

10

TEMAS PARA SERVIR
DESDE CÁRITAS CUBA



Presentación

Queridos hermanos y hermanas:

Durante muchos años, Cáritas Cuba, animada por una espiritualidad centrada en Cristo, ha trabajado a través de proyectos y programas en beneficio de varios grupos vulnerables de nuestra sociedad, siendo la capacitación tanto del personal contratado como la del voluntariado, estrategia fundamental con el fin de profesionalizar sus servicios. "Diez temas para servir desde Cáritas Cuba" es un compendio destinado a todas estas personas, con el objetivo de ayudarles a una comprensión más profunda del ser y quehacer de Cáritas en Cuba, también se propone allanar las diferencias entre los que por disimiles causas han tenido mayores posibilidades de capacitación que otros, de manera que, todos puedan responder lo más adecuadamente posible a las necesidades de las personas y grupos sociales a los que servimos y a las exigencias técnicas que conlleva la colaboración con otras instituciones.

Para la selección de los temas fueron consultadas las Cáritas diocesanas, considerándose necesario ofrecer además de la información básica, una bibliografía de consulta y materiales elaborados con fines formativos, los que se han recogido en carpetas anexas a cada uno de los temas. Es una herramienta que facilita el autoestudio y la labor formativa que los coordinadores y formadores diocesanos desarrollan sistemáticamente, con la finalidad de fortalecer los equipos de Cáritas parroquiales y de las comunidades.

El tema inicial aborda el fundamento de la acción caritativa de la Iglesia, basada en el amor de Dios a los hombres revelado en el Evangelio y en el encuentro con Cristo en cada persona, para que descubra su dignidad como hija de Dios. Cáritas como brazo social de la Iglesia que peregrina en Cuba, interviene en la misión evangelizadora descrita en el Plan Global de Pastoral, con mayor énfasis en la expresión social de la fe, contribuyendo, siempre que es posible, al desarrollo humano integral de la persona. También trata de manera general aspectos de su fundación, quehacer y estructura.

Los temas 2, 3 y 4 presentan el plan estratégico de Cáritas Cuba 2014 -2023. Para elaborarlo de forma participativa, fue necesario adentrarnos, previamente, en los conceptos y métodos del desarrollo organizacional sistémico, la adopción de una cultura sistémica (que consiste en tomar la solución y los resultados como el punto de partida de una planeación) y el criterio y orientación continua en el funcionamiento personal y de los procesos institucionales. En el tema N°4, dedicado a la gestión de proyectos orientada a resultados se describe, de manera práctica, la proyección estratégica de Cáritas Cuba, partiendo de las visiones o deseos y traza el camino para alcanzarlos paso a paso.

Consideramos que es importante incluir estos contenidos porque el enfoque sistémico nos brinda una proyección a largo plazo, como es el caso del plan estratégico, pero también a mediano y corto plazo en los proyectos, pues brinda mejores probabilidades a la hora de lograr los resultados deseados.

De manera general podemos señalar que los temas 5, 6 y 7 exponen la vida y funcionamiento propio de la institución. El tema 5 presenta el trabajo en equipo como uno de los valores operativos que la identifican y en consecuencia a sus miembros, favoreciendo el intercambio y el respeto mutuo por lo que debe ser cuidado y fortalecido. Seguidamente, el tema N° 6 aborda, de forma suscita, conocimientos básicos sobre la Doctrina Social de la Iglesia, que junto con el desarrollo Humano Integral y la participación responsable de los grupos meta, constituyen los ejes transversales de todo el quehacer de la institución a favor de las personas a las que servimos y su bienestar. Cierra este bloque de temas La espiritualidad en el Servicio de la Caridad, (tema N° 7) para enfatizar que no basta con la competencia técnica, sino que como nos dice el papa Benedicto en su carta Deus Caritas est, es indispensable una formación del corazón, la vivencia de una espiritualidad que es la base y el motor de toda la acción y que debe propiciar en los que ofrecen un servicio de caridad un estilo

de vida en el Espíritu. Somos solo meros instrumentos de Dios y debemos ser dóciles, abiertos y dispuestos a conocer y aceptar su voluntad.

Una acción cotidiana e imprescindible en nuestro actuar es el acompañamiento a nuestros beneficiarios habituales y a aquellos que se acercan con una necesidad o un pesar, también entre nosotros existe la necesidad de sostenernos espiritual y emocionalmente ante las adversidades y el continuo contacto con el mundo del dolor. El tema 8: Acompañamiento, sus dimensiones, dificultades y retos, nos proporciona los fundamentos y pautas a seguir para aprender y saber acompañar como lo hizo Jesús con sus discípulos por el camino de Emaús.

