo, con el tiempo han llegado a apreciar su verdadero valor. *“Entorno Seguro nos ayuda a estar más cerca de los NNA, a acompañarlos de verdad”*, reflexiona una responsable del MSC en el JAMSCOUT de Julio de 2024 en Covalada (Soria). Muchos se sorprenden al notar el interés que genera, especialmente en los puntos de escucha: *“No me lo esperaba”*, dice un joven scout tras compartir su experiencia.

Desde una perspectiva organizativa, los responsables de los puntos de escucha juegan un papel fundamental dentro del movimiento. No se trata solo de estar presentes, sino de ofrecer un apoyo real: *“Nos hemos dado cuenta de que ser un punto de escucha es mucho más que estar ahí, es saber cómo actuar”*, explica una responsable con emoción. Anteriormente, esta función recaía únicamente en los responsables de grupo, lo que a veces los sobrecargaba. Ahora, con Entorno Seguro, hay un modelo más accesible y eficaz. *“Antes nos sentíamos solos en esto, ahora sabemos que hay un equipo detrás”*, afirma un scout veterano. El interés de los niños, niñas y adolescentes ha superado las expectativas. Aunque algunos pensaban que habría menos participación, la realidad ha demostrado que valoran estos espacios. Los más pequeños, como los lobatos y castores, comparten inquietudes que pueden parecer simples, pero son muy significativas para ellos: *“Me agobia, me da miedo por las noches”*, confiesa un lobato. En cambio, los pioneros y exploradores suelen expresar que sus problemas van más allá del entorno Scout: *“No son problemas de aquí”*, dicen.

Sin embargo, cuando encuentran apoyo, se sienten aliviados. Un caso relevante fue el de tres pioneros que enfrentaban dudas sobre el uso de duchas: *“Nos preocupaba cómo hacerlo, pero encontramos soluciones adaptadas y seguras”*, comenta uno de ellos.

El MSC ha identificado algunas buenas prácticas clave para promover la protección de los menores, como garantizar que los responsables sean fácilmente identificables y que los puntos de escucha sean visibles y accesibles. Además, se han preocupado de dar seguimiento a las inquietudes en futuros acampamentos. *“El pañuelo Scout nos recuerda quiénes somos y que siempre estamos aquí para ayudar”*, dice un responsable Scout con orgullo.

Uno de los principales desafíos ha sido encontrar un equilibrio entre la privacidad y la seguridad. Para ello, se han implementado medidas como la presencia de más personas en los puntos de escucha durante la noche: *“A partir de las 22 horas hay más personas, hay un punto de luz”*, explica un responsable. También han identificado la necesidad de garantizar tiempos de descanso adecuados para los responsables, evitando sobrecargas que puedan afectar la calidad del acompañamiento. *“Hemos aprendido que también tenemos que cuidarnos para poder cuidar a los demás”*, reflexiona una responsable Scout.

En cuanto a la formación, el MSC ha desarrollado cursos dirigidos a adultos y jóvenes sobre el Plan de Safeguarding, los protocolos de actuación en casos de sospecha o denuncia y el canal de denuncias. Aunque la teoría está clara, muchos sienten que aún falta más práctica: *“Sabemos lo qué hacer en teoría, pero necesitamos más simulaciones y casos reales para aplicar lo aprendido”*, señala un participante de la formación sobre Entorno Seguro. Es crucial que los adultos estén preparados para reconocer signos de maltrato psicológico, físico, violencia sexual, negligencia, acoso y conductas adictivas. *“Es difícil hablar de estos temas, pero es necesario. No podemos mirar hacia otro lado”*, afirma un responsable.

Después de recibir formación, los participantes han adquirido un conocimiento más práctico sobre cómo actuar en situaciones de riesgo. Se resalta la importancia de saber a quién acudir si se detecta una situación de maltrato y cómo hacerlo de manera efectiva. Se han identificado buenas prácticas, como el uso de casos reales para evitar causar daño involuntariamente, evitar preguntas dirigidas y fomentar la empatía: *“Para hacer esto bien, hay que tener coraje, ser o haber sido Scout”*.

En definitiva, Entorno Seguro ha pasado de ser visto como una obligación a convertirse en una herramienta valiosa dentro del MSC. "Ahora lo vemos como algo enriquecedor, nos ayuda a todos", dice un responsable con una sonrisa. Gracias a la implicación de los responsables y al interés de los propios jóvenes, el movimiento sigue avanzando en la creación de espacios más seguros, inclusivos y protectores para todos sus miembros.

Cambios en las relaciones y conexiones: el caso de la Red H3

Desde el inicio del programa, Porticus desempeñó un papel clave como **impulsor de la red** H3, facilitando la conexión entre los socios que conformaron un primer círculo y, posteriormente, creando la figura de los "Amigos del Programa" (AdP) en un segundo nivel de interacción. Entre 2019 y 2023, el **Grupo de Trabajo "andPorticus"** y el "360 Philanthropy Team" analizaron el **valor añadido** del enfoque de red y cómo potenciarlo mediante mejoras en el diseño, gestión y apoyo de los programas. En este contexto, Porticus desarrolló un modelo con tres estructuras de colaboración, respaldado por "The Partnering Initiative", que estudió la realidad asociativa de sus programas, incluyendo H3. Initiative", que estudió la realidad asociativa de sus programas, incluyendo H3.

Durante un encuentro anual en diciembre de 2022, se debatió sobre la tipología de la red, y aunque hubo opiniones divergentes, la mayoría coincidió en que, en aquel momento, H3 funcionaba principalmente como una **red colaborativa** ("Network connect"). Esta estructura se distinguía por su amplia base asociativa y su énfasis en compartir conocimientos, contactos e ideas, aunque con un nivel de conexión aún en evolución.

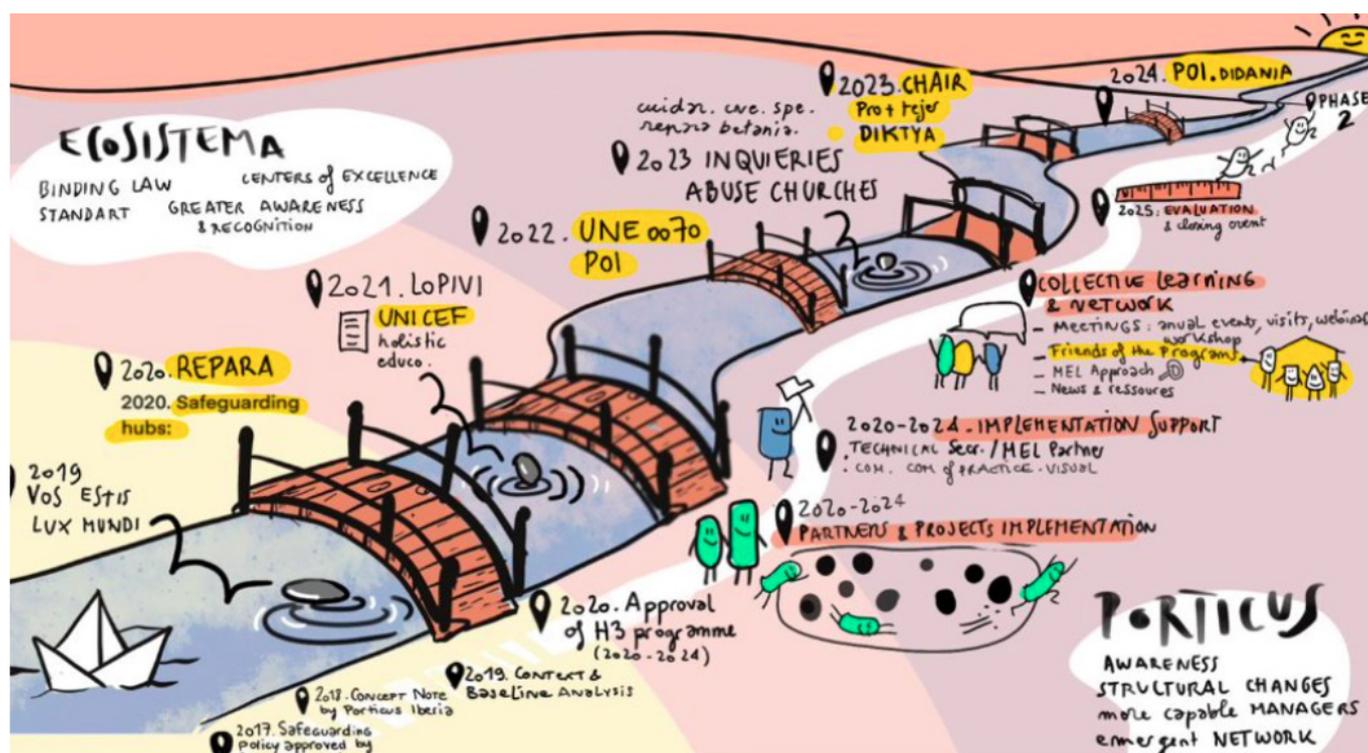


Imagen 7. La evolución del ecosistema

La red H3 ha evolucionado significativamente desde sus inicios, enfocándose en la construcción de una **estructura sólida** basada en la **integración de socios y AdP**, el intercambio de recursos y conocimiento. A lo largo del tiempo, se ha trabajado en fortalecer la conectividad entre los socios y AdP. Un factor clave en este proceso de consolidación fue la realización de eventos presenciales, tras la crisis de la COVID-19, los cuales mejoraron la colaboración entre los miembros de la red y han impulsado su desarrollo.

La propuesta “Amigos del Programa” o AdP se ha alzado como una herramienta novedosa que ha permitido alcanzar a un volumen notorio de personas y entidades a través de un trabajo continuo de identificación de actores relevantes del ecosistema. Esta masa de actores claves invitados a formar parte de la red ha brindado un grado de representatividad significativo al ecosistema de H3 gracias a su efecto multiplicador. A través de instrumentos como la newsletter, eventos presenciales y online, los miembros de AdP han podido alinearse entre ellos y avanzar de forma simétrica hacia la implementación de SfG, a la vez que son parte del cambio sistémico.

Para consolidar su crecimiento, la red también implementó diversas estrategias y herramientas como webinars, identificación de mejores prácticas y visitas en terreno. Estas acciones fomentaron el aprendizaje compartido, la sinergia y la complementariedad entre los participantes. Además, fortaleció la legitimidad colectiva con la introducción de los AdP, al promover la diversidad como un elemento clave para la innovación, permitiendo alcanzar una masa crítica que facilitó la escalabilidad de la red.

Mirando hacia el futuro, H3 busca consolidarse como una **red colaborativa** con un fuerte sentido de pertenencia y motivaciones compartidas. En este sentido, más recientemente, la red ha pasado de ser un espacio de conexión entre socios a convertirse en un modelo sólido –aunque aún incipiente - de cooperación e integración de recursos, con un claro potencial de generar un **impacto profundo y significativo** en el ámbito de la protección infantil. Los mismos socios han destacado “la red” como uno de los impactos más importantes generados por H3 (ver imagen 8).



Imagen 8. Definición de los impactos más importantes del programa por los socios en el taller de actualización de la TdC (12 de diciembre de 2024)

En cuanto a la valoración de los miembros de la red, al final del programa, la mitad de los participantes encuestados calificaron como “positiva” su experiencia dentro de la red, mientras que la gran mayoría de ellos, recomendarían a otros actores unirse a la red. Asimismo, buena parte de los participantes reportan colaboraciones activas con otros miembros de la red³⁸.

38 - En concreto, el 70% de los socios indican que han co-iniciado o implementado conjuntamente una iniciativa con otro(s) socio(s) gracias a H3.

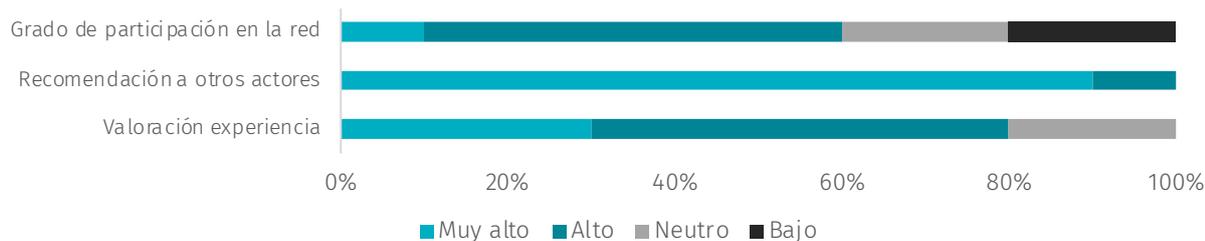


Gráfico 3. Valoraciones de los miembros de la red (Fuente: Cuestionario a socios)

“Seguro que lo recomendaría! Es un espacio dónde compartir, aprender y generar sinergias para la protección infantil único en España.”

“Porque é um espaço de partilha muito rico e com uma grande potencialidade para ampliar e multiplicar o conhecimento.”

“... Me ha gustado mucho participar en la CdP. Me gusta mucho poder hacer un proyecto propio. El papel de Porticus es muy positivo, más allá de la financiación.”

Principales cambios generados por la red al interno

La red promovida por Porticus ha generado un **impacto profundo y significativo** en el ámbito de la protección infantil y promoción de una cultura del cuidado gracias a la influencia que ha tenido en sus organizaciones miembro. Su labor ha facilitado la **cohesión** entre proyectos, permitiendo que las organizaciones participantes compartan **experiencias, aprendizajes y mejores prácticas**. Este enfoque ha resultado en un ecosistema donde la **comunicación** fluye de manera orgánica, fortaleciendo el trabajo **colaborativo** y promoviendo el desarrollo de estrategias conjuntas que responden a los desafíos comunes de SfG.

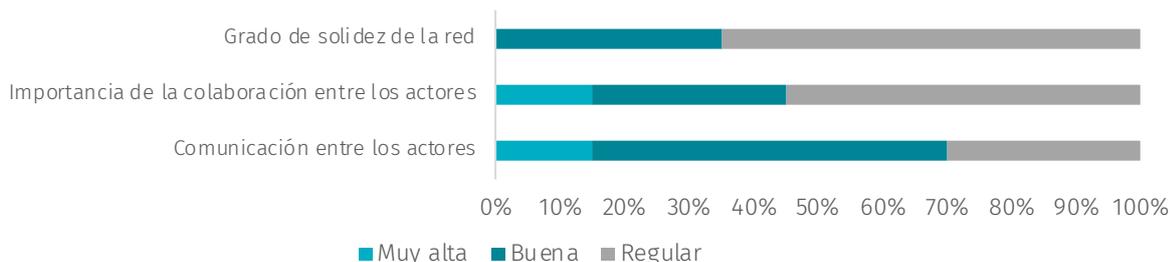


Gráfico 4. Valoraciones de los miembros de la red (Fuente: Cuestionario a socios)

Los miembros de la red han reportado un grado **medio de solidez** de la red y de **cohesión entre sus miembros**, especialmente a través de eventos como el Congreso Jordan, que promovieron un sentimiento de pertenencia y relevancia del trabajo efectuado con los aportes de diferentes socios³⁹.

39 - La participación de representantes de diferentes organizaciones participantes de H3 en paneles del I Congreso Internacional Jordan es un exponente de los lazos de colaboración creados gracias a la red H3.

Los miembros de la red también han destacado una mejora en su comprensión sobre la protección infantil, aunque es clave **fortalecer la comunicación** (calidad y frecuencia) **entre los actores de la red** y la colaboración entre los miembros para robustecer el ecosistema de la protección a la infancia. En este sentido, se deben destacar las diferentes colaboraciones que han tenido lugar entre los miembros y que se han dado principalmente entre organizaciones con intereses comunes o previas conexiones.

En cuanto al grado de participación de los miembros de la red **en los eventos**, se destaca el valor de los **encuentros presenciales⁴⁰ y online**, a pesar de sufrir ciertas limitaciones por la falta de tiempo de los socios y, en ocasiones, carecer de una **agenda clara**. Para mejorar esto, se recomienda planificar con anticipación los eventos e incluso establecer una agenda para los próximos años que facilite la participación y aumente las oportunidades de **colaboración efectiva** entre organizaciones.

La red también ha tenido un **impacto** desigual en las diferentes **áreas del programa**. Los mismos socios han valorado su repercusión, según su propia percepción, tal y como se indica en el gráfico a continuación.

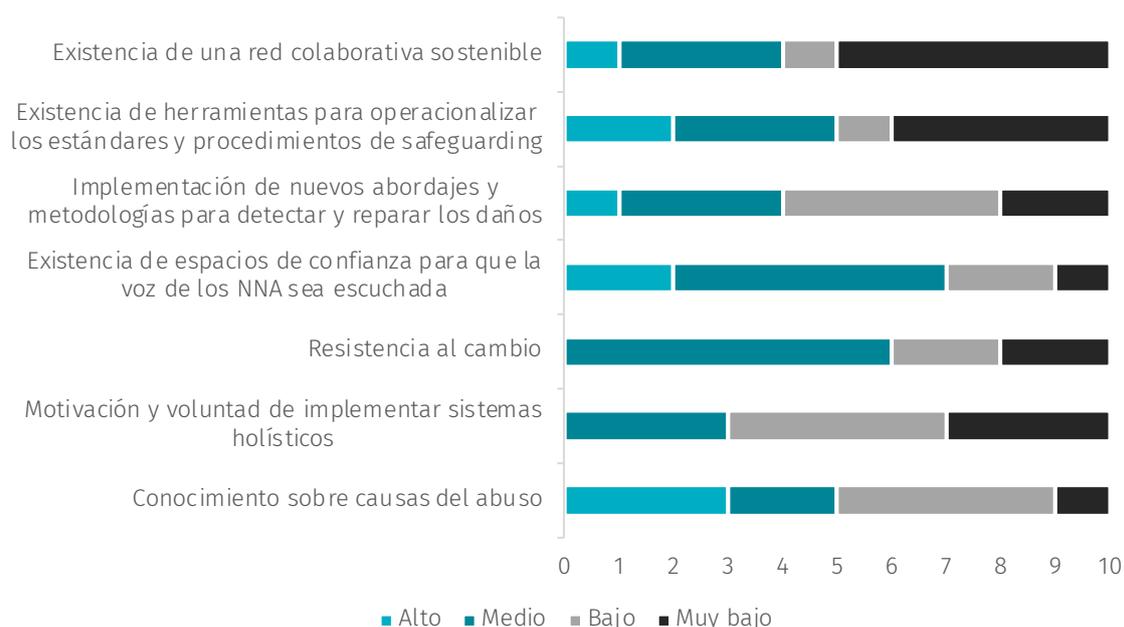


Gráfico 5. Valoraciones de los socios del programa H3 (Fuente: Cuestionario a socios)

Tal y como se desprende del gráfico anterior, la percepción reportada por los socios al finalizar el programa concuerda en alguna medida con lo reportado en el taller de actualización de la TdC (ver capítulo 3). La diferencia clave es que el impacto colectivo (acciones realizadas por la red a nivel del programa, no de los proyectos) no siempre es el mismo que el impacto agregado (es decir, el impacto que ha tenido el programa a través de las acciones de cada proyecto). Así, uno de los principales logros de esta red ha sido la organización de **eventos formativos y visitas técnicas** especializadas. Estas instancias han brindado oportunidades únicas para fortalecer las **capacidades** de los equipos participantes, ofreciendo herramientas actualizadas y metodologías innovadoras, que han permitido **vencer la resistencia al cambio** y promover la **creación de espacios de confianza** para niños, niñas y adolescentes. La posibilidad de acceder a estos espacios ha potenciado el desarrollo de las organizaciones conforme los estándares de SfG, sin embargo, como se detalla en el capítulo 5., el desarrollo de espacios de confianza para NNA no ha alcanzado los resultados esperados en términos de accesibilidad y visibilidad.

Las **áreas del programa** que han quedado **más desatendidas** por la red son la implementación de nuevos abordajes y metodologías para detectar y reparar los daños derivados del abuso, así como las estrategias para fomentar la motivación y voluntad de los equipos para implementar sistemas de SfG siguiendo un enfoque holístico.

40 - Los participantes destacan que los encuentros han permitido un intercambio más cercano y personal

En cuanto a los **cambios positivos** derivados de la adopción de ideas o prácticas concretas intercambiadas en el marco de la red, o resultados específicos atribuibles al trabajo de la red, los socios destacan la relevancia de la **capacitación** recibida para fortalecer las entidades. En concreto, se subraya la importancia de los conocimientos adquiridos en: (i) la identificación de vulnerabilidades y abuso, así como el manejo de situaciones de crisis; (ii) medición de impacto y evolución de políticas; y (iii) en la creación de estrategias de co-creación y colaboración inter-organizacional (i.e. EduLab, EVIA).

“Para que los miembros participen activamente, creo que deben percibir que la red les resulta útil y beneficia a sus entidades y sus proyectos. Para mejorar el impacto de la red, convendría tener una estrategia de incidencia política y otra de sensibilización social.”

“Conocer lo que otras entidades, con diferentes campos de trabajo respecto a los abusos ayuda a crear sinergias y sensación de que estamos avanzando.”

“(…) es un ecosistema favorable; también nos ha acompañado en todo aquello que le hemos pedido. En lo específico, hemos iniciado proyectos y generado varios grupos de trabajo con personas/organizaciones del programa que estoy seguro que repercutirán (algunas de ellas ya lo hacen) en el cuidado y el bienestar de nuestros niños y niñas.”

Además del aprendizaje y la formación, la red ha servido como un **punto de encuentro** para la **reflexión conjunta** sobre los desafíos que enfrentan las organizaciones. A través del **intercambio de recursos, conocimientos y herramientas**, se han generado soluciones innovadoras y sostenibles para abordar problemáticas relacionadas con la protección infantil y la promoción de una cultura del cuidado. En este sentido, organizaciones como Scholas Ocurrentes y MSC han subrayado la importancia de seguir fortaleciendo estos esfuerzos, asegurando que desean que la red continúe evolucionando y ampliando su alcance.

