

renovando desde dentro

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

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

Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio.

Alberto Rodríguez González



renovando desde dentro

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

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

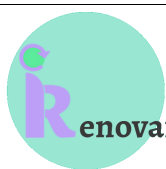
ARTÍCULO 25 (DICIEMBRE 2025): PLANIFICA, NO IMPROVISES: LA ESCALERA DEL CAMBIO

Alberto Rodríguez González
Psicólogo, educador social y psicoterapeuta
albertorodriguez@agintzari.eus

Correo electrónico de contacto: renovandodesdedentro@protonmail.com



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



renovando desde dentro

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

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

Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio.

Alberto Rodríguez González

PLANIFICA, NO IMPROVISES: LA ESCALERA DEL CAMBIO

Alberto Rodríguez González

Me genera cierto temor abordar este tema porque la experiencia de estos años me ha hecho ver que lo que entendemos cada uno/a por planificar o intervenir deja mucho que desear. En no pocas ocasiones he vivido que se confundía intervenir con derivar a otros recursos, que muchas visitas domiciliarias eran momentos de improvisación al poder donde depende lo que se dijera en los primeros minutos así iba la visita, o donde las intervenciones se llenan de palabras grandes como RESILIENCIA, APEGO, TRAUMA, DISOCIACION, aunque las personas a las que atendemos no las entienden...

El sistema de protección a la infancia ha engordado estos años en recursos pero no ha mejorado sus resultados globales, presentando datos escalofriantes de rupturas en acogimientos familiares y adopciones, del daño que siguen presentando los chicos y chicas en centros de acogida,... Sabemos que el daño requiere tiempo, constancia y un plan para poder abordarlo, minimizarlo y aceptarlo.

Esta semana pasada en una reunión con familias una madre adoptiva después de ver la magnífica película "Por todo lo alto" (2024) preguntaba que ella entendía que su hijo parecía enfadado, pero sabía que no estaba enfadado, sino que tenía un miedo intenso que escondía una tristeza profunda. Pero su pregunta era: ¿y cómo se ayuda a dar ese paso de llegar a la tristeza profunda?

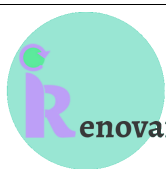
Al escucharle me emocioné porque pude ver que ya sabía mucho más que la mayor parte de los profesionales donde se hubiera trabajado para poner límites al enfado y sus conductas difíciles, se hubiera intentado manejar el enfado a través de asertividad o habilidades sociales, e incluso se hubiera prescrito posible medicación para contener sus efectos. Lo difícil de todo esto es que no traducimos bien lo que pasa, no somos capaces de imaginar qué está expresando con la conducta, no sabemos cómo poder manejarlo más allá de hablar y hacerle entender al chico lo que le pasa (casi nunca funciona) y no tenemos un plan, sino que vivimos en la inmediatez del cambio y la urgencia.

Es esta reflexión la que queremos compartir con este artículo señalando cuáles son los riesgos del funcionamiento en muchísimos equipos y profesionales del sistema de protección a la infancia, intentando entender que planificar los casos y la intervención no es un trabajo extra sino una obligación y una necesidad e intentando compartir qué implica todo ello. Para ello, la ESCALERA DEL CAMBIO es una metáfora y una técnica real donde se trata de construir cómo nos imaginamos el cambio para que éste pueda ser posible. Además, es una herramienta útil para poder trabajar la construcción de los planes de intervención con las familias y los chicos y chicas que atendemos.

Algunas prácticas poco recomendables

Improvisación: Sacando el conejo de la chistera

La mayor parte de las entrevistas, visitas supervisadas, visitas domiciliarias y seguimientos con familias y chicos y chicas atendidos en el sistema de protección siguen un patrón muy común que está bien:



renovando desde dentro

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

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

Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio.

Alberto Rodríguez González

- Fase social o de establecer una relación de confianza
- Según lo que salga ahí, el 80 % de la intervención se centrará en ello
- Dejando para los últimos momentos si hay algún tema clave que tengamos que abordar...

Por tanto, puede convertirse en el día de la marmota donde según lo que expresan las familias y los chicos y chicas, los y las profesionales son capaces de encontrar soluciones, trabajarlo directamente y dar orientaciones clave y oportunas que generan cambio. Es como si tuviéramos el don de sacar el conejo de la chistera cada vez que hablamos.

