

# REPORTE

Estudio de costes del diseño  
e implementación de  
medidas de protección y  
cuidado en organizaciones  
apoyadas por Porticus en  
Iberia

Septiembre, 2024



 PORTICUS

STOE  
SOP  
CONSULTING

© Stone Soup Consulting, 2024

Fundada en 2008, Stone Soup Consulting es una consultoría proactiva y con visión de futuro que tiene un corazón social. Organizada como una red de consultores, nuestra empresa trabaja con varios tipos de organizaciones interesadas en aumentar su valor social. Actuando en asociación en lugar de un rol meramente asesor, Stone Soup Consulting es capaz de ayudar a estas organizaciones a maximizar su valor social. Trabajamos a través de procesos compartidos en la creación e implementación de estrategias que identifican posibles caminos para el desarrollo y crecimiento de la organización. [www.stone-soup.net](http://www.stone-soup.net)

Porticus es una organización filantrópica que tiene como objetivo crear un futuro justo y sostenible donde la dignidad humana prospere. Nuestro trabajo busca fortalecer la resiliencia de las comunidades para que todas las personas tengan control sobre su futuro y los recursos naturales se utilicen de manera sostenible. Alcanzamos nuestros objetivos a través de fuertes redes de socios, que incluyen ONG locales y globales, comunidades, personas con experiencia vivida, responsables políticos y cofinanciadores.

### **Disclaimers**

*Los miembros del equipo de Stone Soup Consulting que han participado en la elaboración de este documento han trabajado con rigor y dedicación. Stone Soup Consulting y sus consultores no se responsabilizan del uso que su cliente haga de la información contenida en este documento, pero recomiendan que, para optimizar su impacto, la información producida se complemente, siempre que sea relevante, con la adopción de políticas, procedimientos o sistemas adecuados.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Diseño del estudio de costes .....</b>	<b>5</b>
REVISIÓN DOCUMENTAL .....	5
ENTREVISTAS CON ORGANIZACIONES Y EXPERTOS .....	5
MARCOS REGULATORIOS, NORMAS O ESTÁNDARES INCLUIDOS EN EL PROCESO DE ESTUDIO .....	6
SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES .....	7
<b>Proceso de recolección de información .....</b>	<b>8</b>
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN POR MÓDULOS .....	8
ENCUESTA APLICADA.....	9
<b>Cálculo del coste del diseño e implementación de las medidas de protección .....</b>	<b>11</b>
COSTE DEL PERSONAL VOLUNTARIO .....	12
COSTE Y ESFUERZO EN FORMACIÓN .....	12
NECESIDADES DE AYUDA Y CONSULTORIA EXTERNA .....	14
COSTE AUDITORIA EXTERNA.....	15
COSTES ASOCIADOS A LA IMPLANTACIÓN .....	15
NIVEL DE DEDICACION Y SU COSTE .....	16
<b>Conclusiones .....</b>	<b>21</b>
ENTIDADES TIPO ESPAÑOLAS .....	22
ENTIDADES TIPO PORTUGUESAS .....	23
CONCLUSIONES GENERALES .....	24
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>27</b>
PARA LAS ENTIDADES .....	27
PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	28
PARA PORTICUS .....	28
<b>ANEXO 1: ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE COSTES ASOCIADOS CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE PROTECCIÓN Y CUIDADO EN ORGANIZACIONES APOYADAS POR PORTICUS EN LA REGIÓN DE IBERIA. ....</b>	<b>31</b>

# Introducción

El presente informe detalla el estudio realizado sobre los costes del diseño e implementación de medidas de protección y cuidado en organizaciones apoyadas por Porticus en la región de Iberia. Este estudio se enfoca en analizar los costes derivados de la implementación y el mantenimiento de medidas de salvaguarda en las organizaciones que Porticus ha respaldado desde enero de 2017 hasta diciembre de 2023.

El objetivo principal de este análisis es proporcionar a las organizaciones que trabajan con personas en situación de vulnerabilidad<sup>(\*)</sup> una herramienta valiosa para conocer qué recursos son necesarios para la implantación y promoción de estas medidas. Esto facilitará que los sistemas de gestión de la protección internos se mantengan, se actualicen y se consoliden como elementos estructurales dentro de estas organizaciones. También facilitará su creación para quienes no dispongan de estas políticas. Las organizaciones tendrán una idea del coste de crearlas y aplicarlas y las podrán incluir en su plan de actividades con el presupuesto correspondiente. Además, el estudio busca mejorar el apoyo que Porticus ofrece a sus socios en la implementación de políticas de salvaguarda, asegurando que las prácticas de protección y cuidado sean sostenibles.

El estudio se ha diseñado en varias fases, comenzando con una exhaustiva revisión documental de los estándares y marcos regulatorios relevantes, seguido de entrevistas con expertos y organizaciones clave. Esta metodología ha permitido obtener una visión integral y detallada de los costes y esfuerzos implicados en la protección de personas en situación de vulnerabilidad.

El análisis se complementa con una encuesta en línea dirigida a las entidades apoyadas por Porticus, cuyos resultados han sido segmentados según el tamaño de las organizaciones. Esta segmentación nos ha permitido identificar patrones y necesidades específicas, proporcionando una base sólida para recomendaciones y acciones futuras.

La información recopilada y los análisis realizados en este informe no solo reflejan el estado actual de las medidas de protección en las organizaciones apoyadas por Porticus, sino que también subrayan la importancia de un apoyo continuo y adaptativo para enfrentar los desafíos y cambios en el marco regulatorio. A través de este estudio, esperamos contribuir a la creación de entornos más seguros y de protección y cuidado para las personas en situación de vulnerabilidad en España y Portugal.

*(\*): Personas en situación de vulnerabilidad: Jóvenes menores de 18 años, independientemente de la mayoría de edad en su país de residencia, y adultos que viven en situaciones de vulnerabilidad debido a su edad, sexo, etnia, religión, discapacidad física, mental o de otro tipo, condición social, cívica o sanitaria, orientación sexual, identidad de género, desventajas económicas, condición indígena o estatus migratorio."*

# Diseño del estudio de costes

## REVISIÓN DOCUMENTAL

La primera fase del proyecto empieza con la revisión de documentos y estándares existentes. Nos centramos en una revisión detallada de los estándares de Porticus, pero también de otros marcos regulatorios relevantes, siempre considerando las especificidades de los distintos países implicados.

**Además de las leyes y normas regulatorias existentes, tanto en España como en Portugal, que se tratarán en un apartado posterior, los principales documentos revisados han sido:**

- Safeguarding Guidelines for Porticus Partners v3.0. External and internal
- SG - Annual SG reporting
- SG – Rules for visits to partners
- SG – Safeguarding work instructions
- SG – Incidents management
- SG – Related to grantee assessment
- Executive summary, mid-term report e informes varios del Programa H3
- SdPi Informe de entidades nº 5
- Manual de prevenção da violencia sexual contra crianças e adultos vulneráveis no contexto da Igreja Católica em Portugal – 2023
- Política de protección de niños, niñas, adolescentes y personas en situación de vulnerabilidad de EAPN Madrid
- Código de conducta para el trabajo con infancia y PsV – EAPN Madrid

## ENTREVISTAS CON ORGANIZACIONES Y EXPERTOS

En paralelo a esta revisión documental se realizan entrevistas a personas del sector consideradas expertos en medidas de protección que nos aportan su conocimiento, experiencia y visión de la situación de las medidas de protección en España y Portugal.

### **Las personas entrevistadas son:**

- Plataforma de la Infancia: Ricardo Ibarra y Almudena Escorial
- IIDIS: Tomas Aller y Antonio Ribas
- Keeping Children Safe: Alex Dressler
- EDUCO: Víctor Ruibal y María Laza

También se realizan entrevistas estructuradas a diversas entidades socias de Porticus que nos aportan la visión real de una entidad que debe afrontar la implantación de medidas de protección. Se intenta que las entidades entrevistadas sean un reflejo de la variedad de entidades socias de

Porticus, tanto en tamaño como en ámbito de actuación y nivel de despliegue de las medidas de protección. El objetivo de todas estas entrevistas es recabar la máxima información posible que nos ayude a elaborar la mejor encuesta en línea. Las entidades y personas entrevistadas son:

- Coordinadora Estatal de Plataformas Sociales Salesianas: Jota Llorente, Antonio Sánchez, Cristina, Lupe y Roberto
- Universidade Católica Portuguesa – Asociación Arco Mayor: Joaquim Azevedo
- EAPN Madrid: Ángel Hernández y Elisa Carbonell
- Escuelas de Segunda Oportunidad: Frédérique Herzog, Ignacio Vasques y Natali Lara
- Fundación Lukas: Candela López-Peña y Anne Marie Otten
- Corpo Nacional de Escutas: Pilar Alonso, Susana Quartin y Carlos Martinho
- Entreculturas: Sonia Fernández
- Parroquia de San Lorenzo: Cristina Pérez
- Movimiento Scout Católico: Blanca Teresa Alfonso

Además, la gobernanza del proyecto se apoya en un **Grupo Consultivo** formado por personas con un sólido conocimiento de las leyes y normas de protección y cuidado para guiar el estudio. Los miembros del Grupo Consultivo son:

- **Rodrigo Bustamante** - Senior Analyst 360 team – Porticus
- **Bárbara García** - Técnica de Incidencia Política - Plataforma de Infancia (España)
- **Maria González Targhetta** – Country Manager - Porticus Iberia
- **Rodrigo Pinedo Texidor** – Consultor comunicación
- **Rodrigo Queiroz e Melo** - Diretor Executivo da AEEP e Professor Auxiliar convidado – Universidade Católica Portuguesa. Coordinador CUIDAR - CEPCEP/ UCP
- **Víctor Ruibal Riesgo** - Responsable de Programas España - Educo ONG
- **Cuca Sacristán Sánchez** – Consultora programa H3
- **Irene Salgado Rovira** - Programme manager – Porticus
- **Ana Sofia Marques** - Coordenadora Provincial Serviço Proteção e Cuidado Província Portuguesa - Companhia Jesus. Coordenadora Executiva do CUIDAR -CEPCEP/UCP)

## MARCOS REGULATORIOS, NORMAS O ESTÁNDARES INCLUIDOS EN EL PROCESO DE ESTUDIO

Uno de los entregables importantes del proyecto ha sido la elaboración de una tabla comparativa entre las diferentes normas y regulaciones actualmente en vigor sobre medidas de protección.

**Para realizar esta tabla se han estudiado y comparado las siguientes regulaciones:**

- **PORTICUS** - Safeguarding Guidelines for Partners
- **KEEPING CHILDREN SAFE** - Estándares internacionales de protección infantil organizacional
- **LOPIVI** - Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia

- **UNE** - Especificación UNE 0070/2022. Sistema de gestión de la protección frente a la violencia en organizaciones de acción social, educación, deporte, ocio o tiempo libre que trabajan con personas menores de edad o en situación de vulnerabilidad.
- **SELLO DE PROTECCIÓN** - Comissão Nacional De Promoção Dos Direitos E Proteção Das Crianças E Jovens (CNPDPJ)
- **VICARIATE OF VATICAN CITY** - Guidelines for the protection of children and vulnerable persons

La tabla describe las normativas reguladas por cada norma en todos los apartados que se han considerado relevantes:

- **Objetivo de la norma**
- **Principios generales**
- **Ámbito de aplicación de la norma**
- **Política:** Estándar a cumplir, Compromiso, Tolerancia cero, Comunicación interna, Evaluación de riesgos, Código de conducta
- **Personas y gobernanza:** Estándar a cumplir, Asegurar la concienciación y el conocimiento, Responsabilidad y expectativas claras, responsable de medidas de protección, Selección y contratación de personal y colaboradores
- **Procedimientos:** Estándar a cumplir, Verificación y revisión de antecedentes, Seguridad de las víctimas y denunciantes, Autoevaluación, Procedimientos de denuncia
- **Reporting y rendición de cuentas:** Estándar a cumplir, Informes y reporting, Auditoría interna, Auditoría externa.

Remarca las diferencias y similitudes entre las diferentes normas y regulaciones y también compara el nivel de exigencia de estas regulaciones en las medidas de protección.

## SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES

De nuestros contactos con los expertos del Grupo Consultivo surgió la necesidad de segmentar las 81 respuestas de la encuesta entre entidades Pequeñas, Medianas y Grandes, y para ello hemos considerado las siguientes variables:

### 1. Número de personas que trabajan en la organización:

- Personal contratado
- Personal voluntario

### 2. Número de personas atendidas por la organización en el último año:

- Niños y niñas (0 a 12 años)
- Adolescentes (13 a 18 años)
- Adultos en situación de vulnerabilidad (mayores de 18 años)

Los criterios de segmentación utilizados son los siguientes:

- **Para entidades Grandes:**



- Personal contratado + voluntario: Más de 500 personas
- Personas atendidas (niños, niñas, adolescentes y adultos): Más de 10,000 personas
- **Para entidades Medianas:**
  - Personal contratado + voluntario: Entre 50 y 500 personas
  - Personas atendidas (niños, niñas, adolescentes y adultos): Entre 1,000 y 10,000 personas
- **Para Entidades Pequeñas:**
  - Personal contratado + voluntario: Menos de 50 personas
  - Personas atendidas (niños, niñas, adolescentes y adultos): Menos de 1,000 personas

**Consideraciones:** Una entidad se clasifica en su segmento cuando supera los umbrales señalados en las dos variables o en solo una de ellas.

Aplicando estos criterios la segmentación queda de la siguiente forma para las 81 entidades que han respondido la encuesta:

- a) **Entidades Grandes:** 12
- b) **Entidades Medianas:** 45
- c) **Entidades Pequeñas:** 24

Otra posible segmentación de las entidades sería distinguiendo entre los países de origen de la entidad, España y Portugal en este caso. Esta segmentación es relevante en la medida en que los costes de personal en Portugal y España son diferentes. En Portugal, un poco más bajos que en España para los rangos altos de gestión de las entidades (directivos y coordinadores) y bastante más bajos en los otros niveles de la organización (técnicos y asistentes). Todas las otras características que hemos analizado en la encuesta no han presentado diferencias significativas entre entidades de los dos países.

## Proceso de recolección de información

### RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN POR MÓDULOS

De las entrevistas estructuradas con entidades, junto con las entrevistas con expertos, llegamos a la conclusión que no podíamos preguntar por gastos concretos y costes de implantación y mantenimiento de las medidas de protección y cuidado. Las entidades no suelen tener una contabilidad lo suficientemente elaborada y compleja que les permita identificar los costes dedicados a las medidas de protección. Por el contrario, si tienen una idea clara del esfuerzo que



les supone implantar y mantener estas medidas. No preguntamos por una guía específica, ni por una norma concreta, sino por todos los elementos que pueden formar parte de una estrategia de protección.



**Hemos optado por realizar el estudio basado en bloques de actividad y hacer una estimación de costes basada en el esfuerzo dedicado a estos bloques:**

- Ámbito y sector de actividad
- Personas dedicadas a las medidas de protección y el tiempo asignado a esta dedicación
- Lista de medidas implantadas y su grado de implantación
- Esfuerzo en formación
- Esfuerzo en adaptación de su estructura organizativa y de personal
- Gastos asociados a la implantación de medidas de protección
- Procesos de auditoría externa
- Necesidades de consultoría externa

Para llegar al mayor número de entidades posible y obtener la variedad y calidad de información necesaria para el estudio, se ha optado por recabar información mediante una **encuesta en línea**. Esta encuesta responde a los bloques y tipos de información explicados en este apartado.

Esta metodología nos permitirá calcular tanto el coste que ha significado para las organizaciones el desarrollo de medidas de protección, como el coste teórico que puede tener el despliegue de estas políticas de salvaguarda para una organización tipo Pequeña, Mediana y Grande.

## ENCUESTA APLICADA

- a) **Población y muestra:** La encuesta se ha enviado a 374 entidades en total, 325 entidades españolas y 49 entidades portuguesas.

b) **Pretest o piloto:** La encuesta ha sido sometida a un piloto. Se envió a 4 entidades para que la completaran bajo un formato de prueba. Dos entidades nos mandaron su respuesta y nos hicieron llegar sus comentarios por email. Esta valiosa colaboración ha servido para enriquecer la encuesta y corregir el texto de algunas preguntas que no parecían lo suficientemente claras.

c) **Grupos:** La encuesta se ha enviado a cuatro grupos:

1. Entidades implantadoras en castellano
2. Entidades implantadoras en portugués
3. Entidades paraguas en castellano
4. Entidades paraguas en portugués

Entidades implantadoras son aquellas que, por su ámbito de actuación y sector de actividad, tienen contacto directo con personas en situación de vulnerabilidad y deben implantar medidas de salvaguarda en su propia organización.

Denominamos entidades paraguas a aquellas entidades que tienen una red de organizaciones miembros o socios que, a su vez, son entidades implantadoras. El email se ha enviado a las entidades paraguas solicitando su ayuda para compartir esta encuesta en línea entre sus socios que hayan participado en programas apoyados por Porticus.

La encuesta se ha enviado a través de la aplicación de Survey Monkey que tiene Stone Soup, y las respuestas se han recogido y controlado por Stone Soup.

Se han obtenido **81 respuestas válidas** que corresponden a 67 entidades españolas y 14 entidades portuguesas.

# Cálculo del coste del diseño e implementación de las medidas de protección

A la hora de valorar el coste de cualquier actividad económica es muy importante establecer el ámbito temporal de esta actividad. En nuestro caso, tanto las preguntas realizadas como los datos recogidos hacen referencia a todo el tiempo que cada entidad haya empleado desde el inicio de su actividad en tareas de protección y cuidado. No hemos preguntado por un periodo concreto, sino por el coste que han tenido las entidades desde que empezaron el trabajo de implantación de sus medidas de protección y cuidado.