Uno de los principales desafíos identificados dentro de la red es la necesidad de ampliar el **acceso a formaciones especializadas** y de fortalecer el vínculo entre entidades de distintos países o idiomas. A pesar de los esfuerzos realizados, aún existen **barreras** que limitan la participación equitativa en los procesos de capacitación, lo que puede afectar la implementación efectiva de las estrategias compartidas. Para superar esta dificultad, es fundamental desarrollar mecanismos que faciliten la **traducción, adaptación y difusión de contenidos formativos**, asegurando que todas las organizaciones, independientemente de su ubicación o idioma, puedan acceder a recursos de calidad que potencien su labor. Además, reforzar la conexión entre entidades de diferentes regiones permitirá un intercambio más enriquecedor de experiencias y conocimientos, promoviendo un aprendizaje colectivo más inclusivo y diverso.

Principales cambios generados por la red al externo

Más allá de su papel como **facilitador**, Porticus ha asumido un **rol estratégico** en la consolidación de la red. Su liderazgo ha sido clave para fomentar un **sentido de comunidad** entre las distintas organizaciones, permitiendo que cada una de ellas contribuya con su experiencia y conocimiento en las sesiones organizadas en el marco del programa. Gracias a esta dinámica, la **red** no solo ha funcionado como un espacio de intercambio, sino también como un **catalizador de iniciativas**, como la Comunidad de Práctica, que ha dado lugar a un ecosistema colaborativo basado en el altruismo y la cooperación para avanzar en las áreas de acción comunes⁴¹.

“Creo que hay que seguir trabajando para que se mantenga. El liderazgo de Porticus ha sido clave y ojalá continúe.”

El impacto de la red no se ha limitado al ámbito local, sino que ha trascendido fronteras, promoviendo conexiones tanto a nivel nacional como internacional. UNIJES y Scholas han destacado el valor de este enfoque global, que ha permitido la consolidación de iniciativas de colaboración entre entidades de diferentes países⁴², lo que ha fortalecido sus proyectos.

41 - Entre otras, la investigación académica, el fortalecimiento de las capacidades de entidades afines, el desarrollo y uso de herramientas que promueven la participación infantil, entre otras.

42 - El proyecto de investigación UNIJES destaca la importancia de la red en la puesta en contacto con otras instituciones académicas de otros países, como EE.UU.

La **red** ha permitido conocer **nuevas perspectivas** y compartir aprendizajes significativos, tanto individuales como organizacionales. Las *newsletter* semanales han reforzado el enfoque en la protección infantil como un **cambio cultural**, para maximizar su impacto. Sin embargo, se enfatiza la importancia de perseverar en el trabajo a largo plazo, reconociendo que la salvaguarda requiere **liderazgo**, pedagogía organizacional y esfuerzos continuos para involucrar a todas las partes.

A través de la red, el programa ha contribuido a **avanzar hacia su objetivo de cambio sistémico**⁴³ extendiendo las buenas prácticas y aprendizajes identificados e intercambiados entre los socios del programa a otras organizaciones beneficiarias de H3 a través de los AdP. En este ámbito, en términos generales, los socios reportaron que **la red había tenido “importancia” para el fortalecimiento del ecosistema de la protección de la infancia.**

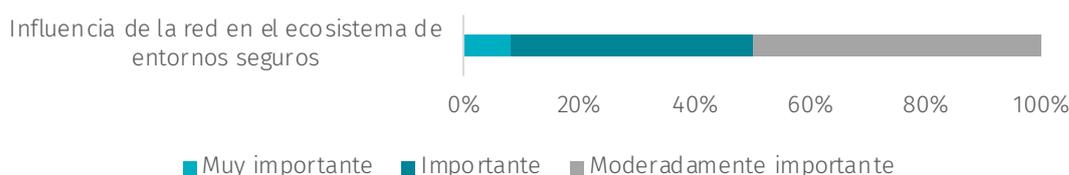


Gráfico 6. Valoración grado de influencia de la red H3 en el ecosistema (Fuente: Cuestionario a socios)

A pesar de que la **contribución de la red a la evolución del sistema** aún es limitada, se ha identificado una contribución notable a la superación de desafíos en la implementación de prácticas y en el apoyo brindado a pequeñas organizaciones con alto impacto. Entre los principales retos se encuentran lograr una mayor **permeabilidad** en la implementación de prácticas y apoyar a **pequeñas instituciones** con recursos limitados pero alta incidencia en la infancia. Algunas de las propuestas sugeridas para avanzar en su integración son: (i) inspirar con casos de éxito; (ii) desarrollar un argumentario claro que motive el compromiso colectivo, y (ii) promover acciones comunes, como un protocolo de buen trato firmado por todas las entidades partes. Se prevé que estas estrategias fortalecerán la red y ampliarán su impacto en la protección infantil.

“(la red) debería seguir creciendo, incluyendo a la administración pública y a otros actores”.

“En nuestro caso, si no es con apoyo financiero, será complejo seguir formando parte de la red”.

“El principal (desafío) es que los miembros de la red perciban que estar en la red les aporta valor”.

Otro reto crucial para la red es garantizar su **sostenibilidad a largo plazo**. En términos generales, los socios han valorado la red con un grado de sostenibilidad media⁴⁴. Para fortalecerla, se sugieren diferentes acciones. Primero, integrar la propia red dentro de los **acuerdos y proyectos futuros** alcanzados por los socios, de manera que su funcionamiento no dependa exclusivamente de iniciativas puntuales o de financiamientos temporales. Para ello, es esencial que la red sea reconocida como un actor estratégico dentro de los **programas de colaboración o acuerdos**, asegurando que sea incluida en los planes de desarrollo y/o en las estrategias institucionales desarrolladas por los socios en el ámbito de acción de cada uno de forma individualizada. Segundo, crear modelos de financiamiento sostenibles y consolidar **alianzas estratégicas** clave para fortalecer su continuidad y garantizar que siga generando valor en el ámbito de la protección y el cuidado.

En cuanto a los **ámbitos de mejora**, las entidades involucradas en la red han señalado la necesidad de **potenciar las sinergias** entre los proyectos existentes, de manera que se fomente una mayor colaboración y complementariedad entre las iniciativas. Esto no solo permitirá optimizar los recursos y evitar duplicidades, sino que también contribuirá a generar un ecosistema más eficiente y alineado con los objetivos comunes de protección infantil y promoción de una cultura del cuidado.

43 - Este es: “Una masa crítica de personas y organizaciones ha internalizado la cultura de protección y buen trato y promueven su adopción, cambiando sus maneras de ser y hacer, respetando el derecho de las personas en situación de vulnerabilidad- especialmente niñas y niños y adolescentes- acompañándolos, contribuyendo así a un mayor empoderamiento y a su bienestar, y al desarrollo de su potencial.”

44 -En concreto, 7 socios calificaron la red como “moderadamente sostenible”, frente 2 que la consideraron “sostenible” y 1 considera su sostenibilidad “baja”.

Otro punto clave para el fortalecimiento de la red es la **participación activa** de los beneficiarios finales en las distintas iniciativas. Garantizar su implicación en la toma de decisiones y en la evaluación de los programas contribuirá a una mayor pertinencia y efectividad de las acciones desarrolladas.

En cuanto a las **propuestas de futuro**, una de las principales iniciativas planteadas es la **creación de un observatorio** o la formación de una red específica en Portugal. Este esfuerzo buscaría consolidar la estructura y funcionalidad de la red en ese país, promoviendo una **mayor cohesión** entre los actores involucrados y facilitando la implementación de estrategias más adaptadas al contexto local. Con ello, se **reforzaría** el impacto de la **red a nivel regional**, asegurando una mayor integración de las organizaciones portuguesas en la dinámica de cooperación y aprendizaje compartido.

Sostenibilidad de la red: una propuesta para Portugal

En octubre y noviembre de 2024, se celebró una reunión inicial entre los socios portugueses del Programa H3, que incluía a Cuidar, el CNE y la SPC (PPCJ). El propósito de esta reunión fue reflexionar sobre el desafío de establecer un Observatorio, Red o Plataforma de Safeguarding en Portugal, una propuesta surgida en un encuentro anterior en Sintra. Durante esta reunión, se identificó la necesidad de una entidad que agrupara a diversas organizaciones ya activas en la prevención de la violencia, con el fin de coordinar esfuerzos, promover iniciativas de defensa (advocacy) y fomentar la colaboración entre diferentes proyectos.

A pesar de la importancia de la iniciativa, los pasos concretos hacia su implementación no han avanzado significativamente. En un taller realizado el 24 de enero de 2025, en el que se actualizó el Mapa Sistémico, se volvió a destacar la importancia del Observatorio. Sin embargo, se concluyó que su creación depende de la formación de un grupo de organizaciones que decidan conjuntamente establecerlo, así como de un liderazgo claro por parte de alguna entidad con recursos y tiempo dedicado exclusivamente a esta actividad.

Por el momento, el proyecto se encuentra en una etapa preliminar sin un liderazgo definido que pueda garantizar su desarrollo.

Otra iniciativa destacada es la implementación de un **"mercado interno"** entre los miembros de la red. Esta propuesta tiene como objetivo facilitar el apoyo mutuo y fortalecer la sostenibilidad de la red en el tiempo. A través de este mecanismo, los socios podrán **intercambiar recursos**, conocimientos y herramientas de manera más ágil y efectiva, garantizando que las organizaciones cuenten con el respaldo necesario para seguir desarrollando sus proyectos. Además, este sistema contribuiría a **generar valor** para los miembros, promoviendo el desarrollo estructural y estratégico en el ámbito de la protección y el cuidado.



Imagen 8 – Mapeo de necesidades y propuestas de aportaciones mutuas de los miembros de la red. Evento de los Negrals, Madrid, 2024.

4.3. Cambios en el análisis sistémico y el futuro del programa

En el último taller de análisis sistémico realizado, se revisitaron las principales palancas de cambio que inciden en cada uno de los temas abordados para reformularlas e indicar el nivel a través del cual podrían abordarse. Estos temas y su capacidad de cambio sistémico representan pistas para el futuro del programa y el trabajo de socios individualmente o colectivamente, dentro del marco de la red H3. Algunos temas claves destacan:

- un trabajo reforzado de incidencia basado en evidencia, con la profundización del estudio de coste para mostrar el valor social de la inversión en sistemas de SfG (aportando el componente “*beneficio*” al análisis de coste actual), para contribuir a una mayor derivación de recursos públicos hacia la operacionalización de sistemas de SfG;
- Seguir trabajando en la visibilización del tema hacia la sociedad
- Mejorar el tema de la participación de NNA, sus familias y en general, de la sociedad hacia el cambio de cultura, tanto a nivel organizacional como a nivel societal.

Palanca de cambio	Nueva propuesta de formulación	Dimensión de cambio sistémico
1	Tener una voz (H3) para dar feedback de la reforma de la LOPIVI	Políticas Prácticas Dinámicas de poder
	Mostrar la rentabilidad de cumplir con la LOPIVI, la prevención, la figura del delegado	Modelos mentales Políticas
	Dotar de recursos al delegado de protección	Flujo de recursos Prácticas
2	Estandarizar y escalar las formaciones y herramientas	Prácticas Políticas
3	Implementar la figura del dinamizador de participación en entidades	Políticas Prácticas Flujo de recursos
	Brindar feedback de los NNA sobre cómo se sienten cuidados y tratados en sus entornos	Modelos mentales Prácticas
	Aprender y promover la participación real de NNA en las instituciones	Políticas Prácticas Relaciones Modelos mentales
4	Establecer una red local de delegados de bienestar	Prácticas Relaciones
6	Visibilizar y crear una masa crítica a nivel sociedad civil alrededor de la temática	Prácticas Relaciones
	Testimonio de víctimas como información para el rediseño de la prevención	Modelos mentales Relaciones Prácticas
7	Sistemas de estandarización de autoevaluación y certificación o reconocimiento de organizaciones católicas que generan espacios seguros y de buen trato / Mecanismos de verificación de que las políticas tienen impacto positivo / Auténtica rendición de cuentas / Partida económica / Horas liberadas al coordinador / Visibilización de los avances	Políticas Prácticas Flujo de recursos Relaciones Modelos mentales
	Pliegos públicos que incorporan las necesidades de cumplir con medidas de prevención y buen trato	Políticas

APRENDIZAJES SOBRE H3 Y EL ECOSISTEMA

- Las **mayores contribuciones del programa** se circunscriben al ámbito de **modelos mentales, prácticas, relaciones** y, en menor medida, **dinámicas de poder**.
- Durante la vigencia del programa se ha detectado un **incremento en la concienciación** de las organizaciones acerca de la importancia de la protección de NNA y la promoción del buen trato.
- Se ha reportado una creciente demanda de formación y recursos humanos comprometidos, a pesar de enfrentar restricciones de tiempo y recursos que afectan el despliegue de los sistemas de SFG.
- Porticus ha asumido un rol estratégico en la creación de la red, siendo un **catalizador de iniciativas**, como la Comunidad de Práctica, permitiendo avanzar hacia su objetivo de cambio sistémico.
- La evaluación concluye que la red ha generado un **impacto significativo** en el ámbito de la protección infantil, gracias al intercambio de experiencias, aprendizajes y a través de la cohesión entre proyectos.
- La red H3 ha evolucionado significativamente desde sus inicios, pasando a ser una **estructura más madura** basada en la integración de socios y AdP que aspira a ser una red colaborativa con un fuerte sentido de pertenencia y motivaciones compartidas.
- Sin embargo, el **trabajo colectivo a través de la red tiene que consolidarse**, y la red tiene que desarrollar "*vida propia*", fuera del impulso de Porticus. Es un proceso de cambio que podrá llevar algún tiempo y tendrá que ser impulsado por líderes claves (dentro de las organizaciones participantes de H3 que tengan más experiencia en desarrollo de redes).
- En términos de definición de contenidos para el trabajo colectivo, la red podrá utilizar el nuevo análisis de temas sistémicos prioritarios para guiar sus acciones.

5.

Operacionalización de estándares de Safeguarding (SfG) en organizaciones que trabajan con Niños, Niñas y Adolescentes (NNA)



En este capítulo abordaremos en detalle, en un primer momento, el estado de implementación de los sistemas SfG en los socios de H3 y/o en organizaciones beneficiarias (5.1.) para luego reflexionar sobre la sostenibilidad de los sistemas SfG más allá del programa (5.2).

5.1. Estado de la operacionalización de sistemas SfG en socios y organizaciones beneficiarias

La protección de NNA es un desafío que involucra a múltiples actores dentro de las organizaciones, desde el personal directivo hasta los voluntarios y trabajadores de apoyo. Si bien existe una creciente conciencia sobre la importancia de SfG, aún persisten desigualdades en el nivel de conocimiento y aplicación de protocolos de protección. Factores como la falta de formación homogénea, la ausencia de mapas de riesgo actualizados y la baja participación infantil en la toma de decisiones dificultan la creación de entornos verdaderamente seguros para NNA.

En este contexto, algunas organizaciones socias o beneficiarias de las actividades implementadas por los socios de H3 han avanzado significativamente en la transformación de la protección de NNA en un eje central de su funcionamiento – contribuyendo así a un cambio concreto en las prácticas en el sistema⁴⁵ –, mientras que otras enfrentan barreras estructurales como la falta de recursos, la sobrecarga laboral del personal o la escasa implicación de familias y comunidades.

Este capítulo analiza los principales avances en áreas claves para la operacionalización de los sistemas de SfG, en concreto, en materia de comprensión de riesgos, implementación de políticas de protección, mecanismos de denuncia, formación del personal y participación de NNA, con el fin de identificar estrategias efectivas que permitan fortalecer los sistemas de buen trato y salvaguarda en distintos entornos organizativos⁴⁶. Si bien existe una correlación entre el programa y el avance de los sistemas de protección, asumimos que el impacto de H3 ha sido relativo (contribución, más que atribución, a los avances de los sistemas SfG).

Área clave 1 – Comprensión de los riesgos de desprotección de NNA

Entre las organizaciones socias que han desarrollado acciones con impacto en centros educativos, existen variaciones significativas en el nivel de conocimiento adquirido por actores internos sobre los riesgos de desprotección infantil. En términos generales, los respondientes indican un nivel de conocimiento alto o muy alto, siendo esta tendencia más elevada en los centros educativos basados en España.

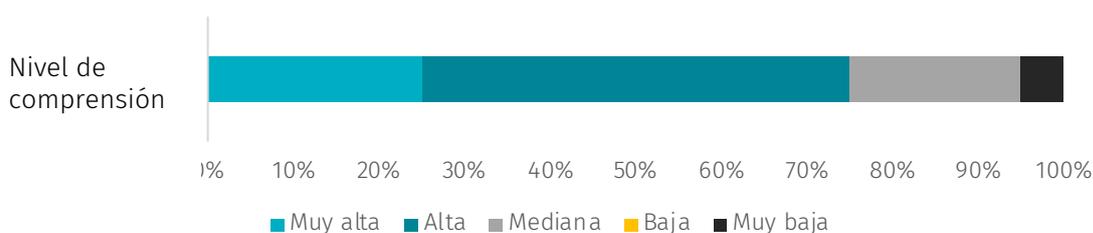


Gráfico 7. Respuestas obtenidas a la pregunta Q4. “Considerando todas las partes interesadas, ¿cómo evalúa la comprensión media de los riesgos de desprotección de las niñas, niños y adolescentes inherentes a su actividad?” (Fuente: Cuestionarios a centros de impacto directo. N= 86)

Mientras que el personal directivo y docente suele tener una mayor comprensión de las pautas escritas y los protocolos de SfG, otros actores clave, como el personal de apoyo (comedores, patios, actividades extraescolares), administrativos y voluntarios, presentan un menor grado de familiarización con estas normativas. Las familias y NNA también carecen de suficiente conocimiento acerca de los protocolos y sistemas de SfG.

45 - Ver sección anterior, con la descripción de la contribución al cambio de H3 de acuerdo a los 6 factores del “Agua de Cambio de Sistemas” “Water System Change”

46 - Los principales hallazgos que se detallan en esta sección se derivan de los cuestionarios desplegados entre las organizaciones socias en España y Portugal, así como de las entrevistas realizadas a actores relevantes, las learnings conversations y las visitas técnicas in situ realizadas. En este sentido, es importante resaltar que el volumen de respuestas desigual recabado entre las organizaciones ha sido notorio y que, en algunos casos ha influido en la calidad de la información obtenida. La triangulación de los datos ha permitido validar los hallazgos que se presentan a continuación.

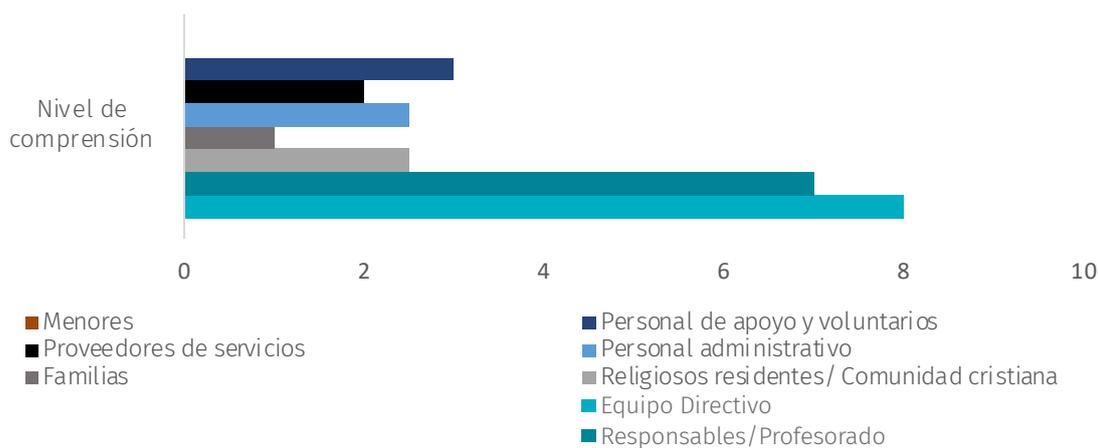


Gráfico 8. Respuestas obtenidas a la pregunta Q5 “¿Qué actores de su centro muestran el nivel de comprensión más alto?” y Q7 “¿Qué actores de su centro muestran el nivel de comprensión más bajo?” (Fuente: Cuestionarios a centros de impacto directo. N= 86)

Esta brecha en el conocimiento puede generar vulnerabilidades en la protección infantil, especialmente en los espacios menos estructurados donde estos profesionales interactúan directamente con los menores.

Opiniones de los respondientes al cuestionario

“Los responsables hemos realizado el curso de entorno seguro y somos conscientes de nuestro rol, comportamientos y riesgos.”

“(el equipo directivo) son los agentes que en todo momento están alerta ante los posibles riesgos en la protección del alumnado. Movilizan tanto al profesorado como al alumnado.”

“Las medidas de concienciación están aún en nivel de iniciación y nos falta material adaptado”

“Hace falta más divulgación hacia los scouts y familias.” “Muchos padres desconocen la ley y los riesgos que sus hijos pueden sufrir o hacer sufrir a los demás.”

“El servicio de comedor, limpieza o extraescolares lo gestionan personas que tienen menos presencia e implicación en la docencia en el centro. Además, ellos tienen sus propios protocolos que tenemos la obligación de supervisar.”

Uno de los principales desafíos es la **falta de una formación homogénea** dirigida a los diferentes actores que garantice que todo el personal involucrado en el entorno educativo y social tiene un nivel adecuado de preparación en materia de salvaguarda.

El anterior reto ha sido abordado de forma diferenciada por las organizaciones. En algunos casos, como el movimiento scouts católico de Portugal, CNE, han conseguido transformar la percepción de estos procesos de protección, logrando que pasen de ser vistos como una carga administrativa a convertirse en un eje central de reflexión y diálogo mediante cursos de formación especializados y acciones de divulgación internas. Como evocado en el capítulo anterior, este cambio ha permitido que los **líderes juveniles** integren de manera más orgánica los principios de protección infantil en sus dinámicas diarias. Sin embargo, persisten retos en la implementación de herramientas tecnológicas y metodologías participativas que refuercen y agilicen la implementación de los sistemas de SfG, asegurando que la protección infantil sea un compromiso compartido y efectivo en todas las estructuras organizativas.