Dicen que el arte de la improvisación requiere que haya habido muchos momentos que se hayan planificado a conciencia. *La improvisación no es el arte de decir cualquier cosa. Es el arte de decir lo correcto en el momento menos esperado* (Anónimo) y esto requiere reflexión, experiencia y sobre todo conocer qué genera cambio y qué no.

A modo de ejemplo una niña de 6 que expresaba estar enfadada porque no podía vivir con su anterior familia de acogida, se le señaló en ocasiones que tenía derecho y era bueno estar enfadada, lo que había generado más que una sensación de calma, una tendencia a la disociación aún más acusada. El error había sido interpretar que cuando la niña verbaliza estar enfadada, en realidad estaba expresando miedo o tristeza. Fue suficiente con ayudarle a conectar con la tristeza, para que el dolor de la niña se apaciguara. A veces se confunde y traduce mal lo que pasa y se utilizan claves de cambio de adultos para los chicos y chicas más pequeños.

Había sido improvisación técnica que hacía daño, pero como son chicos y chicas pequeñas no son capaces de expresar lo que les pasa, y a veces tampoco preguntamos después de nuestra intervención qué efecto ha tenido y si se ha conseguido el impacto que queríamos conseguir. Pero para eso es necesario planificar, no improvisar. Cuando no se tiene un plan escrito, lo que salga se convierte en la principal herramienta de trabajo, aunque sea algo anecdótico. Esto genera que las relaciones de las familias y los chicos/as con los y las profesionales se sientan como no significativas.

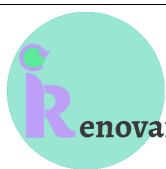
El funcionamiento por urgencias y crisis

En general nos hemos vuelto reactivos/as a lo que pasa en vez de proactivos/as dirigiendo el cambio. Cuando no hay una planificación de un caso o de una intervención, nos dedicamos a despejar los balones de la portería.

Los lunes por la mañana y los viernes se convierten en los días fatídicos para los profesionales, esperando las crisis que han de llegar. Cuando en realidad las crisis más graves se producen en los horarios de las cenas y los fines de semana, momentos en lo que la mayor parte de los equipos profesionales no están disponibles.

Vivimos con el temor a las crisis en horario laboral. Hace años un familiar me explicó la diferencia entre lo urgente y lo importante y ha sido una máxima que me ha ayudado en el tiempo a revisar lo que hacemos.

Lo urgente es aquello que pasa de manera inesperada, que activa todos nuestros recursos porque hay que solucionarlo pronto y rápido. Lo importante es aquello que realmente genera cambio y



renovando desde dentro

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

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

Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio.

Alberto Rodríguez González

ayuda a las personas que atendemos a tener una vida algo mejor.

Vivir en lo urgente implica que solo paramos los golpes de la vida, pero no ayudamos a aprender a manejarlos... Lo importante es aquello que se mantiene a pesar de las crisis, es decir aquellos planes que se mantienen a pesar de situaciones que se van dando.

Un equipo profesional contaba hace tiempo que los objetivos de la intervención iban cambiando casi de mes en mes porque a la persona acogida que atendían le iban pasando cosas (aparecía un padre desaparecido, fallecía un familiar cercano o tenía miedo de suspender el curso y había empezado a hacer fugas en el colegio) Sin duda todos ellos, son temas urgentes y necesarios, pero si cada incidencia cambia el plan es que el plan no estaba dirigido a lo importante sino quizá a lo más inmediato. Un plan de intervención bien hecho requiere que podamos incluir estas incidencias mientras se sigue trabajando lo importante.

El activismo en las tomas de decisiones y/o el revisionismo continuado

En muchas reuniones de casos se observa cómo la mayor parte del tiempo se centra en revisar la medida de protección (si debe pasar de acogimiento a adopción, de un centro de acogida a otro, a una familia de acogida, si debe ser una medida temporal o permanente, si el régimen de visitas debe ser media hora más, si debe ser supervisada o no o el lugar donde llevar a cabo la visita,...) y no en revisar el plan de intervención. Normalmente porque no hay planes de intervención escritos.

