



# PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN EN CONFLICTO Y CRISIS

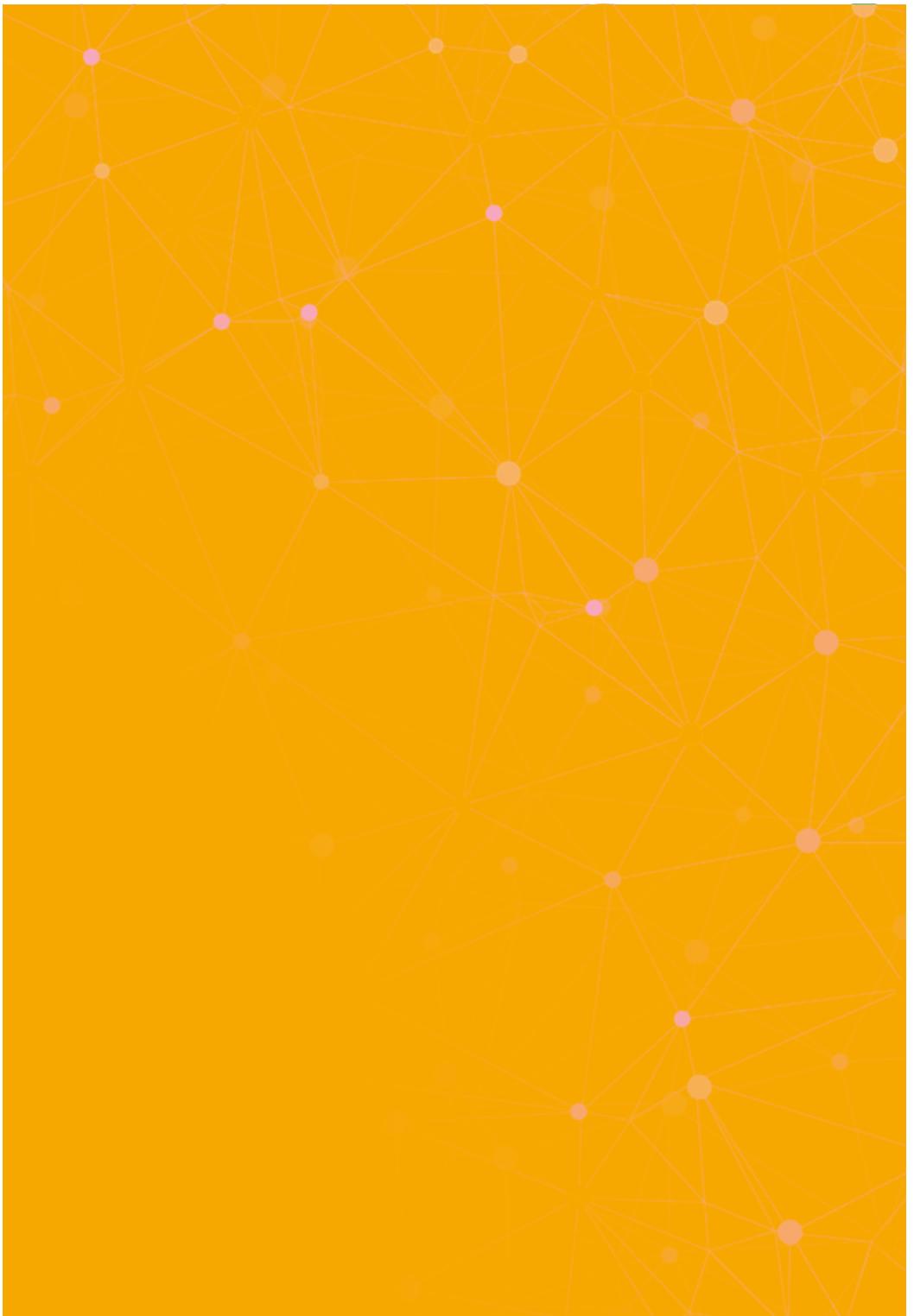
INSTITUTO DEL NIÑO Y ADOLESCENTE  
DEL URUGUAY

SISTEMA DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE 24 HS.