Desde que una entidad empieza a pensar en la necesidad de tener una política hasta que esta se materializa y se aplica por toda la organización pueden pasar varios años. Porticus empezó a apoyar organizaciones para la implantación de medidas de protección y cuidado a partir de 2017. Desde entonces, son medidas de obligado cumplimiento para las entidades apoyadas por Porticus. Estas entidades han logrado diversos niveles de implantación. Estamos ante un grupo de entidades pioneras en este ámbito tanto en España como en Portugal, que están aún en proceso de consolidar la protección y cuidado dentro de sus organizaciones.

Para comprender adecuadamente los costes asociados con la implementación de medidas de protección y cuidado en una organización, es crucial diferenciar entre gastos y costes, ya que estos términos, aunque relacionados, tienen significados distintos y su comprensión correcta nos permitirá valorar con precisión la inversión necesaria.

- **Costes:** Los costes representan el coste total de la implementación de medidas de protección y cuidado, incluyendo tanto los recursos económicos desembolsados como aquellos recursos que no implican un pago directo. Por ejemplo, los costes incluyen el valor del tiempo y el esfuerzo de los voluntarios, las donaciones en especie, y otros aportes que no suponen un desembolso monetario directo pero que son esenciales para la ejecución del proyecto. Estos costes ofrecen una visión completa y acumulativa de todos los recursos necesarios para alcanzar el objetivo final, proporcionando una medida integral del esfuerzo invertido.
- **Gastos:** Los gastos, por otro lado, se refieren a la cantidad de dinero que se paga efectivamente durante un periodo específico. Estos incluyen todos los desembolsos monetarios registrados en la contabilidad de la organización, como salarios, pago a proveedores, costes de formación, y mantenimiento de equipos. Los gastos no contemplan el valor del trabajo voluntario ni las donaciones en especie. Se contabilizan de manera periódica (mensual,

trimestral, anual), permitiendo evaluar el flujo de efectivo y la gestión financiera a corto plazo.

### Diferencia Clave:

- **Inclusión de Recursos No Monetarios:** Los costes incluyen todos los recursos, tanto monetarios como no monetarios (como el trabajo de voluntarios), mientras que los gastos solo reflejan los desembolsos monetarios realizados.
- **Temporalidad y Evaluación:** Los costes proporcionan una visión acumulativa y completa de la inversión total necesaria para implementar las medidas de protección, mientras que los gastos permiten controlar y gestionar el flujo de efectivo y los recursos financieros disponibles en periodos específicos.

En el contexto de la implementación de medidas de protección y cuidado, es esencial considerar ambos conceptos para obtener una visión completa de la inversión. Desde el inicio del apoyo de Porticus en 2017, las entidades han incurrido en diversos costes que incluyen tanto los gastos efectivamente pagados como las contribuciones no monetarias necesarias para desarrollar y consolidar sus políticas de protección y cuidado.

## COSTE DEL PERSONAL VOLUNTARIO

Valorar monetariamente el tiempo de los voluntarios en una entidad social es un tema que genera diversas teorías y opiniones. Algunos autores consideran que monetizar el trabajo voluntario puede desvirtuar la naturaleza altruista del voluntariado, mientras que otros consideran que el voluntariado forma parte de la realidad económica y financiera de las entidades sociales y, por tanto, merece ser valorado.

En nuestro estudio, y compartiendo opinión con el equipo de Porticus, hemos considerado que el esfuerzo y dedicación de los voluntarios debe ser valorado, y debe serlo al mismo coste que las personas contratadas o subcontratadas por las organizaciones. **El coste medio que aplicamos es el que hemos calculado para un nivel de técnico de área, y es de 19€/h, considerando la proporción entre el coste español (21€/h) y el coste portugués (14€/h).** Los cálculos se basan en las Tablas Salariales 2024 del Convenio Estatal de Acción e Intervención Social para las entidades españolas y en datos de una investigación propia de Stone Soup para las entidades portuguesas.

## COSTE Y ESFUERZO EN FORMACIÓN

Para calcular el coste dedicado a Formación hemos considerado solo el esfuerzo en horas dedicadas a esta actividad. De nuestras entrevistas con las entidades hemos visto que la mayoría usan medios internos para dar la formación. Hemos considerado que si es necesario el coste de un experto para preparar la formación ya está incluido en el apartado de Ayuda Externa que valoraremos más adelante.

El total de entidades que han respondido a la encuesta (81) han dedicado 218.738 horas a la formación de sus equipos. 96.232 h a la formación de su personal contratado o subcontratado y 122.506 h a la formación de sus voluntarios. Si consideramos un coste medio de 19€/h esto supone un esfuerzo económico superior a los 4,1 millones de euros, solo en las 81 entidades consideradas.

Estos números globales no nos dan información útil para valorar y comparar el esfuerzo de una entidad concreta, pero si nos permiten ver la importancia de esta actividad y los medios dedicados a ella por parte de las entidades. La Formación es un esfuerzo en medios y en dinero importante para las entidades que se preocupan por proteger y cuidar a sus beneficiarios.

### **Coste dedicado a Formación por una “Entidad Tipo”:**

- De los datos de la encuesta podemos determinar que una entidad tipo “Pequeña” forma al 70% de su personal contratado y dedica 13h por persona a formación. También forma a más del 80% de su personal voluntario dedicando 7h por persona a formación. Aplicando un coste medio de 21€/h el resultado es que una entidad tipo “Pequeña” española dedica algo más de 4.000€ a formación, mientras que una entidad tipo “Pequeña” portuguesa dedica 2.700€.
- Una entidad tipo “Mediana” forma también al 70% de su personal contratado y dedica 12h por persona a formación. También forma al 70% de su personal voluntario dedicando 6h por persona a formación. Aplicando un coste medio de 21€/h el resultado es que una entidad tipo “Mediana” española dedica algo más de 24.000€ a formación y una entidad tipo “Mediana” portuguesa dedica 16.000€.
- Una entidad tipo “Grande” forma al 57% de su personal contratado y dedica 6h por persona a formación. También forma a más del 80% de su personal voluntario dedicando 5h por persona a formación. Aplicando un coste medio de 21€/h el resultado es que una entidad tipo “Grande” española dedica algo más de 63.000€ a formación y una entidad tipo “Grande” portuguesa dedica algo más de 42.000€.

## Horas y coste de Formación en una entidad tipo

Entidad Tipo	Horas dedicadas a Formación por persona		Personas formadas		Total horas dedicadas a Formación		Total coste dedicado a Formación			
	Personal contratado y subcontratado	Personal voluntario	Personal contratado y subcontratado	Personal voluntario	Personal contratado y subcontratado	Personal voluntario	Coste hora medio de Personal	Coste Personal contratado y subcontratado	Coste Personal voluntario	Total coste dedicado a Formación
Pequeña Española	13	7	10	9	130	63	21	2.730	1.323	4.053
Pequeña Portuguesa	13	7	10	9	130	63	14	1.820	882	2.702
Mediana Española	12	6	58	75	696	450	21	14.616	9.450	24.066
Mediana Portuguesa	12	6	58	75	696	450	14	9.744	6.300	16.044
Grande Española	6	5	198	368	1188	1840	21	24.948	38.640	63.588
Grande Portuguesa	6	5	198	368	1188	1840	14	16.632	25.760	42.392

## NECESIDADES DE AYUDA Y CONSULTORIA EXTERNA

Aunque las entidades estén concienciadas sobre la importancia de tener una buena política de protección y cuidado, en la mayoría de los casos es necesaria la ayuda externa en modo de consultoría para asegurar su correcta implementación. Desde que la entidad empieza a pensar en la necesidad de tener una política hasta que esta se materializa y se aplica por toda la organización pueden pasar varios años. Las entidades necesitan guía y acompañamiento a lo largo de todo el proceso para que sea exitoso.

Como dato global, un 30% de las entidades que han respondido a la encuesta han declarado gastos en Ayuda Externa, sumando 486.000€. Pero un 62% han declarado horas empleadas en esta actividad, sumando 10.125 horas, lo que suponen otros 192.000€. La diferencia entre ambos porcentajes son las entidades que han declarado horas sin gasto. Casi la totalidad son entidades Pequeñas y Medianas que podemos asumir que han obtenido su Ayuda Externa pro-bono. Hay que señalar que estos números globales no incluyen a una entidad que, por si sola, ha declarado haber gastado 2 millones de euros y empleado 125.000 horas.

### Si segmentamos por tamaño de entidad:

- **En el segmento de entidades “Pequeñas”** solo dos entidades declaran haber gastado algo en ayuda externa, concretamente 2.000€ cada una. Las otras entidades declaran haber empleado horas sin coste, probablemente por una ayuda externa pro-bono. En total han empleado 566 horas (10.750€), lo que supone un promedio de 38 horas (700€) por entidad.
- **En el segmento de entidades “Medianas”** un 35% de las entidades declaran haber gastado algo en ayuda externa, aunque casi el 100% declara haber empleado horas en esta actividad. Concretamente este segmento ha gastado

360.000€ en ayuda externa, lo que supone un promedio de 8.000€ por entidad. En cuanto a las horas dedicadas a esta ayuda externa suman 8.250 horas (156.750€), lo que supone un promedio de 200 horas (3.800€) por entidad.

- **En el segmento de entidades “Grandes”** un 42% de entidades declaran tanto horas como gasto, sumando 122.000€ y 1.310 horas (24.900€). En promedio son 17.000€ por entidad y 187 horas (3.550€). En este segmento hemos descontado una entidad que, por si sola, ha declarado haber gastado 2 millones de euros y empleado 125.000 horas.

## COSTE AUDITORIA EXTERNA

Sólo 17 entidades de las 81 que respondieron la encuesta (un 21%) han declarado haber utilizado los servicios de una auditoría externa, con un gasto total de 123.000€ (7.200€ por entidad de promedio). Estas 17 entidades han empleado un total de 1.100h en esta actividad (65h por entidad de promedio). Todas estas entidades son, o bien Grandes o bien Medianas. Solo una entidad Pequeña ha declarado dedicar 30h y 490€ a auditoría externa. La gran mayoría (13 de 17) son entidades Medianas que, en conjunto, han dedicado 81.000€ a esta actividad, suponiendo un promedio de 6.200€ por entidad. Además, estas 13 entidades Medianas han dedicado 990 horas a la auditoría externa, lo que supone un promedio de 76h por entidad (18.800€ en total, 1.440€ de promedio por entidad). Las entidades Grandes que han declarado gasto en este apartado son solo 3, con un gasto conjunto de 41.500€ (13.800€ por entidad) y 30h de dedicación para cada entidad.

Merece la pena destacar que de las 17 entidades que han declarado haber gastado en Auditoría Externa solo una es portuguesa. Una entidad de tipo Mediano con un gasto declarado muy pequeño y solo 6h dedicadas a esta actividad.

## COSTES ASOCIADOS A LA IMPLANTACIÓN

De las 81 entidades que han respondido la encuesta, 31 (un 38%) han declarado tener algún tipo de coste asociado a la implantación de medidas de protección y cuidado. **En total han declarado 623.500€, con el siguiente desglose:**

- 146.500€ en Obras de rehabilitación y adecuación de espacios. 7 entidades.
- 134.000€ en Asesoría Jurídica. 13 entidades.
- 124.200€ en Plataforma informática para el soporte de los nuevos procesos. 9 entidades.
- 56.200€ en Sistemas de registro y salvaguarda de la información. 19 entidades.
- 48.100€ en Soporte psicológico a las víctimas. 7 entidades.
- 10.500€ en Soporte psicológico al equipo. 3 entidades.



- 103.900€ en la categoría de “Otros”, con el siguiente contenido: formación, talleres, materiales, difusión, asesoramiento en protección de datos, gestión de la documentación, procesos de Justicia Transformadora, programas preventivos y formativos, asesoría técnica y asesoría psicológica.

En cuanto a la distribución de costes por segmento, las entidades Pequeñas suponen 51.000€ (8% del total), destacando los apartados dedicados al Soporte psicológico a las víctimas y la Obras de rehabilitación y adecuación de espacios. Las entidades Medianas suman 137.000€ (22% del total) destacando los apartados de Asesoría Jurídica, Sistemas de registro y salvaguarda de la información y Otros. Las entidades Grandes suponen en total 435.000€ (70% del total), destacando los apartados de Obras de rehabilitación y adecuación de espacios, Plataforma informática para el soporte de los nuevos procesos y Asesoría Jurídica.

Además de los costes analizados en los apartados anteriores, aprovechamos la encuesta (ver Anexo 1) para recoger informaciones relevantes al analizar la situación de la aplicación de medidas de protección y cuidado en el ámbito ibérico. Todas estas informaciones están detalladas en el Anexo 1, donde analizamos los resultados de las preguntas de la encuesta.

Concretamente, y para los aspectos más ligados al objetivo del estudio nos preocupaba conocer el nivel de implantación de las medidas de protección y cuidado en las entidades, el esfuerzo y dedicación de cada entidad en este ámbito, la importancia del papel del responsable, delegado o delegada, coordinador o coordinadora de bienestar, protección y cuidado, la necesidad de acompañamiento externo para la creación y despliegue de las medidas, los motivos que llevan a las organizaciones a preocuparse por implantar medidas de protección y cuidado y cómo financian la implementación de estas medidas entre otras cuestiones.

## NIVEL DE DEDICACION Y SU COSTE

Veamos primero algunos números globales que nos sitúan en el nivel de dedicación de las entidades al mantenimiento y funcionamiento de las medidas de protección y cuidado. Este apartado es el único de nuestro estudio que puede considerarse como "coste anual", ya que preguntamos sobre el porcentaje de dedicación, y los costes se calcularon aplicando estos porcentajes a las horas anuales trabajadas. Estos se consideran costes fijos recurrentes que pasan a formar parte de las estructuras de costo de las organizaciones.

Para este apartado, además de seguir la segmentación entre Pequeñas, Medianas y Grandes, también distinguimos entre la dedicación de Directivos/Coordinadores, Técnicos/Especialistas, Auxiliares/Otros Profesionales y Perfiles no profesionales. Sus respectivos costes de personal son diferentes y es importante tener en cuenta esta

diferencia a la hora de valorar su dedicación. Estos costes también se han calculado diferenciando entre España y Portugal y se han basado en las Tablas Salariales 2024 del Convenio Estatal de Acción e Intervención Social y una jornada semanal de 35h (1.583h/año) para España y los datos de una investigación propia de Stone Soup y una jornada semanal de 40h (1.750h/año) para Portugal.

Si nos fijamos en el personal contratado o subcontratado, las 81 entidades que han respondido a la encuesta tienen a 435 personas con perfil Directivos/Coordinadores que dedican un 20% de su tiempo al mantenimiento y funcionamiento de las medidas de protección y cuidado. Tienen a 516 personas con perfil Técnicos/Especialistas que dedican un 22% de su tiempo y 362 personas con perfil Auxiliares/Otros Profesionales con una dedicación del 12%. Todo esto supone un coste conjunto superior a los 9 millones de euros.

Considerando el personal voluntario, 61 personas tienen perfil Directivo/Coordinador dedicando un 23% de su tiempo, 93 personas con perfil Técnico/Especialista dedicando un 20% de su tiempo, 102 personas con perfil Auxiliar/Otros Profesionales dedicando un 18% del tiempo y 5.221 personas con Perfiles no profesionales que dedican un 20% del tiempo a protección y cuidado. Aplicando la valoración acordada de 19€/h para el personal voluntario el coste para las 81 entidades se eleva a 32,9 millones de euros.

Estos datos globales nos dan una idea de la importancia y el esfuerzo que las entidades entrevistadas dedican al mantenimiento y funcionamiento de las medidas de protección y cuidado.

Tal como hemos hecho en el apartado de Formación, si entramos más en detalle podemos calcular la dedicación al mantenimiento y funcionamiento de las medidas de protección y cuidado que necesita una “Entidad Tipo”.

### **Considerando el personal contratado o subcontratado:**

- **Una entidad tipo “Pequeña”** tiene a 2 personas con perfil Directivo/Coordinador con una dedicación del 15% de su tiempo a protección y cuidado. 2 personas con perfil Técnico/Especialista que dedican un 25% de su tiempo y 0,5 personas Auxiliares/Otros Profesionales con un 12% de dedicación. Aplicando los costes diferenciados por grupo salarial, el coste dedicado a esta función es de algo más de 32.000€ para una entidad tipo “Pequeña” española y de 28.000€ para una entidad portuguesa.
- **Una entidad tipo “Mediana”** tiene a 4 personas con perfil Directivo/Coordinador con una dedicación del 23% de su tiempo a protección y cuidado. 7 personas con perfil Técnico/Especialista que dedican un 25% de su tiempo y 8 personas Auxiliares/Otros Profesionales con un 14% de dedicación. Aplicando los costes diferenciados por grupo salarial, el coste dedicado a esta función es de algo más de 134.000€ para una entidad tipo “Mediana” española y de 111.000€ para una entidad portuguesa.

- **Una entidad tipo “Grande”** tiene a 3 personas con perfil Directivo/Coordinador con una dedicación del 25% de su tiempo a protección y cuidado. 23 personas con perfil Técnico/Especialista que dedican un 21% de su tiempo y 11 personas Auxiliares/Otros Profesionales con un 10% de dedicación. Aplicando los costes diferenciados por grupo salarial, el coste dedicado a esta función es de algo más de 228.000€ para una entidad tipo “Grande” española y de 178.000€ para una entidad portuguesa.