Área clave 2 - Participación de los diferentes actores en el desarrollo de herramientas de SfG: mapas de riesgo de la violencia hacia NNA y código de conducta.

El análisis del mapa de riesgos de violencia hacia NNA muestra que, si bien muchas entidades cuentan con esta herramienta, el **grado de participación** de actores clave en el proceso de creación y actualización varía considerablemente. Asimismo, no todas las organizaciones cuentan con mapas actualizados, lo que limita su capacidad para prevenir riesgos de manera oportuna.

“Todas las entidades han desarrollado los mapas de riesgo y las políticas marco con posterioridad al 2020, es decir, en simultáneo al inicio del programa H3. Sin embargo, la participación de los NNA en su elaboración es muy limitada”.

En algunos casos, organizaciones han reportado contar con un mapa de riesgos de la violencia hacia NNA con la participación de distintos actores clave, asegurando un proceso más inclusivo y efectivo. Sin embargo, en la mayoría de los casos, estos mapas han sido diseñados principalmente por adultos, con una participación infantil muy limitada. La escasa participación de NNA en estos procesos impide que se incorporen adecuadamente sus experiencias y perspectivas, lo que podría traducirse en una visión incompleta de los riesgos a los que están expuestos y el desarrollo de protocolos que no mitigan adecuadamente las amenazas existentes en entornos institucionales.

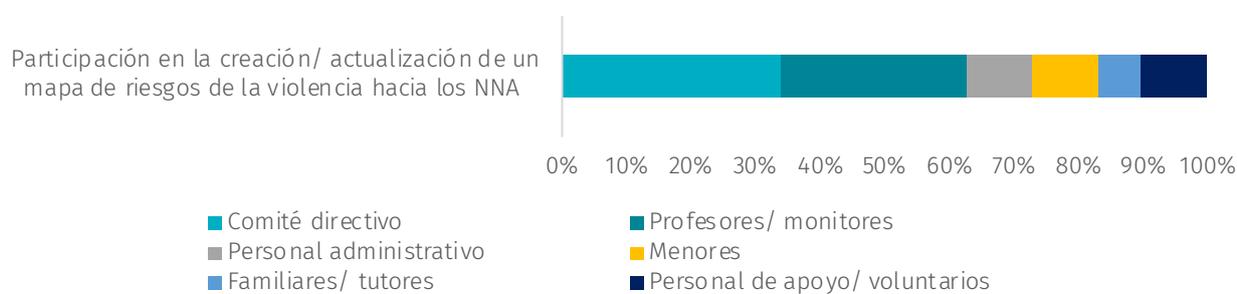


Gráfico 9. Respuestas a la pregunta Q11 “Qué actores que han participado / tiene previsto que participen en esta actividad?” (Fuente: Cuestionarios a centros de impacto directo. N= 46)

La elaboración y actualización de los mapas de riesgo ha permitido el desarrollo de **medidas de mitigación con un nivel alto de eficacia**, entre las que cabe destacar: (i) garantizar espacios y momentos adecuados para la discusión de situaciones confidenciales; (ii) utilizar medios formales de **comunicación** (plataformas institucionales como Teams, correo electrónico y teléfono corporativo); (iii) supervisar adecuadamente las ayudas entre alumnos en la práctica de ejercicio físico; (iv) asegurar que el alumno esté **acompañado** por un adulto y otro alumno, o al menos por dos alumnos, cuando deba alejarse del grupo, (v) garantizar que la entrada de un adulto en los vestuarios se realice con previo aviso; (vi) asegurar que un adulto no se quede solo con un alumno en un espacio cerrado, salvo en casos de confidencialidad justificada (por ejemplo, en Servicios de Psicología, Educación Especial o Enfermería) y (vii) solicitar únicamente **información indispensable** para el acompañamiento del alumno y limitar su difusión a lo estrictamente necesario.

En cuanto al desarrollo de una **política marco** que recoja el **concepto de violencia y buen trato hacia NNA**, así como otros conceptos clave como participación infantil y enfoque de derechos basado en los principios y estándares de protección y buen trato internacionales⁴⁷, **la mayoría de los centros de impacto directo cuentan con estos lineamientos** asentados gracias a la participación de diferentes actores, entre los que destacan el comité directivo y el profesorado. **La participación de NNA es residual** en la mayoría de las organizaciones encuestadas⁴⁸, quedando detrás incluso del personal administrativo, proveedores de servicios y familias. En las instituciones educativas, la implicación de los equipos directivos en la adopción e implementación no ha alcanzado los niveles esperados. Aunque algunos grupos de actores han promovido la implementación de los protocolos de protección, la difusión de estas políticas dentro de los centros sigue siendo limitada.

47 - En España, las organizaciones han alineado sus políticas de protección con la legislación nacional (LOPVI).

48 - Una entidad destaca la participación de los alumnos y sus familias en proceso de creación de las políticas de salvaguarda.

Todas las organizaciones cuentan con políticas de SfG que incorporan una declaración **institucional** aprobada por el órgano directivo de la entidad, en la que se concreta su compromiso con la protección y el buen trato hacia NNA de acuerdo con la misión, los principios y valores de la entidad. En los casos en los que no se cuenta con dicha declaración, las entidades han reportado que su redacción se encuentra “en proceso”.

Todas las organizaciones cuentan con un **Código de Conducta** que brinda pautas escritas para el comportamiento, que proporcionan orientación sobre los **estándares de comportamiento apropiados** (buen trato) y no proceder (protección) en su trato con NNA, o están inmersos en su desarrollo en la actualidad⁴⁹. Estos códigos son conocidos por todo el personal directivo, personal de administración y servicios, voluntariado, contrapartes, NNA, y familias, así como por el personal de las entidades y empresas colaboradoras o prestadoras de servicios, pero su grado de difusión varía considerablemente entre las diferentes entidades.

En términos generales, todas las entidades encuestadas indican que es el **equipo directivo y los profesores** los colectivos que han participado en **mayor grado** en su elaboración y los que cuentan con mayor conocimiento de la herramienta. Por el contrario, NNA, el personal administrativo, personal de apoyo y las familias son los grupos que cuentan con menor **conocimiento** de estas pautas.

PARTICIPACIÓN DE NNA EN EL DESARROLLO Y ADOPCIÓN DE LAS REGLAS DE CONVIVENCIA

La participación de NNA en el diseño y la organización de proyectos, o en la creación y adopción de las normas de convivencia todavía es limitada en la mayoría de las organizaciones. En la mitad de los casos, las organizaciones han reportado una participación activa de los alumnos o scouts en estos procesos, sin embargo, en al menos un **25%** de las ocasiones **NNA no participan** y en **el resto de casos** su contribución está “en proceso”, **no siendo todavía efectiva**.

Área clave 3 - Integración de las políticas de protección en los sistemas de las organizaciones

La integración de las medidas de protección y buen trato de NNA en los procesos y sistemas de la asociación (esto es, entre otros, la gestión del personal, el Código de Convivencia y la Programación General Anual) es notable en una gran mayoría de las organizaciones.



Gráfico 10. Respuestas a la pregunta Q35 ¿Están integradas las medidas de protección y buen trato de los NNA en los procesos y sistemas del centro (gestión del personal, Código de Convivencia, Programación General Anual, etc.) (Fuente: Cuestionarios a centros de impacto directo. N=49)

Todas las organizaciones reportan aplicar **medidas de control de protección infantil** en el marco de los procesos de reclutamiento, como la solicitud de la certificación negativa de antecedentes penales en el momento de la contratación, acompañado de entrevistas en las que se evalúa el grado de compromiso con la protección a la infancia, así como habilidades o competencias específicas afines a las políticas de protección.

49 - Varias entidades contaban con Códigos de Conducta aprobados previo a su incorporación al Programa H3.

Área clave 4 - Sensibilización dirigida a los NNA

La mayoría de las organizaciones afirman haber desplegado sesiones y/o actividades para sensibilizar a NNA⁵⁰ sobre su derecho a estar a salvo de todos los tipos de violencia, y/o se les proporciona asesoramiento y apoyo para mantenerse a salvo⁵¹.

No obstante, de los intercambios mantenidos en el marco de la presente evaluación con los socios y a través de las visitas técnicas realizadas, se ha constatado que los **contenidos** de las sesiones en ocasiones **no son accesibles**, en términos de lenguaje, duración y contenidos, para los usuarios principales (NNA y sus familias) lo que deriva en una insuficiente sensibilización de NNA sobre sus derechos y los mecanismos de denuncia disponibles (ver área clave 7.) De hecho, en la mayoría de las instituciones, la información sobre cómo actuar ante situaciones de riesgo sigue siendo escasa.

Lo anterior se corrobora con el todavía **rol residual de NNA** en el proceso de **sensibilización y difusión** del conocimiento adquirido por éstos entre sus pares, como se detalla en el siguiente gráfico.

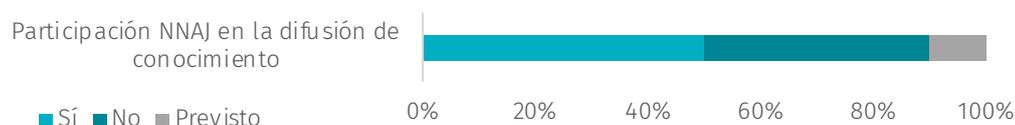


Gráfico 11. Respuestas a la pregunta Q41 “¿Han participado NNA en la sensibilización y difusión de conocimientos a otros NNA?” (Cuestionarios a centros de impacto directo. N=31)

En relación con la participación de las familias, la mayoría de las organizaciones destacan una **limitada participación** de las familias en el proceso. Solo una minoría de los padres se involucra activamente en actividades de sensibilización y formación.

Área clave 5 - Formación en la materia de los recursos humanos y grado de conocimiento adquirido

La implementación de los sistemas enfrenta importantes desafíos, siendo la **falta de recursos humanos adecuados o poco capacitados** y la sobrecarga de trabajo algunos de los principales obstáculos. Las organizaciones han reportado en diferentes ocasiones que profesionales clave, como las orientadoras, no disponen del tiempo ni de los medios suficientes para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva.

Dentro de estos desafíos, la figura del **coordinador de bienestar** se presenta como un pilar fundamental en la consolidación de programas de protección. Sin embargo, esta labor enfrenta graves deficiencias en términos de formación, reconocimiento, carga horaria y recursos presupuestarios. A esto se suma la creciente **saturación del profesorado**, la cual se ha visto intensificada por la implementación de nuevas normativas, como la LOMLOE⁵², la obligatoriedad de obtener certificaciones adicionales y el aumento de alumnos con necesidades educativas especiales. Esta sobrecarga impide que el personal docente pueda dedicar el tiempo necesario a su formación y a la aplicación de estrategias de bienestar en el aula.

Fruto de lo anterior, muchas organizaciones han pasado a solicitar **formaciones más cortas**, priorizando la eficiencia inmediata sobre un plan formativo integral que permita desplegar coherentemente los sistemas de SfG. Esto es, en lugar de desarrollar programas sostenibles a largo plazo, se opta por formaciones de carácter urgente que no garantizan un cambio estructural ni una mejora real en la protección y el bienestar de los estudiantes.

50 - Todas las organizaciones consultadas afirman haber sensibilizado entre el 40% y el 100% de NNA, de entre 6 y 16 años.

51 - Tan solo una organización ha reportado no contar con herramientas suficientes para sensibilizar a sus NNA (siendo inferior al 10% de los respondientes globales).

52 - La LOMLOE (Ley Orgánica de Modificación de la LOE) es la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, que reforma el sistema educativo en España. Modifica la anterior LOE (Ley Orgánica de Educación de 2006) y deroga aspectos de la LOMCE (Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa de 2013).

En el marco del programa H3, se ha brindado apoyo a las organizaciones facilitando recursos dirigidos a la formación de los individuos de las organizaciones para una mejor protección de NNA. Los colectivos que han recibido menores horas de formación son el personal administrativo o de apoyo, los proveedores de servicios y las familias. **Las materias abordadas** en las formaciones son, principalmente, las formas de malos tratos y abuso de poder, seguido de la construcción de entornos seguros y políticas de protección a la infancia, marco legislativo de protección a la infancia y el tratamiento de sospechas y denuncias.

Todas las organizaciones han reportado que todos los individuos que las integran son formados específicamente en esta materia, con la excepción de las familias.

En consonancia con lo mencionado anteriormente, es importante señalar que **más de la mitad de las formaciones impartidas** tienen una **duración menor a 5 horas**. El resto de los cursos se distribuyen con un 20% entre 5 y 10 horas, un 10% entre 10 y 15 horas, otro 10% entre 15 y 20, y el restante, más. Este aspecto ha sido resaltado por varios participantes, que indican la importancia de contar con formaciones más extensas e integrales.

Opiniones de los participantes en las formaciones de SfG

“Mayor duración”

“Daría más formación, se me ha quedado corta”

“Mucho contenido, poco tiempo”

“Más tiempo para la formación práctica”

“Ampliaría las horas de formación para profundizar más”

En relación con la evaluación de la formación brindada, es importante resaltar que ha contribuido a un **mayor conocimiento** por parte de los participantes sobre la violencia contra NNA y las mejores estrategias para su protección. La calificación promedio otorgada por las organizaciones e individuos que recibieron la formación es *“alta”* para un 60% de ellos, lo que implica que se podría reforzar o profundizar para el 40% que siente ya tener una buena base de conocimiento.

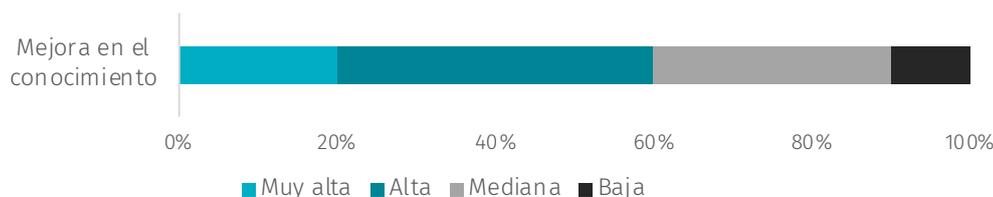


Gráfico 12. Respuestas a la pregunta Q62 “¿Cómo evalúa la mejora del conocimiento de los participantes de las formaciones sobre la violencia contra menores y mejores maneras de protegerlos?” (Fuente: cuestionarios a centros de impacto directo. N=32)

En cuanto a la **valoración** de la calidad de las formaciones recibidas, la mayoría de los participantes valoran de manera **positiva los cursos impartidos**⁵³, destacando su claridad, utilidad práctica y calidad del contenido⁵⁴. Los respondientes subrayan que los materiales y recursos didácticos fueron puntuados muy positivamente, aunque se sugieren **mejoras en su presentación y estructuración**, así como una mayor adaptación a perfiles específicos para optimizar la experiencia de aprendizaje.

Las puntuaciones otorgadas reflejan un **alto grado de satisfacción en relación con la calidad de la formación**, evidenciando que las expectativas fueron cubiertas en gran medida. Además, en relación con la mejora del

53 - En ocasiones, estos cursos han sido impartidos por entidades externas como Holistic o CUIDAR.

54 - Fuente: cuestionarios efectuados a los participantes de las formaciones impartidas en el marco del programa.

desempeño laboral, los encuestados han manifestado que los conocimientos adquiridos les han permitido **mejorar sus tareas diarias** y aplicar lo aprendido de manera directa en su trabajo.

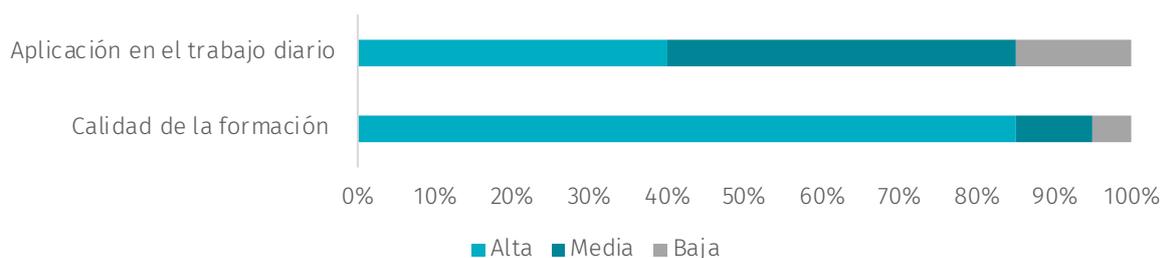


Gráfico 13. Respuestas a la pregunta 7 “¿Piensas que aplicarás lo que aprendiste en tu trabajo diario?” y Q6 “Valore la calidad de la formación recibida” (Fuente: cuestionarios a participantes de las formaciones - H3 y Holístico N= 83 y 575, respectivamente)

Lo anterior, confirma la **efectividad de las formaciones**, así como su alineación con las necesidades profesionales de los participantes. Asimismo, los encuestados destacan la contribución de la formación a la mejora de sus organizaciones y al fortalecimiento de la seguridad en los entornos educativos. Este impacto se refleja en una notable **mejora en la capacidad de detección y respuesta ante situaciones de abuso y violencia hacia NNA** por parte de los participantes para detectar y responder ante el abuso y violencia hacia los menores.

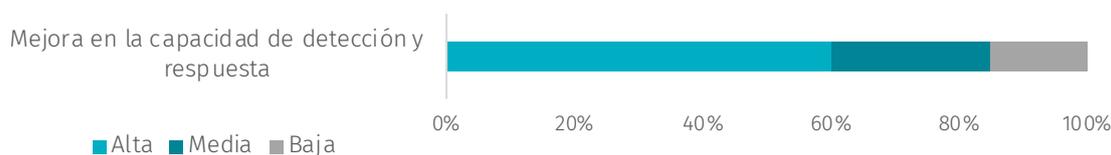


Gráfico 14. Respuesta a la pregunta 8 “Cómo valora su nivel de mejora en su capacidad de detectar y responder al abuso y violencia contra los NNA”(Fuente: cuestionarios a participantes de las formaciones de H3. N=83)

En concreto, la formación ha permitido experimentar **mejoras en el análisis de riesgos**, en el **conocimiento de la legislación** vigente en protección a la infancia, en las **herramientas** para la **detección precoz** de casos y en cómo actuar ante casos sin revictimizar a NNA. Por el contrario, las áreas en las que se ha detectado una ventana de oportunidad para incrementar el conocimiento de los participantes son la medición del impacto social, las habilidades psicosociales y la prevención de la violencia.

Por último, se debe destacar que el **aumento en la demanda de formaciones** sugiere un avance en la construcción de una cultura de cuidado y buen trato. Sin embargo, para consolidar estos avances, es esencial continuar **reforzando el acompañamiento** a los participantes y **evaluar el impacto de las capacitaciones** a largo plazo. Solo a través de un seguimiento sostenido será posible garantizar que los conocimientos adquiridos se traduzcan en cambios efectivos y duraderos dentro de las instituciones.

Aun así, persiste la **necesidad de fortalecer la formación del personal** y la sensibilización de los propios NNA y sus familias. Las capacitaciones para el correcto despliegue de los protocolos de protección, la identificación de riesgos y estrategias de intervención es clave para garantizar entornos seguros. Paralelamente, sensibilizar a NNA sobre sus derechos y los mecanismos de protección a su alcance les permite reconocer y denunciar situaciones de violencia o vulneración.



ESTUDIO DE CASO 5 - RECURSOS OFRECIDOS POR EL PROGRAMA "SHAMAR-ESCUELAS DEL CUIDADO" EN ESCUELAS CATÓLICAS

El programa

En un contexto educativo donde la seguridad y el bienestar de los estudiantes son prioridades fundamentales, las Escuelas Católicas han adoptado el programa "Shamar-Escuelas del Cuidado" con el objetivo de fomentar una cultura basada en la escucha, la prevención, la detección y la respuesta ante cualquier tipo de violencia. Esta iniciativa, desarrollada en colaboración con Porticus Iberia, busca consolidar el buen trato y el bienestar en la comunidad educativa.

El programa "Shamar" pretende fortalecer y consolidar una cultura de cuidado y protección en los centros escolares, ofreciendo formación, recursos y una red de apoyo a las instituciones participantes. La iniciativa no solo se centra en la prevención de la violencia, sino también en la promoción de valores fundamentales como el respeto, la empatía y la solidaridad.

La implementación del programa en EC se ha desarrollado a través de tres pilares fundamentales:

- **Formación:** Los docentes, el personal administrativo y los directivos han recibido capacitaciones especializadas para fomentar un ambiente seguro y de apoyo dentro de los centros escolares. Esta formación les permite adquirir herramientas para la detección temprana de señales de violencia, así como estrategias para intervenir de manera efectiva.
- **Recursos:** Las escuelas participantes han recibido materiales didácticos, guías de sensibilización y herramientas para implementar en el aula, promoviendo la reflexión y el aprendizaje sobre la cultura del cuidado.
- **Red de apoyo:** La creación de una comunidad de aprendizaje a través del grupo de Telegram "Shamar" ha permitido el intercambio de experiencias, buenas prácticas y actualizaciones sobre iniciativas, eventos y publicaciones relacionadas con la protección y el bienestar escolar.