Uno de los roles principales de Cáritas es su intervención en situaciones de emergencias que en nuestro país implica, casi siempre, fenómenos atmosféricos como los huracanes. El tema 9: Respuesta desde Cáritas en situaciones de emergencias, nos presenta el Plan Nacional de Respuesta a Emergencias de Cáritas Cuba, el Manual Esfera y la Caja de Herramientas de Cáritas Internationalis, documentos que deben conocerse de manera general y deben consultarse siempre que exista algún tipo de contingencia de esta naturaleza, especialmente, aquellas cuya magnitud del daño requieren de apoyo externo. La selección y propuesta de modelos que presentamos son los más utilizados para las diferentes etapas de una emergencia, por tanto, son útiles en la práctica y en el contexto de nuestro país, lo que facilita que nuestra intervención se adapte y satisfaga, de forma más dinámica, las necesidades que surgen o que se agudizan.

El compendio finaliza con el tema Caritas Cuba, miembro de una confederación Internacional, tema sobre el que en general los miembros de nuestra institución conocen poco, especialmente sobre lo que representa este hecho en términos de derechos y deberes, especialmente los estándares de gestión que deben cumplir todas las organizaciones miembros, con el objetivo de que las Cáritas diocesanas se involucren en la implementación de aquellos que en nuestra realidad pueden ser observados.

Deseamos agradecer a las personas que escribieron los textos así como a las que se encargaron de revisar, editar y diseñar este compendio de temas. Ha sido gratificante la disposición mostrada ante nuestra solicitud en medio de este tiempo de pandemia impregnado de dolor e incertidumbre en el que es imprescindible aferrarse a la esperanza.

Gracias a todos los que durante estos 30 años de presencia de Cáritas en Cuba han acompañado su desarrollo y fortalecimiento con amor y profesionalidad, aportando conocimientos, experiencias y vida para que sepamos vivir y servir en Cristo, exigiéndonos a nosotros mismos poder ofrecer nuestra prestaciones con la calidad de la que son merecedores los preferidos del Padre .

Que este compendio de temas, sea de utilidad para mayor gloria de Dios y que María de La Caridad sea nuestra guía.

Lic. Maritza Sánchez Abillud

Directora de Cáritas Cuba

La Habana, 16 de setiembre de 2021

Temas

2 El Plan Estratégico de Cáritas Cuba

3 Desarrollo organizacional sistémico

4 Gestión de proyectos orientada a resultados

5 El trabajo en equipo

6 Doctrina Social de la Iglesia

7 La Espiritualidad en el servicio de la Caridad

8 Acompañamiento. Dimensiones, dificultades y retos

9 Respuesta desde Cáritas ante situaciones de Emergencia

10 Cáritas Cuba miembro de una confederación internacional

Introducción

“Dios es amor, y quien permanece en el amor permanece en Dios y Dios en él” (1 Jn4, 16) Estas palabras del apóstol Juan expresan con claridad el corazón de la fe cristiana. “Nosotros hemos conocido el amor que Dios nos tiene y hemos creído en Él”. Esto permite al cristiano expresar la opción fundamental de su vida. Estamos hechos a imagen y semejanza de Dios y esa imagen de Dios que somos la vivimos en el amor, siendo y haciendo familia, siendo y construyendo comunidad con un amor que nos recuerda que todos somos iguales e hijos de un mismo Padre.

La identidad cristiana se encuentra en la respuesta a ese amor de Dios revelado en el Evangelio y se descubre cuando descubrimos a Cristo en cada persona. El amor al prójimo enraizado en el amor a Dios es ante todo una tarea para cada fiel.

Toda la actividad de la Iglesia es una expresión de un amor que busca el bien integral del ser humano: busca su evangelización mediante la Palabra, los Sacramentos y su promoción en los diversos ámbitos de la actividad humana. “La Iglesia ha aprendido que su misión evangelizadora tiene como parte indispensable la acción por la justicia y las tareas de promoción del hombre” (J. Pablo II).

1.1 ¿Qué es la Iglesia?

“La Iglesia es la comunidad de Jesús, la comunidad conformada por todos aquellos que profesan la misma FE en el Resucitado, es signo visible de la presencia de Cristo en el mundo, es medio de cómo Jesús se interesa por las diversas situaciones que vive el ser humano. La Iglesia se reconoce servidora de los hombres y mujeres para construir con ellos el Reino de Dios, Reino de amor, esperanza, justicia y paz.