Es como si todos los equipos profesionales se hubieran convertido en especialistas en tomar decisiones cuando la vida tiene más tiempo dedicado a aprender a vivirla, conocernos y relacionarnos que a estar tomando grandes decisiones. Sería como vivir permanentemente deshojando la margarita del amor, pero en protección (reunifica – no reunifica – reunifica – no reunifica - ...; visitas de 1,5 horas con supervisión flexible – visitas de 1,5 horas sin supervisión flexible y esto repetido hasta la saciedad) Esto genera un efecto grande y no muy adecuado y es que nos coordinamos para tomar decisiones y al final todo el mundo se convierte en especialista en decisiones, pero no se trabaja cómo ayudar al cambio.

Como en una experiencia en una Comunidad Autónoma hace años donde pregunté quién tomaba decisiones sobre el régimen de visitas y los acogimientos familiares, y de las 150 profesionales que acudían el 95% levantó la mano. Lo que implicaba esto mismo que pasa en la intervención y es que había más jefes y jefas (quienes tienen la responsabilidad en las tomas de decisiones) que indios/as (quienes hacen el trabajo en el día a día para ayudar a reducir el daño y generar cambio)

Es lo que hemos llamado activismo en las tomas de decisión, como si todos los días hubiera que estar decidiendo y pensando sobre lo mismo o el revisionismo continuado. Cuando lo que más cuesta revisar son los planes de intervención y supervisar si la actuación de los indios e indias, está generando impacto o no.

 renovando desde dentro	<i>Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España</i> https://renovandodentro.wordpress.com/ Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio. Alberto Rodríguez González
---	---

Uso vacío y arbitrario del imprescindible concepto del “Interés superior del menor”

Sin duda que es necesario e imprescindible utilizar el principio del interés superior del menor que, a pesar de sus avances, sigue siendo un contenido a menudo usado inadecuadamente. Nuestra compañera Marta Llauradó lo recoge en el Artículo 18 de Renovando «¿De qué hablamos cuando hablamos de ‘el interés superior del niño’? Más allá de las palabras»

Pero en el sistema de protección es posible que necesitemos usar 5 – 6 veces al año en decisiones clave este principio, y la pregunta es qué usamos el resto del tiempo, es decir los 359 días restantes.

En el 2015 la ley incorporó la obligación de que todos los casos con medidas de protección contaran con un Plan Individualizado de Protección que pudiera incorporar los indicadores de una posible reunificación. La vida cotidiana necesita de una orientación, de una dirección guía y el plan de caso (plan individualizado de protección) es una de las herramientas, no la única.

El Interés superior del menor no nos sirve cuando hay que ayudar a un niño a que elabore un trauma, a que pueda aprender a regular su ansiedad cuando explota en el cole, o cuando una persona se autolesiona o tiene ideación suicida. Necesitamos apelar a los conocimientos técnicos, pero para eso es importante contar con una teoría del cambio, con modelos teórico-prácticos que nos ayuden a entender lo que pasa y a la vez a intervenir en el día a día.

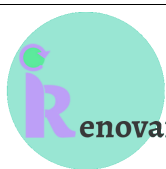
Pero eso también es difícil en un momento donde hay numerosos modelos diferentes... Por eso, en nuestra práctica apelamos no tanto al modelo sino al plan de intervención que hemos construido con la familia y con los propios chicos y chicas. Al menos es una guía cercana y construida de manera conjunta.

¿Qué no es planificar ni intervenir? Dos ejemplos reales por desgracia y muy comunes

La planificación por exceso

En la revisión de un caso de una chica de 17 años con muchas dificultades y que vivía en una familia de acogida, pudimos contabilizar 34 objetivos que se planteaban para ayudarla. Todos los objetivos hay que decir que tenían sentido conociendo su trayectoria. Viendo la cantidad de objetivos me planteé conocerle y le hicimos dos preguntas:

- Si conocía qué se estaba trabajando con ella. A lo que respondió claramente que no y que no había visto nunca ningún plan de intervención o de caso
- Algo que consideraba que era muy necesario para que ella estuviera mejor. No recuerdo muy bien la respuesta, pero lo curioso es que miramos si entre los 34 objetivos podía cuadrar con alguno de ellos, vimos que no, por lo que sacamos la conclusión que entonces no tenía 34 objetivos importantes para los próximos seis meses, sino que eran 35. Nos dio un ataque de risa.



renovando desde dentro

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

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

Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio.