Los recursos

Entre la amplia variedad de recursos que el programa "Shamar" pone a disposición de las escuelas, encontramos:

1. "Mira" – Webinars

Estos seminarios virtuales abordan temas clave para una escuela del cuidado, entre ellos:

- Una escuela que cuida ante los retos de la sociedad actual
- La importancia de la participación del alumnado en una escuela que cuida
- Cuidado y acompañamiento a los alumnos más vulnerables en los centros educativos
- Pon el cuidado en el centro de tu centro





2. "Lee" – Guías y Artículos

Materiales de referencia para profundizar en la cultura del cuidado, entre ellos:

Guías:

- Guía para la prevención y reparación de abusos sexuales a menores en centros educativos
- Guía para actuar en caso de abuso escolar
- Guía para educadores: El duelo en el ámbito escolar



Artículos:

- Escuelas del cuidado: cabeza, corazón y manos
- Construir espacios seguros y comunidades educativas integradoras
- ¿Estamos cuidando la salud mental de los menores?
- El bienestar digital debe fomentarse también en el ámbito escolar

Posts en el blog de EC:

- La mejor prevención de futuro: educar bien la afectividad y la sexualidad en la familia y en la escuela
- Cuidar al que cuida

"Escucha" - Podcasts

- Series de audio para reflexionar sobre el cuidado en la educación, entre ellas:
- Generar cultura del acompañamiento
- Tecnología, seguridad y cuidado
- Evaluación auténtica para que el alumno lidere su aprendizaje

Impactos positivos

Shamar ha demostrado ser una iniciativa clave en la promoción de una cultura del cuidado y la protección en los centros educativos. A través de la formación, el acompañamiento y la provisión de recursos, los centros participantes han podido reflexionar sobre su realidad y desarrollar estrategias concretas para mejorar la convivencia y el bienestar de la comunidad educativa. A continuación, se detallan los **principales impactos positivos** que ha tenido el programa en los centros participantes.

Uno de los aportes más significativos del programa ha sido la posibilidad de realizar una **reflexión estructurada** sobre la realidad de cada centro respecto al cuidado. Este proceso ha permitido a los equipos educativos identificar sus principales retos y necesidades en términos de convivencia y bienestar, sensibilizar a docentes y equipos directivos sobre la importancia del cuidado como eje central en la educación y adoptar una nueva visión del bienestar escolar que abarca no solo la protección, sino también la promoción de un ambiente seguro y acogedor.



El programa ha proporcionado una **estructura clara** para abordar el cuidado en los centros, lo que ha facilitado la organización de acciones concretas. Entre las contribuciones más valoradas se encuentran la creación de protocolos y procedimientos claros para la prevención y gestión de situaciones de riesgo, la elaboración de un mapa de riesgos que ha permitido a los centros identificar áreas de mejora y puntos críticos en la protección del alumnado, y la sistematización de iniciativas existentes para asegurar su continuidad y eficacia a largo plazo.

La participación en Shamar también ha permitido a los centros **desarrollar nuevas estrategias** para la promoción del bienestar emocional y la gestión de la convivencia. Entre los avances más destacados se incluyen una mayor detección y prevención de conflictos entre el alumnado, incluyendo acoso escolar y violencia entre iguales, un incremento en la atención al bienestar emocional de estudiantes y docentes, con especial enfoque en la prevención de conductas autolíticas y violencia de género, y el crecimiento de programas de mediación escolar, donde el alumnado participa activamente en la resolución de conflictos y en la promoción de un ambiente seguro.

El **profesorado** ha sido un pilar fundamental en la implementación del programa. Gracias a la **formación y recursos proporcionados** por Shamar, los docentes han podido adquirir herramientas para mejorar la gestión de la convivencia y el bienestar emocional de su alumnado, desarrollar estrategias para atender la diversidad y las necesidades específicas del alumnado más vulnerable, y participar en programas de formación en habilidades sociales y emocionales, fortaleciendo su capacidad de respuesta ante los desafíos del día a día.

El programa también ha impulsado **una mayor implicación de las familias** y la comunidad educativa en la cultura del cuidado. En este sentido, se han logrado incrementar la sensibilización y formación de las familias en temas de convivencia, nuevas tecnologías y bienestar emocional, fomentar la participación de la comunidad educativa en iniciativas de protección y cuidado, y desarrollar nuevas estrategias de comunicación para mejorar la interacción entre docentes, familias y alumnado.

En cuanto **áreas de mejora**, algunos centros han señalado la necesidad de una **mayor difusión** de los recursos disponibles, incluyendo los artículos, podcasts y webinars, un incremento en el acompañamiento y **seguimiento de los participantes** para garantizar una mejor aplicación de los conocimientos adquiridos, y la simplificación del acceso a materiales y recursos, evitando la sobrecarga de información y facilitando su implementación en el día a día escolar.

Retos a futuro

El análisis de riesgos y oportunidades llevado a cabo por EC revela desafíos emergentes en los centros educativos, como la menor demanda de programas formativos extensos, el escaso interés en formaciones generalistas sin aplicación inmediata y la falta de reconocimiento uniforme para la figura del coordinador de bienestar. Sin embargo, surgen oportunidades en la creciente preocupación por el bienestar de las comunidades educativas, el aumento de la alarma social sobre salud mental y el interés de directivos y docentes en formaciones específicas y flexibles.

Para abordar estos retos, EC plantean iniciativas como una nueva edición del curso sobre Sistemas y Protocolos de Protección y Cuidado, la publicación de una Guía del Cuidado para centros educativos, y la necesidad de una regulación homogénea para la figura del coordinador de bienestar en todo el país. EC también destaca la importancia de la participación del alumnado en la elaboración de protocolos de protección y la continuidad de la formación afectivo-sexual, una de las áreas que no se ha desarrollado plenamente y que sigue siendo clave para el bienestar integral en los centros educativos.

EC inicia un periodo de reflexión estratégica para los próximos cuatro años, manteniendo su compromiso con el cuidado y el buen trato en la educación. Se prevé continuar con la formación a través de MOOC y cursos especializados, la publicación de la guía y el apoyo jurídico y en cumplimiento normativo, aunque con limitaciones económicas para la gestión burocrática de los proyectos.

Área clave 6 - Establecimiento de mecanismos de comunicaciones, quejas y denuncia y reparación y grado de conocimiento de estos por NNA

La gran mayoría de las organizaciones afirma que los conflictos que se pueden originar entre NNA son resueltos mediante **procesos de mediación**, prácticas restaurativas u otros mecanismos de resolución alternativa que, en muchas ocasiones, cuentan con el liderazgo de los propios NNA. En concreto, dos organizaciones afirman integrar NNA en estas actividades “*siempre*” o en más del 75% de los casos; mientras que el resto involucra a NNA en menos del 30% de los casos.

Todas las organizaciones reportan contar con **espacios** donde NNA pueden hablar y revelar casos de abuso o violencia, de manera que se proteja la privacidad y confidencialidad en las conversaciones, brindando la mayor seguridad en el proceso; y **mecanismos de queja y denuncia**, pero su grado de accesibilidad y visibilidad varía.

Si bien **existen mecanismos de denuncia** en todas organizaciones, su nivel de accesibilidad y conocimiento por parte de NNA sigue siendo **medio**. En algunas instituciones, los procesos de queja y denuncia no están suficientemente visibilizados, lo que dificulta su uso efectivo.

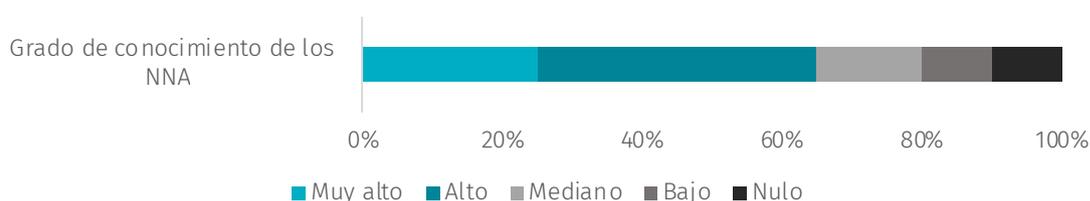


Gráfico 15. Respuesta a la pregunta 31 “¿Cuál es el grado de conocimientos de las NNA de estos mecanismos?” (Fuente: cuestionarios a centros de impacto directo N=31)

En concreto, los **mecanismos de queja y denuncia más utilizados** han sido (i) la habilitación de un e-mail, (ii) un teléfono para llamadas; y (iii) procesos realizados en persona a través de una comunicación, queja o denuncia. Las App de terceros o la articulación de un chat telefónico se ha utilizado en menor medida. Una organización también ha creado un espacio online propio como canal de denuncias (*ver cap 4.2. “Los puntos de escucha de MSC: saber cómo actuar”*) que ha enfrentado algunas dificultades en su despliegue efectivo.

Algunas organizaciones también han avanzado en la creación de **espacios físicos** específicos para la **denuncia y el acompañamiento**. Un ejemplo de ello son los canales de escucha articulados por los Scouts en España (*ver cap 4.2. “Los puntos de escucha de MSC: saber cómo actuar”*), que ha implementado áreas seguras para que NNA puedan expresar sus preocupaciones. Estos espacios han sido bien recibidos, ya que brindan un entorno de confianza, aunque su efectividad depende de un enfoque sostenido y estructurado para consolidar su uso y articulación dentro de la organización.

La ideación y diseño de los anteriores mecanismos ha sido liderada por adultos, siendo la participación de NNA en las diferentes fases del desarrollo muy limitada, como se detalla a continuación, lo que impacta en la adecuación y efectividad de las herramientas.



Gráfico 16. Respuesta a la pregunta 60 “¿Cómo participaron los NNA en la elaboración o testeo de estos mecanismos?” (Fuente: cuestionarios a centros de impacto directo. N=33)

En el ámbito educativo, la experiencia en los colegios de Arcores refleja una evolución positiva en la percepción de NNA sobre los procesos de mediación y acompañamiento. La existencia de más espacios de diálogo ha fortalecido la confianza en estos mecanismos, permitiendo que los menores se sientan más seguros para expresar inquietudes y buscar apoyo cuando lo necesitan. Sin embargo, a pesar de estos avances, la autonomía infantil en el uso de los mecanismos de denuncia sigue siendo reducida. Esto indica la necesidad de seguir fortaleciendo estrategias que fomenten su empoderamiento, promoviendo herramientas más accesibles y una cultura organizacional que garantice la participación activa de NNA en la protección de sus derechos.

Área clave 7 - Evaluación y monitoreo de las políticas de protección

La **mitad de las organizaciones** encuestadas cuentan con **mecanismos para monitorear** y evaluar el **cumplimiento** de los estándares y procedimientos en la implementación de su política de protección y buen trato. La mayoría de las organizaciones que no cuentan hoy en día con estos mecanismos tienen previsto su desarrollo en el corto plazo. Las entidades que han desarrollado sistemas de monitoreo no siempre los aplican de forma uniforme o constante. Factores como la falta de recursos, la ausencia de capacitación especializada o la resistencia al cambio han afectado la implementación efectiva de estos sistemas.

No obstante, lo anterior, todas las organizaciones cuentan con **indicadores específicos** para evaluar el impacto de sus políticas de protección, lo que facilita la medición efectiva de la eficacia de los estándares y permite la toma de decisiones basada en evidencia, mejorando así la efectividad de las estrategias de protección.

En cuanto al **reporte periódico de los resultados del seguimiento** al progreso en materia de protección y buen trato, al Consejo Escolar de las organizaciones, que necesariamente debe incluir información sobre seguridad, convivencia, participación infantil, así como casos de desprotección de NNA ocurridos o detectados en la organización, la mayoría de las entidades informa puntualmente a la comunidad, como se detalla a continuación.

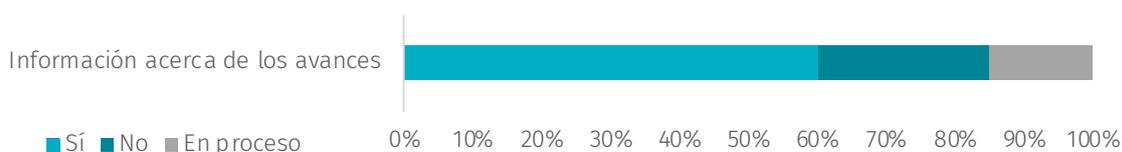


Gráfico 17. Respuestas a la pregunta 50 "¿Informa la asociación anualmente a la comunidad del progreso, ejercicio y lecciones aprendidas, con relación a su política de protección y buen trato a los NNA?" (Fuente: cuestionarios a centros de impacto directo. N= 36)

Los colectivos a los que las organizaciones reportan mayormente son el equipo directivo, seguido de los profesores y el personal administrativo. Los alumnos, familias y personal de apoyo no han recibido información acerca del progreso en esta materia, siendo un punto que requiere ser reforzado.

En general, es necesario hacer más extensas las evaluaciones **de las políticas de protección** y de las capacitaciones para medir su efectividad y realizar mejoras continuas. Sin un seguimiento adecuado, resulta difícil determinar si las estrategias implementadas realmente contribuyen a la reducción de la violencia y el fortalecimiento de los derechos de NNA. La implementación de sistemas de monitoreo y evaluación permitirá optimizar los esfuerzos y garantizar que las acciones tengan un impacto positivo y duradero. En esta línea, la herramienta de medición de impacto desarrollada por Holístico es un claro exponente del valor agregado que brinda la participación de los NNA en el monitoreo y evaluación de los SfG, al permitir recabar insumos claves para la mejora de los sistemas. Esta herramienta está en proceso de adopción por múltiples organizaciones educativas socias de H3 o fuera del programa. La utilización de esta herramienta participativa, centrada en los NNA, contribuirá a mejorar el grado de participación de los NNA en la implementación de los sistemas SfG en el futuro.



ESTUDIO DE CASO 6 - SUPERANDO BARRERAS INSTITUCIONALES: EL IMPACTO DEL PROGRAMA PROTEGEMOS EN LA CONSOLIDACIÓN DE SISTEMAS DE PROTECCIÓN INFANTIL

El programa PROTEGEMos, impulsado por Educo con el apoyo de Porticus, ha representado una iniciativa clave para fortalecer los sistemas de protección infantil en centros educativos y entidades sociales. A lo largo de su implementación, el programa ha demostrado ser un modelo efectivo en la adopción de políticas de salvaguarda infantil, promoviendo una transformación profunda en las instituciones participantes.

La evaluación del programa reflejó una percepción altamente positiva por parte de los participantes, con valoraciones globales de 4.83/5 en centros educativos y 4.82/5 en entidades sociales, lo que destaca su impacto significativo en la formación y acompañamiento de las organizaciones.

Expansión y adaptabilidad del programa

Originalmente diseñado para centros educativos, el programa amplió su alcance a entidades sociales, debido a las barreras institucionales que dificultaban su implementación en algunas escuelas. Durante la ejecución de éste, 29 entidades sociales y 7 centros educativos participaron activamente, consolidando nuevas estructuras de protección infantil y promoción del buen trato.

El programa se adaptó a distintos contextos organizacionales, proporcionando herramientas prácticas y estrategias ajustadas a las necesidades específicas de cada institución. A pesar de la resistencia institucional en ciertos espacios, el enfoque flexible permitió que muchas organizaciones desarrollaran sus propios planes de acción en protección infantil.

Las instituciones valoraron positivamente este enfoque, destacando su utilidad con una puntuación promedio de 4.58/5 en centros educativos y 4.56/5 en entidades sociales, reflejando que las herramientas proporcionadas fueron altamente aplicables a sus contextos.

Capacitación y transformación institucional

Uno de los pilares fundamentales de PROTEGEMos fue la formación del personal en políticas de protección infantil. Las sesiones incluyeron temas como identificación de riesgos, estrategias de autoprotección para NNA, desarrollo de protocolos de actuación y promoción de la participación infantil en entornos seguros.

Las organizaciones destacaron que la capacitación les permitió tomar conciencia de sus debilidades en materia de protección infantil. En muchas instituciones, se sobreestimaba el nivel de protección existente, y solo después de la formación se identificaron lagunas importantes en la aplicación de medidas concretas.

El impacto de la capacitación quedó reflejado en las valoraciones de los talleres presenciales, que obtuvieron puntuaciones de 4.75/5 en centros educativos y 4.80/5 en entidades sociales, consolidándose como el formato más apreciado por los participantes. Además, se promovió el uso de prácticas restaurativas y estrategias para fortalecer el bienestar emocional de NNA, asegurando que los cambios implementados tuvieran un impacto real en la vida de los menores.





Taller sobre Prácticas Restaurativas Responsivas, Barcelona, 13 y 14 de marzo 2024

Creación de redes y trabajo en comunidad

Uno de los impactos más significativos del programa fue la generación de una comunidad de aprendizaje, donde las organizaciones pudieron intercambiar experiencias, compartir buenas prácticas y apoyarse mutuamente en la implementación de sistemas de protección infantil.

Este enfoque fortaleció la sostenibilidad del programa, ya que permitió que las organizaciones construyeran redes de colaboración que trascienden la duración de la iniciativa. La motivación generada por el trabajo conjunto se convirtió en un factor clave para superar desafíos institucionales, especialmente en contextos con limitaciones financieras o resistencia al cambio.

El aprendizaje colaborativo entre pares fue uno de los aspectos más valorados del programa, con una puntuación de 4.75/5 en centros educativos y 4.56/5 en entidades sociales, lo que demuestra la importancia del apoyo interinstitucional en la consolidación de medidas de protección infantil.

Algunas escuelas mostraron resistencia a la adopción de nuevos protocolos, lo que dificultó la implementación de medidas de protección infantil. Además, la falta de recursos humanos y financieros representa un desafío para la sostenibilidad de estas estrategias, ya que requieren inversión continua para mantenerse efectivas a largo plazo. Sin un seguimiento adecuado, existe el riesgo de que las instituciones flexibilicen o abandonen sus políticas de protección con el tiempo, reduciendo así su impacto.

Por otro lado, la formación online no alcanzó el mismo nivel de efectividad que los talleres presenciales, con valoraciones de 4.08/5 en centros educativos y 4.10/5 en entidades sociales, lo que resalta la necesidad de optimizar su metodología. Para fortalecer el programa, se recomienda mejorar el acompañamiento post-implementación, fomentar el trabajo en red y buscar nuevas fuentes de financiamiento. EDUCO también advierte que la falta de respaldo gubernamental dificulta la aplicación sostenible de medidas estructurales a largo plazo, lo que resalta la importancia de un compromiso institucional más sólido.

El rol de Kanjo en la evaluación y aprendizaje

Una innovación destacada en la evaluación del programa fue la incorporación de Kanjo, una herramienta de monitoreo que permitió medir el impacto emocional y perceptual de las prácticas de protección infantil en las organizaciones. Gracias a Kanjo, se lograron dos avances significativos dentro del proyecto.

En primer lugar, se promovió un enfoque en el que NNA dejaron de ser solo receptores para convertirse en protagonistas activos del proceso de protección. Esto permitió que sus voces fueran escuchadas y que la gran mayoría de quienes necesitaban ayuda recibieran la atención adecuada. En segundo lugar, se fortaleció la capacidad de detección y respuesta. Durante el curso 2022/2023, participaron 258 NNA, se realizaron 28.731 evaluaciones y se emitieron 60 avisos, lo que representó una tasa de afección del 23%. En el curso 2023/2024, la participación aumentó un 92%, alcanzando los 495 NNA, mientras que el número de evaluaciones emocionales creció un 228%, llegando a 94.229. Este incremento en la implicación se tradujo en 178 avisos y una tasa de afección del 36%, reflejando una mejora sustancial en la identificación de necesidades y la intervención temprana.



Las casuísticas más detectadas y atendidas por los profesionales de los centros fueron:

- Vínculo / seguridad emocional
- Maltrato físico-familiar
- Dificultades de relación con iguales en el centro escolar
- Problemas de rendimiento escolar o en la actividad del centro
- Normas y límites
- Falta de supervisión
- Separación / divorcio de progenitores
- Aislamiento dentro centro
- Abandono emocional - negligencia familiar
- Inestabilidad socioeconómica familiar
- Problemas relacionales con persona/s adulta/s del centro
- Maltrato emocional-familiar
- Duelo - muerte persona entorno cercano
- Enfermedad grave persona entorno cercano
- Sobreprotección
- Dificultades de relación con iguales fuera del centro escolar
- Migración / Reunificación
- Otras

El segundo beneficio se refleja en el cambio de mirada de los profesionales que acompañan a NNA. Este cambio se produce a través de las reuniones de acompañamiento, donde se analizan los datos emocionales proporcionados por Kanjo, permitiendo atender mejor las situaciones ya identificadas y descubrir aquellas que antes pasaban desapercibidas. En total, se dedicaron 30 horas a la preparación y acompañamiento de Kanjo en los centros participantes. Durante estas reuniones, se brindó la información necesaria para optimizar el uso de la herramienta con el objetivo de comprender mejor cada casuística y ofrecer un acompañamiento más adecuado y personalizado a los NNA.

El impacto de este cambio de mirada basado en la emocionalidad de los NNA va más allá de Kanjo. Un profesional que adopta una perspectiva protectora la aplicará a lo largo de toda su trayectoria, independientemente de que siga utilizando la herramienta. Este es, sin duda, nuestro mayor reto y el impacto más significativo a largo plazo.

Sin embargo, también enfrentamos desafíos. Resulta especialmente decepcionante cuando no se logra generar esta transformación o cuando centros educativos comprometidos con el bienestar de los NNA no pueden continuar utilizando Kanjo una vez finalizado el proyecto. No se debe a que la herramienta se perciba como costosa en sí misma ni en relación con los beneficios que aporta, sino únicamente a la falta de recursos económicos. Actualmente, esta situación afecta a dos centros, aunque se han ampliado las licencias para el curso 2024-2025, permitiendo que más instituciones sigan beneficiándose de la herramienta y su impacto en la protección infantil.

Conclusión

El programa PROTEGEMos ha transformado la cultura de protección infantil en centros educativos y entidades sociales, impulsando cambios estructurales que han mejorado la seguridad y el bienestar de NNA. Gracias a su enfoque flexible y adaptativo, las organizaciones han desarrollado protocolos efectivos de protección y han fomentado la participación infantil en la creación de entornos seguros.

