

Buenas tardes a todos.

Gracias por este espacio y por el servicio que realizan. Quisiera proponerles una mirada sobre la **cultura de salvaguarda** que sea útil precisamente para ustedes, porque ustedes no son solo “gestores” de un colegio: **ustedes configuran la cultura real** de la escuela. Y cuando hablamos de salvaguarda, en el fondo hablamos de eso: de cultura.

Hoy no quiero hablar principalmente de “casos” ni de “protocolos” —aunque existan y sean importantes—, sino de **la cultura directiva** que hace que una escuela sea verdaderamente un lugar donde los menores crecen seguros, respetados, acompañados y escuchados. Y también un lugar donde la institución es capaz de mirarse a sí misma con verdad, aprender y corregirse.

1) ¿Qué es, en lenguaje de dirección, una cultura de salvaguarda?

Cuando decimos “cultura”, hablamos del **cómo** habitual de la escuela. No solo de lo que está escrito, sino de lo que se vive como “normal”.

Hablamos de:

- cómo se ejerce la autoridad;
- cómo se toman decisiones;
- cómo se corrige y se sanciona;
- cómo se supervisa;
- cómo se escucha;
- qué cosas se pueden decir y qué cosas “mejor no se dicen”;
- cómo reacciona la institución cuando algo nos incomoda.

Por eso, una cultura de salvaguarda no es una carpeta ni un protocolo guardado. Es un modo de gobierno y de convivencia.

En términos sencillos, una escuela con cultura de salvaguarda es una escuela donde:

- **la persona cuenta:** cada alumno, cada adolescente, cada familia, cada trabajador;
- **el poder está delimitado:** la autoridad existe, pero se ejerce con límites, con controles, con transparencia;
- **la verdad es decible:** hay canales reales para expresar preocupaciones, señales, dudas, malestares;
- **la escuela aprende:** no se defiende primero a sí misma; se deja interpelar, corrige y mejora.

Dicho de otro modo: una cultura de salvaguarda es una cultura donde **es posible la verdad y es posible la protección**.

2) ¿Por qué esto es crucial para directores?

Porque el abuso —y también muchas formas de daño menos visibles— **no ocurren en el vacío**. Ocurren dentro de relaciones y dentro de climas institucionales. Y esos climas, en gran parte, los define la dirección: lo que se tolera, lo que se corrige, lo que se minimiza, lo que se investiga, lo que se escucha, lo que se silencia.

Una tesis muy útil para el nivel directivo es esta:
todo abuso presupone un diferencial de poder.

En una escuela, el poder es inevitable:
por edad, por rol, por evaluación, por disciplina, por acceso a espacios, por prestigio, por dependencia emocional, por dependencia académica, por desigualdad digital. Eso no es malo; es parte de cualquier estructura educativa.

El problema no es que haya poder. El problema aparece cuando ese poder se vuelve **incuestionable**, cuando no tiene límites claros, cuando no tiene supervisión, cuando no tiene contraste, cuando no tiene rendición de cuentas. Ahí el poder empieza a producir un efecto muy concreto: el silencio.

Y aquí conviene recordar una cadena muy simple, que explica por qué el daño puede persistir incluso en instituciones con buenos valores:

diferencial de poder → silenciamiento → ceguera → “gestión discreta” → el daño persiste.

- El poder sin límites produce **silenciamiento**: personas que sienten que no pueden hablar.
- Ese silencio produce **ceguera institucional**: arriba no llega la realidad.
- La ceguera genera una capacidad de “gestión discreta”: se minimiza, se aplaza, se evita documentar, se intenta resolver internamente sin aprendizaje real.
- Y entonces el daño persiste o se repite.

Ustedes, como directores, tienen una responsabilidad clave: **cortar esa cadena**, no solo reaccionar cuando ya explotó un caso.

3) ¿De qué está hecha, concretamente, esta cultura?

Para hablar en clave directiva, lo resumo en **cuatro ejes**. Son ejes simples, pero cada uno exige decisiones concretas.

(A) Liderazgo y clima

Primero: el estilo de liderazgo crea el clima real.

Una cultura de salvaguarda se sostiene cuando:

- la autoridad es **firme y humana**, no humillante;
- la disciplina es **clara, proporcional y coherente**, no arbitraria;
- se evita el favoritismo, el “trato especial”, los vínculos ambiguos;
- se corrigen expresiones degradantes, bromas sexuales, lenguaje violento o humillante;
- se promueve un modelo de relación sano: el adulto siempre es adulto, el menor siempre es menor; la cercanía no puede convertirse en dependencia.