Alberto Rodríguez González

La intervención por exceso

Muchas familias de acogida comparten que suelen vivir un proceso en el que los primeros dos años del acogimiento suelen contar con mucho apoyo técnico, luego desaparece como el Guadiana y retorna en exceso cuando llega la adolescencia y el riesgo de ruptura del acogimiento es más grande.

Suele pasar que cuantos más recursos profesionales interviniendo hay más riesgo de saturación para las familias y los chicos y chicas, porque cada recurso tiene su forma de trabajar, da sus orientaciones y entonces la familia y el chico o chica tiene que decidir entre todas las orientaciones con cuál se queda. No es extraño que terminen diciendo que lo mejor con ninguna, que ya se arreglan ellos solos. Quizá yo en su lugar haría lo mismo-

Hay un exceso de derivaciones cuando se producen crisis graves. Lo que no hay es un planteamiento de qué sufrimiento hay detrás de esas conductas, cuál es la forma de disminuir ese sufrimiento o cómo llevarlo a cabo más allá de las conocidas en exceso como derivación a salud mental, a intervención psicológica, entre otras.

Lo que vuelve a fallar es que no hay un plan. Y se sustituye la ausencia de un plan por un placaje al sufrimiento rodeándolo de recursos e intervenciones. Esto hace que lejos de sentirse contenido, se sienta presionado con el riesgo de que las conductas se incrementen.

Hay que diferenciar el concepto de recurso que interviene o referencia profesional que se mantiene. Porque puede ser de utilidad que un chico que ha estado en un centro de acogida y ahora vive con una familia de acogida, mantenga un contacto puntual y periódico para que esa referencia emocional no se pierda y le ayude en momentos puntuales.

Solo hay una situación en la que podría ser comprensible que se mantengan muchos profesionales interviniendo y es en los casos conocidos como muy muy graves, donde la red de profesionales y recursos permite contener los múltiples riesgos que pueden darse¹.

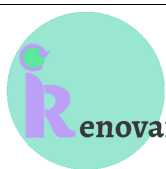
Pero si algo falla de este planteamiento es que no hay un plan escrito de qué se va a tratar de conseguir, cómo, con quiénes y quiénes van a llevarlo adelante. Como siempre falla la planificación de la intervención y cuando la intervención es improvisada las familias que están junto a esos chicos que sufren, pierden la confianza en el sistema y existe el riesgo de que aumente la desesperanza.

Qué es planificar

Existen cuatro funciones clave que tiene el sistema de protección a la infancia con las personas que atiende: planificar, supervisar, coordinar y atención directa. Las resumimos de manera breve:

- Planificar, implica que todo chico o chica en protección debe contar con una planificación de su caso escrita y detallada en la que debe incluirse la planificación de la intervención que los recursos que intervienen van a llevar a cabo (al menos los del sistema de protección)

¹ Ver Artículo 14 "EL TRABAJO CONJUNTO ENTRE ACOGIMIENTO FAMILIAR Y RESIDENCIAL: PRIMEROS PASOS" Alberto Rodríguez



renovando desde dentro

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

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

Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio.

Alberto Rodríguez González

- Supervisar, implica que la administración pública responsable del caso debe revisar periódicamente que los planes de intervención se llevan a cabo y sus resultados...
- Coordinar implica todas las actuaciones dirigidas a favorecer una conexión, compartir información y coordinar intervenciones entre quienes la llevan a cabo en el día a día. También la coordinación con otros recursos y administraciones que no corresponden al sistema de protección, pero con quien ha de mantenerse de manera continuada (salud mental, centros educativos, instituciones penitenciarias, otras áreas de servicios sociales)
- Con Atención directa nos referimos a todas las actuaciones que se llevan a cabo con las familias y las personas menores de edad atendidas y que implican presencia continuada.

Como principio general, la planificación general del caso y la supervisión correspondería a las administraciones públicas responsables de los casos y la coordinación y la atención directa deberían atenderse casi en exclusiva por parte de los recursos del sistema de protección manteniendo una información continuada con la administración pública responsable.

Pero esto no es así porque todo el mundo quiere estar en todo: en las decisiones cuando hay que decidir, en la intervención con las familias y los chicos y chicas cuando hay una crisis. Este activismo confunde, satura y no ayuda.

¿Qué implica la planificación de la intervención? Si lo crees, lo creas.

