

Proyecto estratégico de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela

0. Introducción

La pretensión con la que se ha elaborado este documento ha sido la de contar con un texto sopesado y sentido como propio por parte de toda Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela que enfoque, oriente e impulse en lo fundamental su actuación para los próximos años.

En su elaboración han participado en diferentes momentos todas las instancias y agentes de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela, en un proceso coordinado por el Consejo de Dirección, con especial implicación del grupo de directoras y directores de programas y centros (en interacción con el personal de sus servicios).

El documento consta de cuatro partes:

1. En la primera expresamos nuestras señas de identidad, la misión que perseguimos y los valores que intentamos practicar.

2. En la segunda nos referimos a la actividad a la que nos dedicamos, la acción social, intentando explicitar por qué modelo, por qué versión de la intervención social apostamos.
3. En la tercera hacemos un análisis de nuestra situación y de las circunstancias en las que nos encontramos.
4. En la cuarta parte pretendemos presentar las claves del cambio estratégico que deseamos hacer en los próximos tiempos, la organización de la que nos dotamos para esta nueva etapa y las prioridades que nos planteamos en la gestión de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela.

A partir de este documento, que denominamos proyecto estratégico y que tiene una vocación de validez para varios años, la dinámica de planificación que en el propio documento se prevé, irá permitiendo desplegar los objetivos correspondientes a diferentes períodos y aspectos, identificar las actuaciones que permitirán alcanzarlos y establecer los indicadores y estándares con los que evaluar el desarrollo y los logros de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela.

Decía nuestro Arzobispo en las Jornadas del Pueblo de Dios 2008: “creo que Cáritas diocesana está realizando una

buena gestión en estos momentos difíciles. Tiene en marcha un proyecto bastante ambicioso para este curso. Hemos de poner todo el empeño para que la acción caritativa de la Diócesis esté bien orientada y bien planificada. No podemos olvidar a los pobres ni aquí ni fuera de nuestra tierra. Ellos nos piden a gritos que seamos generosos, a pesar de la desaceleración económica que nos está pidiendo una mayor austeridad”¹.

En este año que celebramos el Año Paulino tomamos como telón de fondo de toda nuestra reflexión el Himno a la Caridad (1Cor 13): “Aunque hablara las lenguas de los hombres y de los ángeles, si no tengo caridad, soy como bronce que suena o címbalo que retiñe (...) La caridad... Todo lo excusa. Todo lo cree. Todo lo espera. Todo lo soporta. La caridad no acaba nunca”.

1. Identidad, misión y valores de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela

Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela es la propia comunidad cristiana implicada en la acción social. Es el instrumento especializado de nuestra Iglesia Diocesana

¹ MONS. FRANCISCO PÉREZ GONZÁLEZ, *La fuerza del Espíritu actúa en medio de su Iglesia* (Conferencia en Las Jornadas del Pueblo de Dios 2008).

para la intervención social, entendida ésta como una dimensión constitutiva del quehacer eclesial².

Hablar de intervención social o acción social es hablar de la realización de la caridad. Es referirse a la práctica de la comunión cristiana de bienes³ (materiales, relacionales...) entre todas las personas. Se trata de prevenir, paliar, revertir y denunciar procesos de exclusión social. Es hablar de la construcción de una iglesia acogedora y una sociedad inclusiva en las que todas las personas tengan un sitio, en pie de igualdad⁴.

La acción social realizada por nuestra Iglesia Diocesana y, específicamente, por Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela busca beneficiar a todas las personas, con una opción preferencial por las personas en situación de mayor pobreza, precariedad, exclusión o vulnerabilidad. Una

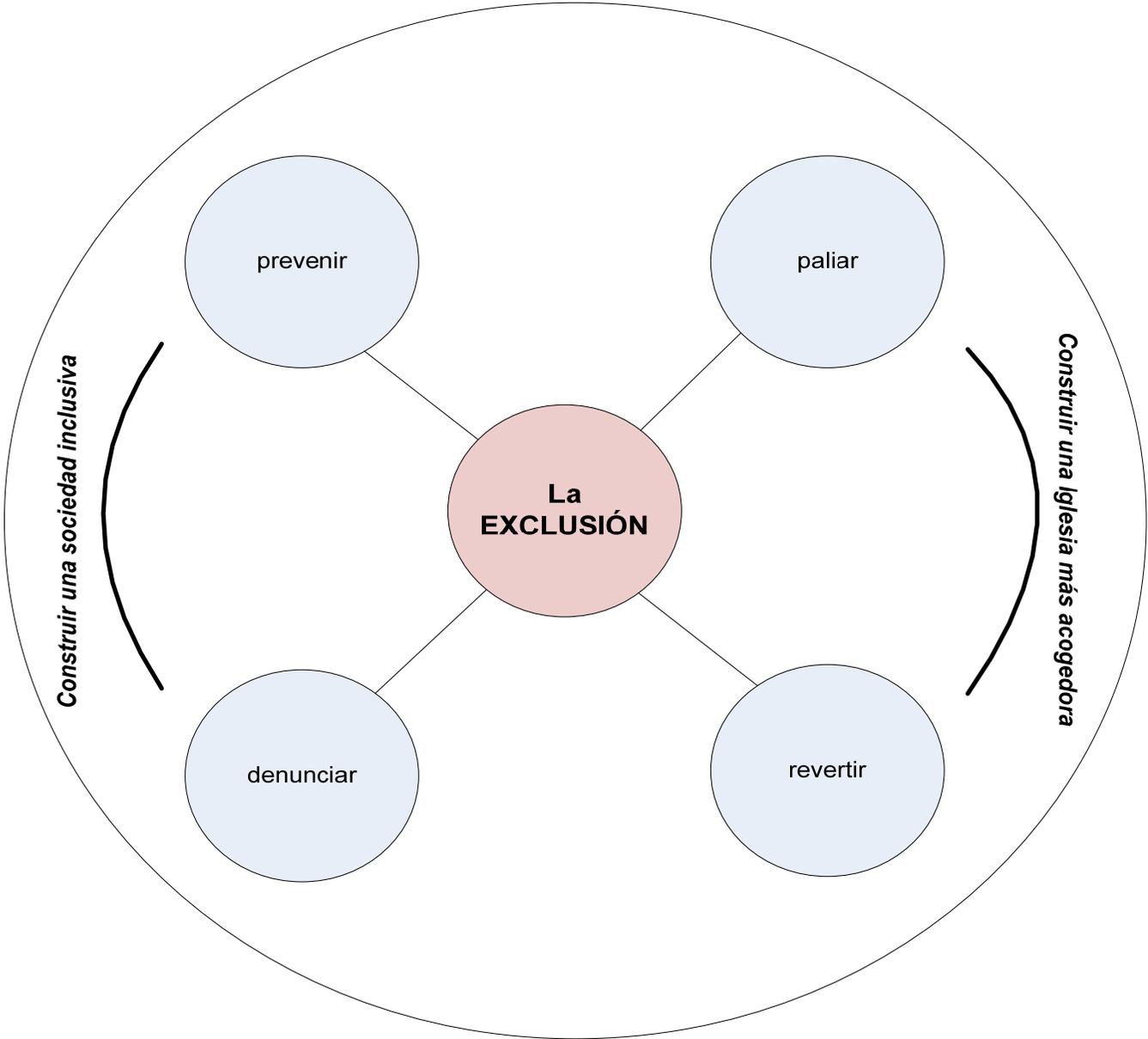
² Sobre la dimensión caritativo-social como constitutiva de Iglesia: Cf. BENEDICTO XVI, *Deus Caritas Est*, 20,22; CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, *La caridad de Cristo nos apremia*, 1; COMISIÓN EPISCOPAL DE PASTORAL SOCIAL, *la Iglesia y los Pobres*, 10,110-111; ESTATUTOS DE CÁRITAS DIOCESANA DE PAMPLONA-TUDELA, 1.