JUNIO DE 2019







**Lic. Marisa Lindner**

Presidenta

**Mag. Fernando Rodríguez**

Vicepresidente

**As. Soc. Dardo Rodríguez**

Director

**Psic. Isabel Soto**

Directora General

**SUB DIRECCIÓN GENERAL PROGRAMÁTICA  
PROGRAMA FAMILIAS Y CUIDADOS PARENTALES**

Agosto 2019

[www.inau.gub.uy](http://www.inau.gub.uy)

**DERECHOS RESERVADOS:** Queda prohibida cualquier forma de reproducción, transmisión o archivo en sistema recuperables, sea para uso privado o público por medios mecánicos, fotocopiadoras, grabaciones, o cualquier otro, total o parcial del presente ejemplar, con o sin finalidad de lucro, sin la autorización del editor.

# PRESENTACIÓN

El Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU) es el Organismo rector de las políticas de infancia y adolescencia en nuestro país. Su misión es garantizar el ejercicio efectivo de la ciudadanía de todos los niños, niñas y adolescentes del Uruguay como corresponde a su calidad de sujeto de derecho, desde una visión de Organismo rector de políticas destinadas a promover, proteger o restituir los derechos de niños, niñas y adolescentes, articulados en un Sistema Nacional de Infancia en el marco de la Doctrina de la Protección Integral.

Desde 2011 el Instituto, preocupado por la situación de los niños, niñas y adolescentes separados del cuidado parental, ha iniciado un proceso de diagnóstico y revisión de los modelos y prácticas de atención, contando para ello con el apoyo de UNICEF.

En ese sentido se ha avanzado y se sigue profundizando los cambios basados en el derecho a la convivencia familiar y comunitaria. Para ello el fortalecimiento familiar debe tener como finalidad asegurar que en la familia se promuevan y respeten los derechos de sus integrantes y se potencien las capacidades y habilidades para el cuidado de los niños, niñas y adolescentes. El cuidado familiar no refiere exclusivamente al cuidado por parte de la madre y/o el padre, sino que incluye a otros familiares, referentes significativos de los niños, niñas y adolescentes o

personas adultas que promuevan un ámbito de protección y cuidado que favorezcan su pleno desarrollo.

En este marco, desde el Programa Familias y Cuidados Parentales se están diseñando herramientas para los equipos de trabajo del Sistema de Protección Integral de 24 Horas, que permiten llevar adelante los cambios que se han planificado y las mejoras de las prácticas.

En esta oportunidad encontrarán el Protocolo de intervención en conflicto y crisis, documento que guiará y orientará en la intervención socioeducativa a los equipos de trabajo, contribuyendo a su vez al análisis, evaluación de lo actuado y aprendizajes adquiridos. Este protocolo fue aprobado por directorio por resolución 1722/2019 - Exp. 19064/019

Es importante seguir dando pasos para avanzar en adecuar las modalidades de atención que prioricen el ejercicio del derecho a la convivencia familiar y comunitaria y la mejora constante de las prácticas socioeducativas

*En todas las instituciones suceden una variedad de acontecimientos en el funcionamiento cotidiano, la dinámica permanente, el bullicio, los silencios, ruidos y sonidos, encuentros y desencuentros configuran una policromía singular, cargada de significados. Están atravesadas por eventos y situaciones de diversa complejidad. Todo lo que sucede en ellas dan significado a la vida de un sujeto y se relacionan con su historia, su presente y su por-venir.*

**Programa Familias y Cuidados Parentales.**

# INTRODUCCIÓN

El Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU), como Organismo rector en políticas públicas de infancia y adolescencia tiene entre sus cometidos la promoción, protección y restitución de derechos de niñas, niños, adolescentes y sus familias.

Sus acciones se encuentran enmarcadas en el paradigma de la Protección Integral establecido en la Convención de Derechos del Niño y en el Código de la Niñez y la Adolescencia. Este marco conceptual y normativo reconoce a las niñas, niños y adolescentes como sujetos de derecho exigibles y al Estado como garante del ejercicio de esos derechos.

En cumplimiento de estas responsabilidades el INAU desarrolla planes y programas que buscan favorecer el ejercicio de derechos de niñas, niños y adolescentes. En ese marco se prevé, a través del Sistema de Protección Integral de 24 Horas, las acciones necesarias para la atención a niñas, niños y adolescentes separados del cuidado parental. Este sistema de atención se encuentra integrado por una red de proyectos de gestión directa y de gestión por convenio.