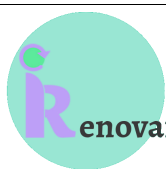
Debería implicar las siguientes actuaciones...

- Que se elabore un plan de intervención para cada caso individualizado donde se concrete al máximo cómo se va a llevar a cabo la intervención con el chico o chica, la familia de acogida/adoptiva y la familia biológica.
- Que lo contrasten con todas las personas implicadas que van a atender con el mismo, recogiendo sus sugerencias y propuestas.
- Que una vez que se haya contrastado se traslade a la administración pública responsable para que revise y supervise que el plan recoge todos los contenidos solicitados.
- Una vez que sea ratificado el mismo, se ponga en marcha.

Qué debe recoger este plan de intervención:

Algunos contenidos de mínimos:

- Si el objetivo es trabajar la identificación y reconocimiento de emociones, que en primer lugar se seleccione el contenido concreto que se va a trabajar. En este caso, qué emoción se va a ir trabajando en orden paso a paso y el motivo de esa decisión.
- Que se señale en qué se debería notar u observar de manera concreta en un año que este objetivo se ha conseguido y que maneja esta emoción. Debe ser un indicador de cambio en la conducta tan preciso y claro que cualquier chico o chica entienda lo que se busca.
- Que se señale las herramientas o recursos en que nos vamos a apoyar y qué tipo de tareas se van a proponer entre las diferentes intervenciones
- Y que se decida si esa intervención se va a hacer en familia, individualmente y por qué...



renovando desde dentro

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

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

Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio.

Alberto Rodríguez González

Queremos huir al definir estos objetivos de cuestiones que puede ser que choquen con las necesidades de sus familias (acogida, adoptiva o biológicas) sino que los objetivos son los cambios conductuales y emocionales que deben ayudar al chico o chica a reparar su dolor, siempre se refieren a lo que éstos necesitan. Por tanto, no vale cualquier objetivo. Para definirlos bien, si lo puede entender la persona menor de edad a quien se dirige y puede explicarlo, entonces es un buen objetivo.

La experiencia nos dice que incluso aunque no se hicieran muchas visitas domiciliarias a las familias de acogida por ejemplo, si el plan se ha construido conjuntamente y se ha hecho una buena reflexión, los indicadores de cambio en la conducta ayudan a los acogedores a ajustar expectativas. Pero también ayudan a los chicos y chicas a conocer cuál es el cambio siguiente esperable y ayudan a los equipos técnicos a no vivir en la urgencia y en las crisis continuas que hacen difícil ver el cambio paulatino y lento que las adversidades tempranas y las experiencias de maltrato requieren.

Tomando como referencia el título del libro publicado por Brian Tracy y el principio de la PNL de *si lo crees, lo creas*, planificar la intervención permite que levanten la cabeza, miren hacia un posible cambio y que éste se pueda sentir como más cercano y posible. No es poco.

Cuando todo esto está escrito, ya no depende un caso de las personas concretas que intervienen, depende de lo que se ha construido y está escrito. Este debería ser nuestro objetivo.

Construyendo la ESCALERA DEL CAMBIO

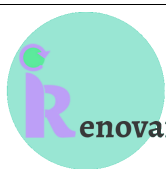
Este modelo, nos permite concluir este artículo haciendo una propuesta sencilla y breve de cómo construir un plan de intervención señalando pasos de mínimos necesarios para que las familias y las personas menores de edad que atendemos, se sientan acompañadas y sobre todo guiadas al cambio.

Esto a menudo lo hacemos visible con el dibujo de una escalera con más o menos peldaños donde se trata de poner el objetivo final concreto que queremos abordar y pensar qué peldaños o cambios mínimos intermedios serían necesarios para alcanzarlo. Es una metáfora sencilla de dibujar y compleja de construir, pero cuando se hace permite visibilizar qué cambios son posibles y casi con las preguntas que vienen a continuación termina saliendo solo el plan de intervención.

¿Cuántos peldaños y la altura y anchura de los peldaños? Si es la primera vez que se usa con una persona menor de edad o una familia, se propone una escalera mínima de 5 peldaños iguales que permitan ayudar a visibilizar los pasos del cambio. Pero hay ocasiones que la persona con la que vas a trabajar tiene muchas dificultades para mentalizar, y entonces la simplificamos en tres peldaños. Pero si la persona ya conoce la técnica, se le puede pedir que dibuje una escalera con el número de peldaños que sienta o piensa que necesita para lograr cada objetivo. La escalera se centra en un trabajo de objetivo en objetivo, no es la escalera de toda una vida...