³ La comunicación cristiana de bienes es uno de los pilares básicos de la vida de la comunidad cristiana: Cf. CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, *La caridad de Cristo nos apremia*, 7; COMISIÓN EPISCOPAL DE PASTORAL SOCIAL, *la Iglesia y los Pobres*, 126; A. IRIARTE Y M. QUINTANA, *Reflexiones sobre la identidad de Cáritas y su concreción en las Diócesis de Pamplona-Tudela*, 21-22.

⁴ Cáritas en su intervención social realiza una labor de prevención, asistencia, promoción y denuncia, trabajando por construir una sociedad más justa: Cf. CÁRITAS ESPAÑOLA, *Marco para la acción de Cáritas durante los próximos años* (1996); 52 ASAMBLEA DE CÁRITAS ESPAÑOLA, *Reflexión sobre la identidad de Cáritas* (1997); CÁRITAS DIOCESANA DE PAMPLONA, *Cáritas hoy* (Pamplona,1990); A. IRIARTE Y M. QUINTANA, *Reflexiones sobre la identidad de Cáritas y su concreción en las Diócesis de Pamplona-Tudela* (Pamplona, 2003).

opción, en definitiva, por las personas que más privadas están de esos bienes materiales y relacionales cuya comunicación deseamos promover (o que peor acceso tienen a ellos). En esa dinámica de solidaridad humana, Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela, iluminada por los valores evangélicos, no distingue entre creyentes y no creyentes, entre quienes son miembros de la comunidad cristiana y quienes no lo son, buscando apoyar y unir a todas las personas⁵.

⁵ En coherencia con la caridad y el reconocimiento del valor absoluto de la persona, Cáritas trabaja desde el principio de universalidad: Cáritas acoge a toda persona, especialmente a los que están en situación de vulnerabilidad y exclusión, con un corazón sensible y abierto a todo lo que afecta al hombre. Cf. BENEDICTO XVI, *Deus Caritas Est*, 31c; GS 1; CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, *La caridad de Cristo nos apremia*, 12; COMISIÓN EPISCOPAL DE PASTORAL SOCIAL, *la Iglesia y los Pobres*, 117.



1.1. Valores

Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela, desde el Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia y también desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos asume e intenta practicar una serie de valores. Como valores finales señalaríamos los siguientes:

La persona, valor absoluto⁶

El ser humano ha sido creado a imagen y semejanza de Dios, y ha sido hecho “hijo de Dios” en la cruz de Cristo. Desde aquí afirmamos la dignidad del ser humano, de toda persona. Afirmar que la persona es un absoluto conlleva reconocer el primado de la persona. Comprendemos a la persona como una realidad dinámica: la persona es proceso⁷. La dignidad y la unicidad de la persona está por encima de expectativas y esquemas. El protagonista y responsable de su proceso es el mismo sujeto. Las normas y principios se disciernen desde el bien de la persona en su totalidad y teniendo en cuenta su momento vital.

⁶Cf. PONTIFICIO CONSEJO «JUSTICIA Y PAZ», *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*, Madrid 2005, 55-80; J. L. RUIZ DE LA PEÑA, *Imagen de Dios, antropología teológica fundamental*, Santander 1996, 175-187; GS 12-32.

⁷ Este proceso puede descomponerse en tres: proceso de personalización (construcción del individuo), proceso de interpersonalización (construcción de la persona en relación con las otras) y proceso de civilización (construcción de la sociedad) Cf. CÁRITAS ESPAÑOLA, *Las pobrezas antropológicas en las sociedades ricas*. 2005.

Naturaleza social del hombre / sociabilidad⁸

La persona ha sido creada con otras. Y ha sido creada a imagen de Dios que es comunión, Trinidad. La persona es un ser relacional y se logra como tal en y por la comunidad interpersonal, la cual es un elemento constitutivo de la persona. Somos responsables unas de otras y de la vida social. Como cristianos, desde el mandamiento del amor, hemos de trabajar por construir relaciones de fraternidad y una sociedad al estilo de los valores evangélicos.

Caridad-justicia-misericordia 9

Caridad política. La caridad orienta la vida en dos sentidos: la búsqueda de la intersubjetividad y la realización de la dimensión social de la persona. Es necesario superar una visión personalista-privatista de la caridad, y devolverle su carácter crítico de la sociedad, devolverle su fuerza transformante de la realidad. Por ello, hablamos de caridad política, resaltando el compromiso social de la caridad y remarcando el amor a Dios en el amor al prójimo real y eficaz.