En los últimos años se ha constatado en el Sistema de Protección Integral de 24 Horas, que la población de niñas, niños y adolescentes que ingresan, presentan mayor complejidad en las situaciones, debido a historias de vida con múltiples eventos traumáticos que impactan en su desarrollo integral.

Nos encontramos entonces con infancias con pocas redes de protección y adolescencias estigmatizadas, con grandes dificultades de filiación e inclusión social.

Esta realidad nos desafía a promover procesos de revisión y ajustes de nuestras prácticas a fin de lograr respuestas asertivas para la construcción de contextos institucionales que garanticen la protección y restitución de derechos de las niñas, niños y adolescentes y sus familias.

Es fundamental la construcción de marcos regulatorios institucionales, ya que estos guían acciones con criterios establecidos y aportan en la calidad de los servicios y promueven prácticas desde un enfoque de derechos.

Estas prácticas deben ser problematizadas y analizadas sistemáticamente, teniendo en cuenta las singularidades, historias y características de la población, conformación del equipo y contextos en las que se desarrollan.

En este marco se presenta un protocolo de intervención para situaciones de conflicto y crisis, construido desde el marco de la Protección Integral, desde el enfoque de buen trato, entendiendo a este no solo como la ausencia de malos tratos, sino como el resultado del respeto de los derechos, de la dignidad de la persona. “...Los derechos humanos nacen como programa ético político no solo del reconocimiento de la dignidad humana de todas las personas, sino también del compromiso con su dignidad. El punto de partida es el posicionamiento ético que reconoce a toda la humanidad el merecimiento de condiciones de libertad, pero también de condiciones materiales de existencia que hacen posible la asunción de un proyecto autónomo de vida y la participación en una sociedad de iguales.”<sup>1</sup>

El protocolo será entonces una guía y orientará para la intervención socioeducativa cuando sucedan situaciones de conflicto o de crisis.

---

<sup>1</sup> SNEP, Plan Nacional de Educación en Derechos Humanos URUGUAY, p 26.

Los equipos de trabajo requieren tener este marco presente, en tanto las situaciones de complejidad no serán una excepción, sino más bien, momentos en la cotidianeidad de su abordaje.

Es fundamental que los equipos de trabajo de los Centros desarrollen sus acciones en esta temática teniendo en cuenta el principio orientador del interés superior del niño, como así también el enfoque de buen trato buscando el bienestar de todos los actores involucrados. Esto contribuye al análisis, evaluación de lo hecho y aprendizajes adquiridos.



## FINALIDAD DEL PROTOCOLO

En este documento se presenta una aproximación a la temática de conflicto y crisis, su definición y las características de estas situaciones.

Brinda orientaciones a los equipos de trabajo de los Centros del Sistema de Protección Integral de 24 Horas, ante la presencia de situaciones conflictivas y /o crisis que pueden surgir en la vida cotidiana de las niñas, niños y adolescentes garantizando la protección de los diferentes actores involucrados.

Orienta, promueve, respeta y resguarda la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, fomentando la construcción de una cultura del buen trato en su trayectoria de vida.

# PARA TENER EN CUENTA

Todas las herramientas que se construyen y utilizan en el Sistema de Protección Integral de 24 Horas, se encuentran en el marco de la Protección de la Infancia y Adolescencia, así mismo son fundamentales para transformar las prácticas socioeducativas y dar certezas a quienes llevan adelante dichas acciones.

Es importante considerar entonces algunos términos que dan sentido a la comprensión de situaciones que desestabilizan a las niñas, niños y adolescentes e impactan en sus contextos y particularmente en quienes cuidan y protegen. Las mismas pueden suceder en los diferentes ámbitos de convivencia, ya sea en contexto residencial como familiar.

## CONFLICTO

En la vida cotidiana de los sujetos existen múltiples conflictos, pequeños, grandes, complejos, de diferente orden ya sean sociales, culturales económicos, institucionales, educativos, laborales entre otros.

En general, los conflictos se perciben como algo negativo, pero es necesario tenerlos en cuenta para el logro de cambios constructivos. Es claro que no se pueden prevenir los conflictos, pero sí se pueden generar ámbitos facilitadores para una gestión constructiva de los mismos, buscando evitar el desarrollo de la violencia, ya que si irrumpe



la misma es más complejo para la incorporación de los aprendizajes que contribuyan a una saludable convivencia.<sup>2</sup>

Es fundamental tener en cuenta la comprensión del conflicto, su naturaleza, la función que cumple en la vida individual y social para no centrarse solo en el concepto negativo de conflicto.