Una vez que la terminas se puede plantear un análisis de qué peldaños va a costar más (mayor altura) o va a llevar más tiempo (anchura del peldaño) y dejar que la persona dibuje su escalera.

¿Qué se debe escribir en cada peldaño? El primero y el último están claros, lo difícil son los siguientes. En cada peldaño se debe escribir algo breve que recoja los siguientes contenidos...



renovando desde dentro

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

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

Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio.

Alberto Rodríguez González

- El primero debe recoger el cambio conductual o de sentimientos (o pequeños detalles) donde primero notaría que empieza a cambiar. Se puede usar como ejemplo la Pregunta Milagro de Insoo Kim Berg y Steve de Shazer.
- El último peldaño recogerá el objetivo de cambio que se persigue.
- La construcción del resto de peldaños requiere, sin duda, pericia pero también conocimientos técnicos y especialmente mucho sentido común. Algunos modelos teóricos que nos ayudan a nosotros en ello son el modelo neurosecuencial de Bruce Perry, el modelo AMAR de Felipe Lecannelier, el modelo transdiagnóstico de David H. Barlow... Pero tenemos que decir que la mayor parte de los modelos de intervención y tratamiento recogen una gradación de cómo se debe avanzar en los objetivos e indicadores de cambio, es decir, cuentan con una teoría del cambio.

La clave de estos peldaños intermedios es que, si se puede imaginar y dibujar, se puede pensar en ello y en las soluciones.

¿Quién debe hacerla? Si bien es una técnica dirigida a implicar a las personas menores de edad atendidas en el sistema y sus familias, es una técnica que requiere que los y las profesionales la tengan construida mentalmente y escrita de alguna manera. Si esto no es así, quizá convenga que primero sea el equipo técnico quien la piense, la reflexione, la dibuje y revise si es lo que se necesita o no. Por tanto, es una herramienta tan básica y común que se ha convertido en una herramienta para mentalizar el cambio.

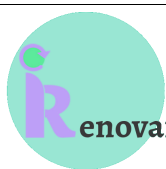
En los equipos que se usa, una vez que tienes los peldaños y pasos mínimos descritos, entonces pensar en las herramientas para ayudar al cambio es más sencillo. Porque las herramientas como el libro de vida no es el objetivo, es un recurso para conseguir otros objetivos.

¿Una escalera bien dibujada o mejor más cutre y sencilla? Es posible que en esto no sea objetivo por mis dotes como dibujante, pero una escalera sencilla y no finamente pintada, genera empatía, al menos porque la persona que está frente al o a la profesional que la va dibujando la primera vez, desidealiza y despierta sonrisas respecto a las figuras técnicas. Lo dejamos abierto a cada uno/a pero a mí me funciona que sea muy cutre y básica. Al menos despierta las ganas de cogerte el boli y dibujarla mejor,... Ya es un primer cambio.

¿Qué hacer cuando se ha construido la Escalera del cambio? Desde mi práctica cotidiana, construirla en un momento no es el objetivo, sino lo que pasa después. Porque una vez que se ha construido, se le pide al chico/a o la familia que se la lleven y la piensen unos días. Pero también que se la expliquen a personas significativas de su entorno, a ver si les pueden aportar algo (añadir, quitar o matizar)

El objetivo no es la construcción de la herramienta, sino que mientras se hacen todos estos pasos, se favorece que muchas personas puedan pensar sobre lo que necesita un chico o chica, los pasos que debe dar, por lo que favorece que todo el mundo piense en vez de sienta. Y esto ayuda a acercar el cambio, sin duda, porque además la persona que lo hace no se siente sola.

La experiencia de una herramienta tan básica muestra que, aunque luego no se sigan los pasos de



renovando desde dentro

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

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

Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio.