Esto parece obvio, pero no lo es. En muchas instituciones el daño comienza por micro-dinámicas: comentarios, bromas, apodos, intimidaciones innecesarias, secretos, manipulaciones afectivas, “preferidos”. El director tiene que crear un clima donde eso no se normaliza.

(B) Sistemas y procesos

Segundo: una cultura no se sostiene solo con carisma personal. Se sostiene con sistemas.

Aquí la idea clave es: **una escuela madura tiene rutinas de control y aprendizaje**, no solo “buenas intenciones”.

Esto incluye:

- inducción y formación continua del personal;
- reglas de conducta comprensibles;
- supervisión real en espacios sensibles;
- registro y trazabilidad: lo importante se documenta;
- roles claros: quién escucha, quién decide, quién reporta, quién acompaña.

Una síntesis útil, precisamente para dirección, es ACT:

- **Accountability (rendición de cuentas):** responsabilidades claras, seguimiento, consecuencias. Nadie “se lava las manos”.
- **Compliance (cumplimiento):** procesos aplicados y alineados con la normativa civil y eclesial. No improvisación.
- **Transparency (transparencia):** visibilidad estructurada: canales conocidos, decisiones trazables, documentación mínima necesaria. Transparencia no es “publicidad”, sino visibilidad para aprender y proteger.

ACT es, en el fondo, una manera de asegurar que la escuela no depende del heroísmo de una persona, sino de una estructura que funciona.

(C) Feedback: la escuela que escucha

Tercer eje: feedback. Sin feedback hay ceguera por definición.

Una cultura de salvaguarda significa que la escuela tiene **mecanismos reales de escucha**, y que hablar no es castigado.

Concretamente:

- canales claros para alumnos, familias y personal;
- un clima donde se puede decir “algo no me parece bien” sin ser ridiculizado o amenazado;
- revisión de incidentes menores, porque ahí se aprende;
- y, cuando conviene, mirada externa: asesoría, auditoría, contraste.

El feedback es lo contrario del encubrimiento. El feedback es la condición para que la institución aprenda.

(D) Gestión integral del riesgo

Cuarto eje: la gestión del riesgo.

La cultura de salvaguarda no espera al “gran caso”. Se pregunta sistemáticamente:

“En cada micro-contexto de nuestra escuela, ¿dónde puede haber riesgo y por qué?”

Micro-contextos típicos:

- tutorías uno a uno;
- disciplina y sanciones;
- viajes, transportes, campamentos;
- zonas sin supervisión;
- uso de mensajería, redes sociales, comunicación digital;
- actividades con pernocta;
- personal externo;
- relación con familias;
- espacios pastorales y de acompañamiento.

El director no puede controlarlo todo personalmente, pero sí puede exigir que el sistema lo contemple: que se identifique, se supervise, se revise y se corrija.

4) Dos silencios típicos que un director debe romper

Quisiera terminar señalando dos “silencios” que destruyen la cultura de salvaguarda.

1) Silencios “espirituales” o moralizantes

Son esos momentos en que se invoca misión, unidad, obediencia o “no escandalizar” para cerrar una conversación: “eso no se cuestiona”, “por el bien de la misión, discreción”.

Si ese lenguaje bloquea hechos, elimina apelación, y crea miedo o vergüenza, no es discernimiento: es silenciamiento. Y el silenciamiento es terreno fértil para el daño.

2) Tabú de la sexualidad y del afecto

Si lo vivido no se puede nombrar, no se integra. La falta de palabra produce aislamiento, y el riesgo aumenta. Una escuela no “resuelve” la sexualidad, pero sí puede crear un marco educativo y formativo claro: respetuoso, realista, comunicable a familias, y con orientación adecuada.

Cierre: frase directiva

En una frase:

La cultura de salvaguarda es la cultura donde el poder está acotado, la verdad es decible, y la institución aprende antes de que haya daño.

Ustedes, como directores, no solo gestionan un centro educativo. **Ustedes diseñan una cultura.** Esa cultura puede proteger —o puede cegar. La salvaguarda es el modo responsable de diseñarla para que proteja.

Muchas gracias.