#### Considerando el personal voluntario:

- **Una entidad tipo “Pequeña”** dedica a 0,2 voluntarios con perfil Directivo/Coordinador con una dedicación del 10% de su tiempo a protección y cuidado. 0,2 voluntarios con perfil Técnico/Especialista que dedican un 25% de su tiempo y 1 voluntario con perfil No Profesional con un 50% de dedicación. Aplicando la valoración que usamos para los voluntarios, el coste dedicado a esta función es de 19.000€ para una entidad española y de 14.000€ para una entidad portuguesa.
- **Una entidad tipo “Mediana”** dedica a 1 voluntario con perfil Directivo/Coordinador con una dedicación del 17% de su tiempo a protección y cuidado. 2 voluntarios con perfil Técnico/Especialista que dedican un 20% de su tiempo y 2 voluntarios con perfil No Profesional con un 24% de dedicación. Aplicando la valoración que usamos para los voluntarios, el coste dedicado a esta función es de 35.000€ para una entidad española y de 25.000€ para una entidad portuguesa.
- **Una entidad tipo “Grande”** tiene a 2 voluntarios con perfil Directivo/Coordinador con una dedicación del 28% de su tiempo a protección y cuidado. 3 voluntarios con perfil Técnico/Especialista que dedican un 20% de su tiempo. 10 voluntarios con perfil Auxiliares/Otros Profesionales con un 18% de dedicación y 40 voluntarios con perfil No Profesional con un 20% de dedicación. Aplicando la valoración que usamos para los voluntarios, el coste dedicado a esta función es de 364.000€ para una entidad española y de 269.000€ para una entidad portuguesa. Debemos señalar que para establecer el coste de esta entidad tipo Grande hemos descontado los datos aportados por una entidad que declara tener más de 5.000 voluntarios. Su uso nos hubiera alejado de lo que podemos considerar una entidad tipo.

## Coste de dedicación a implementar y mantener las medidas de protección y cuidado en una entidad tipo española

(\*) Jornada anual: 1.583h/año (35h/semana)

Entidad Tipo	Personal contratado o subcontratado									
	Directivos	Dedicación	Coste anual	Técnicos	Dedicación	Coste anual	Auxiliares	Dedicación	Coste anual	Total Coste Anual
Entidades Pequeñas	2	15%	13.772	2	25%	16.622	0,5	12%	1.805	<b>32.198</b>
Entidades Medianas	4	23%	42.234	7	25%	58.175	8	14%	33.686	<b>134.096</b>
Entidades Grandes	3	25%	34.430	23	21%	160.564	11	10%	33.085	<b>228.079</b>
Coste hora medio de Personal	<b>29</b>			<b>21</b>			<b>19</b>			

Entidad Tipo	Personal Voluntario												
	Directivos	Dedicación	Coste anual	Técnicos	Dedicación	Coste anual	Auxiliares	Dedicación	Coste anual	No Profesional	Dedicación	Coste anual	Total Coste Anual
Entidades Pequeñas	0,2	10%	665	0,2	25%	1.662	0	0%	0	1	50%	16.622	<b>18.949</b>
Entidades Medianas	1	17%	5.651	2	20%	13.297	0	0%	0	2	24%	15.957	<b>34.905</b>
Entidades Grandes	2	28%	18.616	3	20%	19.946	10	18%	59.837	40	20%	265.944	<b>364.343</b>
Coste hora medio de Personal	<b>21</b>			<b>21</b>			<b>21</b>			<b>21</b>			

## Coste de dedicación a implementar y mantener las medidas de protección y cuidado en una entidad tipo portuguesa

(\*) Jornada anual: 1.750h/año (40h/semana)

Entidad Tipo	Personal contratado o subcontratado									
	Directivos	Dedicación	Coste anual	Técnicos	Dedicación	Coste anual	Auxiliares	Dedicación	Coste anual	Total Coste Anual
Entidades Pequeñas	2	15%	14.700	2	25%	12.250	0,5	12%	1.260	<b>28.210</b>
Entidades Medianas	4	23%	45.080	7	25%	42.875	8	14%	23.520	<b>111.475</b>
Entidades Grandes	3	25%	36.750	23	21%	118.335	11	10%	23.100	<b>178.185</b>
Coste hora medio de Personal	<b>28</b>			<b>14</b>			<b>12</b>			

Entidad Tipo	Personal Voluntario												
	Directivos	Dedicación	Coste anual	Técnicos	Dedicación	Coste anual	Auxiliares	Dedicación	Coste anual	No Profesional	Dedicación	Coste anual	Total Coste Anual
Entidades Pequeñas	0,2	10%	490	0,2	25%	1.225	0	0%	0	1	50%	12.250	<b>13.965</b>
Entidades Medianas	1	17%	4.165	2	20%	9.800	0	0%	0	2	24%	11.760	<b>25.725</b>
Entidades Grandes	2	28%	13.720	3	20%	14.700	10	18%	44.100	40	20%	196.000	<b>268.520</b>
Coste hora medio de Personal	<b>14</b>			<b>14</b>			<b>14</b>			<b>14</b>			

# Conclusiones

Estas conclusiones corresponden a los datos recogidos en la encuesta (ver Anexo 1) y el análisis cuantitativo de estos datos mediante cálculos e hipótesis de costes.

Con toda la información recogida en la encuesta más las hipótesis de cálculos realizados podemos establecer un perfil tipo de entidad para los tres segmentos y distinguiendo entre España y Portugal debido a sus diferentes costes de personal, según los criterios de segmentación que hemos comentado en apartados anteriores. El nivel de gasto no será siempre válido para todas las organizaciones del mismo tipo, pero puede dar una buena idea de lo que las entidades deben afrontar cuando empiecen un proceso de implantación en sus organizaciones.

Es importante destacar que los valores presentados corresponden a “Coste” y no a “Gasto”. Es decir, son una valoración del esfuerzo que las entidades deben realizar para implantar las medidas de protección y cuidado. No son los gastos que deben desembolsar porque, por ejemplo, en esta tabla valoramos las horas empleadas por los voluntarios, es decir, valoramos su esfuerzo, pero no son horas que debamos pagar.

## ENTIDADES TIPO ESPAÑOLAS

	Entidades Pequeñas	% s/Total	Entidades Medianas	% s/Total	Entidades Grandes	% s/Total
<b>Costes No Recurrentes</b>						
<b>Esfuerzo en Formación</b> <b>Coste en Formación</b>	193h 4.000€	6,3%	1.146h 24.000€	10,9%	3.028h 63.000€	8,3%
<b>Coste consultoría externa</b>	Pro-bono	-	8.000€	3,6%	17.000€	2,2%
<b>Esfuerzo y Coste dedicado a consultoría externa</b>	38h 700€	1,1%	200h 3.800€	1,7%	187h 3.550€	0,5%
<b>Coste auditoría externa</b>	No se realiza	-	6.200€	2,8%	13.800€	1,8%
<b>Esfuerzo y Coste dedicado a auditoría externa</b>	No se realiza	-	76h 1.440€	0,7%	30h 570€	0,1%
<b>Costes asociados a la implantación</b>	8.000€	12,6%	8.000€	3,6%	70.000€	9,2%
<b>Costes Fijos Recurrentes</b>						
<b>Esfuerzo en Dedicación</b> <b>Coste en Dedicación (personal contratado)</b>	1.360h/año 32.000€	50,2%	6.000h/año 134.000€	60,8%	10.574h/año 228.000€	30,0%
<b>Esfuerzo en Dedicación</b> <b>Coste en Dedicación (personal voluntario)</b>	902h/año 19.000€	29,8%	1.662h/año 35.000€	15,9%	17.350h/año 364.000€	47,9%
<b>TOTAL (*)</b>	<b>63.700€</b>	<b>100%</b>	<b>220.440€</b>	<b>100%</b>	<b>759.920€</b>	<b>100%</b>

(\*) El TOTAL incluye 1 año de Costes Fijos Recurrentes



## ENTIDADES TIPO PORTUGUESAS

	Entidades Pequeñas	% s/Total	Entidades Medianas	% s/Total	Entidades Grandes	% s/Total
<b>Costes No Recurrentes</b>						
<b>Esfuerzo en Formación</b> <b>Coste en Formación</b>	193h 2.700€	5,0%	1.146h 16.000€	9,3%	3.028h 42.000€	7,3%
<b>Coste consultoría externa</b>	Pro-bono	-	8.000€	4,7%	17.000€	2,9%
<b>Esfuerzo y Coste dedicado a consultoría externa</b>	38h 530€	1,0%	200h 2.800€	1,6%	187h 2.600€	0,5%
<b>Coste auditoría externa</b>	No se realiza	-	No se realiza	-	No se realiza	-
<b>Esfuerzo y Coste dedicado a auditoría externa</b>	No se realiza	-	No se realiza	-	No se realiza	-
<b>Costes asociados a la implantación</b>	8.000€	15,0%	8.000€	4,7%	70.000€	12,1%
<b>Costes Fijos Recurrentes</b>						
<b>Esfuerzo en Dedicación</b> <b>Coste en Dedicación (personal contratado)</b>	1.505h/año 28.200€	52,8%	6.630h/año 111.500€	64,8%	11.690h/año 178.200€	30,8%
<b>Esfuerzo en Dedicación</b> <b>Coste en Dedicación (personal voluntario)</b>	997h/año 14.000€	26,2%	1.837h/año 25.700€	14,9%	19.180h/año 268.500€	46,4%
<b>TOTAL (*)</b>	<b>53.430€</b>	<b>100%</b>	<b>172.000€</b>	<b>100%</b>	<b>578.300€</b>	<b>100%</b>

(\*) El TOTAL incluye 1 año de Costes Fijos Recurrentes

## CONCLUSIONES GENERALES

- **No se aprecian diferencias significativas entre las entidades de España y Portugal respecto a la distribución del esfuerzo** en las diferentes áreas de implementación y mantenimiento de las medidas de protección.
- **En las entidades pequeñas, el esfuerzo se concentra principalmente en el personal contratado**, representando la mayor parte del total, seguido por un peso considerable del esfuerzo dedicado al personal voluntario. También se asigna una parte significativa del esfuerzo a los costes asociados a la implementación, mientras que la formación ocupa un peso menor en el conjunto de los esfuerzos.
- **En las entidades medianas, el esfuerzo destinado al personal contratado sigue siendo predominante** en comparación con otras áreas, aunque el peso del esfuerzo dedicado al personal voluntario es menor comparativamente con las pequeñas. Estas entidades también aumentan el peso del esfuerzo en formación y dedican una porción menor del esfuerzo a la consultoría y auditoría externa.
- **En las entidades grandes, el esfuerzo se distribuye de manera que el personal voluntario absorbe una gran parte del total**, mientras que el personal contratado tiene un peso menor en comparación con las medianas y pequeñas. Además, en estas entidades, el esfuerzo destinado a los gastos asociados a la implementación es significativo, aunque la formación, la consultoría externa y la auditoría externa tienen un peso menor en el total de los esfuerzos.
- Analizando los datos de la encuesta, podemos concluir **que las entidades encuestadas están aún en fase de implantación de las medidas de protección y cuidado**. Los tres segmentos, pequeño, mediano y grande concuerdan en que se ha realizado un trabajo importante para definir políticas, códigos, comités, protocolos y asignar responsables. También se ha realizado un esfuerzo en formación inicial a los equipos y a los voluntarios. Pero cuando preguntamos por la formación continuada, por la comunicación externa e interna, por la auditoría de procesos y la evaluación de impacto los porcentajes de implantación bajan.
- **Las entidades grandes presentan un nivel de implantación superior a las medianas y las pequeñas**. Estamos ante un grupo de entidades pioneras en este ámbito tanto en España como en Portugal, que van camino de consolidar la protección y cuidado dentro de sus organizaciones.
- **Las leyes y normas de protección y cuidado siguen evolucionando e incorporando requisitos**. Es un área en desarrollo que seguirá demandando

actualización y cambios porque aún no está consolidada. Las entidades deberán seguir su evolución y realizar el esfuerzo de ir adaptando sus propias políticas a los cambios legislativos que vayan surgiendo. En España será especialmente importante seguir los cambios derivados de la adaptación de la LOPIVI (Ley Orgánica de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia) a las diferentes normas autonómicas, tema que sigue pendiente de desarrollo. En Portugal deberán seguir la discusión legislativa en este ámbito y la posible aprobación de una ley de protección y cuidado. Este aspecto y la afectación sobre las entidades es lo suficientemente importante para solicitar a las diferentes administraciones que sean diligentes y aceleren la consolidación de las normas y leyes de cada país.

- **La segmentación entre España y Portugal es relevante en la medida en que los costes de personal en Portugal y España son diferentes.** En Portugal, estos costes son un poco más bajos que en España para los rangos altos de gestión de las entidades (directivos y coordinadores) y bastante más bajos en los otros niveles de la organización (técnicos y asistentes). Todas las otras características que hemos analizado en la encuesta no han presentado diferencias significativas entre entidades de los dos países.
- De los datos de la encuesta se puede extrapolar que **el nivel de esfuerzo que las entidades consideran que se requiere para implantar y mantener las medidas de protección y cuidado es moderado.** Las entidades valoran este esfuerzo entre 6 y 7 (sobre 10). Este resultado puede significar que las entidades están empezando a considerar esta tarea como una parte más de su trabajo. Así nos lo han indicado las entidades a las que hemos entrevistado personalmente. Otra posible explicación sería que las entidades no disponen de recursos suficientes para dedicar más esfuerzo a las medidas de protección y cuidado. Probablemente la realidad será algo intermedio entre las dos opciones, lo que puede ser materia de estudio para un futuro proyecto.
- Otro dato que refuerza la idea del nivel de esfuerzo moderado es que la dedicación de la persona responsable, delegado o coordinador de protección y cuidado está por debajo del 20% de su tiempo en la mayoría de los casos. De nuevo, la encuesta no nos da una explicación clara para estos valores y, al igual que el punto anterior, puede ser por varios motivos que deberán ser resueltos en un estudio posterior.
- **Las entidades necesitan guía y acompañamiento a lo largo de todo el proceso para que sea exitoso.** La ayuda externa en modo de consultoría ha demostrado ser imprescindible. Este es un ámbito donde la filantropía y la Administración Pública juegan un papel importante, ya sea facilitando consultorías pro-bono, para entidades pequeñas, o cubriendo una parte del coste para las entidades medianas y grandes, y deben continuar apoyando a las entidades para que acaben de consolidar la implantación de las medidas de protección y cuidado en sus organizaciones.

- **Cuando en la encuesta analizamos los motivos por los que las organizaciones se preocupan de implantar medidas de protección y cuidado, destaca la concienciación de la propia dirección o patronato de la organización como motivo principal.** También está, como no podía ser de otra manera, la preocupación para cumplir con la ley. También hay alguna entidad que declara que su preocupación vino tras la aparición de uno o varios casos de violencia o abuso en sus organizaciones. Creemos importante destacar que la obligatoriedad de cumplimiento por parte de las entidades donantes ha sido señalada por muy pocas entidades y siempre como motivo secundario.
- Como hemos analizado en puntos anteriores, **la escasez de recursos es dominante en el sector social y afecta a la gran mayoría de entidades.** A este respecto, las entidades declaran que a la hora de afrontar la implantación de las medidas de protección y cuidado lo hacen redistribuyendo el trabajo entre las personas actuales y sin cambiar nada de su estructura organizativa. Esto es una debilidad que deberá ser analizada con más detalle en futuros estudios y que afecta al nivel de desarrollo e implantación de las medidas.
- A la hora de sufragar los gastos de implementación y funcionamiento de las medidas de protección y cuidado, **la mayoría de las organizaciones tienen un esquema de financiación que proviene de diferentes fuentes, aunque la mayor parte proviene de medios propios.** Es importante señalar que las entidades que declaran haber utilizado subvenciones públicas se están refiriendo al uso del % de IRPF dedicado a la protección de la infancia. También es relevante señalar que todas las entidades portuguesas declaran un 100% de financiación solo con medios propios.
- **Todas las normas, leyes y códigos existentes hacen hincapié en la importancia de contar con las personas a las que se quiere proteger a la hora de diseñar las reglas y protocolos de actuación en cada entidad.** Según la encuesta el resultado está ligeramente rozando el aprobado. 43 entidades (un 53%) declaran que las personas a las que atienden tienen un papel consultivo o decisorio en la definición de las medidas de protección y cuidado. El resto, 38 entidades, declaran que la participación de sus beneficiarios es poca o nula. A destacar que no hay ninguna entidad Grande que otorgue un papel decisorio a sus beneficiarios. Entendemos que este es un punto de mejora claro.
- **Las organizaciones consideran como muy valioso (valorado con 9 y 10) el contar con medidas de protección y cuidado,** aunque el nivel de efectividad de estas medidas está aún en niveles de 7 y 8 porque su despliegue y alcance aún no es total.

# Recomendaciones

## PARA LAS ENTIDADES

- **El esquema de costes de una entidad “tipo” puede ser útil para las entidades como referencia** del nivel de esfuerzo que deberán realizar al empezar un proceso de implantación de medidas de protección y cuidado.
- También **sirve como check-list de todas las actividades que comportan coste durante la implantación: formación, dedicación, consultoría externa, auditoría externa y otros gastos asociados a la implantación.** Esto es importante para asegurar que se tienen y se destinan los recursos necesarios a estas actividades, tanto monetarios como de personas y horas de dedicación.
- **Las entidades deben dedicar recursos a seguir la evolución legislativa** y realizar el esfuerzo de ir adaptando sus propias políticas a los cambios legislativos que vayan surgiendo.
- **Las entidades pueden utilizar el presente estudio para animar a la Administración Pública,** de cualquier ámbito, a que sea diligente, acelere la consolidación de las normas y leyes de cada país y destine recursos públicos para ayudar a los procesos de implantación.
- **Las entidades necesitan guía y acompañamiento a lo largo de todo el proceso para que sea exitoso.** La ayuda externa en modo de consultoría ha demostrado ser imprescindible. Este es un ámbito donde la filantropía juega un papel importante y las entidades deben moverse para obtener la financiación necesaria.
- **Las entidades deben escuchar y hacer participar más a sus beneficiarios en el diseño de las medidas de protección y cuidado.** Todas las normas, leyes y códigos existentes hacen hincapié en la importancia de contar con las personas a las que se quiere proteger a la hora de diseñar las reglas y protocolos de actuación en cada entidad. De los datos de la encuesta se puede extrapolar que solo el 50% de las entidades otorgan a sus beneficiarios un papel consultivo o decisorio. Para la otra mitad el papel de los beneficiarios es poco o nulo.
- **Las entidades dedican muy pocos recursos a la ayuda psicológica del equipo.** Solo 3 entidades, de las 81, declaran dedicar algo a este aspecto. Consideramos que es una buena práctica y una recomendación que debería ser aplicada en todas las organizaciones.
- Las entidades deben mirar al proceso de implementación de medidas de protección y cuidado como **un proceso continuado y que requerirá un esfuerzo de varios años.**

- **El proceso de implementación debe planificarse de manera organizada, con un cronograma y presupuesto que sea compatible con la capacidad de la entidad** y que contemple de manera ordenada la ejecución de cada una de las actividades asociadas a esta implementación juntos con los recursos humanos y financieros específicos requeridos para ello.

## PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- **Este informe debe ayudar a que la Administración Pública sea consciente del esfuerzo que las entidades están realizando para cumplir con la ley** (caso de España), y tener unas normas implantadas que las lleven a consolidar la política de protección y cuidado dentro de sus organizaciones (caso de España y Portugal).
- **Este esfuerzo se traduce en necesidades de recursos que pueden ser aportados por la Administración Pública**, favoreciendo la implantación de las medidas de protección y cuidado en sus ámbitos locales, autonómicos y estatales.
- **Este esfuerzo y la afectación de las leyes sobre las entidades es lo suficientemente importante para solicitar a las diferentes administraciones que sean diligentes y aceleren la consolidación de las normas y leyes de cada país.** En España será especialmente importante seguir los cambios derivados de la adaptación de la ley a las diferentes normas autonómicas, tema que sigue pendiente de desarrollo. En Portugal deberán seguir la discusión legislativa en este ámbito y la posible aprobación de una ley de protección y cuidado.

## PARA PORTICUS

- **El esquema de costes de una entidad “tipo” puede ser útil para las entidades donantes como referencia del nivel de esfuerzo que deberán financiar al apoyar a sus beneficiarios** que empiecen un proceso de implantación de medidas de protección y cuidado.
- **Utilizar el presente estudio para animar a la Administración Pública**, de cualquier ámbito, a que sea diligente, acelere la consolidación de las normas y leyes de cada país y destine recursos públicos para ayudar a las entidades en proceso de implantación.
- **La ayuda externa a las entidades en modo de consultoría ha demostrado ser imprescindible.** Este es un ámbito donde la filantropía juega un papel importante, ya sea facilitando consultorías pro-bono, para entidades pequeñas, o cubriendo una parte del coste para las entidades medianas y grandes.

- **Organizaciones como Porticus pueden desempeñar un papel importante al ayudar a diseñar procesos de implementación ordenados.** Tener planes claros de implementación y de gastos permitirá a las entidades diseñar procesos que se ajusten a sus capacidades, tanto en términos de tiempo como de financiamiento, así como a detectar las áreas donde requerirán de apoyo externo.
- El análisis de la encuesta, sus datos y las conclusiones del proyecto abren una serie de preguntas que deberán ser analizadas con más detalle en futuros estudios:
  1. **Motivos que llevan a las entidades a valorar que el nivel de esfuerzo que se requiere para implantar y mantener las medidas de protección y cuidado como moderado (6-7 s/10).** Puede significar que las entidades están empezando a considerar esta tarea como una parte más de su trabajo. Otra posible explicación sería que las entidades no disponen de recursos suficientes para dedicar más esfuerzo a las medidas de protección y cuidado. Probablemente la realidad será algo intermedio entre las dos opciones, lo que puede ser materia de estudio para un futuro proyecto.
  2. **Dedicación de la persona responsable, delegado o delegada, coordinador o coordinadora de bienestar, protección y cuidado por debajo del 20% de su tiempo.** La encuesta no nos da una explicación clara para estos valores y, al igual que el punto anterior, puede ser por varios motivos que deberán ser resueltos en un estudio posterior.
  3. **Las entidades declaran que a la hora de afrontar la implantación de las medidas de protección y cuidado lo hacen redistribuyendo el trabajo entre las personas actuales y sin cambiar nada de su estructura organizativa.** Esto es una debilidad que deberá ser analizada con más detalle en futuros estudios y que afecta al nivel de desarrollo e implantación de las medidas.
  4. **Este estudio de costes es una fotografía estática de un proceso dinámico.** Como se ha argumentado anteriormente, las normas, guías y leyes que orientan a las entidades en el proceso de implementación y mantenimiento de las medidas de protección y cuidado se encuentra aún en un proceso de diseño que seguirá cambiando en los próximos años. Este cambio debe ser monitorizado para poder actualizar las conclusiones contenidas en este informe.
  5. **Hay pocos estudios, o evidencia científica que establezcan indicadores de efectividad** para las políticas de protección y cuidado. Es un área que requiere de mayores esfuerzos de investigación. Este estudio está centrado en el coste pero sería conveniente hacer un estudio de coste/beneficio o impacto de



estas medidas en las organizaciones y en las personas en situación de vulnerabilidad.

## ANEXO 1: ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE COSTES ASOCIADOS CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE PROTECCIÓN Y CUIDADO EN ORGANIZACIONES APOYADAS POR PORTICUS EN LA REGIÓN DE IBERIA.

### PROPÓSITO DE LA ENCUESTA

Con esta encuesta buscamos conocer y analizar los costes asociados con el diseño e implementación de medidas de protección y cuidado en organizaciones apoyadas por Porticus en la región de Iberia. Esta información se utilizará para dotar a las organizaciones que trabajan con personas en situación de vulnerabilidad de una herramienta para hacer incidencia pública, tanto en España como en Portugal, y también mejorará el apoyo que Porticus otorga a sus socios en la implementación de políticas de salvaguarda.

### FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

La encuesta se ha enviado a cuatro grupos:

1. Entidades implantadoras<sup>(\*)</sup> en castellano: 49 entidades
2. Entidades implantadoras en portugués: 10 entidades
3. Entidades paraguas<sup>(\*\*)</sup> en castellano: 15 entidades que a su vez han distribuido la encuesta a 276 entidades socias.
4. Entidades paraguas en portugués: 3 entidades que a su vez han distribuido la encuesta a 39 entidades socias.

Por tanto, la encuesta ha sido enviada a 374 entidades en total, 325 entidades españolas y 49 entidades portuguesas.

La encuesta se ha enviado a través de la aplicación de Survey Monkey que tiene Stone Soup, y las respuestas se han recogido y controlado por Stone Soup, asegurando tanto la confidencialidad de los datos como su correcta gestión y custodia.

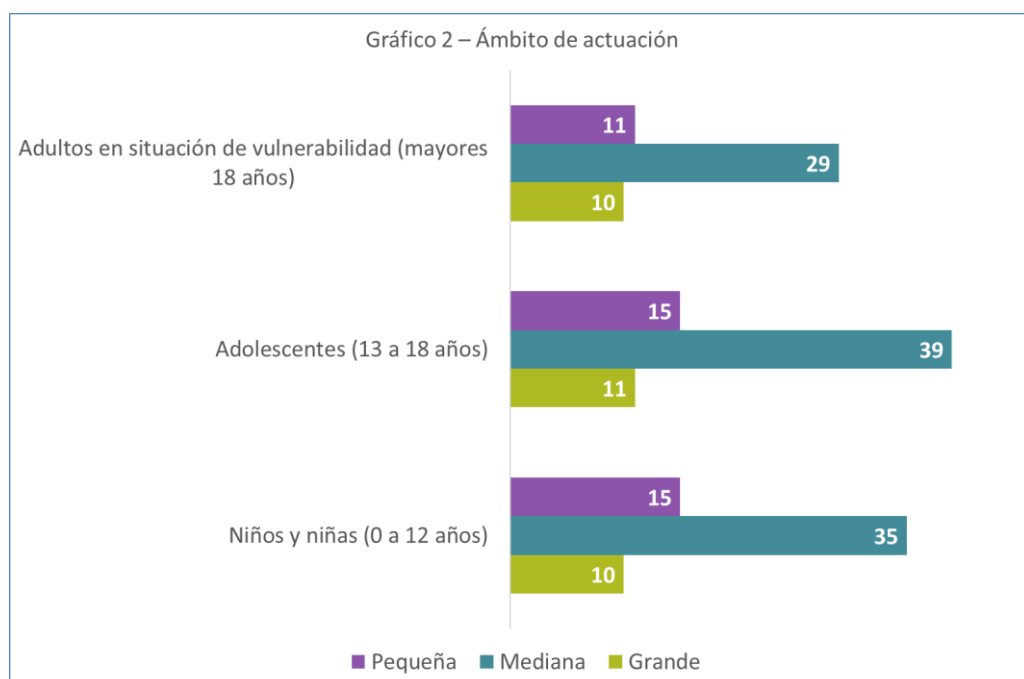
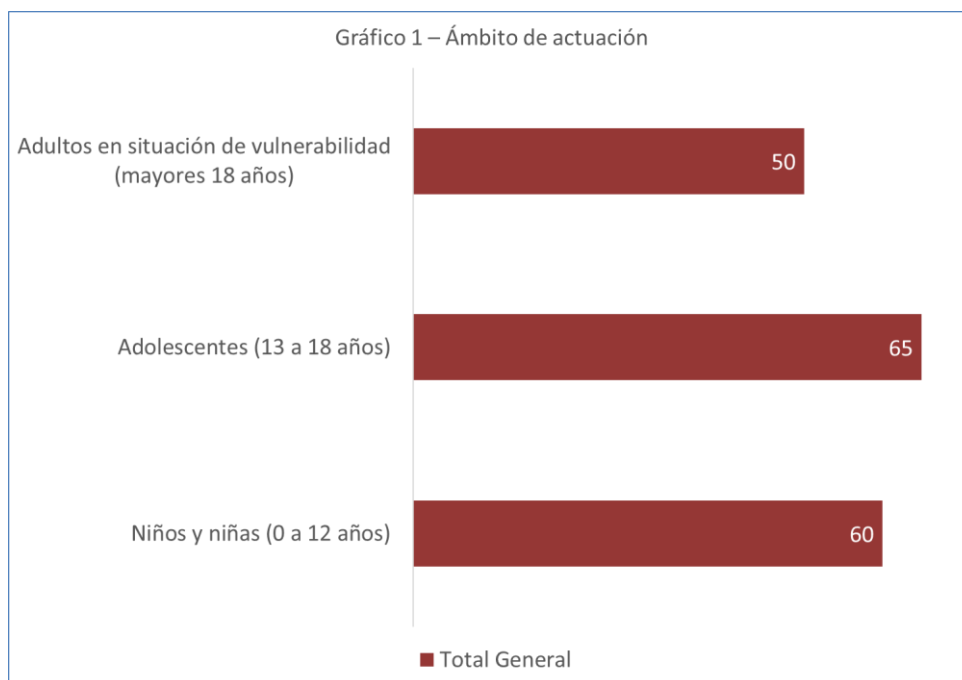
Hemos recibido 81 respuestas válidas, 67 de entidades españolas y 14 de entidades portuguesas.

*(\*)Entidades implantadoras son aquellas que, por su ámbito de actuación y sector de actividad, tienen contacto directo con personas vulnerables y deben implantar medidas de salvaguarda en su propia organización.*

*(\*\*)Denominamos entidades paraguas a aquellas entidades que tienen una red de organizaciones miembros o socios que, a su vez, son entidades implantadoras. El email se ha enviado a las entidades paraguas solicitando su ayuda para compartir esta encuesta en línea entre sus socios que hayan participado en programas apoyados por Porticus.*

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

El ámbito de actuación de las entidades encuestadas es bastante homogéneo entre ellas (ver gráfico 1), pero destacando la atención a Niños, Niñas y Adolescentes. El mismo nivel de homogeneidad se mantiene cuando segmentamos entre entidades pequeñas, medianas y grandes (ver gráfico 2).

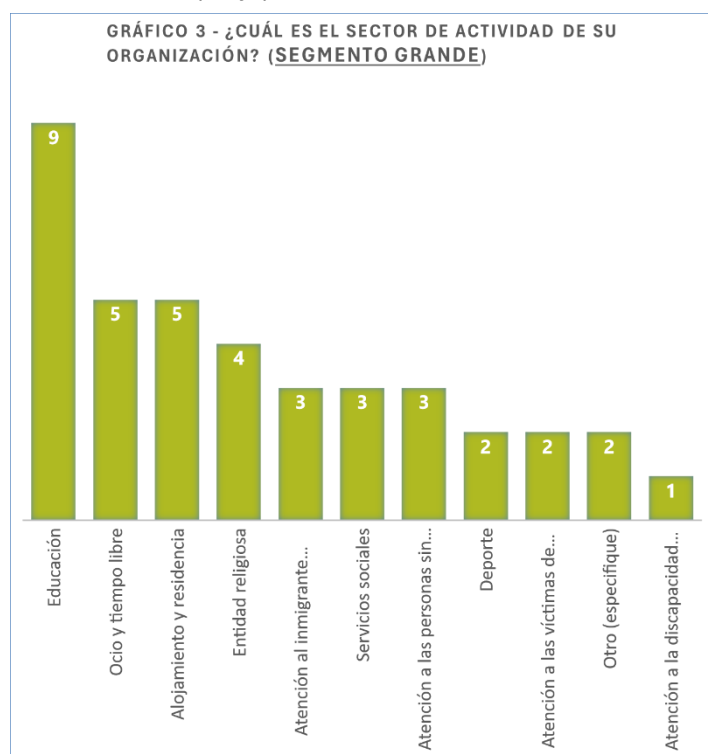


Es interesante señalar que de las 81 entidades encuestadas solo hay 9 entidades que actúan solo sobre Adultos en situación de vulnerabilidad: 7 entidades españolas (4 pequeñas, 2 medianas y 1 grande) y 2 entidades portuguesas medianas.

En cuanto a los sectores de actividad (\*) en los tres segmentos destaca, con mucha diferencia, el sector Educativo, seguido por el sector de Ocio y Tiempo Libre y el sector de Entidad Religiosa (ver gráficos 3, 4 y 5).

(\*) Para facilitar la interpretación de los gráficos adjuntamos la lista de los sectores de actividad preguntados en la encuesta:

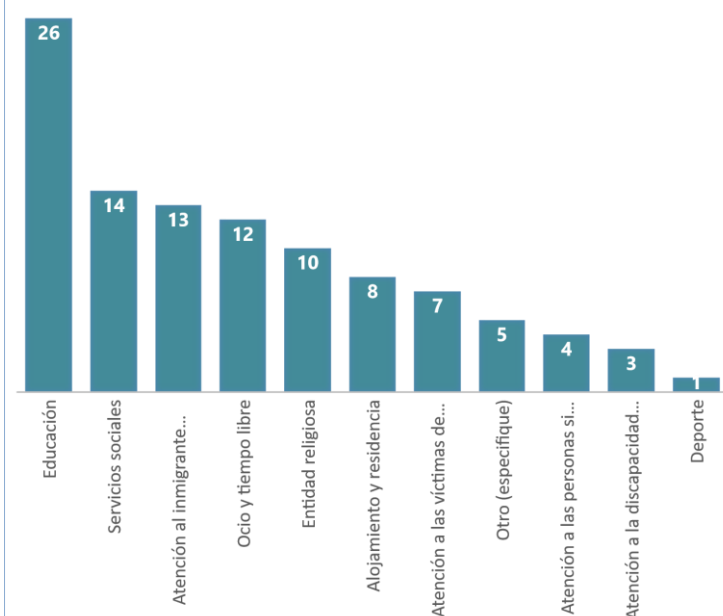
- Entidad religiosa
- Educación
- Ocio y tiempo libre
- Deporte
- Alojamiento y residencia
- Atención al inmigrante/refugiado
- Atención a la discapacidad física y/o intelectual
- Servicios sociales
- Atención a las víctimas de violencia
- Atención a las personas sin hogar
- Otros (especifique):



**Lista de Otros en el segmento Grande:**

- Cooperación internacional al Desarrollo
- Investigación, Sensibilización y Cooperación al Desarrollo

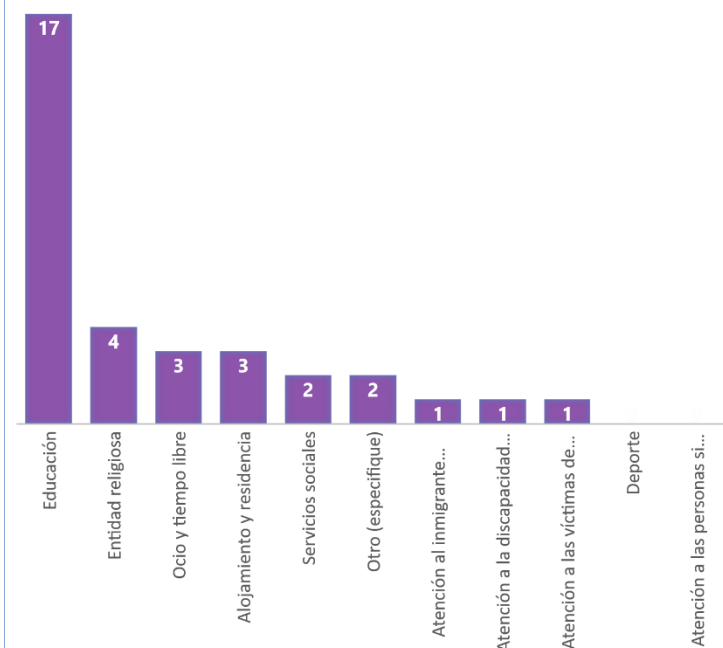
GRÁFICO 4 - ¿CUÁL ES EL SECTOR DE ACTIVIDAD DE SU ORGANIZACIÓN?  
(SEGMENTO MEDIANO)



**Lista de Otros en el segmento Mediano:**

- Federación de Entidades de Atención a Infancia y Adolescencia
- Cuidados Paliativos Pediátricos (niñas, niños, adolescentes y familiares)
- Orientación laboral
- Promoción y defensa de los Derechos de la Infancia
- Cooperación internacional

GRÁFICO 5 - ¿CUÁL ES EL SECTOR DE ACTIVIDAD DE SU ORGANIZACIÓN? (SEGMENTO PEQUEÑO)



**Lista de Otros en el segmento Pequeño:**

- Plataforma de organizaciones con programas de voluntariado internacional
- Medios de comunicación / comunicación social

A continuación, viene una parte de la encuesta donde preguntábamos a las entidades qué conceptos <sup>(\*)</sup>, considerados como buenas prácticas en el diseño e implementación de medidas de protección y cuidado, tienen ya implantadas o en proceso de implantación y en qué grado lo tienen ya implantado. Esta información es muy interesante porque, analizando todos los datos de los gráficos 6 al 11, podemos concluir que las entidades encuestadas están aún en fase de implantación de las medidas de protección y cuidado. Los tres segmentos concuerdan en que se ha realizado un trabajo importante para definir políticas, códigos, comités, protocolos y asignar responsables. También se ha realizado un esfuerzo en formación inicial a los equipos y a los voluntarios. Pero cuando preguntamos por la formación continuada, por la comunicación externa e interna, por la auditoría de procesos y la evaluación de impacto los porcentajes de implantación bajan. Las entidades grandes presentan un nivel de implantación superior a las medianas y las pequeñas. Estamos ante un grupo de entidades pioneras en este ámbito tanto en España como en Portugal, que van camino de consolidar la protección y cuidado dentro de sus organizaciones.

