

**Luis Nogués Sáez**

## **Mercantilización del cuidado y control burocrático: el nuevo modelo madrileño para la infancia vulnerable**

*elsaltodiario*, 25 de septiembre de 2026.

Los servicios sociales municipales suelen asociarse con ayudas económicas urgentes, reparto de alimentos en situaciones de crisis o asistencia domiciliaria a personas mayores. Sin embargo, Madrid dispone de una red menos visible, pero esencial para la protección y la cohesión social: los Centros de Atención a la Infancia (CAI). Durante décadas, estos centros han sido un recurso fundamental para proteger a los niños, niñas y adolescentes que atraviesan situaciones de riesgo. Hoy ese apoyo está en peligro, un modelo de gestión que antepone la rentabilidad y la supuesta eficacia burocrática a la ética del cuidado está a punto de consolidarse.

Para entender la magnitud de lo que ocurre, conviene aclarar qué es un CAI y cuál es su función. Históricamente, estos centros han sido el principal recurso público especializado para proteger a los menores madrileños ante situaciones de riesgo y desprotección, como la negligencia crónica, el abandono emocional, la desnutrición afectiva o las consecuencias de convivir con la violencia intrafamiliar.

Para entender su valor hay que remontarse a los años 90, cuando el Ayuntamiento de Madrid fue pionero, al apostar por una red pública municipal, especializada y de proximidad. Superadas ya las viejas lógicas benéficas o de asilo, el reto era otro: intervenir en el propio entorno antes de que el daño fuera irreversible. Los proyectos experimentales iniciados en los distritos más vulnerables evolucionaron durante décadas hasta formar una sólida red de 12 centros en toda la ciudad (1). A lo largo de casi treinta años, los CAI adaptaron sus métodos a realidades familiares cada vez más complejas y se consolidaron como un modelo integral de referencia en España, al combinar el diagnóstico profesional con un acompañamiento comunitario continuado.

Los servicios sociales municipales suelen asociarse con ayudas económicas urgentes, reparto de alimentos en situaciones de crisis o asistencia domiciliaria a personas mayores. Sin embargo, Madrid dispone de una red menos visible, pero esencial para la protección y la cohesión social: los Centros de Atención a la Infancia (CAI). Durante décadas, estos centros han sido un recurso fundamental para proteger a los niños, niñas y adolescentes que atraviesan situaciones de riesgo. Hoy ese apoyo está en peligro, un modelo de gestión que antepone la rentabilidad y la supuesta eficacia burocrática a la ética del cuidado está a punto de consolidarse.

Para entender su valor hay que remontarse a los años 90, cuando el Ayuntamiento de Madrid fue pionero, al apostar por una red pública municipal, especializada y de proximidad. Superadas ya las viejas lógicas benéficas o de asilo, el reto era otro: intervenir en el propio entorno antes de que el daño fuera irreversible. Los proyectos experimentales iniciados en los distritos más vulnerables evolucionaron durante décadas hasta formar una sólida red de 12 centros en toda la ciudad (1). A lo largo de casi treinta años, los CAI adaptaron

sus métodos a realidades familiares cada vez más complejas y se consolidaron como un modelo integral de referencia en España, al combinar el diagnóstico profesional con un acompañamiento comunitario continuado.

La misión fundacional de los CAI es reparadora y preventiva. No funcionan como órganos punitivos para castigar a los padres, sino como espacios terapéuticos. Equipos interdisciplinarios de psicología, educación y trabajo social intervienen intensivamente en el entorno familiar y comunitario para ayudar a progenitores desbordados a recuperar sus capacidades de cuidado y a las redes sociales en su labor de fomentar la convivencia vecinal. El objetivo último es evitar la medida más drástica y dolorosa del sistema: retirar la tutela y separar al menor de su hogar. En los barrios de Madrid, los CAI han actuado como una barrera institucional que frena el daño antes de que sea irreversible.

Sin embargo, esta red pública atraviesa una transformación estructural que altera profundamente su naturaleza. Con el argumento de “modernizar” el servicio, ampliar los horarios para facilitar la conciliación familiar y aumentar el número de centros, el Ayuntamiento de Madrid ha ido consolidando una externalización masiva que divide en dos la intervención social.

### **Las cifras de la privatización: el desmantelamiento del modelo integral**

El nuevo contrato de gestión, impulsado por el Área de Políticas Sociales, Familia e Igualdad, es el instrumento técnico y administrativo que consolida este desmantelamiento. El pliego, autorizado a finales de julio de 2026, prevé una inversión de 19,5 millones de euros y divide el servicio municipal en cuatro lotes. Su ejecución comenzará en diciembre de 2026 y su vigencia inicial se extenderá hasta noviembre de 2028, con la posibilidad de una prórroga adicional de 24 meses.

Aunque la propaganda institucional celebra el aumento de 12 a 14 centros en la ciudad —y destaca, por ejemplo, la apertura de un nuevo CAI en Villa de Vallecas—, la letra pequeña del pliego oculta una reestructuración que amenaza la esencia del servicio público. El nuevo modelo separa las funciones históricas de los centros en dos vías paralelas y desconectadas: la burocracia, por un lado, y el cuidado, por otro.

Por una parte, se produce la “reserva de la burocracia”: los 38 funcionarios públicos que integraban los equipos de los antiguos CAI de gestión directa serán reubicados y centralizados en un único recurso especializado. Este será el único centro plenamente público, pero dejará de prestar atención social, terapéutica o psicológica a las familias. Su labor se limitará a instruir el procedimiento administrativo, es decir, a redactar y tramitar la “declaración de riesgo del menor” o la propuesta de asunción de tutela conforme a la normativa autonómica (2).