La formación de profesionales, la creación de comunidades de aprendizaje y el uso innovador de herramientas como Kanjo han sido clave en la consolidación de un sistema de salvaguarda basado en evidencia. No obstante, para asegurar un impacto duradero, es fundamental seguir integrando estas prácticas en las estructuras organizativas y garantizar recursos sostenibles que permitan su continuidad. En definitiva, PROTEGEMos no solo ha reforzado la protección infantil en las organizaciones participantes, sino que ha sentado las bases para un cambio sistémico en la manera en que las instituciones abor-



dan el bienestar y la seguridad de NNA.

Análisis elaborado a partir de los Evaluación de PROTEGEmos para centros educativos, Evaluación de PROTEGEmos para entidades sociales, Evaluación cualitativa - Focus Group, Resumen Cuestionario Individual Online de Evaluación de PROTEGEmos para centros educativos, Resumen Cuestionario Individual Online de Evaluación de PROTEGEmos para entidades sociales y la Conversación de Aprendizaje.

5.2. Sostenibilidad de las intervenciones

La sostenibilidad de los cambios impulsados por el programa H3 es un factor determinante para evaluar su impacto a largo plazo. Con base en lo descrito anteriormente, se identifican varios elementos clave en la sostenibilidad del programa. En primer lugar, los **avances en la protección de NNA** y el fortalecimiento de los sistemas de SfG en las organizaciones beneficiarias han sido significativos. Sin embargo, persisten **retos estructurales**, como la desigual implementación de políticas entre diferentes entidades y la necesidad de consolidar los procesos de formación y sensibilización.

Un aspecto clave para la continuidad de estos avances es el nivel de compromiso de las entidades socias en seguir mejorando sus sistemas de SfG una vez finalizado el apoyo financiero de Porticus. Si bien algunas organizaciones han manifestado su intención de continuar con el mismo nivel de intensidad, otras expresan incertidumbre sobre cómo garantizar la financiación necesaria para mantener las acciones impulsadas por el programa.

Esta situación plantea un riesgo importante para la sostenibilidad del programa, ya que - a falta de recursos propios o alternativos a Porticus - la institucionalización de la protección de NNA dentro de las estructuras organizativas podría verse comprometida. Además, la sobrecarga laboral de los equipos y la baja participación de familias en los procesos de protección infantil siguen siendo brechas que deben abordarse para lograr una transformación integral y sostenible. Por ello, resulta fundamental explorar estrategias de financiación alternativas, así como fomentar una mayor corresponsabilidad entre los actores involucrados para garantizar la continuidad y el fortalecimiento de los sistemas de salvaguarda en el tiempo.

En este marco, se debe destacar la relevancia de la comunidad de práctica que se ha venido impulsando en el marco del programa sobre el tema de participación infantil. Su rol ha demostrado ser útil para promover la continuidad del trabajo de las organizaciones en el área de la protección de la infancia tal y cómo se detalla en el gráfico a continuación. Como se puede observar, más de la mitad de las organizaciones socias consideraron la comunidad como *“importante o moderadamente importante”* en el avance de su trabajo.

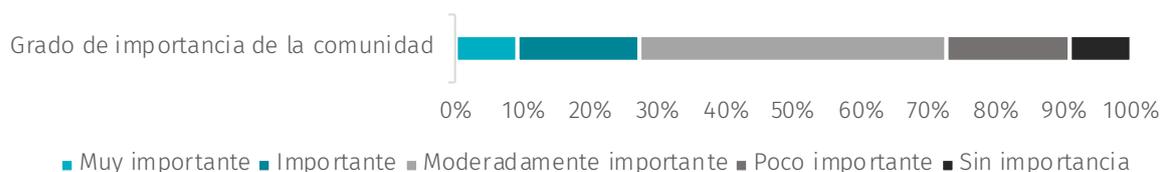


Gráfico 18. Respuestas a la pregunta 28: ¿Qué tan importante es la comunidad de prácticas para la continuidad del trabajo de tu organización en protección de la infancia? (Fuente: cuestionarios a socios. N= 22)

Finalmente, si bien el apoyo financiero brindado por Porticus ha sido instrumental para diferentes organizaciones para mantener e incluso desarrollar sus proyectos⁵⁵, el apoyo **no financiero** también ha demostrado ser clave por el elevado valor del intercambio de prácticas, enfoques, herramientas y conexiones. En este sentido, la sostenibilidad de los impactos y aportaciones del programa estará ligada en gran medida a la red H3 (ver capítulo 4.3. acerca de la sostenibilidad de la red) y la comunidad de práctica recién creada.

55 - Las organizaciones que han reportado una mayor dependencia financiera de Porticus han solicitado apoyo para abordar la sostenibilidad de sus proyectos tras la finalización del programa (ver informe de sistematización para más acerca de los fondos de transición).



Opiniones de los socios acerca del apoyo de Porticus para sus proyectos

“La aportación principal ha sido la económica, pero gracias a la red de socios ha sido posible establecer relaciones y sinergias con otras organizaciones dentro de un mismo programa.”

“Sin el apoyo económico no se hubiese podido desarrollar”.

“Recursos, experiencias, red”.

“Sin el apoyo financiero no hubiera sido posible iniciar el proyecto”.

Aprendizajes sobre Sistemas de Salvaguarda

- La **formación brindada** en el marco del H3 ha contribuido a un **mayor conocimiento** sobre la violencia contra los menores y mejores maneras de protegerlos por parte de los participantes. Asimismo, la gran mayoría de las personas formadas destacan la calidad de la formación y reportan una **mejora en la capacidad de detección y respuesta** ante situaciones de abuso.
- Los individuos de las organizaciones educativas reportan un **nivel de conocimiento muy alto o alto acerca de los riesgos** de desprotección de NNA, siendo esta tendencia menor en familias, proveedores de servicios y personal de apoyo o voluntarios.
- Todas las organizaciones cuentan con **espacios seguros** pero su grado de **accesibilidad y visibilidad varía**.
- Sin embargo, la **participación de los NNA** y familias en el desarrollo de herramientas de SfG, como mapas de riesgos, códigos de conductas e incluso políticas marco ha sido muy **baja**.
- De igual forma, la evaluación destaca que los contenidos de las sesiones de **sensibilización** en ocasiones no han sido accesibles para NNA y sus familias, siendo el **rol de los menores** residual en el proceso de difusión de este conocimiento a sus pares.
- Se requiere una **evaluación estructurada** y participada del impacto de las políticas de protección y de las capacitaciones, para poder medir su efectividad. La herramienta desarrollada por Comillas para este efecto está empezando a ser apropiada por organizaciones y centros, **aunque falta extender su implementación**.
- La sostenibilidad de las intervenciones está vinculada al nivel de compromiso de los socios en seguir mejorando sus sistemas de SfG y a la disponibilidad de recursos (humanos y financieros). Es necesario **seguir apoyando la consolidación de los sistemas** – buscando reducir paulatinamente la dependencia financiera externa - hasta que su implementación sea más sólida, incluya una participación real de todos los actores claves y sea considerada como un componente inherente y estratégico en la actividad de los centros. En este sentido, la fotografía actual deja claro que el proceso de cambio se ha iniciado, pero aún no está consolidado.

6.

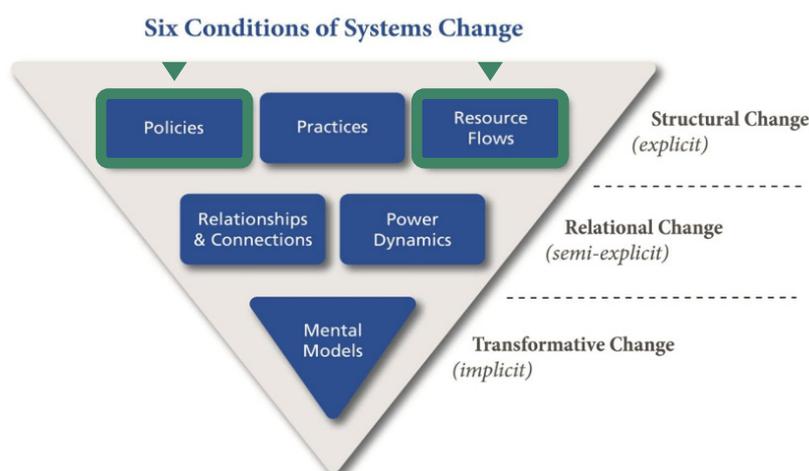
Lecciones aprendidas y reflexiones finales



Como se ha detallado en el capítulo 4, el Programa H3 ha impulsado avances significativos en la protección infantil en España y Portugal, aunque persisten desafíos en la implementación homogénea de políticas, el fortalecimiento de capacidades y la consolidación de la red H3 como un ecosistema sostenible. Para poder incorporar mejoras en futuros programas, a continuación, detallamos las principales lecciones aprendidas que han emergido de la implementación del programa en cada uno de sus pilares, de las cuales se derivan hallazgos y recomendaciones claves. Conectamos estas recomendaciones con las condiciones del cambio sistémico, subrayando aquellos en los que potencialmente podrán tener más influencia. Las recomendaciones tocan todos los aspectos vinculados a relaciones y estructuras del cambio, en mayor o menor medida e indirectamente, estos cambios en su conjunto permitirán contribuir a un cambio de modelos mentales.

6.1. Hallazgos y recomendaciones transversales

1.- Incidencia política y visibilidad de la temática en la agenda pública



Aunque algunos socios han contribuido a avances legislativos, como Holistic y EDUCO, el Programa H3 ha mostrado un impacto limitado en la incidencia política. Aunque la protección infantil ha ganado visibilidad en el debate público, esto no se ha traducido en cambios estructurales significativos en organizaciones educativas o congregaciones religiosas. En España, la falta de integración efectiva de la protección infantil en las políticas autonómicas evidencia la necesidad de fortalecer estrategias que garanticen una implementación real y uniforme en todo el territorio. En Portugal, si bien se han dado pasos hacia el reconocimiento del problema, la incorporación de medidas estructurales en el marco normativo sigue siendo insuficiente. La implementación de iniciativas como el Selo Protetor ha sido un avance, pero su carácter voluntario limita su impacto, evidenciando la necesidad de mayor obligatoriedad y seguimiento en las políticas de safeguarding.

Si bien algunos socios han realizado esfuerzos en esta línea, con reuniones con actores políticos, sus resultados no han sido significativos y no se cuenta con información precisa sobre su impacto real. La dificultad para recopilar datos sobre estos cambios subraya la importancia de desarrollar mecanismos de seguimiento que permitan evaluar la evolución en la postura y compromiso de estos actores a lo largo del tiempo.

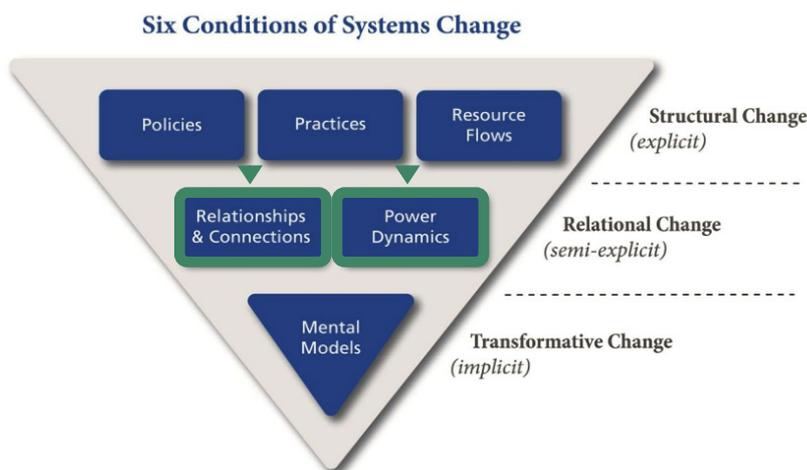
Por otro lado, hemos resaltado a lo largo del informe la falta de recursos humanos y económicos en los centros, que dificulta la correcta implementación de los procedimientos de safeguarding. Para superar esta barrera, es fundamental abogar por un mayor compromiso institucional y gubernamental que garantice financiación suficiente y sostenida. Asimismo, es crucial que los más altos responsables dentro de las organizaciones y administraciones subrayen la importancia estratégica del safeguarding, integrándolo como una prioridad transversal en sus políticas y planes de acción. Esto debe ir acompañado de mecanismos de rendición de cuentas que aseguren la correcta ejecución de las medidas de protección infantil y refuercen la cultura de responsabilidad y prevención en todas las instancias.

Recomendaciones para Porticus: Para fortalecer el impacto del programa en la normativa y políticas públicas, es fundamental desarrollar una estrategia de incidencia política más estructurada, especialmente en Portugal, donde su influencia ha sido limitada. El Estudio de Coste realizado en el contexto del Programa H3 es, sin duda, una herramienta que podrá, en el futuro, apoyar dichas acciones de incidencia, pero necesita ser comple-

mentado con otros estudios, y acompañado de una estrategia o campaña clara de actuación. Esto requiere la construcción de alianzas estratégicas con actores gubernamentales y académicos que contribuyan a consolidar la protección infantil como una prioridad en la agenda pública. Además, es clave financiar investigaciones que analicen el impacto de la implementación de la LOPIVI en España, generando evidencias que permitan formular recomendaciones concretas para los actores clave y mejorar la efectividad de las políticas de protección infantil.

Recomendaciones para los socios: En futuras ocasiones, es esencial fortalecer la presencia (individual y/o colectiva) en espacios de incidencia política tanto a nivel nacional como regional. Además, la coordinación con medios de comunicación y organismos de la sociedad civil permitirá amplificar el impacto de las iniciativas de visibilización del abuso infantil, sensibilizando a la sociedad y generando mayor presión para la adopción de medidas efectivas.

2.- Fortalecimiento de la colaboración entre stakeholders clave

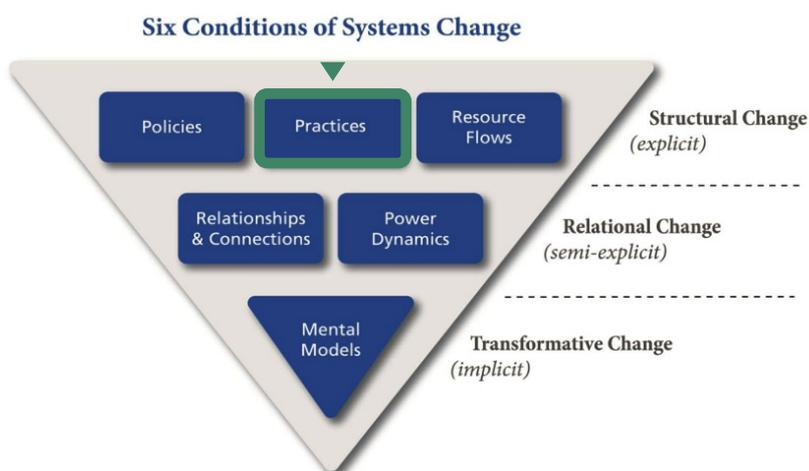


Los proyectos de investigación y los eventos de diseminación han logrado avances en la apertura y colaboración de stakeholders clave, incluidos organizaciones de la sociedad civil, asociaciones de víctimas, instituciones educativas y miembros de la Iglesia Católica. Sin embargo, persisten reticencias en ciertos sectores, especialmente dentro de algunas estructuras eclesiósticas, lo que sugiere la necesidad de continuar con estos esfuerzos de sensibilización y diálogo. Para ampliar la base de apoyo y reducir resistencias, es fundamental diseñar estrategias específicas dirigidas a los grupos más reacios, como ciertos sectores de la Iglesia, comunidades con escasa exposición a políticas de safeguarding y actores institucionales con resistencia al cambio. Además, es clave fortalecer el papel de las familias en este proceso, fomentando su participación activa en la definición e implementación de estrategias de protección infantil.

Recomendaciones para Porticus: En futuras ocasiones, es esencial impulsar iniciativas que fomenten el diálogo y la sensibilización en sectores que aún muestran resistencia. Lo anterior puede lograrse a través de programas de formación dirigidos a líderes religiosos y otros actores estratégicos, incorporando testimonios y evidencia que resalten los beneficios de adoptar prácticas de prevención y protección; o impulsando espacios de diálogo como Comunidades de Práctica en los que se facilite el intercambio de perspectivas y el trabajo conjunto en soluciones concretas.

Recomendaciones para los socios: Para fomentar la colaboración con actores claves, se aconseja generar espacios de confianza a través de reuniones cerradas y diálogos personalizados, donde se priorice la escucha activa y se presenten casos concretos que evidencien el impacto positivo de la implementación de medidas de safeguarding. De igual forma, la creación de sesiones de trabajo conjunto entre socios, instituciones religiosas y expertos es una buena práctica para fortalecer la cooperación y el intercambio de experiencias, promoviendo un entorno de mayor apertura y compromiso con la protección infantil.

3.- Fortalecimiento de la participación de los NNA en la creación de los sistemas de SfG

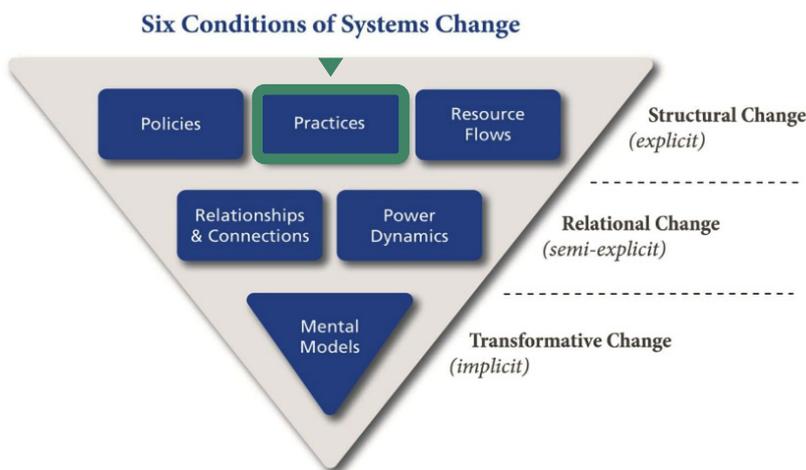


Aunque se están desarrollando actividades innovadoras para promover la participación infantil, aún es necesario reforzar estos esfuerzos. En algunas organizaciones, la participación infantil se ha entendido únicamente como la difusión de políticas de safeguarding en un lenguaje adaptado, dejando de lado su involucramiento en el diseño, mejora e implementación de estas acciones. La participación infantil debe ser tanto pasiva como activa, asegurando que los NNA tienen voz en los procesos que buscan protegerlos. Para lograrlo, es esencial que las organizaciones implementadoras asignen más tiempo y recursos a la construcción de espacios de confianza donde los NNA puedan expresarse libremente y contribuir de manera efectiva a las estrategias de safeguarding.

Recomendaciones para Porticus: Para garantizar que la participación de los NNA en la creación de los sistemas de safeguarding sea significativa, es necesario poner el foco en apoyar iniciativas que promuevan la co-creación de políticas de protección infantil junto con los NNA, asegurando que sus opiniones sean incorporadas en el diseño e implementación de las estrategias. También es fundamental respaldar espacios de diálogo y consulta en los que NNA puedan expresar sus inquietudes, experiencias y sugerencias, asegurando que estos encuentros sean accesibles, seguros y adaptados a sus necesidades. Para ello, la consolidación y promoción de las iniciativas que emergen de la CdP de participación transformadora es clave. Además, la sensibilización de los equipos técnicos fortalece su capacidad y compromiso para involucrar de manera efectiva a los NNA en los procesos de toma de decisiones.

Recomendaciones para los socios: Para mejorar la participación de NNA en la construcción de los sistemas de safeguarding, los socios deben ir más allá de la simple difusión de información y garantizar que los NNA sean parte activa del proceso. Es fundamental generar espacios de confianza donde NNA se sientan seguros para expresar sus ideas y experiencias, asegurando que su participación no sea simbólica, sino que tenga un impacto real en la toma de decisiones. La incorporación de metodologías participativas, como talleres de diseño colaborativo, grupos de discusión y dinámicas interactivas, permitirá a los NNA contribuir de manera efectiva a la mejora de las estrategias de safeguarding.

4.- Promoción de la participación de los NNA en la diseminación de los sistemas de SfG

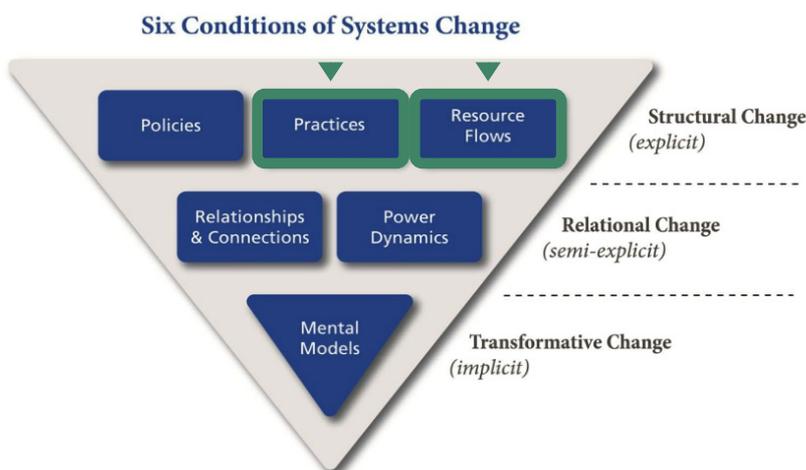


La participación de los NNA en los eventos de diseminación ha sido muy baja, lo que limita su acceso a la información generada y su involucramiento en los procesos que los afectan. Para mejorar esta situación, es fundamental diseñar eventos específicos dirigidos a los NNA, adaptando el formato y lenguaje a su comprensión. Además, es clave que los NNA sean incluidos en los espacios de retorno de información y que puedan expresar sus opiniones sobre estos eventos y su contenido, garantizando así que su participación no sea solo receptiva, sino también activa y significativa.