*(\*) Para facilitar la interpretación de los gráficos adjuntamos la lista de conceptos preguntados en la encuesta:*

- *Política de protección y cuidado*
- *Código de conducta*
- *Declaración de compromiso con la protección y cuidado*
- *Declaración de tolerancia cero con la violencia y/o abuso*
- *Procedimiento de evaluación de riesgos*
- *Comité de protección y cuidado*
- *Protocolo de actuación ante casos de violencia*
- *Responsable, delegado o coordinador para protección y cuidado*
- *Procedimientos de selección y contratación de personal, voluntarios y colaboradores con revisión y verificación de antecedentes*
- *Existencia de un procedimiento y canal para la comunicación, denuncia o sospecha de comportamientos irregulares*
- *Formación INICIAL en protección y cuidado a todo el personal contratado o subcontratado de la organización*
- *Formación CONTINUADA en protección y cuidado a todo el personal contratado o subcontratado de la organización*
- *Formación INICIAL en protección y cuidado a todo el personal voluntario de la organización*
- *Formación CONTINUADA en protección y cuidado a todo el personal voluntario de la organización*
- *Acciones de comunicación interna para fomentar la concienciación y el conocimiento en protección y cuidado dentro del equipo de la propia organización*
- *Acciones de comunicación externa para fomentar la concienciación y el conocimiento en protección y cuidado en el entorno de la organización*
- *Procedimiento para la revisión y actualización de todos los conceptos ligados a la protección y cuidado*
- *Existencia de informes y reportes regulares*
- *Evaluación de impacto social*
- *Procedimiento de autoevaluación y mejora continua*
- *Procedimiento de auditoría interna*
- *Procedimiento de auditoría externa*
- *Certificación por la norma UNE0070*
- *Certificación por una entidad externa privada*

GRÁFICO 6 - CONCEPTOS IMPLANTADOS POR LAS ORGANIZACIONES (SEGMENTO GRANDE)

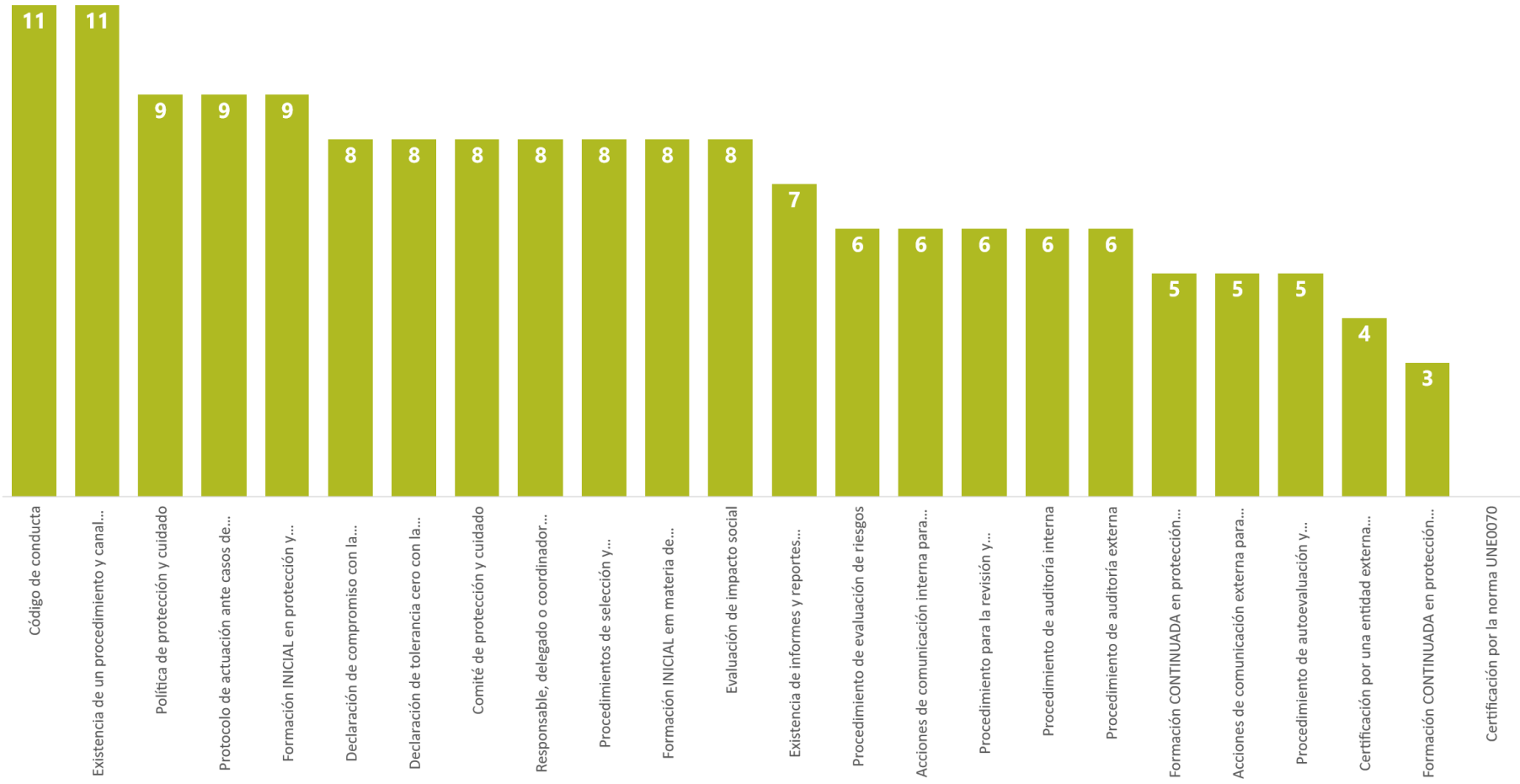




GRÁFICO 7 - PORCENTAGE APROXIMADO DE IMPLANTACIÓN (DE 0 A 100%) DE LOS CONCEPTOS EN LAS ORGANIZACIONES GRANDES

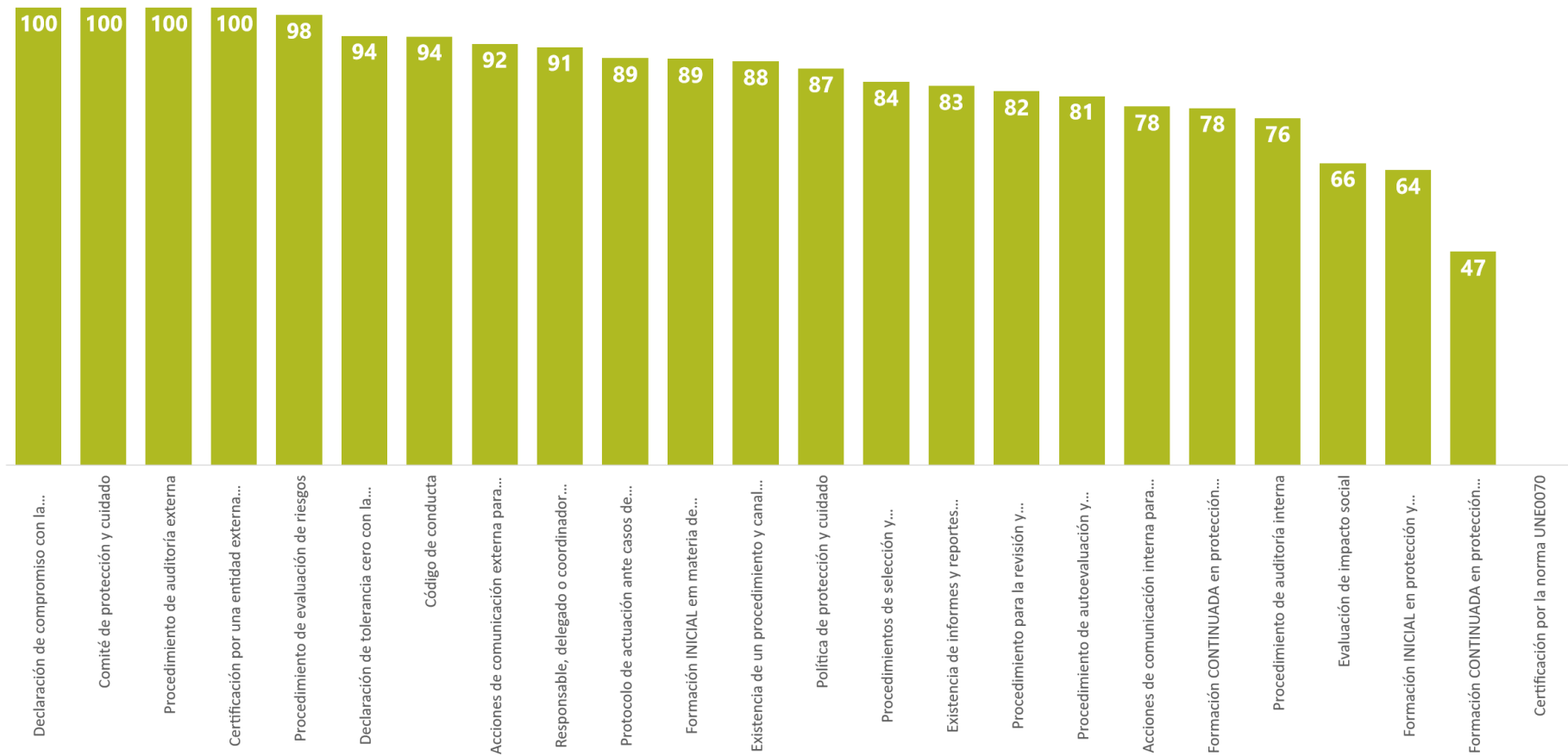


GRÁFICO 8 - CONCEPTOS IMPLANTADOS POR LAS ORGANIZACIONES (SEGMENTO MEDIANO)