⁸ Cf. PONTIFICIO CONSEJO «JUSTICIA Y PAZ», *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*, Madrid 2005, 19-25; BENEDICTO XVI, *Spe salvi*, 13-15; J.L. RUÍZ DE LA PEÑA, *Imagen de Dios...*, 203ss; GS 23ss

⁹ Cf. BENEDICTO XVI, *Deus Caritas*.

Justicia social. La caridad exige la justicia, el reconocimiento de la dignidad y de los derechos del prójimo. La justicia tiene como elementos específicos: la alteridad, la bilateralidad, la exigibilidad... La justicia tiene como horizonte el bien común. Entendemos la justicia como cuestionamiento del orden establecido. Por ello, se habla de justicia social, “dar a cada uno lo suyo”, interpretado desde una exigencia previa a las configuraciones sociales, no desde el orden establecido: es dar aquello de lo que se ha sido privado, despojado.

Misericordia¹⁰. Verificación y mediación de la caridad. La justicia tiene medida, realiza el amor cuando restituye los derechos básicos, superando situaciones de injusticia. La misericordia pone de manifiesto la sin medida del amor, ante el dolor y el sufrimiento. La misericordia frente a la justicia muestra el más del Evangelio. En el cumplimiento escatológico la misericordia se revelará como caridad, en la historia el amor se revela y actúa como misericordia, sencillamente porque el amor lleva a optar preferencialmente por las personas en situación de fragilidad. Si la justicia restituye la dignidad humana en ese dar lo suyo, sólo el amor, y ese amor de benevolencia que

¹⁰ JUAN PABLO II, *Dives in Misericordia*.

es la misericordia, es capaz de restituir a la persona a sí misma, liberarla, salvarla.

Como valores instrumentales se han identificado los siguientes.

Dignidad de la persona

Creemos que la dignidad es un valor intrínseco de toda persona que nos exige responder a sus necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. Por la dignidad afirmamos que el hombre o la mujer son persona, sujeto libre y social. Por ello apostamos por un trabajo que personalice y posibilite un desarrollo progresivo de su autonomía y un crecimiento en libertad. Creemos en la necesidad de educar continuamente nuestra sensibilidad para percibir en cada persona su dignidad inalienable, la belleza intacta de cada ser humano, especialmente en las vidas más rotas y desfiguradas. Entendemos la dignidad como criterio que orienta nuestro trato y acogida en toda relación, así como criterio de discernimiento continuo en nuestras diversas intervenciones y acompañamientos. Creemos que es el valor que justifica nuestra tarea de denuncia y sensibilización. Creemos que hemos de estar atentos a toda situación de injusticia que menoscabe la

dignidad de las personas y colectivos y denunciar sensibilizando para transformar a la sociedad y movilizar a las instancias políticas.

Diaconía/servicio

Entendemos la diaconía como la realización de la caridad en el servicio responsable y de calidad. El trabajo bien hecho, cuidado y comprometido expresa nuestra capacidad de servicio responsable. Creemos que la diaconía se realiza en la acogida cuidada, que acepta incondicionalmente a cada persona que se acerca a Cáritas. Creemos que es esencial una actitud de servicio que nos lleve en todas nuestras actuaciones a partir siempre desde la realidad del otro, sin imponer, juzgar o despreciar, apostando siempre por la recuperación, siendo sujetos facilitadores. De manera que nuestras potencialidades y debilidades, personales o institucionales, sean para el servicio y no para el poder. No entendemos el servicio como evitación de conflictos, justificación o afirmación de que todo es válido, sino que con ello queremos afirmar que nuestra opción y criterio de actuación ha de ser siempre la apertura. Creemos en una actitud de servicio que nace de una coherencia y honestidad personal y de la búsqueda continua de querer andar en verdad.

Acompañamiento

Entendemos el acompañamiento como una de las claves de los procesos de personalización, en los que acompañar es apostar por lo que personaliza, humaniza y libera, desde realizaciones concretas, que son signo de que son posibles nuevas oportunidades de recuperación. Creemos en un acompañamiento que personaliza, humaniza y libera en la medida en que responde a las necesidades, circunstancias, entorno, tiempos, momentos de cada persona y atiende a la persona en todas sus dimensiones. Entendemos el acompañamiento como la tarea educativa de comprender a la persona para contribuir a que ella misma entienda y empiece a dominar su situación; de apoyar para activar y movilizar recursos, capacidades, potencialidades de la persona y su entorno. De manera que cada actuación no sea un consumo de recursos dependiente. Entendemos a la o el acompañante como quien acompaña, sugiere, promueve, sostiene, exige, dinamiza, posibilita, detecta....no suple, no subordina, no decide por sí sólo o por el otro, no impone esquemas rígidos o sus esquemas. Quien es capaz de establecer relaciones recíprocas de crecimiento y aprendizaje mutuo.



Nuestros valores

2. Modelo de acción social de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela¹¹

En nuestra intervención social es necesario disponer de «señaladores»/indicadores para que en la intervención concreta con sujetos concretos en condiciones y situaciones concretas, nos señalen en qué dirección vamos, y si es adecuada o no. La cuestión principal no son los indicadores, sino los «señaladores de dirección», no sea que, aun contando con buenos indicadores, no se vaya en dirección adecuada. Para ello planteamos los siguientes criterios y objetivos:

Criterio 1. Las personas destinatarias de la intervención social como sujetos del proceso.

Sujeto/objeto. Los procesos con personas en situación de exclusión social suelen tener una práctica que las ubica como objeto de intervención. Somos nosotros los que intervenimos, dejando para ellas el mero papel de ser las receptoras de lo que nosotras prescribimos. Las personas en situación de exclusión han de pasar de ser meras receptoras a desarrollar un rol activo, a ser los sujetos del proceso de cambio.

¹¹ Cf. V. RENES, *Criterios y objetivos para la calidad en la intervención social*. Documentación social 135 (2004)

Nuestro rol tiene más que ver con el estar y el suyo con el hacer. Y nuestro hacer no puede ser el de suplir, sino que ha de procurar el protagonismo, por tanto, estamos para hacer hacer.