Recomendaciones para Porticus: La promoción de iniciativas que garanticen la adaptación de los contenidos a formatos accesibles y comprensibles para la infancia y adolescencia es una tarea pendiente. En este sentido, se recomienda apoyar la creación de materiales audiovisuales, juegos educativos y plataformas interactivas co-diseñados con NNA, que faciliten la comprensión de los sistemas de protección infantil de una manera atractiva y efectiva. Asimismo, es fundamental respaldar la inclusión de espacios de consulta infantil dentro de los programas de diseminación, asegurando que NNA no solo reciban información, sino que también puedan dar su opinión sobre su relevancia y utilidad.

Recomendaciones para los socios: Diseñar eventos específicos dirigidos a NNA, asegurando que el lenguaje, los métodos y los formatos sean adecuados a su edad y contexto, es una buena práctica que puede integrarse en futuros proyectos. Así, fomentando el involucramiento activo de los NNA como agentes de cambio, a través de su participación en campañas de sensibilización o en la co-creación de materiales, se contribuye a reforzar su rol dentro de estos procesos y a garantizar una mejor comprensión de sus derechos.

5.- Fortalecimiento de las capacidades de los individuos y de las organizaciones

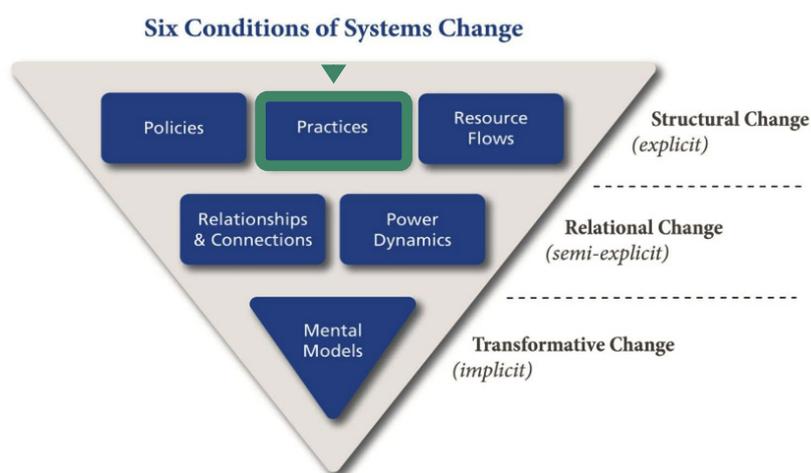


La capacitación ha sido uno de los aspectos mejor valorados del programa, reflejando su impacto positivo en la sensibilización y mejora en la detección y respuesta. Sin embargo, persisten barreras para su universalización dentro de las organizaciones, ya que no siempre se integra de manera sistemática en todos los niveles institucionales. Para garantizar un impacto más amplio y sostenible, es clave fomentar la formación continua y estructurada, asegurando que los contenidos específicos sobre abuso infantil sean parte esencial de la capacitación en todos los ámbitos donde se trabaja con NNA.

Recomendaciones para Porticus: En próximos programas, más que continuar financiando acciones formativas de manera directa, se aconseja centrar los esfuerzos en fortalecer la capacidad de las organizaciones para asumirlas como propias y diversificar sus fuentes de financiamiento para una mayor sostenibilidad. Para ello, se recomienda fomentar la economía de escala mediante la organización de formaciones introductorias en formatos abiertos para grupos amplios de profesionales, en lugar de capacitaciones individuales por organización. Además, sería clave desarrollar opciones de formación accesibles y escalables, como cursos en línea masivos (MOOC), que permitan ampliar la cobertura y garantizar que más profesionales adquieran los conocimientos necesarios para aplicar estrategias efectivas en sus ámbitos de trabajo. El trabajo en red, en estos casos, puede ofrecer oportunidades interesantes para trabajar conjuntamente en la producción de contenidos genéricos utilizables por la mayoría.

Recomendaciones para los socios: La evidencia indica la importancia de hacer uso de metodologías prácticas, como simulaciones y estudios de caso reales, que faciliten la aplicación del aprendizaje en contextos reales. Además, es fundamental ampliar la formación a otras formas de violencia infantil, incluyendo el abuso de poder y el acoso en entornos religiosos y educativos, fortaleciendo así la capacidad de prevención y respuesta.

6.- Homogeneización de estándares de SfG

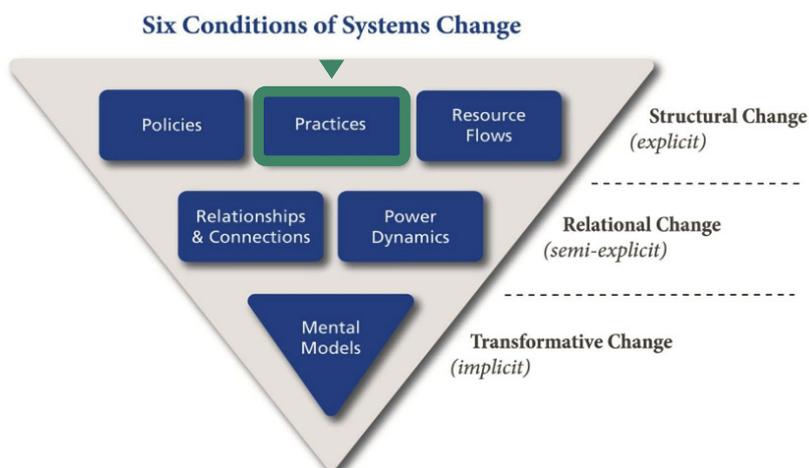


Desde Porticus se ha impulsado la creación y aplicación de la especificación Técnica UNE 0070 como estándar nacional de gestión de sistemas de protección, pero su aplicación sigue siendo limitada. A pesar de esta contribución, la falta de homogeneización en la creación e implementación de estándares de SfG, junto con la ausencia de una recolección de datos estructurada sobre su aplicación en los centros, representa un desafío para la consolidación de un enfoque común y basado en evidencia. Actualmente, existen múltiples protocolos y guías para la operacionalización del safeguarding, pero su aplicación varía entre organizaciones, lo que dificulta la estandarización de prácticas y criterios de protección.

Recomendaciones para Porticus: Se recomienda apoyar el desarrollo y promoción de estándares compartidos entre las organizaciones socias, fomentando la armonización de protocolos y guías existentes para asegurar coherencia en la implementación del SfG. Paralelamente, es clave impulsar la recolección de datos de manera estructurada para evaluar el nivel de conocimiento y aplicación del SfG en distintos contextos. También se sugiere promover estudios que analicen la adopción y efectividad de estos estándares, facilitando la identificación de patrones, desafíos y oportunidades de mejora (ver punto siguiente 7. Medición de impacto).

Recomendaciones para los socios: Es fundamental avanzar en la creación de mecanismos que garanticen la aplicación consistente de los estándares en diversas organizaciones. Esto podría incluir formaciones conjuntas, herramientas de orientación adaptadas a diferentes realidades y el fortalecimiento de la evaluación del impacto.

7.- Medición de impacto y evaluación de resultados

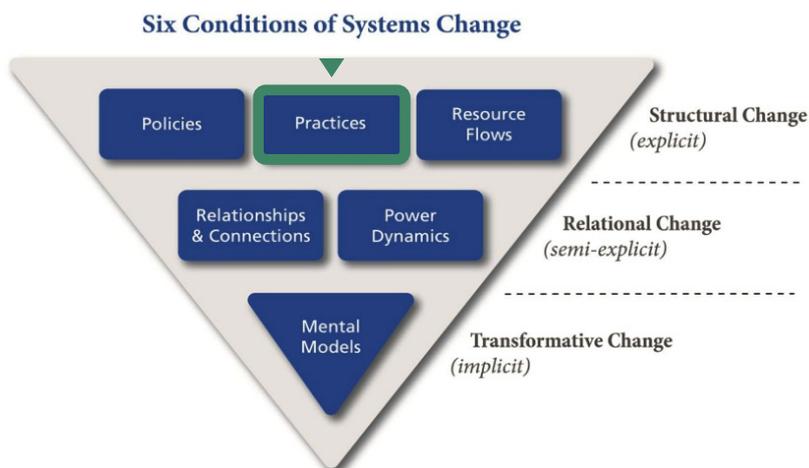


La resistencia de algunas organizaciones a medir resultados, debido a la carga administrativa adicional, ha limitado la recopilación de evidencia cuantitativa. Además, se evidencia una falta generalizada de recolección de información desagregada por todos los stakeholders involucrados, lo que impide un análisis preciso del progreso alcanzado. Para abordar esta brecha es necesario fortalecer las herramientas de seguimiento y evaluación, garantizando que los proyectos cuenten con mecanismos adecuados para capturar evidencias sobre la mejora en conocimientos y habilidades adquiridos. En aquellos casos donde sea viable, se debería explorar la posibilidad de reforzar el personal o desarrollar capacidades específicas que faciliten este proceso.

Recomendaciones para Porticus: En futuros proyectos, y en línea con la recomendación hecha en el informe de medio término del programa, se sugiere articular acciones de capacitación en medición dirigidas a los socios desde el inicio del programa. Esto incluiría la provisión de herramientas adecuadas y un acompañamiento intensivo para facilitar el proceso de evaluación, asegurando que sea eficiente y efectivo sin generar una sobrecarga de trabajo. Considerando el enfoque de Porticus hacia el tema de *“meaningful participation”*, se podría desarrollar desde Porticus Global un programa de capacitación de sus grantees sobre este concepto, lo que implica y cómo se puede o debería llevar a la práctica, así como prever asistencia técnica en el contexto del apoyo no financiero, para ayudar a las organizaciones a implementar este tipo de proceso.

Recomendaciones para los socios: Se aconseja incorporar mecanismos internos de monitoreo y evaluación y fortalecer las capacidades del personal clave. Esto implica asignar suficientes recursos (financieros y humanos) hacia este tema. En este sentido, una estrategia prometedora es la implementación del sistema participativo desarrollado por la Universidad de Comillas, que ya cuenta con usuarios pioneros. Esta herramienta combina una metodología evaluativa con un enfoque participativo, integrando la opinión de los NNA en la medición del impacto del safeguarding. Su promoción no solo fortalecerá la base de evidencia sobre la efectividad de las estrategias implementadas, sino que también fomentará una mayor participación de niños, niñas y adolescentes en la mejora de los sistemas de protección.

8.- Transparencia en la detección y reporte de casos

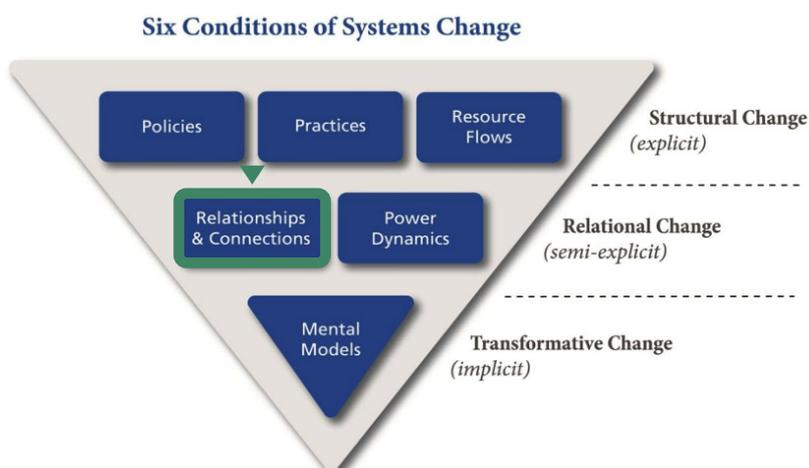


Aunque algunas organizaciones han reportado un aumento en la detección de casos, esta transparencia no se ha dado en todas las organizaciones. Para garantizar una mayor claridad en este ámbito, es esencial establecer mecanismos de recolección de datos más sistemáticos y confiables y contar con una voluntad real de mejora por parte de los socios. Esto permitirá no solo evaluar con mayor precisión el impacto del programa, sino también mejorar la capacidad de respuesta ante casos de violencia, asegurando una protección más efectiva para los NNA.

Recomendaciones para Porticus: Para fortalecer la transparencia en la detección y reporte de casos, Porticus puede desempeñar un papel clave apoyando el desarrollo e implementación de sistemas estandarizados de recolección de datos que permitan un monitoreo riguroso y homogéneo en todas las organizaciones. Específicamente, la integración de dashboards digitales, seguros y accesibles pueden facilitar el monitoreo de los casos reportados, asegurando la confidencialidad de cada situación.

Recomendaciones para los socios: El compromiso en la implementación de mecanismos de recolección de datos rigurosos y accesibles es esencial. Para ello, se aconseja profundizar en la sensibilización del personal y equipos directivos sobre la importancia de la transparencia en la protección infantil. Finalmente, la colaboración entre organizaciones permitirá compartir aprendizajes y buenas prácticas, fortaleciendo el compromiso conjunto con la transparencia y la protección infantil.

9.- Sostenibilidad y gobernanza de la red H3



A lo largo del programa, han surgido diversas iniciativas de acción colectiva impulsadas por la reflexión conjunta de los socios. Entre ellas destacan las comunidades de práctica, las campañas de incidencia política para garantizar más recursos en protección infantil y la propuesta de crear una red de entidades en Portugal com-

prometidas con el avance de la cultura del buen trato que tienen por objetivo final impulsar un Observatorio Nacional sobre Abuso Infantil. Algunas de estas iniciativas, como la Comunidad de Práctica y la red de trabajo colaborativo, ya han comenzado a consolidarse y podrían fortalecerse aún más, mientras que otras, como el Observatorio, requieren apoyo para su desarrollo.

De hecho, la red H3 se ha alzado como un espacio clave para el intercambio de conocimientos y colaboración, y tiene potencial para transformarse en una plataforma para la acción colectiva, desde la cuál muchas de las acciones que se recomiendan realizar en estas conclusiones se podrían llevar a cabo (influencia política, homogeneización de herramientas y formaciones de SfG, comunidad de práctica, etc.). Sin embargo, su sostenibilidad a largo plazo es incierta debido a la falta de claridad en su estructura de liderazgo y gobernanza. Esta situación genera incertidumbre sobre su continuidad una vez finalizado el financiamiento de Porticus, lo que podría afectar su impacto y alcance en el futuro.

Recomendaciones para Porticus: Para garantizar la sostenibilidad de la red, es fundamental definir un modelo de gobernanza claro que establezca una estructura de liderazgo sólida y un traspaso progresivo de responsabilidades. Esto implica identificar qué actores dentro de la red asumirán roles clave en su coordinación y funcionamiento. Además, se recomienda financiar un periodo de transición que permita la consolidación de mecanismos de autogestión, como la creación de un comité directivo compuesto por organizaciones socias, el establecimiento de fuentes de financiamiento diversificadas y la implementación de herramientas de planificación y toma de decisiones colectivas. De esta manera, se reducirá gradualmente la dependencia total de Porticus, asegurando que la red pueda mantenerse activa y operativa a largo plazo. Por último, será importante definir la Teoría del Cambio de la propia red, y el espacio que pretende cubrir en complementariedad con otras redes que, a nivel nacional e internacional, ya estén trabajando todos estos temas.

Recomendaciones para los socios: Para asegurar la sostenibilidad de la red, es esencial evaluar opciones de autogestión y establecer compromisos concretos para su continuidad. Identificar fuentes alternativas de financiamiento permitirá reducir la dependencia de un solo actor y fortalecer su estabilidad a largo plazo. Además, fomentar la participación activa de todos los miembros garantizará una estructura de colaboración horizontal, promoviendo un modelo de gestión más inclusivo y sostenible.

6.2. Hallazgos específicos por país

España

La LOPIVI ha representado un avance clave en la protección infantil, pero su implementación sigue siendo desigual entre comunidades autónomas, lo que genera brechas en la aplicación de sus medidas y en la protección efectiva de los niños y niñas.

Por otro lado, la reparación y compensación de víctimas de abuso en instituciones religiosas continúa siendo un desafío, ya que las respuestas institucionales han sido percibidas como insuficientes por parte de las víctimas y la sociedad civil.

Recomendaciones para Porticus: Para garantizar una implementación efectiva y equitativa de la LOPIVI en todas las comunidades autónomas, es fundamental financiar proyectos que refuercen su aplicación y fomenten una protección infantil homogénea en todo el territorio. Además, se recomienda apoyar estudios que analicen las brechas en la ejecución de la normativa y propongan soluciones para su armonización. Paralelamente, resulta clave impulsar proyectos específicos que promuevan la reparación y el acceso a la justicia para las víctimas de abuso, asegurando su reconocimiento, apoyo y protección integral.

Portugal

El marco legislativo portugués sigue siendo insuficiente en la prevención del abuso infantil. Aunque existen iniciativas voluntarias como el *Selo Protetor*, su falta de obligatoriedad limita su impacto y no garantiza una aplicación uniforme de medidas de protección. Además, la estructura institucional dedicada a la protección infantil aún carece de mecanismos de supervisión sólidos y de un marco regulatorio más robusto que asegure la

sostenibilidad de las políticas de *safeguarding*.

Recomendaciones para Porticus: Para fortalecer la protección infantil en Portugal, es clave apoyar investigaciones que evalúen la efectividad de las medidas actuales y propongan reformas legislativas basadas en evidencia. Asimismo, financiar programas piloto permitirá generar modelos de referencia para futuras regulaciones. Además, la creación de una red de entidades en Portugal, surgido como una iniciativa dentro del programa, facilitará el monitoreo continuo y la mejora de las políticas de prevención y respuesta.

Hacia una implementación diferenciada por país

Dado que España y Portugal presentan realidades distintas en términos de articulación con la administración pública y marco regulatorio, la continuidad del programa debería considerar una implementación diferenciada en cada país. En España, la prioridad podría centrarse en mejorar la implementación autonómica de la LOPIVI y evaluar su impacto en la protección infantil. En Portugal, en cambio, resulta prioritario avanzar en la consolidación de estructuras de protección y en la promoción de cambios normativos más profundos que garanticen un enfoque más estructurado y obligatorio del *safeguarding*. Adaptar el programa a estas especificidades garantizará que las estrategias respondan de manera efectiva a las necesidades de cada contexto, maximizando el impacto del trabajo realizado.

6.3. Escenarios futuros para el Programa

Planteamos tres escenarios diferentes, en base a las recomendaciones anteriores. Estos tienen como objetivo ser fuentes de inspiración, más que representar guiones cerrados y estrictos acerca de las posibilidades futuras del programa.

1. Profundización y expansión de la adopción de sistemas de SfG en entidades educativas y/o de ocio

Un primer escenario consiste en la consolidación y profundización del programa con un enfoque en los sistemas de SfG conectados a entidades educativas y/o de ocio dirigido a fortalecer la participación de los NNA. En este escenario, el trabajo se centra sobre todo en consolidar redes de entidades educativas y/o de promoción de SfG en entidades educativas (i.e. los Hubs), permitiendo una atención más especializada del programa en comparación con su versión anterior (en la que varias actividades y/o organizaciones NO se centraban principalmente o únicamente en NNA).

En este caso, se priorizaría:

- La estructuración de la acción colectiva diferenciada en España y Portugal, con actividades centradas en temas de SfG en entornos relacionados con los NNA y con actividades de: influencia política, intercambio y armonización de prácticas (con la integración de iniciativas ya existentes como comunidades de práctica), apoyo en evaluación participativa de políticas de SfG, entre otros temas. La red no tiene que ser incorporada por los mismos actores que confirman ahora el programa H3: aquí se tendría que reevaluar el interés de los diferentes socios (incluyendo los Amigos del Programa) para integrar esta red e identificar un liderazgo claro dentro de los socios para que las acciones colectivas puedan ser lideradas directamente desde las entidades. En este caso, será importante valorar que el liderazgo sea de entidades que ya tengan experiencia en el desarrollo y gestión de redes y/o que hayan desarrollado iniciativas que podrían servir de plataforma para asegurar la continuidad de las acciones colectivas.
- El apoyo puntual a los socios cuyos sistemas de SfG no son aún lo suficiente maduros y/o autosostenibles para: fortalecer la capacitación del personal y desarrollar estrategias que garanticen la disponibilidad de recursos humanos para una implementación efectiva de los estándares de SfG. Esta opción permitiría profundizar los avances logrados hasta la fecha, consolidando estructuras de protección en las organizaciones educativas y de atención a la infancia.
- En este escenario, también se impulsaría la innovación mediante el uso de tecnología y digitalización para mejorar los sistemas de protección infantil, así como la expansión del programa a nuevas organizaciones que aún no han desarrollado políticas de SfG. Adicionalmente, se fortalecería la capacidad de los Hubs, dotándolos de más recursos para consolidar su papel en la formación y la producción de conocimiento. En particular, se podrían desarrollar iniciativas como cursos de formación avanzada tipo formación de formadores y estudios específicos sobre el estado de la protección infantil en España y Portugal, proporcionando

datos más concretos sobre las necesidades y desafíos de las organizaciones involucradas.



Ventajas:

- Permite realmente focalizar el trabajo en las entidades educativas, que representaban la mayoría de las entidades asociadas a H3 y para las que, claramente, se podrían desarrollar herramientas y procesos colectivos que podrían beneficiar a todos.
- Este enfoque permitiría enfocar una nueva versión del programa hacia la asignatura pendiente del actual: el tema de la participación de los NNA en los sistemas de SfG
- Un enfoque homogéneo entre actores permite aprovechar mejor los espacios de diálogo y aprendizajes colectivos



Desventajas:

- Se pierde una parte de la visión sistémica que quiere promover el Programa, al centrarse exclusivamente en un ámbito asociado a los sistemas de SfG

2. Diversificación de las perspectivas sobre SfG: un programa multiactor y pluri-ámbito

Un segundo escenario plantea una evolución del programa con una perspectiva más amplia, manteniendo el enfoque en SfG pero ampliando los actores involucrados y las áreas de influencia. De alguna manera, implicaría continuar con la lógica de apertura del programa actual, en el que no solo se integraban entidades educativas y/o de ocio, sino que además se habían incorporado a entidades que trabajan el tema SfG desde la perspectiva de las víctimas (Grief to Grace, Betania) o de la investigación (UNIJES).