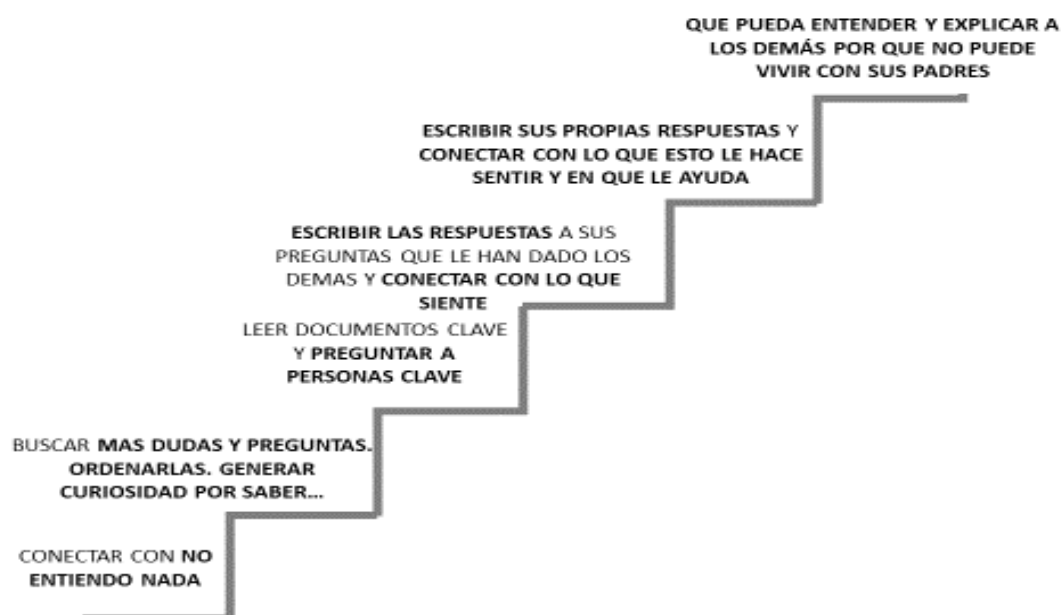
Alberto Rodríguez González

la escalera tal cual, pensar en el cambio permite activar cambio, ayuda a una autoobservación de mínimos, disminuye la soledad que se vive cuando se habla de problemas y aumenta la sensación de sentirse acompañado/a en éste porque esa persona es PENSADA por más personas.

A modo de ejemplo desde la práctica del día a día...

Trabajando en un caso el objetivo era que un chico conectara con su historia y entendiera por qué no podía vivir con sus padres, como objetivo para ayudar a disminuir su sensación de descontrol y rabia interior que en el fondo era tristeza. Aunque el objetivo de la tristeza es clave, a veces tenemos que seleccionar caminos intermedios que ayuden a que la persona atendida sienta que va dando pasos, aunque no lleguemos a la tristeza (ya llegaremos cuando toque)

Esta fue su escalera...



La escalera se construyó conjuntamente con la persona acogida, su familia de acogida y el profesional de referencia y se contrastó posteriormente con su familia biológica, así como con otras personas significativas de su entorno como su orientadora escolar, su psiquiatra y los abuelos de acogida (es decir los padres y madres de la acogedora)

Solo podemos decir que este chico está orgulloso de su escalera, no la ha vuelto a pintar, pero cuando nos vemos me dice en qué peldaño está y si ha subido o bajado peldaños estos días y qué le hace que suba o baje... Esta escalera se ha convertido en tema de conversación en casa de su familia de acogida y ya la conducta no es tan importante sino los pasos que va dando y qué le ayuda a subir o bajar.

La intervención puede ser cuestión de peldaños que se suben acompañados.... Es otra forma de intervenir compartida, visual y sencilla. Detrás de ella hay modelos teóricos y una teoría del cambio y sobre todo la necesidad que los planes de intervención sean CO – CONSTRUIDOS.

Como dijo Neil Armstrong el 20 de julio de 1969: "Un pequeño paso para el hombre, un gran salto

 renovando desde dentro	<i>Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España</i> https://renovandodentro.wordpress.com/ Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio. Alberto Rodríguez González
---	---

para la humanidad" La escalera del cambio es un pequeño paso...