Cambiar nuestra concepción de la inserción. La concepción tradicional de los procesos de inserción adolece de ingenuidad y tiene una referencia fundamentalmente cuantitativa, de donde resulta una concepción fragmentada y lineal.

- Es ingenua por cuanto no cuestiona ese espacio social donde pretendemos la inserción; es cuantitativa por cuanto se concentra en objetivos que pretenden medir la «cantidad de inserción» conseguida. Hemos de empezar a tener en cuenta elementos de bienestar subjetivos para hablar de procesos de integración social, ya que ésta es un difícil equilibrio entre las condiciones materiales, el sentido vital y la aceptación de los demás.
- Es fragmentada, no tiene en cuenta a la persona como sistema integrado, y trabaja con colectivos estandarizados y partiendo de «problemas» y no de personas.

- Es lineal, pues su desarrollo metodológico se subdivide en «fases» linealmente organizadas, lo que presupone que el punto de partida de todo el mundo es el mismo, y que del mismo modo es igual el punto de llegada.

Romper con la fragmentación. No sólo nuestra intervención puede estar fragmentada: también las instituciones que intervienen. Las problemáticas específicas son importantes, son ejes de intervención, pero no son «el» eje.

Criterio 2. Trabajar en red desde la complementariedad.

La red entendida en dos direcciones. Respecto de nuestro trabajo hemos de trabajar desde la coordinación y la complementariedad. Y metodológicamente pensar y realizar en red los objetivos, los recursos y los roles.

Criterio 3. Ofrecer recursos de calidad.

La búsqueda de calidad en las organizaciones solidarias debería responder a su compromiso ético con los desfavorecidos, a los que reconocen así el derecho a ser tratados y atendidos en las mejores condiciones posibles. Hay tres principios fundamentales acerca de lo que debe entenderse como un servicio de calidad:

- Las necesidades: los servicios están, ante todo, para dar respuesta a las necesidades de quienes acuden. Necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad, libertad...
- La mejora continua supone no estar conformes con lo conseguido, no anclarse en modelos, dejándose interpelar por la realidad, las personas u organizaciones externas.
- El sistema en si mismo. La calidad no es una parte del proceso ni una cualidad más del servicio. Ha de ser consustancial a la identidad de las organizaciones y de sus servicios. Deben estar implicadas todas las estructuras:

Cualquier organismo que apueste por la calidad tiene cuatro retos:

- Motivar a las personas y al grupo (satisfacer valores y necesidades personales).
- Dar respuesta a los problemas técnicos (diseño adecuado del trabajo).
- Renovar permanentemente la organización.

- Trazar el futuro, gestionando con estrategias y no de manera reactiva.

Criterio 4. Establecer con las personas un trabajo basado en el acompañamiento educativo.

La tarea del «compañero de camino». Quizá ésta es la tarea. Sitúa nuestro papel, no tanto como «salvadores», sino como compañeros de un camino del que las propias personas afectadas son las protagonistas. Compañeros no pasivos, sino escuchadores, motivadores, propositivos, pero respetuosos.

Hemos de cuestionarnos nuestra normalidad, esa construcción cultural del grupo normativo que determina lo bueno y lo malo, lo sano y lo enfermo. Hemos de reconocernos también como necesitados de cosas, de personas, como seres en construcción permanente, no acabados y con lagunas y heridas. Igualmente, hemos de ver al otro como una persona con sus heridas, pero también con sus partes sanas, con sus capacidades, su humanidad, su dignidad.

La propuesta educativa. Para que sea educativa la propuesta ha de ser proporcionada. No podemos pedir la luna; ha de suponer un reto, entrañar ciertas dificultades a

vencer, que hay que objetivar y prever, sobre todo por parte de quien lo asume; el protagonista de esta película es el otro; la propuesta ha de ser potenciadora de la autonomía, asumiendo el riesgo del error. Todo lo dicho es un conjunto de objetivos a ir consiguiendo en proceso.

Criterio 5. Construir una comunidad acogedora y accesible

Las dimensiones comunitarias del trabajo de inserción.

Las personas en situación de exclusión están marcadas por el aislamiento, el fracaso, la ruptura y la desvalorización, en su relación con la sociedad. Se trata, en definitiva, de recrear un tejido social solidario, de recuperar el sentido del prójimo como «próximo», de ir construyendo una sociedad más consciente y responsable de sus problemas.

Los proyectos de inserción tienen tres dimensiones comunitarias:

- La reconstrucción de las redes personales de relación.
- La dinamización de la red comunitaria, impulsando su capacidad de convivencia y su flexibilidad. Aquí entrarían las tareas de sensibilización, impulso de las redes vecinales, fomento del voluntariado local, apoyo a familias que se hacen cargo de personas en dificultad,

recuperación de la imagen social de las personas excluidas...