La naturaleza íntima de la Iglesia se sustenta en tres pilares: Anuncio de La Palabra de Dios (kerigma), celebración de los Sacramentos (koinonía, liturgia) y servicio de la caridad (diaconía). Son tareas que se implican mutuamente y no pueden separarse una de otra. “Para la iglesia, la caridad no es una especie de actividad de asistencia social que también se podría dejar a otros, sino que pertenece a su naturaleza y es manifestación irrenunciable de su propia esencia.

La Iglesia nunca puede sentirse dispensada de la caridad como actividad organizada de los creyentes y, por otro lado, nunca habrá situaciones en las que no haga falta la caridad de cada cristiano individualmente, porque el hombre, más allá de justicia, tiene y tendrá siempre necesidad de amor.

1.2 Cáritas en el Plan Pastoral de la Iglesia Católica en Cuba. “Por el camino de Emaús”

El Plan pastoral tiene como motivación el ardor pastoral que queremos como Iglesia Católica que peregrina en Cuba y que camina junto a su pueblo. Todos los que recibimos este Plan Pastoral estamos invitados a hacer un camino que sea esperanza alegre de vida, que inquiete y despierte la fe de todos en Cristo, el Señor... Todo esto con la fuerza del Espíritu de la vida que da el Resucitado, en medio de nuestra historia como pueblo y de la realidad que cada día vivimos.

El cristiano vive su Fe en la familia, la comunidad cristiana y en la sociedad en general, ámbitos privilegiados de comunión. Y desde esa vida de comunión brota el testimonio, que se convierte nuevamente en anuncio de la Buena Nueva del Reino en la sociedad.

“Lo más propio y específico que aporta la acción caritativa y social en la evangelización es el testimonio. Anunciar a Jesucristo en el encuentro con el hermano, acompañándolo en las dificultades, compartiendo con él sueños y esperanzas, haciendo juntos el camino del crecimiento integral y liberador. También es posible manifestando nuestras motivaciones y el sentido de lo que hacemos. Y cuando sea oportuno y posible haremos anuncio explícito de Jesús y su Evangelio, como el mejor servicio que podemos ofrecer a los hermanos”

Toda la actividad de la Iglesia es expresión de un amor, recibido y dado, que busca el bien integral del ser humano. El amor necesita también una organización, como presupuesto para un servicio comunitario ordenado.

Tema 1

¿Quiénes somos y por qué estamos aquí?

Nuestro Plan pastoral tiene tres partes:

**Marco de realidad,
un proyecto encarnado:**

Nos invita a poner la mirada pastoral en la vida de nuestra Iglesia para descubrir los llamados que Dios hace hoy a nuestra acción evangelizadora en Cuba.

**Marco operativo:
Propuesta de iluminación,
conversión y acción**

Se incluyen las cuatro prioridades del Plan: pista para iluminar el compromiso, llamadas a la conversión y propuestas de acción

**Marco
bíblico-teológico**

Es el momento del ardor como expresión de la alegría del encuentro con Jesús y sus Palabra.

Temas

Tema 1

¿Quiénes somos y por qué estamos aquí?

Los momentos del proceso o camino de conversión son cuatro:

El anuncio
(Iglesia misionera)

La iniciación cristiana y la formación para el discípulo
(Identidad cristiana)

La Familia y la comunidad (Ámbitos de comunión, crecimiento y compromiso)

El testimonio cristiano (Dimensión social de la fe)

CONVERSION

Camino de evangelización

Anuncio

Iniciación Cristiana
Formación para el
discipulado

Familia
Comunidad cristiana

Testimonio
Cristiano

Temas

1.3 ¿Qué es Cáritas?

Es una institución de la iglesia universal con la misión de ejercer oficialmente la caridad. Que testimonia el amor de Dios mediante acciones que ayudan a descubrir y proteger la dignidad de las personas vulnerables sin distinción.

El Papa Benedicto, al referirse a Caritas, subraya “es expresión del acto más profundo del amor personal con el cual Dios ha creado, suscitado en cada corazón la tendencia hacia el amor reflejo del Dios Amor que los convierte en su imagen”.