Para el presente protocolo, cuando nos referimos a conflicto únicamente consideraremos aquellas situaciones interpersonales. Los conflictos que surgen de la interacción con otras personas, y que pueden presentar menor o mayor gravedad. Muchas veces el conflicto inicia como una discusión, un problema entre dos o más personas, y si bien no siempre implica **violencia o agresividad, pueden llegar a ese punto.**

Es necesario considerar la acción de los adultos, en tanto la intención que contiene dicha acción y su posicionamiento ético juega un rol fundamental para el logro de lo antes expuesto.

Se requiere distinguir la actuación de los adultos frente a episodios de desregulaciones emocionales como efecto de los conflictos, así como poder anticiparse a la ocurrencia de los mismos. Por ello se estará atento a las primeras. Es fundamental la agudeza de la observación, el vínculo educativo con los sujetos, y el trabajo en equipo.

Las acciones del equipo son fundamentales en todo el proceso, como así su intervención, juega un papel fundamental la planificación y ejecución de acciones en la dinámica cotidiana, así como tener en cuenta que hay instancias que por sí solas pueden propiciar momentos de tensión, caos y dificultades en la convivencia.

---

<sup>2</sup> InWent - Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional), [www.visiondiweb.com/insight/lecturas/Teoria\\_basica\\_del\\_conflicto.pdf](http://www.visiondiweb.com/insight/lecturas/Teoria_basica_del_conflicto.pdf), consultado el 7 de mayo de 2019.

# CRISIS

Una crisis implica sufrimiento psicosocial para la niña, niño y adolescente y requiere cuidado y tratamiento adecuados.

Existen diferentes tipos de crisis:

- **crisis evolutivas o crisis existenciales**
- **crisis traumáticas**

**Las crisis evolutivas o crisis existenciales**, propias del desarrollo, son las relacionadas al crecimiento y a la superación de las diferentes etapas vitales. Es importante que el adulto que acompañe estos momentos conozca las fases del desarrollo del sujeto, las comprenda e interprete las movilizaciones internas que se producen, facilitando así el tránsito por las mismas.

**Las crisis traumáticas** son generadas por situaciones estresantes de origen externo o interno que pueden llegar a expresarse en los aspectos emocionales y conductuales, pudiendo poner en riesgo al mismo sujeto y a quienes se encuentran junto a él. Por ello pueden ser difíciles de manejar, contener y resolver afectando de diferente forma a quienes la viven.

Los adultos requieren pensar, seleccionar y considerar las acciones a realizar, según fases evolutivas, así como la organización de las mismas durante todo el proceso.

El desarrollo de la crisis no es secuencial, puede irrumpir en forma abrupta o presentar indicadores previos a la eclosión de la misma. Es importante tener en cuenta estos escenarios y realizar intervenciones oportunas para evitarla.

Es fundamental identificar cada momento del proceso de la crisis, como así tener en cuenta las acciones específicas a realizar. De la misma forma se trabajará posteriormente en la reparación del daño, del sujeto, de los otros y del grupo.

## ACCIONES A REALIZAR EN CADA UNA DE LAS SITUACIONES

Como se expresara anteriormente, el proceso de desarrollo de un conflicto o de una crisis no es secuencial, pueden irrumpir en forma abrupta o presentar indicadores previos a la eclosión de la misma. Es importante tener en cuenta estos escenarios y realizar intervenciones oportunas para evitar llegar a niveles de mayor complejidad.

En las situaciones en las que se evidencian elementos que alertan ante la posible explosión de un conflicto o crisis (**pre-crisis**) hay que estar atento y saber cómo discriminar algunos comportamientos:

- Oposicionismo.
- Alteraciones leves del humor.
- Cambio súbito de conducta.
- Gestualidad aumentada, agresiva.
- Hiperactividad, aumento de la inquietud, deambulamiento constante por el edificio.
- Respiración rápida, jadeo, taquicardia.

*Todas las consideraciones y acciones que pongamos en práctica para identificar de forma prematura las manifestaciones, podrán contribuir a que éstas no devenguen en situaciones más complejas.*

---

Es clave entonces, anticiparse a esta progresión y conjunción de síntomas.