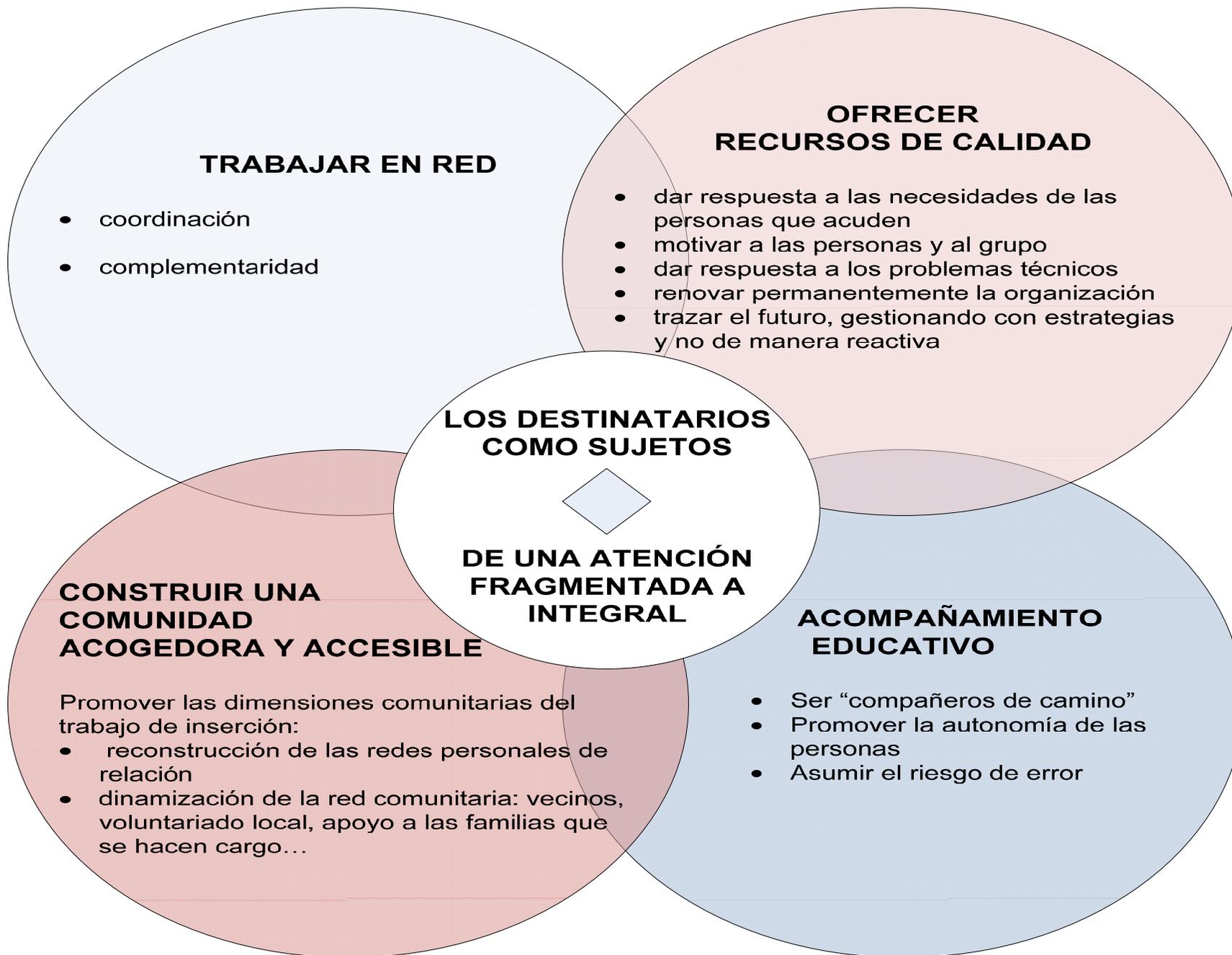
- La articulación con los planes de desarrollo local, de manera que los proyectos de inserción contribuyan a la mejora de las condiciones de vida del entorno.

Algunos criterios:

- «Diluir» lo específico en lo general. Deberíamos buscar respuesta a las necesidades de colectivos específicos a través de redes y servicios generalistas. Cuando esto no sea posible, programar actividades encaminadas no sólo a las personas en dificultad, sino a todas las que forman parte del entorno físico y afectivo, intentar la máxima relación de nuestros acogidos con las redes normalizadas del entorno... La regla de oro es recordar que los servicios y actividades específicos siempre tienen un carácter segregador.
- La comunidad como referente. Es necesario tener en cuenta los núcleos organizativos de la comunidad (grupos formales e informales, las personas con autoridad natural o conferida...), ya que son la vía de acceso a la misma y son como «cajas de resonancia»,

con efectos multiplicadores a la hora de difundir, sensibilizar, promover la aceptación...

- No confundir sensibilización con información. La información no modifica los comportamientos por sí sola. Hay que pasar de la información al aprendizaje de nuevos comportamientos, para lo cual hay que conocer los factores que inducen a un comportamiento determinado.
- Insertar los servicios concretos en la perspectiva del desarrollo local. Sólo situando los proyectos de inserción concretos en el marco del desarrollo local, es decir, de la movilización de todos los recursos de un territorio a favor de su propia calidad de vida, aquellos adquirirán un sentido pleno. Los proyectos (centros, talleres, servicios...) deben partir de la realidad en la que están situados y recaer sobre ella, mejorándola.
- Un posible enfoque metodológico: las relaciones de reciprocidad. En el caso de las personas en proceso de inserción, se trataría de no entenderlas sólo como consumidoras pasivas de prestaciones sino como personas capaces de ofrecer algo salido de ellas mismas y que es reconocido y valorado por las demás. Los proyectos de inserción tendrían como objetivo prioritario ayudar a establecer relaciones recíprocas.



3. Análisis interno y externo de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela

A continuación vamos a sintetizar cuál es el análisis de la realidad de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela y de la de su entorno. En el análisis interno haremos referencia tanto a fortalezas como a debilidades y en el análisis externo aparecerán tanto oportunidades como amenazas.

3.1. Análisis interno

Consideramos que Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela es una organización amplia y asentada, cuya principal fortaleza reside en su gente, en quienes trabajan en Cáritas, de forma voluntaria o remunerada, con su experiencia y conocimiento en acción social, su estilo característico de asistencia próxima y su significativo grado de implicación y compromiso con la misión y los valores de la organización. Sentimos, sin embargo, que podemos estar entrando en una situación de cierto anquilosamiento en lo que tiene que ver con nuestro modelo de acción social, que percibimos necesitado de revisión y renovación. Acogemos bien pero no siempre hacemos una buena intervención. Brindamos una asistencia necesaria ante determinadas situaciones pero no siempre articulamos un acompañamiento integral. Se atisban o elaboran nuevos y

mejores planteamientos de acción social pero no calan y se aplican con la misma intensidad en todas las partes de la organización.

Consideramos que el voluntariado es una de las grandes potencialidades diferenciales de Cáritas. Ello no quiere decir que no se observen, tanto en el voluntariado como en el personal remunerado, procesos de cambio que requieren atención y seguimiento y que pueden ser preocupantes. Así, por ejemplo, disminuye, en algunos casos, esa implicación y compromiso, de la que hablábamos, entre el personal remunerado o se da una insuficiente renovación y actualización del voluntariado. Particularmente preocupante es la casi nula perspectiva de reemplazo para las religiosas que trabajan en Cáritas. Si bien se consideran razonablemente buenas las condiciones laborales del personal remunerado y significativa su estabilidad, se echa de menos una gestión más integral y proactiva de los recursos humanos (tanto remunerados como voluntarios) en cuestiones como conciliación de la vida personal, familiar y laboral; formación; clarificación de papeles...

Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela es una entidad con un alto reconocimiento en su entorno, tiene prestigio y

reputación en la comunidad y una notable capacidad de interlocución con canales abiertos con agentes clave del entorno. Por todo ello, también, goza de una considerable autonomía económica y un altísimo grado de financiación comunitaria (no pública). Desde esa posición Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela ha sido y es capaz de influir en decisiones importantes, por ejemplo, de las instituciones públicas. Sin embargo ha sido y es mucho menor de la deseada por ella misma su actividad de denuncia, su comunicación con impacto social sobre injusticias... Por otra parte ese posicionamiento relevante nos ha podido llevar a veces a un cierto chauvinismo, a una cierta autosuficiencia, a un cierto aislamiento...

Otra de las fortalezas de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela es la presencia y penetración de su red (de Cáritas Parroquiales, centros...) en el territorio, con la consiguiente capacidad o potencialidad de contacto con muy diversas realidades y entornos y de respuesta rápida y consistente a situaciones personales delicadas. Dicha rapidez y consistencia, sin embargo, no se alcanza a escala de la gestión y organización del conjunto de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela, desperdiciándose muchos esfuerzos en una dinámica en la que todos hacemos de todo.

Sin embargo, el principal punto débil de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela en este momento es la fragmentación en su funcionamiento y la falta de conexión entre partes de la organización (entre las Cáritas Parroquiales y los servicios centrales, entre servicios...), con insuficiente coordinación o comunicación interna y limitada expresión y participación desde la base. No conocemos mucho más allá del servicio o la Cáritas Parroquial en la que trabajamos. Si bien en el Consejo de Dirección se ha fortalecido la colegialidad, esta dinámica no ha alcanzado a anillos más amplios entre las personas con responsabilidades en la organización.

Creemos que Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela, como la confederación de la que forma parte, ha venido demostrando, a lo largo de su historia, capacidad de reflexión, estudio, análisis e innovación, si bien muchos de sus miembros echan en falta una mayor dedicación y dinámica de reflexión y estudio a partir de la práctica, así como de supervisión y evaluación, más allá de los indicadores cuantitativos de actividad. Sentimos que carecemos de una estructura y una metodología que permita a las personas *sacar la cabeza* del agobio cotidiano

para aplicarse suficientemente al análisis y la mejora de la práctica.

3.2. Análisis externo

Partimos de la constatación de que somos una organización que va a contracorriente, en un entorno social en el que cobran fuerza los valores individualistas, materialistas, consumistas y excluyentes; en el que se incrementan y diversifican los riesgos y desigualdades sociales; en el que las políticas sociales frecuentemente se burocratizan, acentúan su economicismo o discriminan a determinadas categorías de personas... Una situación amenazante para el bienestar, la dignidad y la vida de muchas personas en nuestro mundo y que en el momento de escribir estas líneas se llena de nubes oscuras de la crisis económica, que siempre se ceba en las personas más vulnerables... Dicha situación social, sin embargo, lejos de sumirnos en la parálisis o la desesperanza, representa un reto y un acicate que nos hacen reafirmarnos, más si cabe, en el sentido y la vigencia de nuestra identidad, misión y valores y en la pertinencia y utilidad de nuestra existencia y acción.

Cáritas, por otra parte, forma parte de una Iglesia inmersa en una compleja encrucijada histórica, con un tejido eclesial

frágil, una comunidad cristiana que va envejeciendo, con diversas visiones acerca del futuro... Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela es parte de esa Iglesia que es portadora de un valioso patrimonio espiritual, humano, social... pero que, a la vez, se siente vulnerable, busca su sitio...

En cualquier caso, desde nuestro punto de vista, la situación exterior más relevante a la hora de enfocar estratégicamente el futuro de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela es la que tiene que ver con los cambios en las reglas de juego y la intervención de los agentes presentes en el escenario de la acción social en nuestro entorno. Cambios que, en muchos casos, hemos promovido y de los que somos corresponsables. Así cabe mencionar:

- El mayor desarrollo y regulación de los servicios sociales y de otros ámbitos de la política social (garantía de ingresos, vivienda, empleo...) por parte de los poderes y administraciones públicas. Una muestra de ello es la aprobación de la ley de servicios sociales y, posteriormente, de la correspondiente cartera¹².

¹² Ley Foral 15/2006, de 14 de diciembre, de servicios sociales; Decreto Foral 69/2008, 17 de junio por el que se aprueba la Cartera de Servicios Sociales de ámbito general.

- La aparición y fortalecimiento de otros agentes que desde la iniciativa social (y también desde la iniciativa mercantil) entran a trabajar en ámbitos o cuestiones de las que Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela se ha venido ocupando históricamente.
- La mayor estructuración y formalización de los modos de relación entre las administraciones públicas y las entidades sociales tanto en lo que tiene que ver con los canales y fórmulas para la participación ciudadana en las políticas públicas como en lo relacionado con la gestión indirecta (mediante conciertos, convenios o contratos) de servicios de responsabilidad pública o para el fomento público (mediante subvenciones...) de la actividad del movimiento asociativo.

Podemos valorar estos cambios en lo que tienen de extensión de derechos y mejora de oportunidades para la población y, en lo que nos toca, asumirlos como una oportunidad para plantearnos nuevos retos en términos de calidad, innovación, posicionamiento o colaboración... Sin embargo también vemos que dichos cambios, frecuentemente, conllevan consecuencias de mercantilización de la intervención social, disminución de la calidad de los servicios o deterioro de las condiciones

laborales en el sector. Por otra parte, en ese contexto, corremos el riesgo de que Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela quede desfasada y descolocada, vea menoscabada su condición de interlocutora y referente y, consiguientemente, pierda capacidad de cumplimiento de su misión, es decir, de incidir significativamente en la construcción de la justicia y, particularmente, en la suerte de las personas más vulnerables o frágiles.