En este escenario, se plantea un trabajo de red más abierto (menos focalizado sobre el tema educativo), en el que la promoción de la cultura de SfG en cualquier ámbito sería la prioridad. Esto implicaría establecer alianzas estratégicas con otros actores clave, como asociaciones de víctimas e instituciones religiosas. De este modo, se podrían diseñar estrategias diferenciadas para cada tipo de actor, asegurando un equilibrio en la asignación de recursos y fomentando espacios de trabajo colaborativo entre organizaciones con distintas perspectivas. Este enfoque permitiría abordar la problemática de manera más sistémica, promoviendo cambios estructurales en el ecosistema de protección infantil en España y Portugal.

En este programa, podrían participar plenamente organizaciones que actualmente son parte de los Amigos del Programa. Sería un programa con menos recursos dedicados a proyectos individuales, pero que podría apoyar acciones colectivas conjuntas, o por sector (educación, iglesia, asociaciones de víctimas, etc.), de ahí el potencial de incorporar a más entidades en el programa. La agenda por área temática puede ser inspirada por i) las conclusiones del Congreso Jordan (*ver estudio de caso en anexo*) y ii) las recomendaciones del presente informe para el contexto educativo y de ocio centrado en NNA.

Esto implicaría que la consolidación de los sistemas de protección en organizaciones educativas y de infancia no sean financiadas como parte del programa (el centro está en la acción colectiva) sino que, como proyectos específicos, al margen del mismo.



Ventajas:

- Permite romper silos de trabajo y promover el intercambio de prácticas y enfoques entre organizaciones que no están habituadas a colaborar, profundizando o expandiendo el trabajo ya realizado en el marco del programa H3.
- Permite abarcar a más entidades dentro del programa con un enfoque exclusivamente centrado en la acción colectiva, aunque ésta luego pueda desdoblarse en acciones más específicas en función de las necesidades de cada sector (en este sentido, la acción colectiva del sector educación identificada en el escenario 1 podría ser parte integrante de este programa)



Desventajas:

- No permite seguir apoyando concretamente el trabajo de mejora de sistemas SfG en entidades educativas y/o de ocio centrada a NNA, y por lo tanto arriesga a que no se expandan o profundicen suficientemente los cambios en las prácticas concretas de las entidades.
- La promoción de la participación de los NNA quedaría diluida dentro del tema más amplio de “*Meaningful participation*” en el que incluiría también a víctimas y otros actores claves (lo que representa una desventaja simplemente en el sentido en que si el programa no se centra en este actor, no

pueda concentrarse en lograr la transformación en las entidades, ya que para ello se requiere de un trabajo aún profundo – de promoción, de creación de guías, de formación etc.)

3. Finalización del programa y apoyo a transiciones puntuales

Finalmente, un tercer escenario contempla el cierre del programa y la transición hacia otras fuentes de financiamiento. Para ello, se identificarían mecanismos alternativos que garanticen la continuidad de los esfuerzos, se transferiría el conocimiento generado a otros actores clave mediante publicaciones y capacitaciones, y se implementarían estrategias de cierre ordenado que minimicen el impacto sobre las organizaciones beneficiarias. Este proceso incluiría la identificación de aquellas organizaciones cuya sostenibilidad depende en mayor medida del Programa H3, priorizando su apoyo en la fase final para facilitar su continuidad. Aunque se trate de una opción abierta, el equipo evaluador no lo recomienda, por la necesidad de profundizar y ampliar más los impactos alcanzados, de manera que se pueda seguir consolidando los pasos de transformación sistémica que está aún en proceso, en ambos países.

En caso de que no se opte por una segunda fase del programa, será esencial diseñar estrategias de transición que permitan mantener los avances logrados, estableciendo sinergias con otros actores y asegurando la continuidad de las acciones en curso.

Si se considera viable una segunda fase del programa, será fundamental definir prioridades estratégicas claras. Recomendamos que se elabore una Teoría del Cambio del mismo, basado en las prioridades identificadas como resultado de los procesos participativos del programa, armonizándolos con las prioridades definidas por Porticus a nivel del portafolio. Esta teoría del cambio será anterior a la identificación de proyectos concretos, y centrado principalmente en la acción colectiva –para incentivar que el impacto del programa sea verdaderamente sistémico (buscando que el impacto alcanzado sea más que la suma de los proyectos individuales)-.

Cualquiera que sea el escenario creado para un potencial programa futuro, sugerimos que considere:

- Ampliar la formación y capacitación para garantizar un enfoque homogéneo y accesible a todos los actores involucrados.
- Diversificar las fuentes de financiamiento para reducir la dependencia exclusiva del programa.
- Promover una mayor participación de los beneficiarios (familias, NNA, víctimas, etc.) en los sistemas SfG, impulsando, siempre que posible, un enfoque de co-creación en la toma de decisiones.
- Desarrollar estrategias específicas para trabajar con distintos actores del sistema, incluyendo asociaciones de víctimas e instituciones religiosas, asegurando un balance adecuado en la distribución de recursos y fomentando la colaboración entre ellos.
- Implementar herramientas tecnológicas que faciliten el acceso a información y el monitoreo de los sistemas de SfG, optimizando así su eficiencia.

Anexos



1. Estudio de caso: Proyecto Jordán (UNIJES)

Introducción

El presente caso de estudio analiza el rol del proyecto Jordán, enfocado en investigar las causas estructurales del abuso de poder dentro de las instituciones eclesiales, con un énfasis particular en la Iglesia Católica y en los cambios experimentados en las instituciones -para promover una cultura de cuidado y buen trato- en los últimos años. Este esfuerzo, liderado por la Compañía de Jesús en España, surge en respuesta al llamado del Papa Francisco para enfrentar un problema sistémico que afecta la estructura organizativa de la Iglesia, comprometiendo su misión pastoral y su credibilidad ante la sociedad.

El proyecto de investigación teológica Jordán examina las causas subyacentes de las dinámicas abusivas, desde aspectos culturales y organizativos hasta desafíos en la formación y el ejercicio del liderazgo eclesial. En esta línea, Jordán aspira promover una transformación estructural y cultural que permita generar entornos seguros para niños, mujeres y otros grupos vulnerables, mediante el diseño y aplicación de estrategias innovadoras y colaborativas. Para ello, el equipo investigador ha desarrollado un análisis interdisciplinario que abarca la teología, el derecho, la psicología y la sociología, y apalanca en la creación de redes internacionales de colaboración que involucran a instituciones académicas y religiosas.

El presente análisis del caso aborda los siguientes aspectos clave identificados a lo largo de la implementación del proyecto:

- Los **principales cambios** observados en el ecosistema de **apoyo a las víctimas de abuso** y la evolución de la **cultura del cuidado** y buen trato hacia niños y adultos vulnerables, en instituciones y organizaciones educativas en los últimos años.
- La **valoración del I Congreso Internacional Jordán** y los principales resultados obtenidos gracias a la investigación académica.
- Este caso de estudio ofrece una perspectiva integral sobre cómo la investigación del proyecto Jordán puede contribuir a abordar problemas sistémicos complejos y fomentar una cultura de cuidado y buen trato en las comunidades.

La evolución del ecosistema en los últimos años

En los últimos años, la Iglesia Católica ha demostrado tener un impacto significativo en la promoción de una cultura de protección y buen trato hacia los más vulnerables. Iniciativas como los **servicios de protección en congregaciones** han facilitado cambios importantes en el lenguaje y las prácticas internas, fomentando un ambiente de respeto y cuidado tanto para niños como para adultos en situaciones de vulnerabilidad. Además, la jurisprudencia del derecho canónico se destaca como un factor clave, al ofrecer un marco que amplía los periodos de prescripción, permitiendo a las víctimas mayor acceso a la justicia y reparación.

A pesar de los anteriores avances, **persisten ciertos desafíos** significativos relacionados con los abusos de poder en las estructuras de la Iglesia y órdenes religiosas. Primero, la resistencia al cambio, alimentada por dinámicas internas que perpetúan patrones tradicionales de autoridad y jerarquía. Esta resistencia no solo dificulta la adopción de reformas necesarias, sino que también está agravada por la falta de recursos suficientes para implementar transformaciones estructurales. Además, el lenguaje utilizado en algunos contextos eclesiales refuerza círculos negativos, perpetuando actitudes que minimizan o normalizan el problema.

Segundo, **la cultura del silencio** que ha prevalecido en torno a los abusos, ha contribuido a una respuesta lenta y, en ocasiones, insuficiente por parte de la institución. **La falta de mecanismos efectivos de rendición de cuentas** y transparencia ha erosionado la confianza pública y, en muchos casos, ha dejado a las víctimas desprotegidas. Por último, un liderazgo que no siempre está comprometido de manera uniforme con la tolerancia cero hacia los abusos ha dificultado el progreso, dejando abiertas las puertas para que ciertos comportamientos abusivos persistan o se encubran. Estos factores subrayan la necesidad urgente de reformas profundas para abordar las

dinámicas de poder que han permitido que estos abusos ocurran y continúen afectando a los más vulnerables. Los anteriores factores fueron abordados en el marco del [I Congreso Internacional Jordán](#) sobre el abuso de poder en la Iglesia, donde también se consultó a los **participantes** acerca de los **principales cambios observados** en el contexto de apoyo a las víctimas de abuso en los últimos años. En concreto, del análisis de las respuestas se desprende que identifican como principales áreas de progreso la **mayor concienciación social y legislativa y la promoción de la cultura del buen trato de forma transversal**, seguidas por un **mayor conocimiento científico acerca del trauma** y su superación, así como la existencia de **investigaciones que demuestran los beneficios de educar en positivo**. Otros aspectos, como la **motivación en instituciones educativas y de ocio**, también han mostrado un cambio significativo, aunque las repuestas relacionadas con la **falta de consenso legislativo** y los **protocolos en organizaciones educativas** fueron menos frecuentes, destacando áreas de mejora futura.

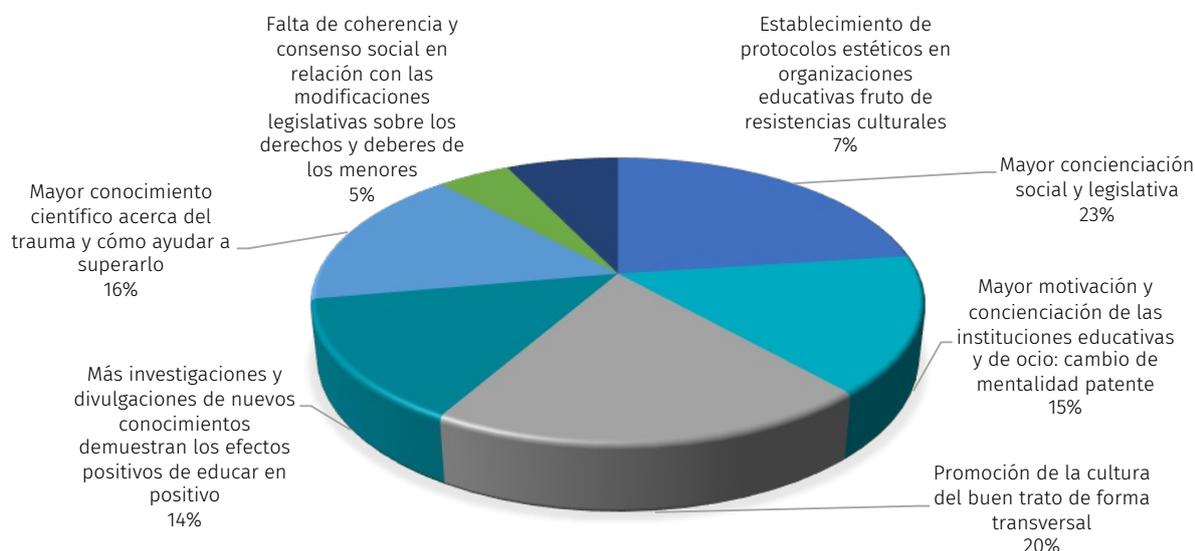


Gráfico 1. Preguntas 1 a los participantes del congreso Jordan
(Fuente: Cuestionario de valoración de los participantes. N=145)

La evidencia recabada durante los últimos años indica que el proyecto Jordán ha jugado un rol protagónico a la hora de influenciar el avance del ecosistema de apoyo a las víctimas de los abusos. En concreto, un gran número de participantes al Congreso reportaron que Jordan tiene **“mucha” capacidad de influencia**⁵⁶ en el sistema. En esta línea, también se resaltan ciertos cambios en el abordaje de los abusos sexuales, de conciencia, espirituales y de autoridad en las organizaciones eclesíásticas y en el seno de la iglesia, a raíz de la práctica académica (ver *Tabla 1*)⁵⁷.

En cuanto a los principales cambios identificados en los últimos años se revela la importancia de abordar algunos aspectos críticos para profundizar el avance en el ecosistema de apoyo. Primero, apoyar la investigación teológica académica ha demostrado tener un papel clave al sensibilizar y profundizar en las causas de los abusos de poder. Contar con un mayor cuerpo de conocimiento en la materia permite obtener una comprensión integral del problema y desarrollar acciones de mitigación e identificar buenas prácticas.

Segundo, promover **una mayor conciencia institucional y cambios culturales**. Si bien se ha venido observando una mayor conciencia dentro de la Iglesia sobre la gravedad de los abusos y la necesidad de reparar el daño causado (ver *capítulo 4 para mayor referencia*),

Nuevos horizontes: la inclusión de e otros tipos de abuso

A pesar de los logros realizados en el abordaje de los abusos sexuales a menores, la investigación académica y las denuncias registradas hasta la fecha destacan la existencia de un volumen notorio de abusos de poder perpetrados contra adultos. Lo anterior subraya la necesidad de aplicar un enfoque más amplio e inclusivo en el tratamiento de esta materia. Se señala el riesgo inherente a la existencia de líderes carismáticos que emergen en estructuras que no cuentan con mecanismos de control adecuados, lo que destaca la necesidad de establecer límites claros y mecanismos de supervisión sólidos.

56 - Respuesta a la pregunta 14 del cuestionario a participantes del I Congreso Jordan. N=114

57 - Respuesta a la pregunta 15 del cuestionario, con 80 respondientes indicando “Sí” frente 6 “No” y 23 “N/S”.

asentar estos cambios culturales en el seno de las instituciones y órdenes religiosas requiere tiempo y conlleva enfrentar resistencias debido a las estructuras mentales tradicionales, el miedo al cambio, y a una posición de defensa institucional en la que se prioriza su prestigio.

Por último, el establecimiento de canales de denuncia y reparación ha sido un hito en la maduración del sistema de apoyo. Sin embargo, se requiere un **compromiso más profundo** y una acción colectiva que coloque a las víctimas en el centro del proceso. Las víctimas deben ser protagonistas en el diseño de soluciones, ya que su voz es fundamental para orientar las acciones hacia una reparación efectiva. Cabe notar que, en muchos casos, las experiencias de las víctimas han catalizado cambios en percepciones y actitudes.

Valoración del I Congreso Internacional Jordan:

El [primer Congreso Internacional Jordán](#) tuvo lugar entre el 5 y el 7 de junio de 2024 en Madrid, contando con más de 300 asistentes. Entre los diferentes colectivos que participaron, se destaca la presencia de asociaciones de víctimas, responsables de oficinas de atención a las víctimas, delegados de protección o salvaguardas, personas que trabajan con colectivos vulnerables, profesionales del cuidado, mediadores y facilitadores, entidades de difusión socio-cultural y medios de comunicación, entre otros participantes.

En el siguiente gráfico se puede observar cuáles fueron los **colectivos con mayor representación**, en concreto, las personas que trabajan con colectivos vulnerables y los delegados de protección o salvaguardas, seguidos por profesionales del cuidado y responsables de oficinas de atención a las víctimas. Esta diversidad subraya la relevancia de cada grupo en el debate y reflexión sobre la protección y cuidado y en la investigación para la superación de los abusos de poder en la Iglesia.



Gráfico 2. Perfil de los participantes al congreso Jordan
(Fuente: Cuestionario de valoración de los participantes. N=145)

En términos generales, las respuestas de los participantes indican una **valoración sobresaliente** del Congreso, especialmente en relación con cuestiones operativas, como la infraestructura del lugar, y técnicas, como la selección de las temáticas abordadas en las ponencias realizadas o el tiempo asignado a cada una de las intervenciones.

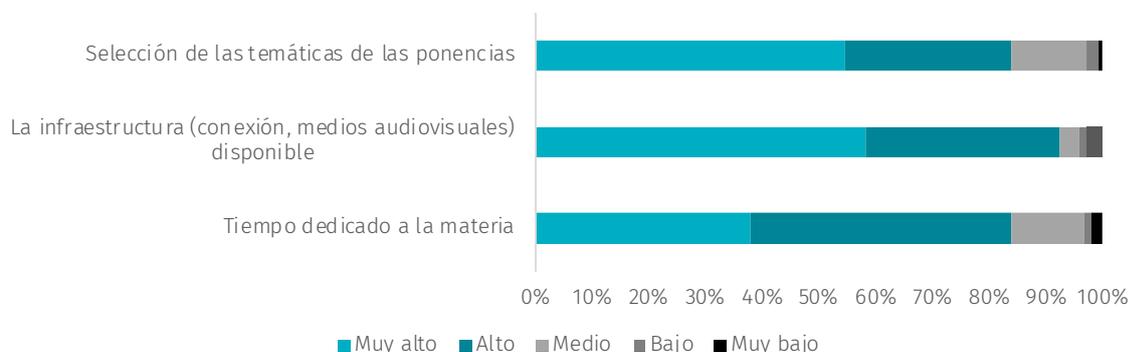


Gráfico 3. Preguntas 2, 3 y 5 a los participantes del congreso Jordan (Fuente: Cuestionario de valoración de los participantes. N=145)

Asimismo, las respuestas obtenidas acerca del interés de los participantes por el contenido de las ponencias, así como el valor percibido por el conocimiento adquirido sigue una tendencia positiva.

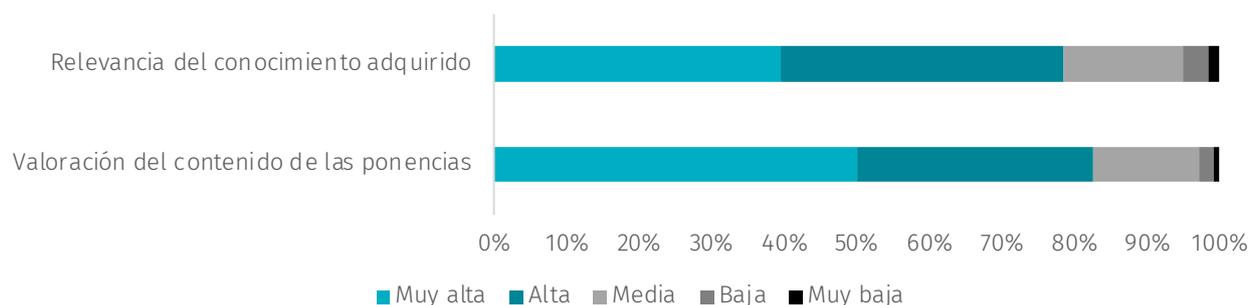


Gráfico 4. Preguntas 4 y 7 a los participantes del congreso Jordan (Fuente: Cuestionario de valoración de los participantes. N=145)

En relación con la **aplicabilidad de los conocimientos** obtenidos en el Congreso, la gran mayoría de los participantes (cerca del 80%) han compartido valoraciones elevadas (entre 4 y 5, siendo 5 el valor mayor). En esta línea, en cuanto al uso que se va a dar a los conocimientos adquiridos, más del 30% de los respondientes indica que los contenidos transmitidos servirán para **profundizar su conocimiento** sobre la temática tratada, seguido de un 17% que indica que permitirá **potenciar la formación** de los recursos humanos de sus organizaciones, o incluso **actualizar los sistemas** de salvaguarda vigentes (13%).

Por último, algunos participantes han reportado que el principal uso de la información obtenida será crear o **mejorar el sistema de resolución de conflictos** de su entidad (9%), apoyar a otras entidades a desarrollar los sistemas de salvaguardas (7%) o incluso mitigar los riesgos de las redes sociales (4%).

Principales resultados del Proyecto Jordan

El I Congreso Internacional Jordan ha sentado las bases para la creación de espacios de diálogo y colaboración constructiva, con un enfoque centrado en el rigor académico aplicado a la investigación de las causas de los abusos de poder. Los principales resultados obtenidos por el proyecto hasta la fecha son los siguientes.

i. Publicaciones significativas: La revista **Estudios Eclesiásticos** publicó un número especial con 8 artículos descargados ampliamente, evidenciando un interés creciente y abriendo caminos para futuras investigaciones. Esta publicación ha legitimado, en parte, los avances del proyecto.

ii. Colaboración interdisciplinar. Se ha fomentado un diálogo entre la teología y otras disciplinas, promoviendo un enfoque integral en temas como los abusos. Los enfoques metodológicos seguidos, en los que el trabajo se basa en el diálogo y colaboración interdisciplinar, han sido clave para ahondar en la materia.

iii. Cuestionario como instrumento de diagnóstico. La encuesta aplicada, con 1,200 respuestas, ofrece una *“fotografía”* precisa del estado actual de las instituciones, identificando puntos débiles y evaluando la eficacia de la formación. Fue creado para evaluar la realidad sobre los abusos en todas las provincias de España. Este cuestionario ha sido adoptado por otras organizaciones debido a su solidez científica, y es adaptable para contextos diversos. Su diseño y aplicación enfrentó resistencias, pero ha logrado alzarse como una herramienta confiable tras su publicación en revistas de investigación de reconocido prestigio.

iv. Promoción de la cultura del diálogo y construcción conjunta en el marco del I Congreso Internacional Jordan. El congreso, con 300 personas registradas, ha reunido responsables y líderes institucionales, generando un cambio de mentalidad y promoviendo un estilo de formación acorde con una nueva cultura del cuidado. Se observa una lenta pero progresiva transformación en cómo los líderes enfrentan estos desafíos, con avances significativos pese a resistencias iniciales. A lo largo del Congreso se ha promovido el uso de un tono conciliador y constructivo, con una participación

plural y un enfoque basado en la búsqueda de soluciones. La metodología utilizada ha abierto una nueva vía para tratar temas sensibles.

v. Testimonios de las víctimas como motor de cambio. El testimonio de las víctimas debe informar acciones de prevención, detección y respuesta más compasiva y efectiva.