Por eso el adulto a cargo de niñas, niños y adolescentes, si visualiza los síntomas y signos anteriormente mencionados, debe adoptar medidas oportunas para evitar el desenlace crítico. Se puede sugerir y acompañar al sujeto para que pueda reflexionar sobre el motivo de su angustia, de su enojo. Así como contenerlo teniendo en cuenta los vínculos construidos con la niña, niño o adolescente. También se le puede ofrecer otras alternativas para la expresión de sus emociones, así como realizar actividades que sean de su agrado con el objetivo de facilitar el tránsito del episodio.

La intervención en un conflicto o **crisis** es el proceso dirigido a contener a un niño, niña, adolescente, grupo de pares para transitar un evento traumático garantizando la protección y cuidado de quien participa del conflicto o sufre la crisis, como de toda otra persona que se encuentre presente en el momento en que estos suceden.

A continuación, se presentan algunas herramientas para poder realizar el manejo de las diferentes situaciones; las cuáles tienen puntos en común:

En el Sistema de Protección Integral de 24 Horas en general los conflictos pueden ser iniciados por una niña, niño o adolescente o varios a la vez, en forma de conductas desafiantes, opositoras, agresivas entre ellos o con cualquier persona presente; esto altera el normal desarrollo del cotidiano, por lo que los adultos presentes que se encuentren junto al niño, niña o adolescente deben intervenir.

# ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DE LOS EQUIPOS Y ADULTOS REFERENTES FRENTE AL CONFLICTO

- Los integrantes del equipo de trabajo que se encuentran presentes deben procurar mantener la calma, a fin de introducir orden y apaciguar la situación.
- Utilizar un tono de voz apropiado (si hay gritos en el lugar, los adultos presentes deben procurar bajar su tono de voz).
- Usar un lenguaje breve y claro, usar frases cortas y que contribuyan a tranquilizar. Las palabras deben ser comprendidas por las niñas, niños y adolescentes, por lo que se debe tener en cuenta su edad y nivel de desarrollo.
- Utilizar métodos de distracción y ofrecer propuestas atractivas para cambiar el foco de atención y disminuir el nivel de tensión que se haya generado.
- Que los integrantes del equipo que se encuentren en el Centro, o adultos referentes en ámbitos familiares puedan distribuirse estratégicamente para abordar al resto de los presentes y a las singularidades que son parte del conflicto.
- Posteriormente al conflicto o crisis poder hacer un análisis de la situación con los actores involucrados.

# INTERVENCIÓN EN CRISIS

- En primer lugar, los adultos deben mantener la calma, así como no invadir el espacio, no dejarse contagiar por el desborde emocional que acompaña una crisis.
- Valorar el nivel de riesgo inmediato para la niña, niño, adolescente y el adulto que va a actuar.
- Intentar llevar al sujeto a un lugar tranquilo y separado, si esto no es posible buscar que en el lugar de la crisis solo estén las personas que van a intervenir.
- Es importante retirar objetos con los que la niña, niño o adolescente pueda dañarse o dañar a otro.
- Los integrantes del equipo que se encuentren presentes, deben organizarse para actuar, evitando que sea un solo adulto que intervenga directamente, sino hacerlo con apoyo de otros adultos o integrantes del equipo de trabajo.
- En caso de que la crisis se despliegue con violencia importante, mantener la calma, usar la comunicación para intentar resolver la crisis, siendo prudente en todas las acciones que se realicen para evitar sufrir daños.
- Evaluar entre los adultos presentes, quién tiene un buen relacionamiento con la niña, niño y adolescente que se encuentra en crisis, para que sea quién o quienes interactúen con él o los mismos.

- 
- Si es una crisis acompañada de violencia física importante, evaluar quién de los adultos pueda manejar en forma adecuada la situación.
  - Contener las emociones de la niña, niño o adolescente procurando que las mismas no se desborden.
  - Si los sujetos lo permiten, el contacto físico puede ayudar (preguntarle si se le puede tomar la mano, abrazarlo y realizarlo con delicadeza y diciéndole lo que se va a hacer, así como expresarle que los adultos están para ayudarlo y contenerlo emocionalmente).

Las acciones a desarrollar serán progresivas y acordes al nivel de riesgo para la niña, niño o adolescente.