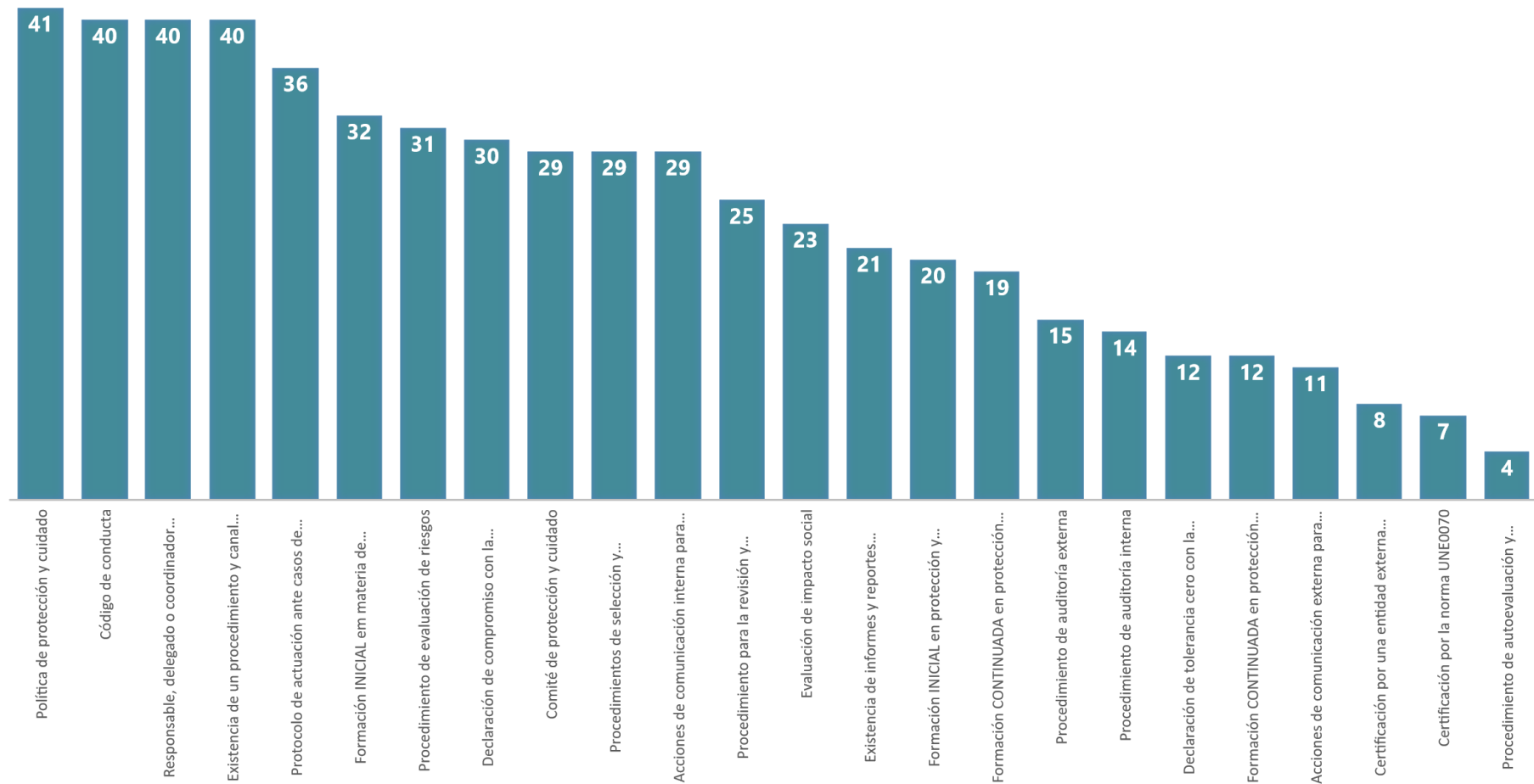


GRÁFICO 9 - PORCENTAGE APROXIMADO DE IMPLANTACIÓN (DE 0 A 100%) DE LOS CONCEPTOS EN LAS ORGANIZACIONES  
MEDIANAS

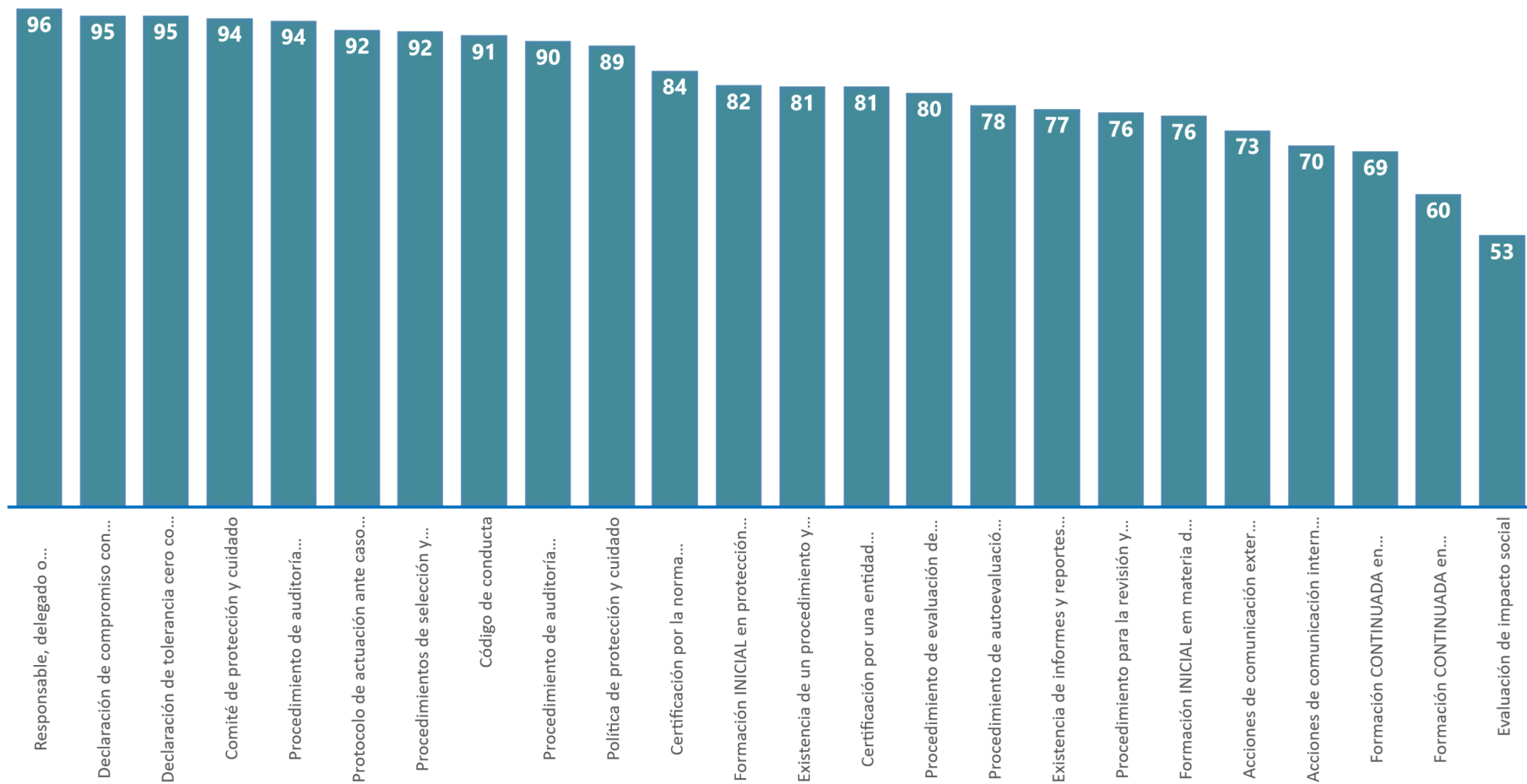
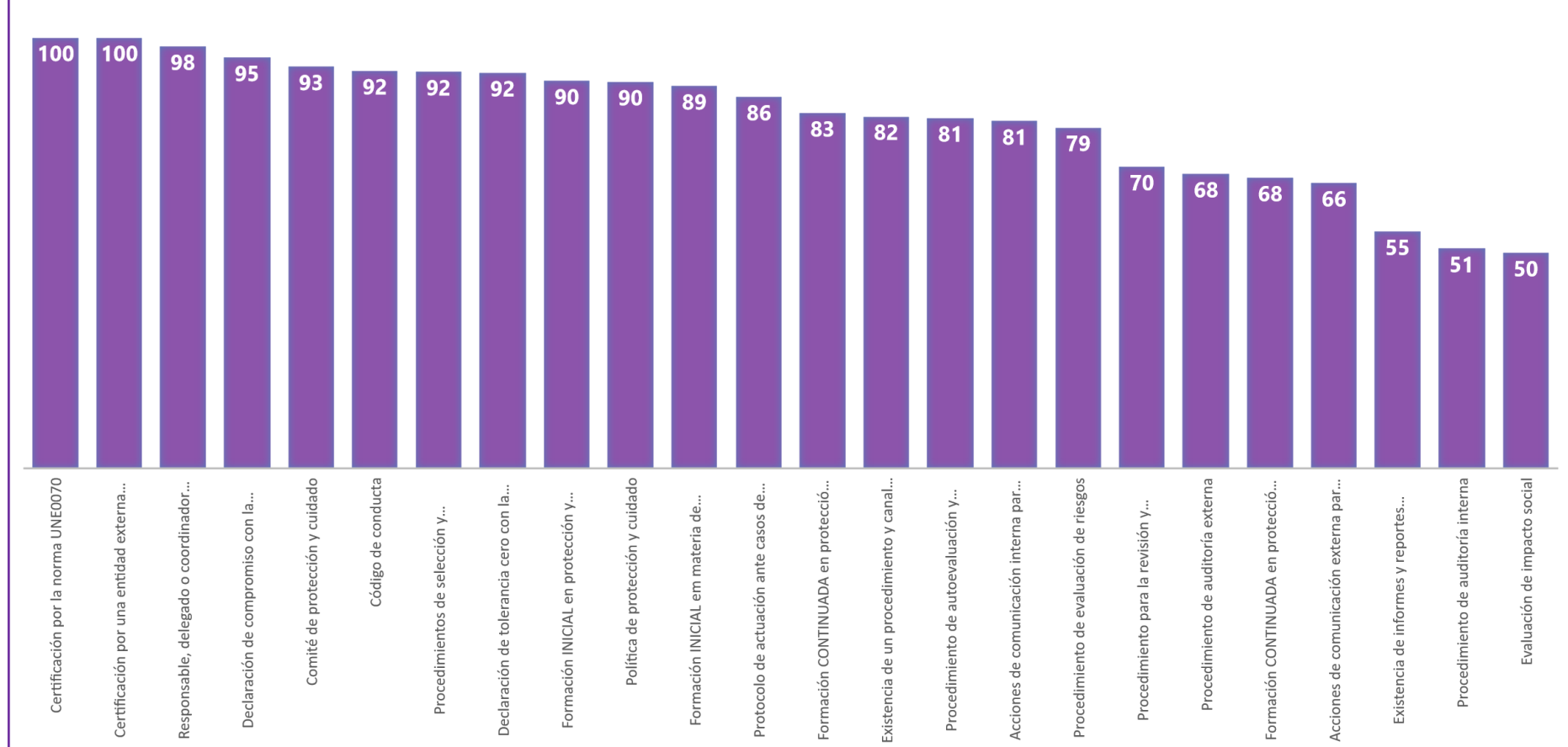


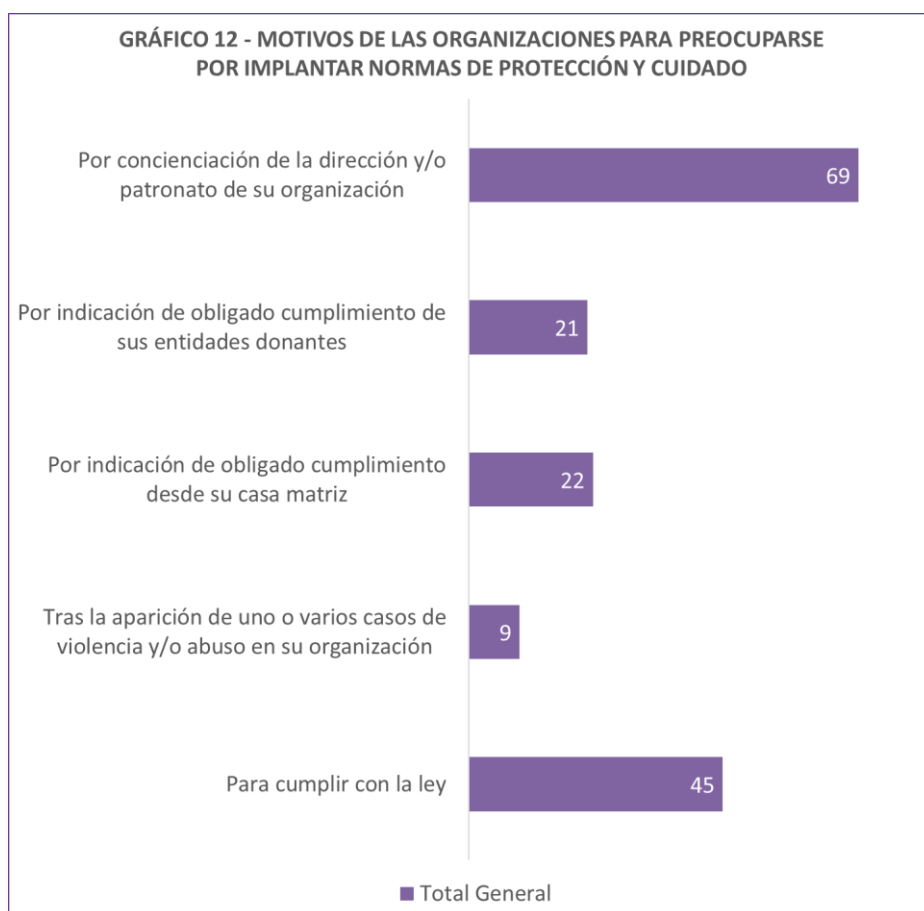
GRÁFICO 10 - CONCEPTOS IMPLANTADOS POR LAS ORGANIZACIONES (SEGMENTO PEQUEÑO)



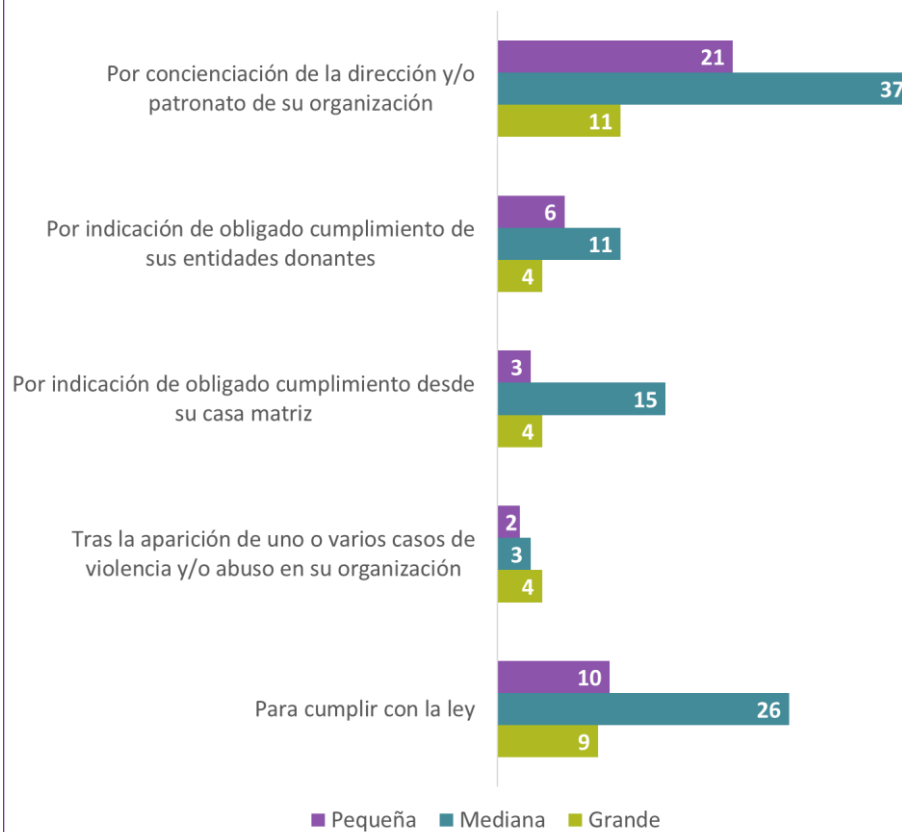
GRÁFICO 11 - PORCENTAJE APROXIMADO DE IMPLANTACIÓN (DE 0 A 100%) DE LOS CONCEPTOS EN LAS ORGANIZACIONES PEQUEÑAS



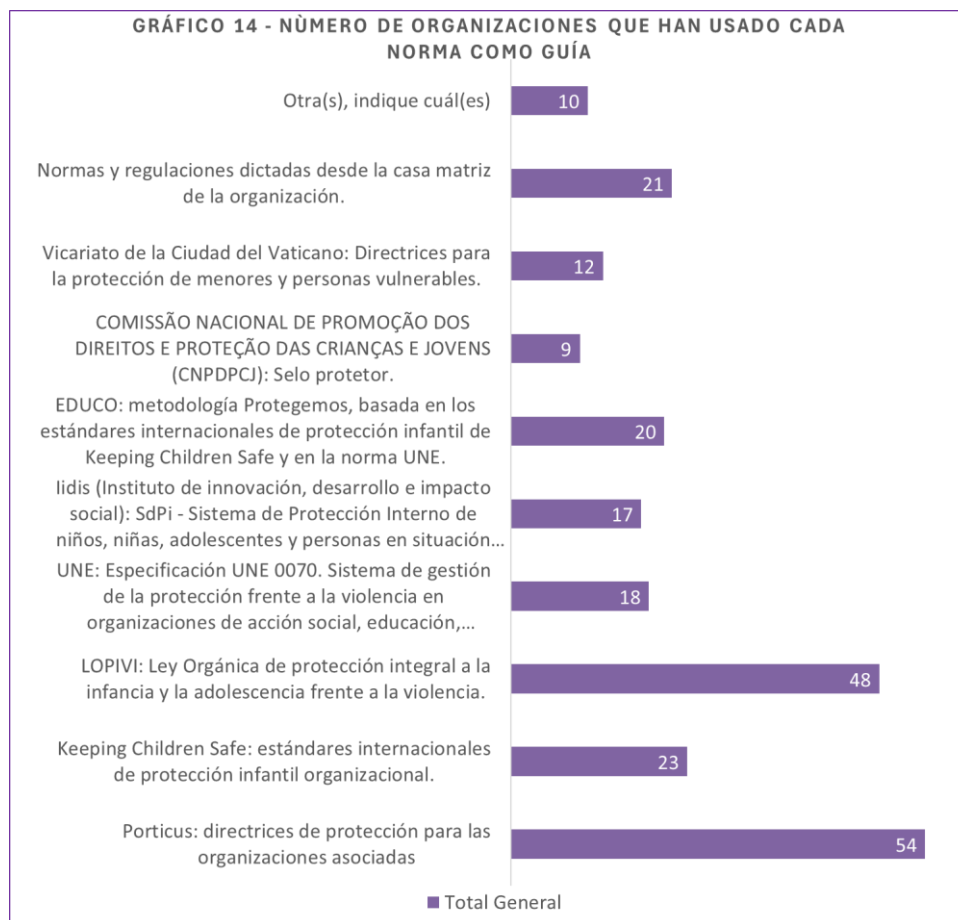
Otro tema que considerábamos interesante preguntar era el motivo que los había llevado a preocuparse por implantar normas de protección y cuidado. Aquí tampoco vemos diferencias entre los distintos segmentos, destacando la concienciación de la propia dirección o patronato de la organización como motivo principal. También está, como no podía ser de otra manera, la preocupación para cumplir con la ley. Por desgracia, también hay alguna entidad que declara que su preocupación vino tras la aparición de uno o varios casos de violencia o abuso en sus organizaciones (ver gráficos 12 y 13).



**GRÁFICO 13 - MOTIVOS DE LAS ORGANIZACIONES PARA PREOCUPARSE POR IMPLANTAR NORMAS DE PROTECCIÓN Y CUIDADO**



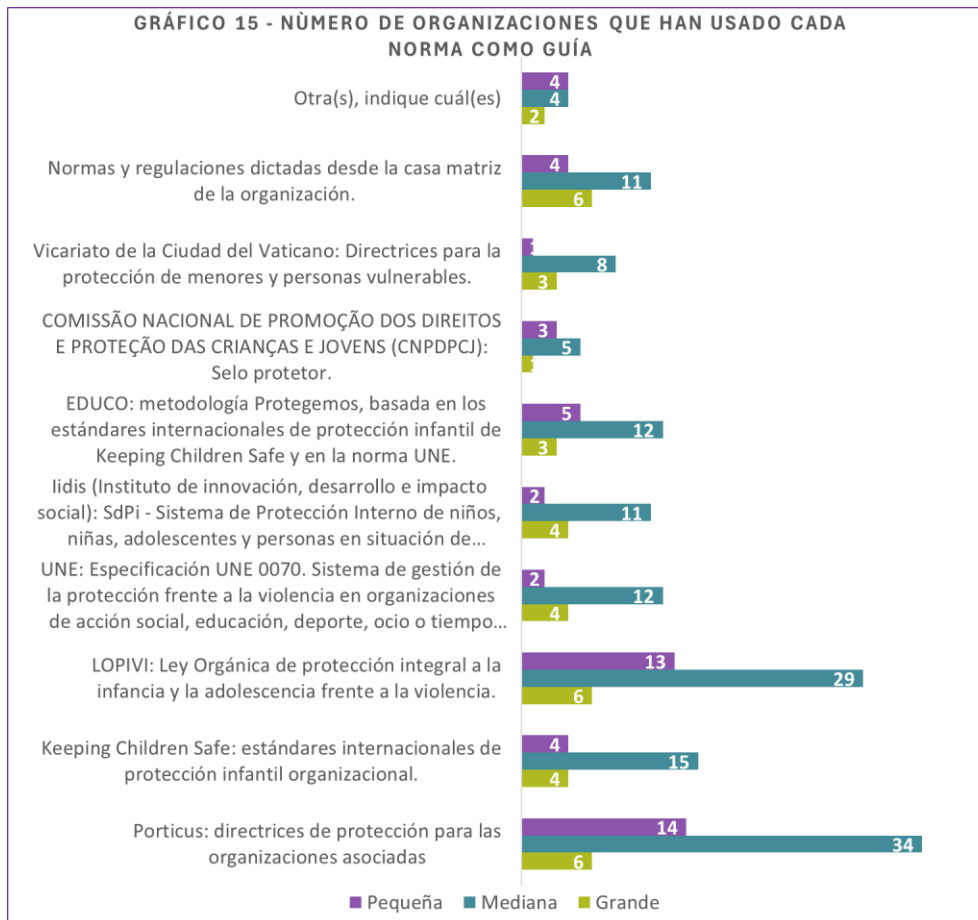
En cuanto a las normas que han servido como guía a las organizaciones para el desarrollo de sus medidas de protección y cuidado, destacan las normas de Porticus y la LOPIVI, con bastante diferencia respecto al resto. Estas normas son especialmente relevantes en los segmentos Mediano y Pequeño. El segmento Grande está más repartido y destaca la influencia de las normas dictadas desde la casa matriz de la organización (ver gráficos 14 y 15).