La opción por los pobres y el servicio a los pobres, encarnado en las realidades de pobreza que se van dando en la historia de los pueblos y las iglesias, es el reto permanente de Caritas. Su manera de ser y de organizarse tienen un significado: ser respuesta cristiana al evangelio de Jesús, buena noticia para los pobres.

¿Qué caracteriza a los que trabajan en Cáritas?

Los que trabajan en las instituciones caritativas de la Iglesia deben distinguirse por el hecho de que no se limitan a realizar con destreza lo más conveniente en cada momento, sino por su dedicación al otro con atenciones que brotan del corazón, para que el otro experimente su riqueza de humanidad. Por eso, dichos agentes, además de la preparación profesional, necesitan también y sobre todo una «formación del corazón»: se les ha de guiar hacia el encuentro con Dios en Cristo que suscite en ellos el amor y abra su espíritu al otro, de modo que, para ellos, el amor al prójimo ya no sea un mandamiento por así decir impuesto desde fuera, sino una consecuencia que se desprende de su fe, la cual actúa por la caridad. Nunca tratarán de imponer a los demás la fe de la Iglesia. Es consciente de que el amor, en su pureza y gratuidad, es el mejor testimonio del Dios en el que creemos y que nos impulsa a amar.

Caritas Cuba fue fundada por decreto de la Conferencia de Obispos Católicos en febrero del año 1991. La institución ofrece sus servicios a través de 11 Cáritas Diocesanas y más de 600 Caritas Parroquiales y de comunidades. Su mayor fortaleza está en el voluntariado generalmente numeroso, por su compromiso, disposición al aprendizaje y dedicación.

Desarrolla varios programas de alcance nacional aplicados a grupos vulnerables de nuestra sociedad con la aspiración de que estas personas acompañadas por Cáritas y sus familias lleguen a ser protagonistas de su historia personal y social y satisfagan plenamente sus necesidades.

Estructura. Organización estructural de Cáritas

Cáritas está estructurada en red con varios niveles:

- Cáritas parroquiales o de comunidades, que son las que desarrollan los proyectos y programas porque están en contacto muy directo con los beneficiarios. Por eso es que se llaman también Cáritas de base, ya que están en la base de toda la estructura.
- Cáritas diocesanas que son las oficinas diocesanas que están al servicio de las Cáritas de base y acompañan la ejecución de los diferentes proyectos, prestando toda la ayuda necesaria.
- Cáritas nacional que es la oficina que está al servicio de las Cáritas diocesanas para que éstas puedan acompañar a la base. Esto incluye la relación con las organizaciones caritativas extranjeras que apoyan con recursos de todo tipo la ejecución de los proyectos en la base.
- Cáritas Internationalis, que es la Confederación de instituciones católicas que ejercen el servicio de la caridad y cuya sede se encuentra en el Vaticano.

El tema VIII de esta guía, abunda sobre este contenido.

Para lograr una organización apropiada debemos partir de las personas, sus cualidades y sus limitaciones. Esto nos conducirá a desarrollar un espíritu y un trabajo de equipo que nos permita aprovechar esas potencialidades en bien de los hermanos necesitados.

“Las organizaciones caritativas de la Iglesia, comenzando por Cáritas (diocesana, nacional, internacional), han de hacer lo posible para poner a disposición los medios necesarios y, sobre todo, los hombres y mujeres que desempeñan estos cometidos.