**Solamente en aquellas situaciones en que hay riesgo de vida para la niña, niño o adolescente, pudiendo alcanzar a trabajadoras, trabajadores u otros actores involucrados, y de no contar con personal de enfermería o médico, se evaluará la necesidad de contención física. Este debe ser siempre el último recurso y dentro de un ámbito protector, tanto físico como emocional (crear un ambiente de privacidad y cuidado).**



Si como excepción se debe realizar la contención física, hay que explicarle al sujeto que es lo que se va a hacer, por ejemplo *"te vamos a abrazar y cuidar hasta que te sientas mejor"*.

Dos adultos pueden llevar a cabo la contención considerando la sujeción de brazos, piernas y de la cabeza para evitar agresiones físicas hacia sí mismo o hacia los demás, realizándolo con extremo cuidado, sin aplicar fuerza excesiva y por el menor tiempo posible. El espacio físico debe estar acondicionado de la mejor forma para evitar daños físicos.

Si el grado de complejidad de la contención física necesaria es mayor, se debe llamar a la emergencia de salud.

De encontrarse un solo adulto en el momento de crisis, no se debe realizar contención física. Continuará dialogando y acompañando a la niña, niño o adolescente, evaluando el momento oportuno dentro del menor tiempo posible, para llamar al Director, al Coordinador del centro y/o a la emergencia médica. Se debe tener en cuenta la organización de los recursos humanos en el cotidiano, mas allá de la situación de crisis.

Es fundamental que el adulto que realice la contención, deba ser capacitado para dicha acción.

En las situaciones de conflicto o crisis con agresión física constatada hacia pares se separará a los mismos, teniendo en cuenta las acciones que debieran hacer los adultos planteadas anteriormente, con el fin de bajar los niveles de tensión y evitar daños.

Si fuera hacia un adulto, el mismo deberá retirarse inmediatamente, de la escena, ocupando otro su lugar buscando estrategias para hacerlo.

## CLAVES PARA LA INTERVENCIÓN DE LOS ADULTOS:

- Observación y escucha.
- Intervención temprana para evitar su progresión.
- Abordaje verbal, voz calma y suave pero firme.
- Contención emocional, ser comprensivo, empático.
- Buscar disminuir el nivel de tensión en quienes se encuentran en ese momento.
- Despejar el lugar donde se da el conflicto o la crisis, de otras niñas, niños o adolescentes y adultos que no actuarán directamente en ese momento.

# ES CLAVE NO OLVIDAR EN EL MOMENTO DE POSTCRISIS

- Se debe informar del evento en forma inmediata a la Dirección del Centro, si es que el mismo no se encuentra presente. Quién decidirá la necesidad de tomar otra medida si fuera necesario.
- Se debe realizar el registro con los detalles de la situación; niñas, niños o adolescentes involucrados, las acciones realizadas y el nombre de los adultos que intervinieron, horario de inicio y finalización del conflicto o crisis, llamada a servicio médico, atención y prescripción médica. Esto se registrará en planilla, en el parte diario y en el Proyecto de Atención Integral (PAI).

Se deberá tomar como insumos el estado emocional del resto de los niños, niñas y adolescentes, el abordaje realizado con toda la población atendida en la postcrisis, y el impacto de la situación en el equipo de trabajo; a fin de se pueda analizar, evaluar y mejorar tanto las estrategias con cada niño, niña o adolescente, como la dinámica cotidiana y el abordaje en equipo en caso de surgir nuevas situaciones de conflicto o crisis.

# A MODO DE SÍNTESIS

Este documento es una guía para las acciones en las situaciones de conflicto y crisis que surgen en los distintos dispositivos de atención en el Sistema de Protección Integral de 24 Horas de INAU.