Preguntas que tenemos que hacernos para construir la Escalera del Cambio y/o el plan de intervención ajustado a las necesidades de las personas que atendemos:

- **Paso 1:** ¿Comprendo adecuadamente lo que está pasando? ¿Dedico tiempo a escuchar y observar las reacciones y conductas de las personas que atiendo? ¿Cuento con modelos teóricos que me ayudan a comprender lo que pasa? ¿Mi visión de lo que pasa es una visión que tiene en cuenta lo que vivió el chico o la chica o es una comprensión centrada en el presente? Para más información recomendamos el libro *¿Qué te pasó? Trauma, resiliencia y curación* escrito por Oprah Winfrey y el Dr. Perry que nos muestra la necesidad de tener una comprensión dinámica y no estática de las dificultades de muchos chicos y chicas. Porque si conocemos qué es lo que le pasó podremos saber qué camino tenemos que rehacer de vuelta para ir reparando sufrimientos.
- **Paso 2:** ¿Utilizo lo que me impacta a mí misma como información que me ayude a entender lo que puede estar viviendo el chico/a o la familia? ¿O utilizo lo que me impacta y mi reacción como si lo estuviera viviendo en primera persona?
- **Paso 3:** ¿Soy capaz de resumir el cambio en tres o cuatro objetivos prioritarios y concretos? ¿Comparto y contrasto los objetivos de la intervención con las familias y los chicos y chicas? ¿Analizo con las personas que atiendo la importancia de cada una de esas prioridades teniendo en cuenta QUE TE PASO es decir cómo contribuye ese objetivo a reparar el daño acumulativo que presentan las personas que atendemos?
- **Paso 4:** ¿Soy capaz de definir las conductas concretas en que vamos a notar el cambio cuando finalice el período de intervención establecido? ¿Son comprensibles para los chicos y chicas y sus familias? ¿Son suficientemente importantes para ellos y ellas? ¿Y son estas conductas o cambios suficientemente motivadores? Porque *si lo crees, lo creas...*
- **Paso 5:** ¿Te preguntas si en tu intervención es más eficaz una intervención individual, la orientación a las familias, la intervención familiar o una intervención grupal? ¿te planteas cuáles de los contenidos podrían ser trabajados con cada una de estas formas de trabajo? ¿Tienes diseñada tu escalera del cambio, es decir qué objetivos debería ir logrando para ir alcanzando un nivel de reparación suficiente del daño?
- **Paso 6:** ¿Tus planes de intervención están escritos? ¿Tiendes a la improvisación o intentas planificarlas por escrito con anterioridad? ¿Presentas tus propuestas de intervención a las personas que atiendes? ¿Recoges sus sugerencias? ¿Las incorporas en el plan final?
- **Paso 7:** ¿Preguntas periódicamente a las personas con las que trabajas por el impacto de tu intervención, es decir, qué les ha servido y qué no?
- **Paso 8:** ¿Cómo haces para que la intervención no sea solo cuando estás con las personas que atiendes, sino para que la intervención y tu referencia siga estando presente cuando no estás con ellos/ellas? ¿Les propones tareas que sean desafiantes, retadoras y sorprendentes?
- **Paso 9:** ¿Cada cuánto revisáis los planes de intervención, los indicadores de cambio y si las herramientas han sido útiles?

 renovando desde dentro	<i>Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España</i> https://renovandodentro.wordpress.com/ Planifica, no improvises: la Escalera del Cambio. Alberto Rodríguez González
---	---

- **Paso 10:** Convéncete que no es cuestión de técnica, es cuestión de planificación y sobre todo de dedicar tiempo a pensar cómo se puede generar cambio. A veces solo estos pasos son reparadores, porque ayudan a construir una escalera del cambio con las personas que, más tarde, tendrán que subirla. ¿Te ves capaz de aplicarlo a tu trabajo cotidiano?

Si puedes imaginar por un momento la escalera del cambio, entonces es posible que sea una realidad que se pueda empezar a imaginar, sentir y pensar y entonces el cambio puede estar más cerca.

Bibliografía:

- De Shazer, S. (2009) *Claves En Psicoterapia Breve*. Editorial Gedisa
- Lecannelier, F. (2019) *AMAR- Atención, mentalización, automentalización, regulación: Modelo de atención en infantes de 0-6 años*. Editorial Psimática.
- Madinabeitia, J.A. (2025) *Cómo ser feliz mientras tanto. El poder del “como si”*. Editorial Autografía.
- Tracy, B. (2025) *Si lo creas, lo crees*. Editorial Aguilar.
- Winfrey, O. y Perry, B. (2023) *Qué te pasó. Trauma, resiliencia y curación*. Editorial Zenith