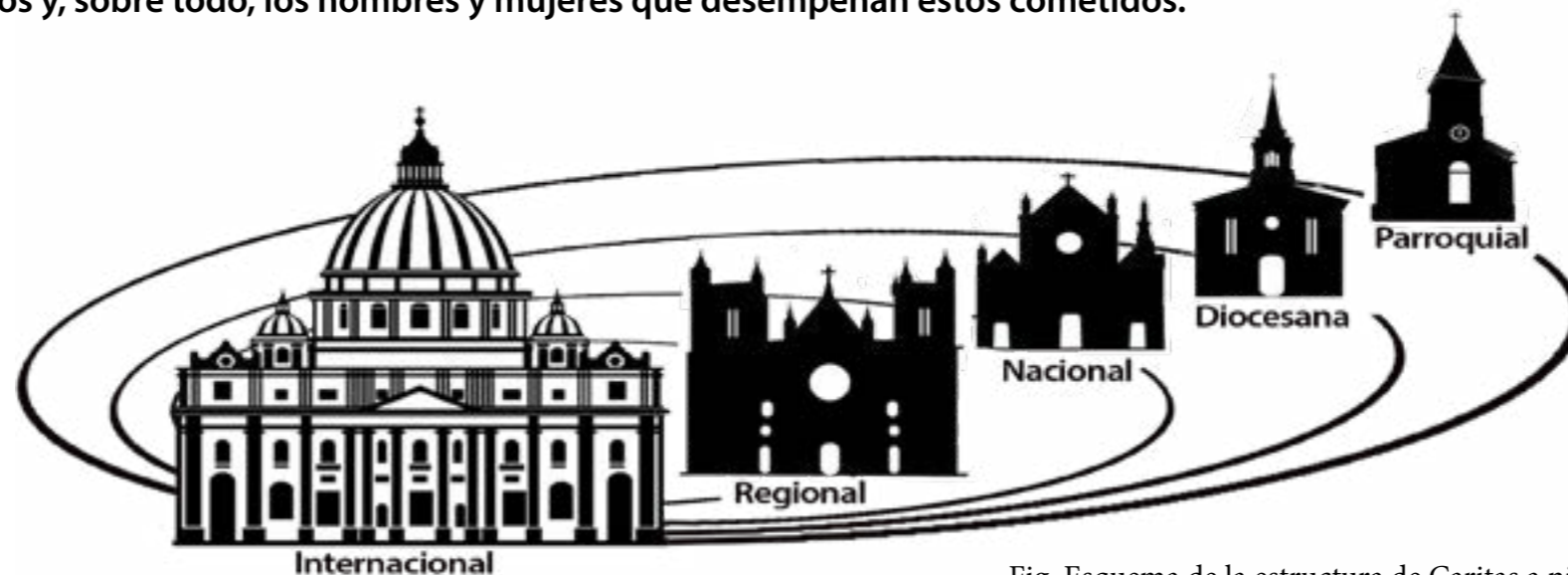


Fig. Esquema de la estructura de Caritas a nivel mundial.

Tema 1

¿Quiénes somos y por qué estamos aquí?

Estructura Organizativa de Cáritas Cuba

GRUPOS METAS DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS

Personas afectadas por VIH-Sida y grupos de riesgos de infección.

Personas con discapacidad y sus familias.

Personas mayores y sus familias.

Niñas y niños, adolescentes y jóvenes en riesgo de exclusión social y sus familias

Personas en situación de vulnerabilidad por riesgo social y/o emergencia por desastres



CÀRITAS DE BASE

- * Sacerdote
- * Responsables de Caritas
- * Colaboradores y voluntarios



Temas

CÀRITAS DIOCESANAS

Obispo Presidente
Director, coordinadores de programas y equipos asesores,
formadores, colaboradores, comunicadores
Contadores
Personal administrativo y de servicio



OFICINA NACIONAL

Obispo Presidente
Director, Coordinadores de programas, equipos de asesoría y formación, contadores,
comunicadores
Personal administrativo y de servicio

La Iglesia está llamada a una evangelización nueva en su ardor, sus métodos y su expresión. Una evangelización nueva en su ardor supone una fe sólida, una caridad pastoral intensa y una recia fidelidad que, bajo la acción del Espíritu, generen un incontenible entusiasmo en la tarea de anunciar el Evangelio.

Preguntas para reflexionar y compartir:

1. ¿Por qué es importante organizar las obras caritativas?
2. ¿Por qué la caridad es manifestación irrenunciable de la esencia y naturaleza de la Iglesia?

Bibliografía

1. COCC, Plan Pastoral 2014-2021, Por el camino de Emaús.
2. Benedicto XVI, Encíclica DEUS CARITAS EST -Sobre el amor cristiano.
3. Cáritas Cuba, "Muéstrame tu fe por tus obras", Selección de lecturas de Formación General.
4. Vicente Altaba Gargallo, "La Espiritualidad que nos anima a la acción caritativa y social".

Introducción

El actual Plan Estratégico de Cáritas Cuba fue la culminación de un largo proceso iniciado en 2012. Primeramente se capacitó al personal clave en los temas de Desarrollo organizacional sistémico y Gestión de proyectos orientados a resultados y una vez concluidos estos ciclos, con la participación de directores, coordinadores y formadores de Programas se inició la estructuración del Plan, con una amplia participación y el auxilio de una facilitadora experta en planeación estratégica. Resultó aprobado en la Tercera Asamblea General, en el año 2014, para el período 2014 -2023.

Definición

Se define como plan estratégico aquella herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión (objetivos) y alcanzar su propia visión (meta). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización y define también qué acciones son necesarias para lograrlo.