En una situación de ese estilo Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela podría verse sometida a diferentes tipos de presión más o menos deliberada por parte de otros agentes (como la administración pública) para encargarse, por defecto, de lo que otros agentes no quieren asumir (aunque deban hacerlo, incluso por imperativo legal). O puede llegar a ver cómo se van desdibujando sus señas de identidad y proyecto histórico convirtiéndose simplemente en una entidad que compite con otras en el mercado de la prestación de servicios sociales u otros...

Sin embargo, a la vez, el hecho de que otros agentes, y singularmente las administraciones públicas, asuman servicios que antes prestaba Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela puede permitir liberar recursos humanos,

materiales y económicos que podemos utilizar para nuevos proyectos y actividades... Por otro lado, el hecho de que haya más agentes y redes en el escenario de la intervención social representa una oportunidad para participar en procesos más complejos y colaborativos de acción social, trabajando en red y aportando más valor añadido a las personas destinatarias de los servicios y, en general, a la sociedad.

Además los profundos y rápidos cambios sociales que está viviendo nuestra sociedad, a la vez que pueden contribuir a desorientarnos y descolocarnos, representan un impresionante reto y una enorme oportunidad para una organización que, como Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela, no está encuadrada dentro del sistema público de protección social (necesariamente rígido, al menos en alguna medida) ni está sometida a una dinámica del mercado. Para una organización enraizada y conectada que puede detectar nuevas necesidades y darles respuesta con más flexibilidad y rapidez que muchas otras, como muchas veces lo ha hecho en el pasado y lo sigue haciendo en el presente.

Por otra parte, aunque sea contradictoriamente, sentimos que crece la conciencia de que los riesgos y las necesidades sociales pueden afectarnos en un momento u otro a todas las personas. Cada vez nos sentimos más individuos, más llamados a gestionar nuestro proyecto de vida, más necesitados de apoyos personalizados...

4. Visión, organización, gestión y prioridades de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela

Tomando en cuenta nuestras señas de identidad y nuestro modelo de acción social, en función del análisis interno y externo que acabamos de realizar, en las siguientes páginas intentamos definir los cambios estratégicos que queremos realizar en nuestra diferenciación y posicionamiento y en nuestra organización y gestión en los próximos años.

4.1. Diferenciación y posicionamiento de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela

A la hora de pensar en la diferenciación y posicionamiento que deseamos construir y tener en el futuro (en el medio plazo) en Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela sentimos que es mucho lo que queremos conservar y, a la vez, que es necesario realizar cambios importantes. Hablar de la visión a medio plazo de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela supone repensar las grandes líneas de

estructuración de la organización y de relaciones con el entorno que van a permitir a Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela, en un contexto cambiante, cumplir su misión, siendo fiel a su identidad y valores. Así, diríamos que en los próximos años Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela habría de realizar un cambio estratégico en las siguientes claves:

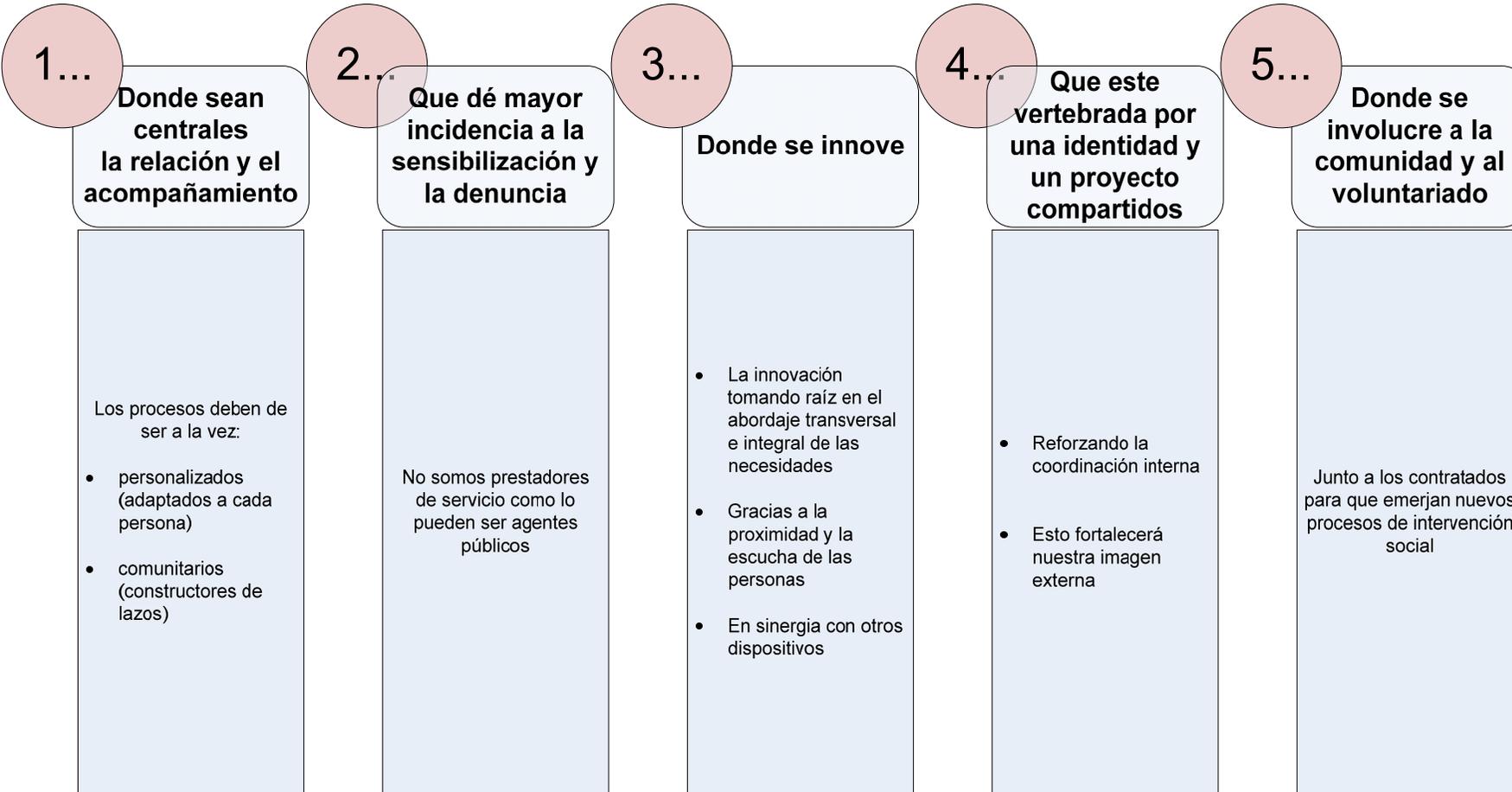
1. Cada vez más realiza y es capaz de dar a conocer que realiza una intervención social donde va adquiriendo centralidad la dimensión relacional y de acompañamiento (junto con la económica y la material) en procesos simultáneamente personalizados (adaptados a cada persona) y comunitarios (constructores de lazos), que combinan la dimensión asistencial (respuesta a necesidades), promocional (desarrollo personal) y estructural (cambio social) y que crecen en calidad, eficiencia y equidad.
2. Cáritas se dotará de una estrategia de comunicación que irá adaptando según las demandas de cada momento histórico y social. De manera que le permita dar a conocer, con una incidencia mayor, su identidad y