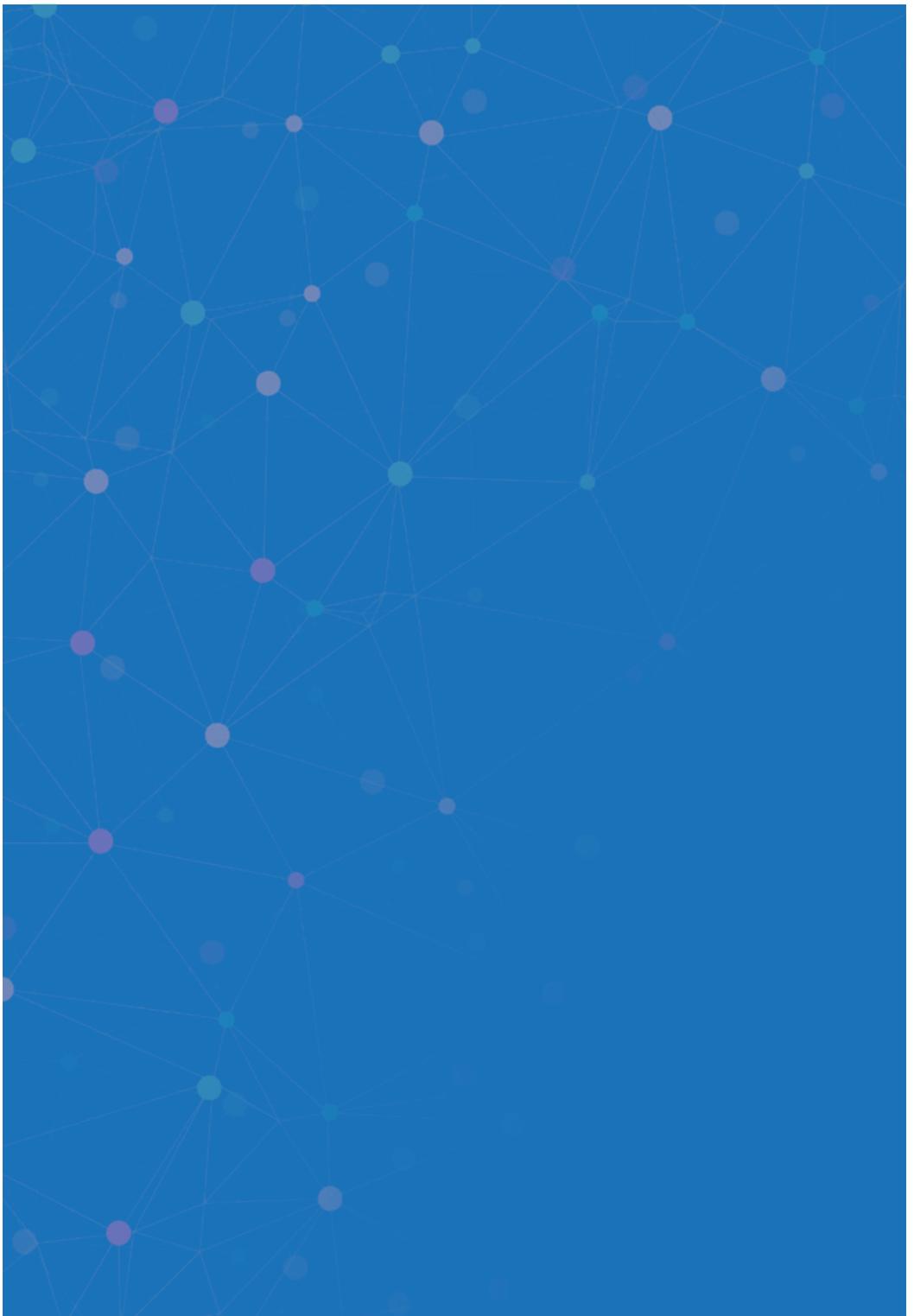
El mismo surge como se expresó anteriormente, de las nuevas realidades que presenta la población a atender y de las inquietudes, incertidumbres, tensiones y aportes que surgen de distintos actores sociales implicados en la temática.