Por otra parte, se consolida la externalización del cuidado: los 13 centros restantes funcionarán mediante gestión indirecta, es decir, privatizada. La intervención directa quedará íntegramente en manos de 179 profesionales contratados por las empresas y entidades adjudicatarias de los cuatro lotes.

Estos equipos asumirán la atención terapéutica, las visitas domiciliarias, el apoyo psicosocial y la reeducación familiar.

La protección infantil exige dos componentes inseparables: autoridad para detectar y contener el riesgo, y apoyo psicosocial para abordarlo. Hasta ahora, el sistema público madrileño integraba ambas funciones en un mismo equipo de referencia. Con el nuevo modelo, el Ayuntamiento separa el control de la ayuda y fragmenta el servicio. Las consecuencias de este enfoque gerencialista son profundas y peligrosas.

### **El Ayuntamiento, reducido a auditor del sufrimiento**

Al apartar a los profesionales públicos de la intervención directa, el trabajo social municipal pierde el contacto con la realidad cotidiana: el sufrimiento, los silencios de una familia en intervención social y su complejo día a día. El Estado abandona así la primera línea del cuidado y queda reducido a un frío auditor de expedientes.

A partir de ahora, los funcionarios públicos instruirán procedimientos administrativos de suma gravedad —como archivar un caso o proponer el ingreso de un niño en un centro de menores— basándose casi exclusivamente en informes escritos por terceros: profesionales de empresas privadas. Esta desconexión constituye una forma de violencia burocrática: reduce a las personas vulnerables a expedientes auditables, elimina los matices clínicos de la intervención y priva a lo público de su dimensión humana y comunitaria. El Ayuntamiento deja de acompañar y se limita a fiscalizar.

### **La lógica mercantil frente a la necesidad de vínculos estables**

Los niños, niñas y adolescentes atendidos en los CAI proceden de entornos con vínculos primarios intermitentes o amenazantes. Para recuperarse, ellos y sus familias necesitan justo lo contrario: estabilidad, previsibilidad, tiempo y una relación segura, duradera y de confianza con los profesionales que los acompañan.

Al someter la atención a la lógica mercantil de los contratos externalizados, el servicio queda condicionado por los márgenes económicos de las empresas adjudicatarias. La precariedad habitual en la intervención social privatizada provoca una elevada rotación de las plantillas. Así, un niño que empieza a confiar en su trabajadora social, su psicóloga o educadora puede perderlo pocos meses después cuando esta busca un empleo mejor remunerado. Los cambios continuos de profesional hacen que un sistema concebido para reparar reproduzca la inestabilidad, la ruptura y el abandono que el menor ya vive en su hogar. Es una revictimización estructural impuesta por un pliego de condiciones.

### **La peligrosa fractura entre el control y la ayuda**

Desde el punto de vista técnico, para que una intervención con una familia en dificultades funcione, el establecimiento de límites institucionales y el apoyo

empático deben ir de la mano y emanar del mismo encuadre. El nuevo modelo dinamita esto al crear una dinámica de “poli bueno y poli malo”.

Si la familia percibe al trabajador público únicamente como un juez distante que instruye un expediente sancionador, y al trabajador de la empresa privada como su “ayudador”, la intervención se distorsiona por completo. Las familias, por miedo a represalias administrativas, tenderán a ocultar información al profesional público, mientras intentan aliarse con el trabajador privado. Esta triangulación impide un diagnóstico real de la gravedad de la situación en los hogares, poniendo en un riesgo aún mayor a los menores que el sistema pretende proteger.

### **Perspectiva: La pérdida de lo común**

Lo que está ocurriendo a las puertas del año 2027 con los Centros de Atención a la Infancia no es una anomalía organizativa ni un error de cálculo. Es el reflejo fiel de una ideología política que apuesta por el vaciamiento sistemático de los servicios sociales públicos en Madrid. Es el mismo camino de privatización que ya han recorrido recursos esenciales como el Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD), la Red de Espacios de Igualdad o los centros de atención a personas sin hogar.

Se está sustituyendo progresivamente la ética del cuidado por la frialdad aséptica del trámite. La administración se reserva el monopolio del castigo y el control, mientras subasta el cuidado de los más frágiles al mejor postor.

Delegar la reparación del dolor infantil a las lógicas del mercado no es modernizar la administración; es una claudicación institucional sin precedentes. Una sociedad que se considere democrática y avanzada no puede externalizar su responsabilidad indelegable de proteger a la infancia. Cuidar de la infancia en situación de riesgo social requiere arraigo, proximidad, vínculos estables y un compromiso público inquebrantable. Requiere poner el cuerpo y el tiempo, no solo el sello. Y es exactamente eso, el alma de la intervención social, lo que desaparece cuando la protección de una niña o un niño se convierte en un simple contrato temporal de 19,5 millones de euros.

---

1. De los 12, solo tres han sido de gestión pública directa, el gobierno de Manuela Carmena en el periodo 2015-2019 no dio ningún paso para revertir la privatización.

2. Instruir el procedimiento administrativo vuelve a ser una función ejercida exclusivamente por funcionarias públicas, saliendo del ámbito de la contratación de servicios privados.

---

Luis Nogués Sáez es profesor jubilado de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid. Exdirector general de Integración Comunitaria y Emergencia Social del Ayuntamiento de Madrid.