Mirando al futuro: siguientes pasos

Los cambios de mentalidad y de liderazgo dentro de las organizaciones y congregaciones eclesióasticas han abierto una ventana de oportunidad para seguir avanzando en la maduración del ecosistema de apoyo a las víctimas. Los pasos a seguir que se aconsejan son los siguientes:

- **Políticas y formación.** Es fundamental fortalecer la formación de los futuros líderes eclesiásticos y laicos en temas de abuso, autoridad y responsabilidad, asegurando que cuenten con las herramientas necesarias para prevenir y abordar estas problemáticas de manera ética y efectiva. Para ello, es clave promover políticas claras que establezcan límites precisos en el ejercicio de la autoridad, garantizando así un liderazgo basado en el respeto, la transparencia y el compromiso con el bienestar de la comunidad.
- **Sensibilización y comunicación.** Es crucial ampliar los esfuerzos de comunicación social para sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de fomentar una cultura del cuidado, promoviendo valores de respeto, prevención y acompañamiento. Para ello, es fundamental desarrollar estrategias que permitan llegar a un público más amplio y diverso, utilizando medios efectivos que generen impacto y compromiso.
- **Transferencia de conocimiento.** Seguir desarrollando y compartiendo herramientas como el cuestionario, ya que permiten evaluar, reflexionar y mejorar las estrategias de prevención y respuesta en el ámbito del cuidado. Esta herramienta facilita la identificación de áreas de mejora y promueven una cultura de evaluación continuo dentro de las organizaciones.
- **Escucha activa de las víctimas.** La escucha activa de las víctimas es un pilar fundamental en la construcción de entornos más seguros y respetuosos. Es necesario priorizar su testimonio, no solo como un acto de reconocimiento y justicia, sino también como una guía esencial para diseñar nuevas acciones que respondan a sus necesidades y prevengan futuras situaciones de abuso.

Introducción

El presente estudio de caso analiza el rol de la Asociación para la Acogida y el Acompañamiento Betania en su trabajo directo con las víctimas y como agente de cambio y transformación del ecosistema. En los últimos años, se ha presenciado cómo el trabajo directo desarrollado con víctimas y la mayor visibilización de sus experiencias han sido clave para que las organizaciones educativas eleven el nivel de profesionalismo, permitiéndoles abordar de manera más efectiva la prevención, protección y el acompañamiento de quienes han sufrido abuso. En el presente caso, analizaremos si la existencia de Betania ha contribuido a este cambio, promoviendo estándares más altos de cuidado y generando conciencia sobre la importancia de un enfoque centrado en las víctimas.

En el ámbito eclesial, Betania ha sido un **agente de transformación**, impulsando mejoras en la gestión de casos de abuso y velando por la correcta implementación de procesos de reparación con diferentes congregaciones. Su presencia ha fomentado cambios estructurales que antes eran impensables, fortaleciendo la prevención y la respuesta ante estas situaciones.

El presente análisis del caso aborda los siguientes aspectos clave identificados a lo largo de la implementación del programa H3:

- Los **principales cambios** observados en el ecosistema de **acompañamiento a las víctimas de abuso** y, en particular, la posible contribución de Betania en estas transformaciones.
- Los cambios observados desde la perspectiva de vivencia personal de las personas acompañadas por Betania.

2. La evolución del ecosistema en los últimos años

Desde la creación de Betania, más de cinco años atrás, los colaboradores e interlocutores más cercanos de la entidad, que cuentan con una amplia trayectoria en el área de reparación y acompañamiento a víctimas de abuso, han identificado una serie de cambios en el ecosistema de apoyo que han sido influenciados por múltiples factores. Los principales se detallan a continuación.

Primero, se ha detectado una **mayor sensibilización y concienciación del público en general** sobre la gravedad del problema y la necesidad de una respuesta institucional adecuada. A nivel social, se ha dado un aumento de la empatía hacia las víctimas y una mayor exigencia de transparencia y justicia.

“La sociedad y la iglesia están siendo más conscientes de la realidad”. Colaborador externo

“Todas las grandes congregaciones han hecho un cambio” Representante congregación

Betania ha jugado un papel clave en este proceso a través de varias iniciativas. Por un lado, la **publicación de artículos en prensa y academia**¹ ha resultado ser una herramienta clave para sensibilizar a la sociedad y facilitar que más víctimas compartan sus experiencias. Por otro, Betania ha realizado múltiples sesiones de sensibilización dirigidas a un público amplio, como colegios y congregaciones, lo que ha permitido que se aborde el tema del abuso en un contexto más amplio, incluyendo la responsabilidad institucional y la necesidad de reparación².

1 - De entre varios, destacamos los siguientes de M^a Teresa Compte: “Acogida Betania, un proyecto al servicio de la recuperación y la reparación de víctimas de abuso sexual en instituciones de la Iglesia católica en España” (en prensa); “La justicia restaurativa ante el abuso sexual intraeclesial a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia” (en prensa); “Integrar, atender y prevenir. Un itinerario al servicio de la recuperación y la reparación de las víctimas de abusos sexuales en el seno de la Iglesia católica”. Estudios Eclesiásticos, vol. 97, núm. 381-382, septiembre 2022, 625-651; “Procesos de victimización primaria y secundaria por abusos sexuales perpetrados en entornos de la Iglesia católica en España: un estudio basado en entrevistas a mujeres”, en Abusos sexuales en la Iglesia Católica: análisis del problema y de la respuesta jurídica e institucional, coordinado por J. M. Tamarit, 175-197. Cizur Menor: Aranzadi, 2021; y “Dimensiones ignoradas: Mujeres víctimas de Abusos sexuales en la Iglesia católica en España. Una aproximación”, en Abusos sexuales a menores en la Iglesia católica. Hacia la verdad, la justicia y la reparación desde Navarra, coordinado por M. Lizarraga, 101-133. Pamplona: Gobierno de Navarra, 2020. “Aproximación a las raíces de los abusos sexuales en el seno de la Iglesia católica. Lectura de los pretextos teológicos de los “asesinos de almas”: Estudio Agustiniiano 57/2 (2022) 305-331. [ISSN 0425-340X. ISSN-e 2792-260X] <https://doi.org/10.53111/estagus.v57i2.1056>. “Ante los abusos en la Iglesia: ¿Cómo pensar la realidad del pecado, del perdón y de la reconciliación teniendo en cuenta a los implicados?”: Confer 234/61 (2022) 307-330. [ISSN 0212-6729]

2 - En los últimos años, desde Betania se ha promocionado cursos de formación sobre espacios seguros. Raquel Romero: Curso de Formación (2025): ESPACIOS SEGUROS. Prevención de abusos, dinámicas de abuso e impacto victimal a profesores de las Provincias Maristas Mediterránea, Compostela e Ibérica. Raquel Romero, Mónica Prieto: Curso de Formación (2024): ESPACIOS SEGUROS. Prevención de abusos, dinámicas de abuso e impacto victimal a profesores de las Provincias Maristas Mediterránea, Compostela e Ibérica.

Segundo, en los últimos años, la **actitud de la Iglesia** ha experimentado un **cambio progresivo** en su aproximación al problema de los abusos, pasando de una postura defensiva y de silenciamiento a una mayor apertura al diálogo en algunos sectores. Este cambio ha sido impulsado, en parte, por la **presión social** y por el **reconocimiento de la gravedad** del problema a nivel global, lo que ha llevado a algunas instituciones eclesíásticas a adoptar estándares más estrictos en la protección de NNA y adultos vulnerables. Sin embargo, la transformación dentro de la Iglesia aún enfrenta importantes resistencias. Las organizaciones paraguas de la Iglesia siguen sin asumir una responsabilidad clara ni impulsar cambios estructurales significativos. Así, mientras algunas congregaciones han avanzado en la reparación y en la implementación de medidas preventivas, otras continúan priorizando la protección de la institución por encima de la justicia para las víctimas.

Tercero, uno de los avances más significativos en el ecosistema de apoyo a los supervivientes de abuso ha sido **el fortalecimiento de la colaboración** entre distintas organizaciones. A pesar de que aún queda mucho recorrido por hacer, en los últimos años, se ha presenciado el establecimiento de alianzas estratégicas **para mejorar la respuesta institucional** y facilitar el **acceso de las víctimas** a diferentes **recursos**. En concreto, se destaca una tendencia positiva a favor de la creación de encuentros de formación y sensibilización por parte de distintas entidades con el objetivo de capacitar a más profesionales en la atención a víctimas y la prevención del abuso. Sin embargo, algunas instituciones eclesíásticas y civiles todavía no colaboran entre sí, lo que dificulta la construcción de un ecosistema más sólido y coordinado.

Por último, es relevante señalar que **la mejora en la atención a las víctimas**, brindando un acompañamiento más integral, que incluye apoyo psicológico, orientación legal y reparación, ha permitido que las víctimas encuentren más espacios de escucha y apoyo y que más casos de abuso salgan a la luz.

“Ahora hay un acompañamiento que no se hacía antes: más profundo, con la familia, de más cercanía con la víctima.” Vicario

“La escucha activa a la víctima es la clave” Colaborador externo

3. El papel de Betania en la evolución del ecosistema de reparación y atención a las víctimas

La contribución de Betania en la **sensibilización y visibilización** de los abusos dentro de la Iglesia ha sido fundamental para generar conciencia y promover cambios en la forma en que se atiende a las víctimas. Desde su fundación, la asociación ha trabajado para romper el silencio y enfrentar la cultura de ocultamiento que ha prevalecido en muchas instituciones religiosas. A través de **charlas, mesas redondas y encuentros con comunidades religiosas y la sociedad civil**, Betania ha promovido una mayor comprensión sobre el impacto del abuso y la necesidad de crear espacios seguros para las víctimas. Además, la **publicación de libros y materiales informativos** ha sido clave para educar a la población sobre la magnitud del problema y la urgencia de una respuesta efectiva.

Otro aspecto clave en la labor de Betania ha sido su trabajo directo con instituciones religiosas para fomentar el **reconocimiento de los abusos** y la implementación de medidas de reparación. La firma de acuerdos con congregaciones como los Maristas y la Compañía de Jesús ha permitido **sensibilizar a líderes religiosos** sobre la importancia de la escucha y el acompañamiento de las víctimas. Asimismo, la asociación ha impulsado un **cambio en la narrativa sobre los abusos**, promoviendo una perspectiva centrada en los derechos de las víctimas y en la responsabilidad institucional. Aunque aún existen resistencias dentro de la Iglesia y en ciertos sectores de la sociedad, la labor de Betania ha sido crucial para generar espacios de diálogo y visibilizar la necesidad de justicia y reparación en el seno de múltiples congregaciones.

“Hay avances hacia la normalización de la temática gracias al acompañamiento de Betania. (...) los jóvenes lo viven de forma diferente (...) los adultos han tenido que hacer su proceso de aceptación. (...) la base siempre ha estado Betania porque ha permitido un trabajo a fondo”. Personal colaborador

“Betania [nos] ha enseñado a tratar bien la naturaleza del abuso” Representante congregación

En relación con el **cambio de actitud dentro de la Iglesia** –desigual según las diócesis y congregaciones– Betania ha trabajado directamente con instituciones eclesíásticas para sensibilizar a sus miembros, generar conciencia sobre la gravedad del problema y promover un enfoque centrado en la justicia y el acompañamiento a las víctimas. A través de su labor de formación, asesoramiento y mediación, Betania ha logrado que algunas instituciones avancen en la reparación y adopten un compromiso más claro con la protección de menores y adultos vulnerables, aunque aún persisten resistencias dentro de la jerarquía eclesíástica.

En cuanto a las **colaboraciones** y los acuerdos alcanzados con varias órdenes religiosas y diócesis, éstas han permitido establecer mecanismos de reparación y mejorar la respuesta a las víctimas. Un ejemplo clave es el acuerdo firmado con los Maristas, que ha permitido una atención más estructurada y la implementación de protocolos más efectivos. No obstante, se requiere reforzar los canales de comunicación para **fortalecer las colaboraciones** entre diferentes entidades y favorecer la creación de una red enfocada en el apoyo y acompañamiento a las víctimas de abuso.

4. Perspectiva de la vivencia personal de las víctimas de abuso: valoración de los procesos de acompañamiento y reparación

Desde su constitución hasta la fecha, los resultados alcanzados por Betania han sido valorados de forma muy positiva, aunque todavía enfrenta desafíos en su consolidación. A nivel financiero y organizativo en particular, Betania necesita fortalecer su estructura para garantizar la sostenibilidad de su labor, dado que la demanda de apoyo por parte de víctimas sigue creciendo y su capacidad de respuesta es limitada. Según los entrevistados, *“la asociación ha logrado avances significativos en la atención y reparación de las víctimas”*, brindando un acompañamiento integral que ha permitido a muchas personas recuperar su estabilidad emocional y encontrar un espacio seguro para su sanación. En particular, la profesionalización progresiva de su labor, con la implementación de protocolos más estructurados y la mejora en la coordinación con otras entidades, ha permitido ofrecer respuestas más eficaces a sus usuarios.

Priorización de las líneas de acción desplegadas por Betania

Los diferentes actores entrevistados han valorado de forma similar la relevancia de las principales líneas de acción de la asociación, tal y como se detalla a continuación.

La **acogida y acompañamiento a las víctimas** es la **máxima prioridad** para todos los entrevistados. Éstos coinciden en que la acogida es el eje central de la labor de Betania, ya que sin un espacio seguro y de confianza, las víctimas no pueden iniciar su proceso de sanación. El acompañamiento, tanto psicológico como espiritual, permite que las víctimas reconozcan su situación, trabajen en su **recuperación emocional** y fortalezcan su capacidad de afrontar el pasado. Además, la **escucha activa** ha sido clave para que las víctimas encuentren un entorno en el que puedan expresarse sin miedo ni culpa.

“Lo prioritario es un servicio de acogida con un firme compromiso con la verdad. Así, las víctimas saben que existe un entorno que las escucha (...) donde pueden expresar su historia en un ambiente de confianza”.
Profesional Betania

“La acogida es lo más importante, sin ella no hay acompañamiento psicológico.” Profesional Betania

“La acogida es el ser y la misión de Betania”. Profesional Betania

En segundo lugar, los **procesos de reparación** y de justicia restaurativa han sido considerados como una línea fundamental porque permite *“dar un cierre a las víctimas y restablecer su dignidad”*, a través de la mediación con instituciones religiosas, recibiendo disculpas en un contexto formal e institucional y, en algunos casos, accediendo a indemnizaciones económicas. Esta línea de acción también ha tenido una **influencia notable en las familias** de las víctimas, ya que muchas veces la revelación del abuso genera conflictos y requiere procesos de sanación también en el entorno cercano a la víctima.

Por último, el trabajo desplegado por Betania mediante la **sensibilización y la formación** a otras entidades ha sido identificado como *“un pilar esencial”* para prevenir futuros casos de abuso y cambiar la cultura del silencio dentro de la Iglesia. Aunque ésta es una línea de acción importante, los entrevistados consideran que su impacto es a mediano y largo plazo, mientras que la acogida y la reparación brindan efectos directos e inmediatos en las víctimas.

Principales cambios percibidos en víctimas, familias y otros actores relevantes

La labor desempeñada por Betania se ha traducido en cambios significativos tanto para las víctimas, sus familias, e incluso interlocutores institucionales o religiosos. A continuación, detallaremos los principales cambios detectados en cada uno de ellos según la percepción de las personas entrevistadas.

En la mayoría de las **víctimas**, se ha podido ver una evolución significativa en su proceso de sanación y en su capacidad para afrontar el abuso sufrido. La principal transformación es el **reconocimiento de su condición de víctima y la superación de su sentimiento de culpa por lo sucedido**. Muchas personas que han sufrido abuso, especialmente dentro de la Iglesia, han interiorizado la idea de que ellas fueron responsables de lo sucedido. Gracias a la acogida y el acompañamiento proporcionado por Betania, muchas víctimas han logrado *“nombrar lo que les pasó sin miedo ni vergüenza”*, comprendiendo que el abuso fue una violación de su dignidad y que la responsabilidad recae en la persona agresora y en las instituciones que permitieron o encubrieron el abuso. A través de espacios seguros de escucha y apoyo terapéutico, han podido *“redefinir su historia desde una perspectiva de justicia y reparación”*.

Tras este primer paso, Betania ha venido facilitando un **proceso de mejora en su salud emocional y psicológica**. Muchas víctimas atendidas por Betania, a través del acompañamiento psicológico y espiritual, han podido trabajar en la reconstrucción de su bienestar emocional. Se han observado casos de personas que inicialmente presentaban **autolesiones o severas crisis emocionales**, pero que, con el tiempo, han logrado *“encontrar estabilidad y mejorar su calidad de vida”*. La terapia ha permitido que las víctimas *“manejen mejor sus emociones, reduzcan los síntomas de ansiedad y depresión y comiencen a visualizar un futuro con mayor esperanza”*.

El **fortalecimiento de la autoestima y la seguridad personal** de las víctimas es otro cambio clave. Durante el proceso de acompañamiento, se ha observado *“un fortalecimiento significativo en la autoestima de las víctimas”*. En concreto, éstas han pasado de sentirse invisibles o sin voz a reconocer su propio valor y su derecho a ser respetadas y escuchadas. Algunas personas que al principio se mostraban **retraídas y temerosas** han desarrollado *“una mayor seguridad para expresar sus necesidades, poner límites en sus relaciones personales y defender sus derechos”*. Este cambio ha sido crucial para su recuperación, ya que les permite reconstruir su vida con mayor confianza y autonomía.

Por último, se debe destacar como cambio significativo experimentado por las víctimas acompañadas por Betania **la valentía para exigir justicia y reparación**. En un principio, muchas personas no se sienten preparadas para denunciar o para enfrentar a las instituciones responsables, ya sea por miedo, desconfianza o por la sensación de que su testimonio no sería tomado en serio. Sin embargo, con el tiempo, muchas víctimas han logrado *“que se reconozcan sus derechos, que las instituciones responsables ofrezcan disculpas y que se implementen medidas de reparación, como apoyo terapéutico o indemnizaciones económicas”*. Este proceso ha sido clave para que las víctimas recuperen su dignidad y sientan que su sufrimiento no ha sido ignorado.

El abuso no solo afecta a la víctima, sino también a su **entorno más cercano**. En muchos casos, las víctimas han mantenido su historia en silencio durante años, lo que ha generado tensiones, aislamiento y distanciamiento en sus relaciones familiares. Algunas personas han encontrado dificultades para compartir su experiencia con sus seres queridos por miedo a ser rechazadas o a causarles dolor.

En cuanto a **las familias y el entorno social de la víctima**, el trabajo de Betania ha sido clave para ayudar a las víctimas *“a reconstruir sus lazos familiares y sociales”*. A través del acompañamiento psicológico y el proceso de reparación, muchas personas han logrado *“romper el silencio con sus familiares y recibir el apoyo que antes temían perder”*. Se han observado casos en los que *“las víctimas han podido recuperar la confianza en su familia y fortalecer los vínculos con sus seres queridos”*. Sin embargo, también hay situaciones en las que las víctimas han descubierto que su familia no estaba preparada para apoyarlas, lo que ha llevado a que algunas busquen nuevos círculos de apoyo fuera del ámbito familiar.

Mirando al futuro: siguientes pasos

Betania ha sido un agente de cambio en la sensibilización y su labor ha contribuido significativamente a una mayor concienciación social y a la profesionalización del ecosistema de apoyo a las víctimas de abuso. En particular, el enfoque integral de Betania ha permitido que las víctimas encuentren espacios seguros de escucha y apoyo, lo que ha facilitado que más casos de abuso salgan a la luz.

No obstante lo anterior, persisten dificultades en la colaboración interinstitucional y la cooperación entre las organizaciones civiles y religiosas aún es débil debido a la falta de comunicación entre ellas. Para fortalecer la capacidad de respuesta en un futuro, se efectúan las siguientes recomendaciones:

- **Fortalecer la estructura operativa y financiera de Betania.** A pesar de los logros alcanzados, la asociación enfrenta desafíos en su consolidación y financiamiento. El aumento en la demanda de apoyo a víctimas requiere una mayor estabilidad organizativa y financiera para garantizar la continuidad de sus servicios y expandir su impacto.
- **Profundizar en las acciones de sensibilización y formación como estrategias de cambio a largo plazo.** Betania ha desempeñado un papel clave en la educación y sensibilización de la sociedad mediante publicaciones, charlas y mesas redondas. Aunque este impacto es a mediano y largo plazo, es crucial para romper la cultura del silencio y evitar que los abusos sigan ocurriendo en el futuro.
- **Establecer mecanismos formales de comunicación y coordinación interinstitucional como preámbulo a una red de apoyo efectiva.** Las mesas de trabajo interinstitucionales entre entidades civiles y religiosas en la atención a víctimas de abuso pueden ser una buena práctica si comparten objetivos comunes y si se evalúan sus avances de manera coordinada. Estas mesas pueden servir como espacios de diálogo donde las entidades involucradas trabajan protocolos de actuación conjunta, garantizando que cada organización tenga un rol claro en la prevención, atención y reparación de las víctimas, fomentando el compromiso institucional y estructural, que es sostenido en el tiempo.



Porticus Amsterdam C.V.
P.O. Box 7867
1008 AB Amsterdam
The Netherlands

For media/press requests, please contact:
Email: communications@porticus.com
Telephone: +31 20 621 3871