## Lista de Otras Normas:

- Directrices de la Orden de Agustinos Recoletos
- Estándares internacionales para víctimas de delitos graves y abusos de poder
- Federación INJUCAM a través de la cátedra de Comillas de Infancia
- Instituto de los Hermanos Maristas: Guías para la protección de los niños Manual para las Unidades administrativas. Ley 14/2010, de 27 de mayo, de los derechos y las oportunidades en la infancia y la adolescencia. UNICEF (estándares).
- Junta de Castilla y León
- Política de protección propia que teníamos vigente desde 2014
- Holistic
- Las propias del Departamento de Educación de Cataluña
- Hecho a través del Proyecto Cuidar y los manuales jesuitas
- UNICEF Portugal



Otro tema que era de interés era saber si el esfuerzo para implantar medidas de protección y cuidado habían obligado a redimensionar la estructura de las organizaciones. La gran mayoría declara haber afrontado este esfuerzo redistribuyendo el trabajo entre las personas actuales, y una tercera parte no han tenido que cambiar nada. Si lo analizamos por segmentos el único dato relevante es que ninguna entidad pequeña declara haber contratado personal nuevo para esta actividad (gráficos 16 y 17).

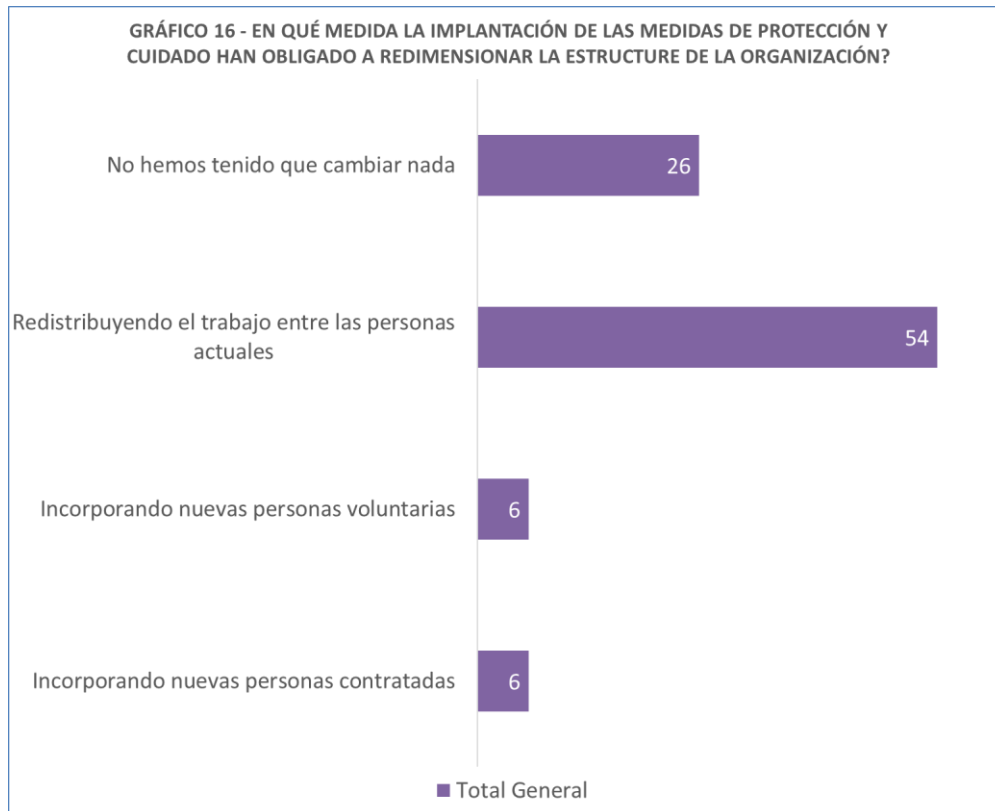
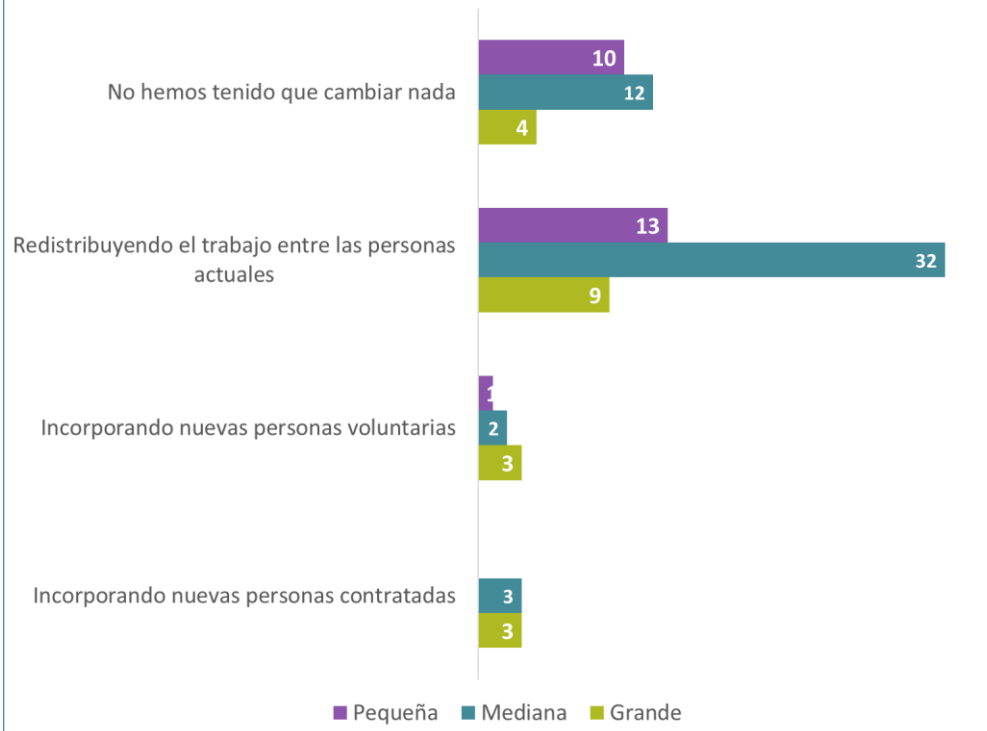
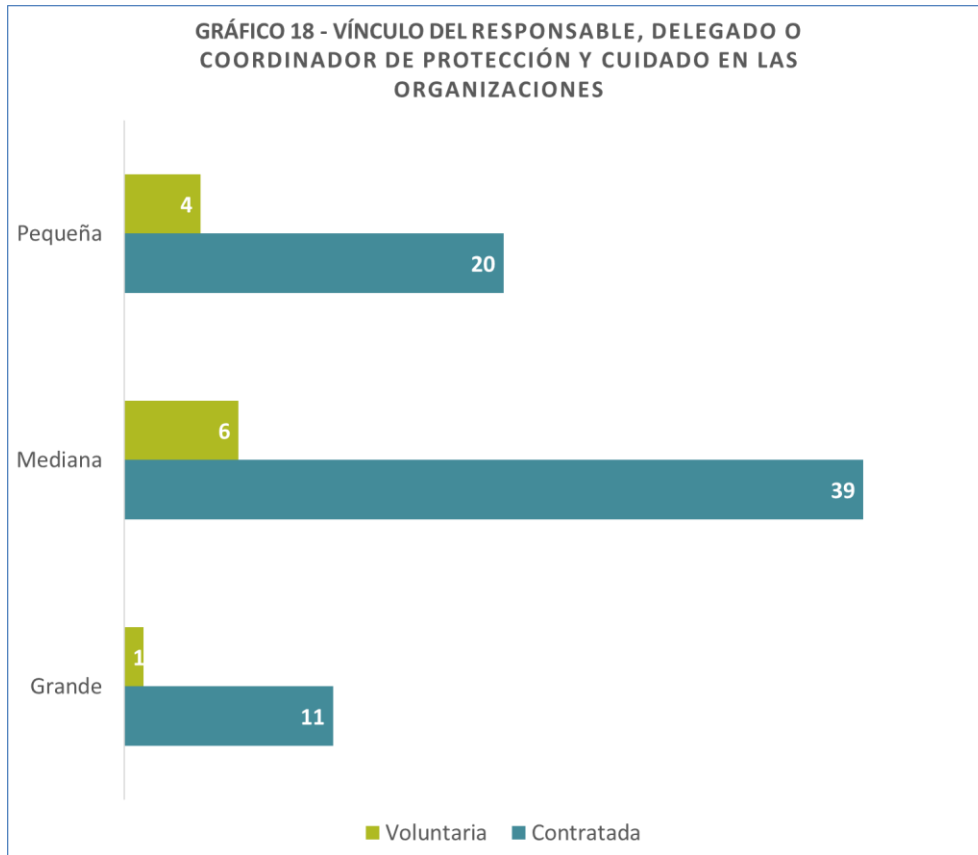


GRÁFICO 17 - EN QUÉ MEDIDA LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE PROTECCIÓN Y CUIDADO HAN OBLIGADO A REDIMENSIONAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN?

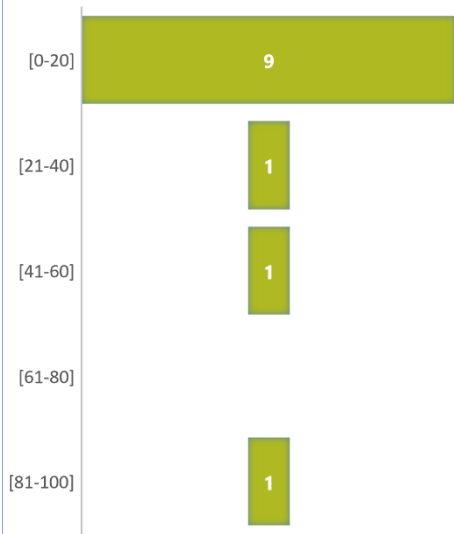


Un elemento clave para cualquier política de protección y cuidado es el responsable, delegado o coordinador de protección y cuidado en una organización. Y la primera pregunta era para saber si esta persona es una persona contratada o voluntaria. La gran mayoría de entidades declaran que su responsable o coordinador es una persona contratada (70 entidades sobre 81). Curiosamente hay una entidad Grande que declara que su responsable es una persona voluntaria (gráfico 18).

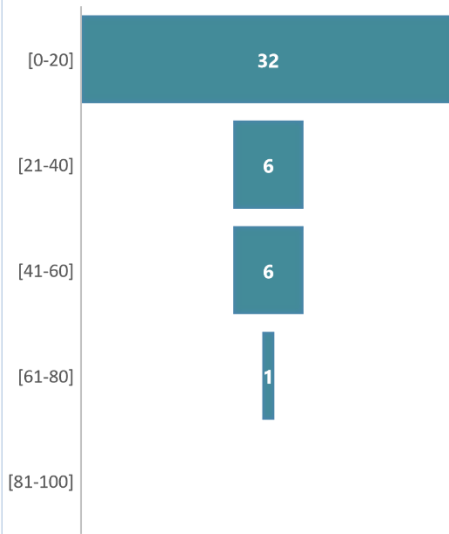


Siguiendo con el análisis del rol de responsable, delegado o coordinador de protección y cuidado, también nos interesaba conocer el nivel de esfuerzo dedicado a esta tarea, evaluado en % de dedicación. Una amplia mayoría (un 73%) de estas personas dedican un máximo del 20% de su tiempo a este rol. Solo hemos encontrado una entidad Grande que declara que su responsable de protección y cuidado está al 100% dedicado a esta tarea (gráficos 19, 20 y 21).

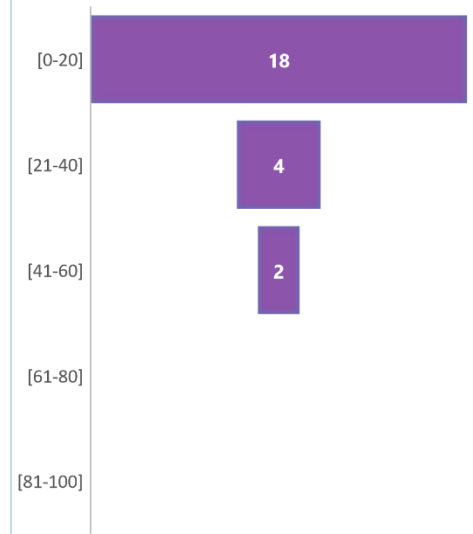
**GRÁFICO 19 - NÚMERO DE ORGANIZACIONES POR INTERVALO DE PORCENTAJE DE HORAS DE DEDICACIÓN DEL RESPONSABLE, DELEGADO O COORDINADOR DE PROTECCIÓN Y CUIDADO (SEGMENTO GRANDE)**



**GRÁFICO 20 - NÚMERO DE ORGANIZACIONES POR INTERVALO DE PORCENTAJE DE HORAS DE DEDICACIÓN DEL RESPONSABLE, DELEGADO O COORDINADOR DE PROTECCIÓN Y CUIDADO (SEGMENTO MEDIANO)**

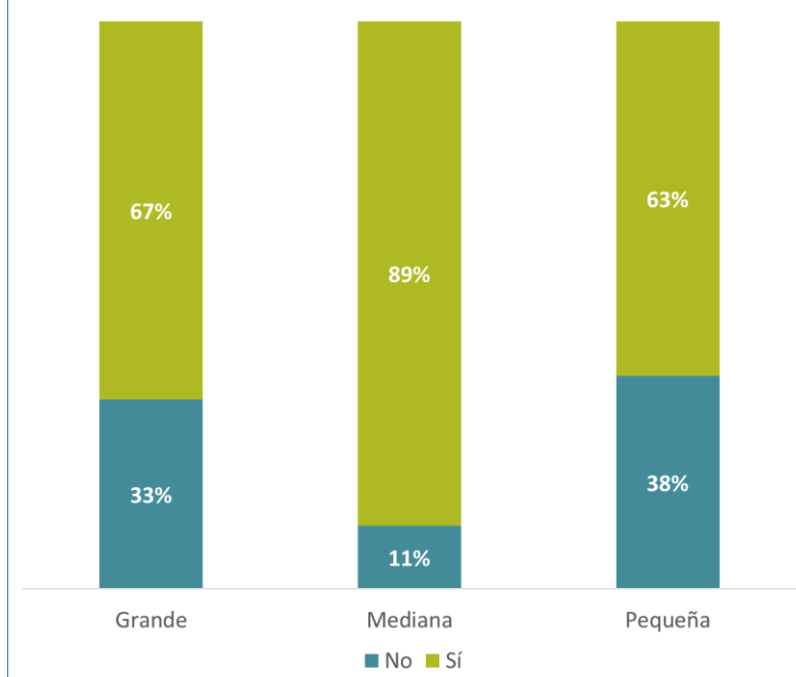


**GRÁFICO 21 - NÚMERO DE ORGANIZACIONES POR INTERVALO DE PORCENTAJE DE HORAS DE DEDICACIÓN DEL RESPONSABLE, DELEGADO O COORDINADOR DE PROTECCIÓN Y CUIDADO (SEGMENTO PEQUEÑO)**

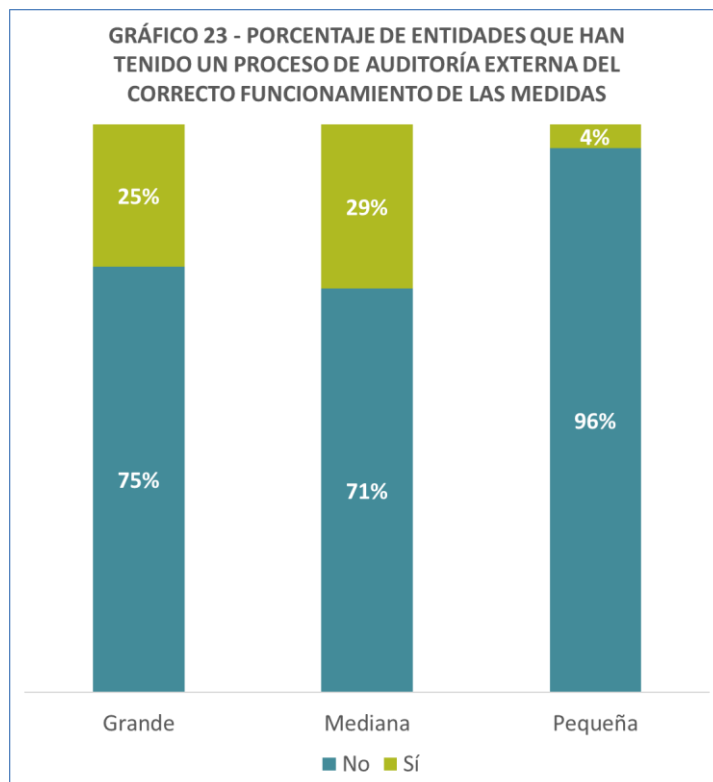


Tal como hemos señalado en el apartado de análisis de los costes, para tener una buena política de protección y cuidado, en la mayoría de los casos es necesaria la ayuda externa en modo de consultoría. Las entidades necesitan guía y acompañamiento a lo largo de todo el proceso para que sea exitoso. La gran mayoría de entidades declaran haber necesitado esta ayuda externa (gráfico 22) y también nos han dado información sobre la entidad o persona que les ha brindado esta ayuda.

**GRÁFICO 22 - PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE HAN REQUERIDO AYUDA EXTERNA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS**



También era interesante saber cuántas entidades tenían un proceso de auditoría externa. En este caso los porcentajes son contrarios al gráfico anterior, y la gran mayoría de entidades no tienen un proceso de auditoría externa (gráfico 23). Solo 17 entidades de las 81 declaran tener este proceso en marcha. También les hemos pedido que nos informen sobre la entidad o persona que lleva a cabo el proceso de auditoría externa.