labor, y desarrollar y potenciar la labor de sensibilización, promoción, exigencia y denuncia.

3. Desde la proximidad a la realidad y la escucha a las personas, es cada vez más capaz de innovar, proponiendo, desarrollando, realizando y visibilizando actividades y abordajes transversales e integrales a las necesidades y retos sociales (es decir, no encuadrables en un único campo de la acción pro bienestar como los servicios sociales, el empleo, la vivienda, la garantía de ingresos...), en clave de complementariedad y sinergia con otras iniciativas y dispositivos existentes en el territorio.
4. Va fortaleciendo su funcionamiento e imagen como Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela tanto hacia fuera como hacia dentro, superándose o matizándose progresivamente dinámicas de trabajo y visión fragmentarias o parciales y soslayando en todo momento el riesgo de burocratización de la organización.
5. Es capaz de involucrar a la comunidad y al voluntariado que emerge de ella, junto a las personas profesionales, en nuevos procesos de intervención social.

Entendemos que en estos cinco puntos se sintetizan, ordenan y articulan los acentos que compartimos para el desarrollo de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela en los próximos años y las prioridades que deben orientar e impulsar la actuación de todas las personas que estamos implicados en nuestra organización.

Queremos trabajar en una Cáritas



Nuestro posicionamiento

4.2. Organización y gestión de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela

Deseamos visualizar e impulsar la organización de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela desde un mapa de procesos, cada uno de los cuales, en principio, tendría una persona responsable. Se trata de una organización que surge de intentar ponernos, fundamentalmente, en el punto de vista, en la experiencia de las personas con las que trabajamos, de las destinatarias y destinatarios de nuestra intervención.

Así, a la hora de pensar en la estructuración y gestión de la organización, habría que pensar en primer lugar en una secuencia de procesos (conjuntos coherentes y articulados de actividades) en los que participa (que se ofrecen a) la persona que está o puede estar en situación de vulnerabilidad o exclusión social (entendida como principal grupo destinatario de la intervención social que realiza Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela). En principio, por defecto, se supone que cualquier persona que acude a Cáritas a pedir ayuda entraría en este circuito (incluida, por ejemplo, la familia que viene a pedir ayuda para encontrar

una persona que cuide a un miembro de la familia en situación de dependencia...).

Mientras la Institución continúa su trabajo desde la organización y estructura actual, generaremos un espacio paralelo de trabajo que nos permita definir el futuro mapa de procesos. La metodología será lo más participativa posible (habrá equipos de trabajo; además del equipo de directoras y directores de programas y centros y los órganos de gobierno de Cáritas), cuidándose especialmente la comunicación.

4.3. Prioridades de gestión para Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela

De cara a avanzar en la línea de diferenciación y posicionamiento que hemos señalado, con la estructura organizativa que acabamos de describir, entendemos que las siguientes son las prioridades de gestión de Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela en este momento:

1. Desarrollo y sistematización de la metodología de trabajo con la que se lleva a cabo las actividades operativas (la cadena básica de valor) con las usuarias y usuarios en los diferentes pasos de su itinerario en Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela de forma que se

incremente la calidad, equidad y eficiencia de la intervención. Se trataría de avanzar en el consenso técnico (y plasmarlo por escrito) acerca de la manera en la que realizamos los procesos de intervención social con nuestras usuarias y usuarios, de modo que se garantice con más claridad y seguridad que a todas las personas usuarias se les ofrecen, en principio, las mismas posibilidades y que se personaliza la intervención, atendiendo a cada persona de la manera más adecuada.

2. Creación y funcionamiento de sistemas de comunicación y estructuras de participación que hagan posible una reconstrucción colectiva de nuestro discurso en cada situación y etapa (empezando por formalizar el segundo anillo que rodea al Consejo de Dirección) y una toma de decisiones ágil y participativa acerca de la reorientación y el desarrollo de los servicios y actividades. En la medida en que se entiende que en los próximos meses y años se tomarán decisiones en relación con la comprensión y configuración de los servicios que ofrecemos o dejamos de ofrecer, se trata de que esas decisiones puedan ser tomadas con la participación de las personas a las que más les van a afectar (incluidas

las personas usuarias) y que, en cada momento, podamos tener claro por qué se dan los pasos que se dan.

3. Estructuración y potenciación de las labores de sensibilización, promoción, exigencia y denuncia, basadas en el análisis y el conocimiento. Se trata de que estas actividades tengan más envergadura, estén más organizadas, se fundamenten mejor, sean más compartidas, se hagan más visibles.
4. Diversificación de perfiles y funciones en el voluntariado, la colaboración y, en definitiva, las diversas formas de participación de la comunidad en la intervención social que realiza Cáritas Diocesana de Pamplona-Tudela. La idea es que vayamos encontrando cada vez más maneras y estilos que permitan a diferentes tipos de personas (no remuneradas), con situaciones y pretensiones diversas, colaborar con el personal remunerado en distintas actividades de intervención social que realiza Cáritas. Sabemos que es difícil pero nos parece fundamental hacer todo lo que se pueda al respecto.