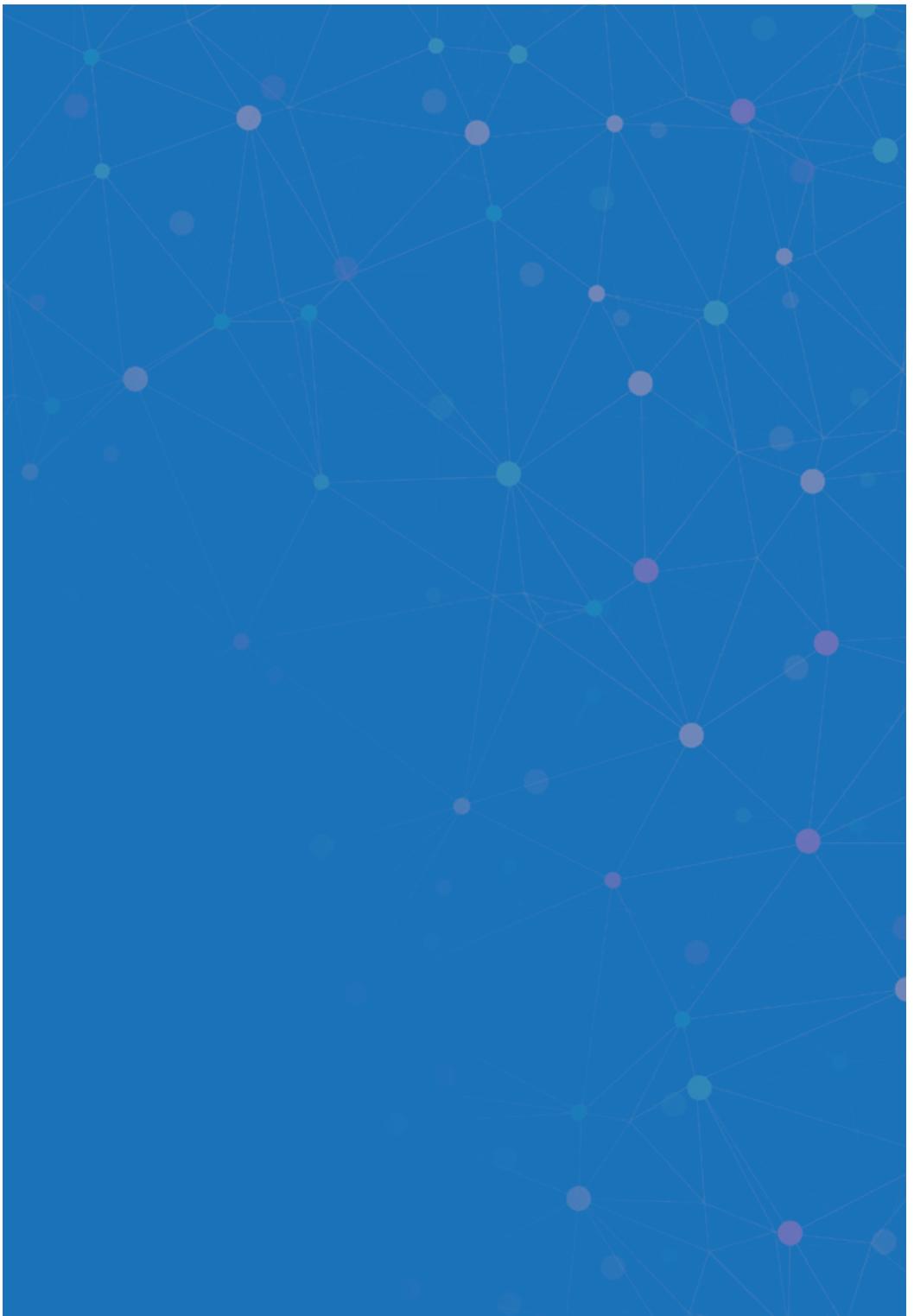
El documento requerirá de revisiones, monitoreo y ajustes según otras transformaciones que se realicen en las prácticas, con actualizaciones si así fuera necesario. Dentro de sus finalidades se encuentra la mejora de calidad de las prácticas y teniendo en cuenta los marcos normativos internacionales y nacionales de derechos humanos como también de una política institucional de buen trato, partiendo de los procesos socioeducativos, de protección y cuidado que se producen en los distintos dispositivos de atención. Implica necesariamente transitar situaciones conflictivas. Se trata entonces, de aprovechar las mismas para convertirlas en experiencias de aprendizaje para todos los actores involucrados.

Es fundamental considerar la construcción de un manual de convivencia para darle sentido a la vida cotidiana que se desarrolla en los diferentes ámbitos donde transcurre la trayectoria de vida de los sujetos.

Se sugiere que durante el proceso de implementación de este protocolo se realice una capacitación sostenida en la temática para el personal, actividad que además es solicitada por los equipos para el mejoramiento de sus prácticas encontrándose en concordancia con el lineamiento del Instituto en lo que refiere al cuidado de los equipos.







# PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN EN CONFLICTO Y CRISIS

SISTEMA DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE 24 HS.  
Junio de 2019

📍 Piedras 482 Oficina 008- Montevideo - Uruguay

☎ Tel: 2915 7317 | Int. 486, 488

🏠 [www.inau.gub.uy](http://www.inau.gub.uy)

f inauoficial

🐦 @INAU\_oficial

📷 inau\_oficial