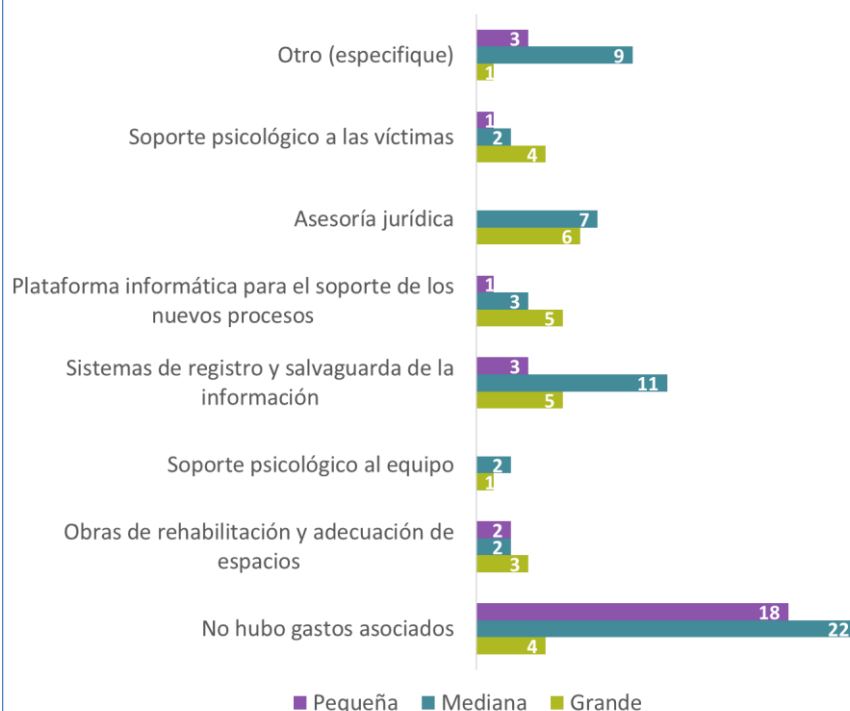


Una implantación de este tipo puede tener gastos asociados independientes de la propia implantación, que pueden llegar a ser considerables. Le hemos preguntado a las entidades sobre estos gastos (gráficos 24 y 25) y aunque la mayoría (54%) declara no haber tenido gastos asociados las entidades que si los han tenido han declarado importes significativos, como hemos visto en el apartado de análisis de los costes de implantación.

**GRÁFICO 24 - NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE HAN TENIDO O NO GASTOS ASOCIADOS A LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS Y CUALES**



**GRÁFICO 25 - NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE HAN TENIDO O NO GASTOS ASOCIADOS A LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS Y CUALES**



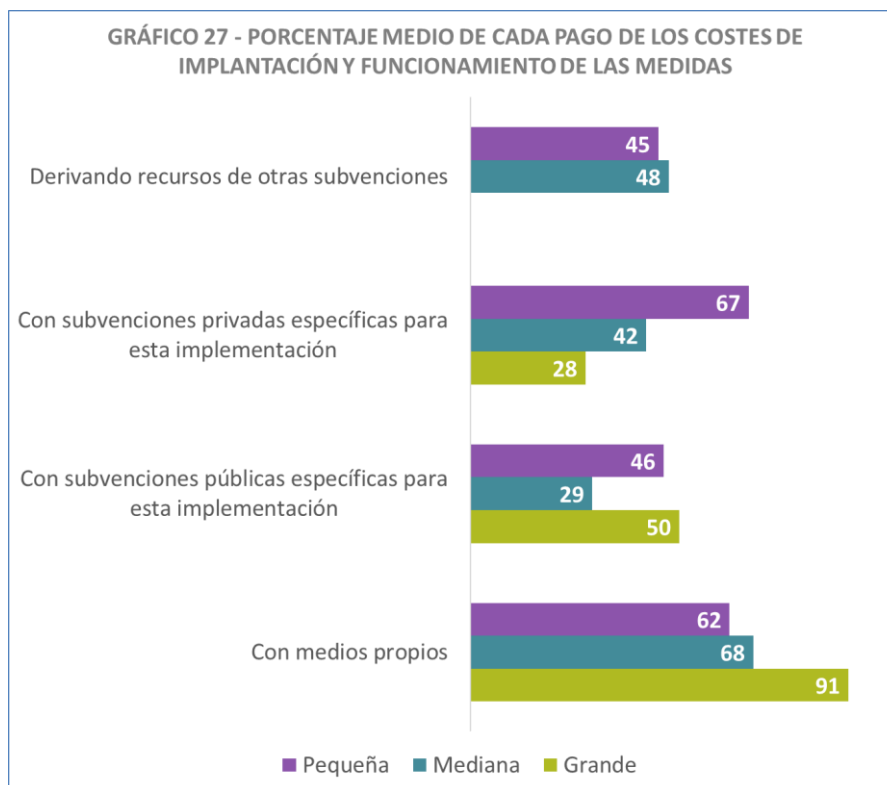
### Otros gastos asociados:

- Formación
- Talleres y formación

- Materiales, horas del coordinador.
- Difusión y formación
- Asesoramiento en materia de Protección de Datos
- Formación interna. Gestión de la documentación.
- Proceso de Justicia transformadora al interno de la organización
- Personal
- Diseño y puesta en marcha y mantenimiento de programas preventivos y formativos sostenidos en el tiempo.
- asesoría técnica
- Incorporación de horas de dedicación de la responsable y personas delegadas de protección / Formación
- Formación y asesoría psicológica

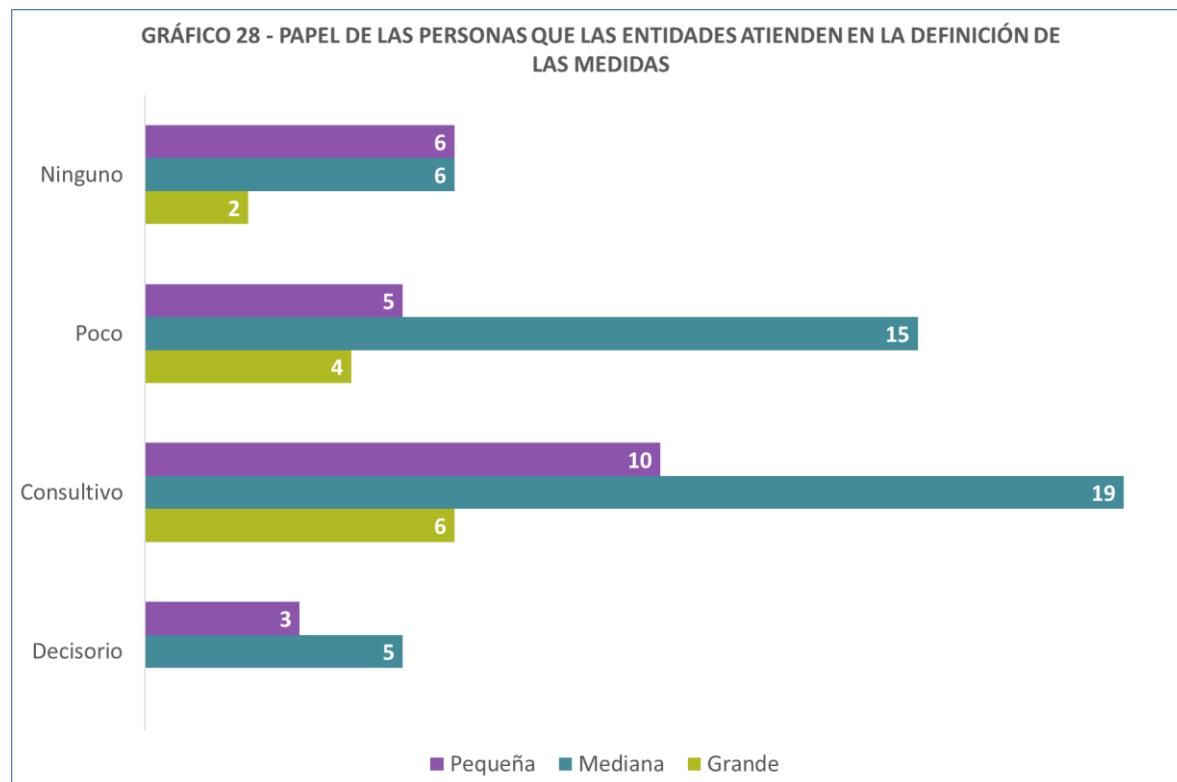
Otro dato que era interesante para caracterizar a las entidades era saber cómo han sido sufragados los gastos de implementación y funcionamiento de las medidas de protección y cuidado en las organizaciones. La mayoría de las entidades tienen un esquema de financiación que proviene de diferentes fuentes, aunque la mayor parte proviene de medios propios (gráficos 26 Y 27). Es importante señalar que las entidades que declaran haber utilizado subvenciones públicas se están refiriendo al uso del % de IRPF dedicado a la protección de la infancia. También es relevante señalar que todas las entidades portuguesas declaran un 100% de financiación solo con medios propios.





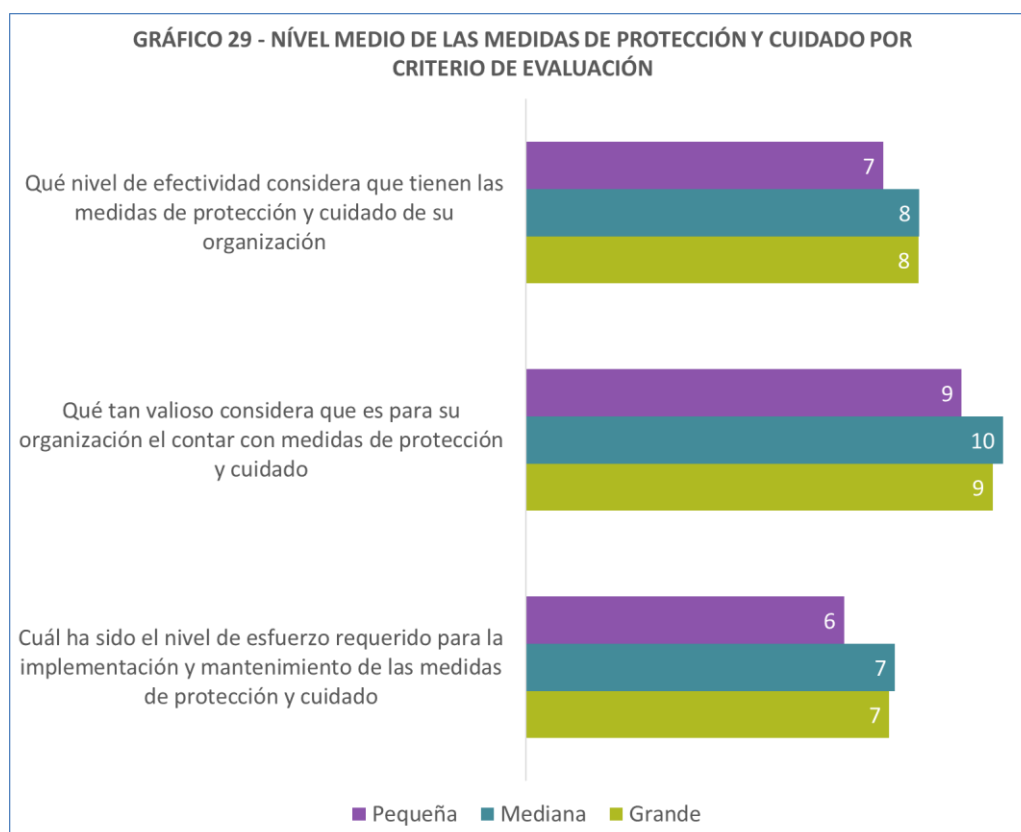
Todas las normas, leyes y códigos existentes hacen hincapié en la importancia de contar con las personas a las que se quiere proteger a la hora de diseñar las reglas y protocolos de actuación en cada entidad. Queríamos saber cuál era la situación de este aspecto en nuestra área de influencia y lo hemos preguntado a las entidades (gráfico 28). El resultado está ligeramente rozando el aprobado. 43 entidades (53%) declaran que las personas a las que atienden tienen un papel Consultivo o Decisorio en la definición de las medidas de protección y cuidado. A destacar que no hay

ninguna entidad Grande que otorgue un papel decisorio a sus beneficiarios.



Por último, pedimos a las organizaciones una valoración global respecto a la implementación y mantenimiento de las medidas de protección y cuidado, valorando de 1-poco a 10-máximo, tres indicadores de efectividad, valor y esfuerzo (gráfico 29). No hay diferencias significativas de valoración entre los tres segmentos. Quizá vale la pena comentar que la valoración del nivel de esfuerzo requerido para implantar y mantener las medidas de protección y cuidado es moderado con respecto a lo que habíamos esperado. Las entidades valoran este esfuerzo entre 6 y 7. Quizá signifique que las entidades están empezando a considerar esta tarea como una parte más de su trabajo. Así nos lo han indicado las entidades a las que hemos entrevistado personalmente. Otra posibilidad es que la escasez de recursos no les permita llevar su esfuerzo a niveles más altos.

También es importante comentar que las organizaciones consideran como muy valioso (9 y 10) el contar con medidas de protección y cuidado y que el nivel de efectividad de estas medidas está aún en niveles de 7 y 8 porque su despliegue y alcance aún no es total.



Antes de acabar la encuesta pedíamos a las entidades si tenían algún comentario adicional a realizar.

#### Lista de comentarios finales:

- Seguimos avanzando en la implementación de estas medidas
- Agradecer el apoyo de Porticus en la implementación del Sistema de Protección

en nuestra entidad.

- Los Planes PIBA Planes Integrales de Barrio) del Ayuntamiento nos ofrecen una integradora social.
- Consideramos imprescindible seguir trabajando por el respeto y protección de nuestro alumnado a través de la implementación del PPM mejorando en la dotación de estructuras de organización que garanticen la protección, procedimientos, protocolos y documentos y sobre todo formación y sensibilización que mejoren la prevención y reduzcan la necesidad de intervención.
- Creo que es primordial continuar, profundizar y afianzar en el centro el sistema de protección del menor en el ámbito educativo.
- Somos un centro pequeño, lo cual hace que muchas preguntas carezcan de sentido
- Gracias por el acompañamiento. Nos ha ayudado a mejorar nuestra política y por tanto el impacto en las personas participantes
- Hemos contestado la encuesta, pero muchas de las preguntas han sido difíciles de ajustar debido a las características propias de la organización.
- Nuestra entidad es una federación y no atiende regularmente niños, niñas y adolescentes, solo algunas veces al año en jornadas específicas. Sin embargo, como Federación de entidades realiza visitas, actividades, investigaciones, con sus miembros, por lo que es importante tener estas políticas vigentes. Por otra parte, el principal trabajo es acompañar a las entidades a que desarrollen su política.
- Todo lo que esté encaminado a crear un entorno seguro, de buen trato y de cuidado para los niños/as está bien empleado.
- Estamos en proceso de implantación del plan de acción, previsto para finales de 2024
- Estamos en la recta final de la actualización de nuestra Política de Protección con Holistic. Surgirán gastos asociados a su implantación que no han sido contemplados al no haber sido aún ejecutados.
- En la pregunta anterior, 8 en nivel de efectividad es debido a que este proceso de protección y cuidado es un aprendizaje constante y siempre es posible la mejora. Cuando se va avanzado y sobre todo con la atención de casos, se van viendo otras implementaciones necesarias
- Estamos en proceso de definición de medidas, los datos aportados se basan en estimaciones
- Muchas respuestas nos ha sido muy difícil evaluarlas al ser una entidad que el personal cuidador es el que gestiona y lleva a cabo la implementación de la política de protección a personas vulnerables. Gracias.
- Dado que nuestra actividad es en sí misma de cuidado y protección de persona en situación de vulnerabilidad, no hemos tenido que hacer muchos esfuerzos extra porque ya está dentro de nuestra naturaleza.
- Se ha diseñado la Política de Protección de Personas Vulnerables. Es un documento de lectura obligatoria para profesionales y voluntarios, que se indica en el manual de acogida. Se contacto con KCS para revisar y ajustarnos mejor a las normativas vigentes, pero sería necesario contar con más tiempo o una persona debidamente capacitada para dar el espacio necesario a este

ámbito. Se está implantando un sistema de gestión de calidad en el que se incluye la correcta gestión de denuncias. Nuestro ámbito de actuación en cuidados paliativos pediátricos lleva incluido que el abordaje de los cuidados incluya la atención de cualquier tipo de vulnerabilidad a la que se enfrentan las familias.

- Somos un monasterio cristiano donde las medidas de cuidado, protección y escucha las hemos trabajado como parte esencial de nuestro ser contemplativo desde siempre. La propia comunidad junto con Porticus Iberia elaboró un manual de prácticas y buen uso. Está recogido en un dossier el trabajo realizado. Cada año repensamos y actualizamos el mismo
- Lo que esta encuesta me ha hecho reflexionar es si deberíamos difundir más en nuestras entidades socias la necesidad de estos sistemas de protección.
- Gracias a Porticus por introducirnos e invitarnos a crear nuestras medidas y políticas de protección. Sobre el grado de efectividad es difícil de medir pues no hemos tenido ningún caso, pero, precisamente por ello, por no haber tenido ningún caso, creemos que es fundamental disponer de estas herramientas.
- El patronato atrasa la firma de las políticas
- Una institución educativa como la nuestra, con tantos profesionales y estudiantes, estamos aprendiendo a hacerlo mejor cada día.
- Todavía estamos implementando el sistema, el año pasado ya dimos una primera capacitación ligera, pero realmente con todo el contenido será este año.



[www.stone-soup.net](http://www.stone-soup.net)



[/StoneSoupConsulting/](https://www.facebook.com/StoneSoupConsulting/)



[@stonesoupchat](https://twitter.com/stonesoupchat)



[Stone Soup Consulting](https://www.linkedin.com/company/Stone-Soup-Consulting)



[stone-soup@stone-soup.net](mailto:stone-soup@stone-soup.net)