En breves palabras: es un proyecto imprescindible en toda institución o empresa porque dirige y puntualiza los objetivos a seguir hacia la visión institucional y nos brinda las mejores herramientas y acciones que deben llevarse a cabo para alcanzarlo. En un plan estratégico se definen 7 elementos: Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Medidores de Impacto y Análisis de Riesgos.

Antecedentes:

En febrero del año 2001 Cáritas Cuba celebró su Primera Asamblea General en la que resultaron cuatro líneas fundamentales de trabajo:

1. Revisión de programas y proyectos
2. Espiritualidad de Cáritas
3. Diálogo y reconciliación
4. Formación

En el transcurso del periodo que sucedió a este evento y hasta la Segunda Asamblea General en el año 2005, estas líneas se transformaron en los principales ejes de trabajo :

- Fortalecimiento institucional
- Trabajo con grupos vulnerables de nuestra sociedad
- Emergencia y ayuda humanitaria.

Es importante recordar que en esta Segunda Asamblea General fue aprobada una nueva misión y visión para la institución, ambos resultados fueron precedidos de un proceso de reflexión que involucró a más de 381 Cáritas de base.

Resumen de los contenidos

El plan está enfocado en dos grandes ejes:

- 1- La visión de las personas en su entorno social y ambiental, es decir la población meta para la que trabaja nuestra institución.
- 2- La visión organizacional de Cáritas Cuba con miras a que sirva de guía para su accionar hacia el futuro

Cuenta con 5 secciones

1

Identidad :

La identidad surge a partir de nuestros valores, es decir, está basada en las cualidades que nos caracterizan como Cáritas. En este caso, nuestros principios como entidad están basados en el amor, la familia, la justicia social y el bien común. También contamos con valores operativos como el respeto a las personas, la honestidad, la capacidad de trabajo en equipo y la profesionalidad creativa. Son también parte de la identidad la misión y visión de la institución.

2

Marco de referencia :

El marco de referencia es el que describe nuestros temas y enfoques estratégicos.

¿Qué se entiende por temas o líneas estratégicas?

Las líneas o temas estratégicos son herramientas dirigidas a contribuir que la organización gestione prioridades de corto y largo plazo, o de crecimiento y rentabilidad que de otro modo causarían que estos puntos de vista generen conflictos.

El tema central de la labor de Cáritas Cuba es la Dignidad de la persona humana, especialmente a través de la reducción de riesgos de exclusión social, en relación con grupos vulnerables de la sociedad en nuestro país tales como:

- Niños, niñas, adolescentes , jóvenes y sus familias
- Personas con discapacidad y sus familias
- Personas adultas mayores y sus familias
- Personas afectadas por VIH SIDA y grupos con riesgo de contagio

Los otros temas o líneas estratégicas que coadyuvan al tema central son:

- Reducción de riesgos ante emergencias o desastres
- Reconciliación y dialogo en la familia y la sociedad
- Participación responsable y solidaria de los grupos metas nombrados.

3

Enfoques estratégicos:

El enfoque estratégico constituye un punto de vista para desarrollar la dirección y gestión de las organizaciones, una alternativa para la búsqueda permanente de ventajas competitivas, la creación de un mayor valor agregado y el avance de forma sostenida hacia el éxito expresado en resultados superiores en el desempeño. Un enfoque estratégico orienta las decisiones y la asignación selectiva de recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Permite identificar los cambios y desarrollar lo que se puede esperar. También permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas preparar el futuro, aunque sea impredecible, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.

Nuestros enfoques estratégicos son tres:

- 1- Doctrina Social de la Iglesia, tema que desarrollaremos brevemente en esta guía.
- 2- Desarrollo Humano Integral .
- 3- Participación solidaria y responsable de los grupos meta.

Los temas o líneas estratégicas en favor de las personas y su bienestar se realizan observando nuestros enfoques estratégicos. Estos constituyen los ejes transversales de todo el quehacer.

Son también elementos constitutivos de este acápite la descripción de los actores claves , y los grupos meta que como ya dijimos anteriormente, para Cáritas Cuba, son los grupos de personas en situación de vulnerabilidad de nuestra sociedad a los que se llega a través de las 11 Cáritas diocesanas



4

Gestión de Cambio :

Partiendo del análisis del contexto, Cáritas Cuba ha identificado prioridades en relación con los cambios deseados tanto para los grupos meta como para la organización.

Los cambios deseados se centran en el bienestar de las personas en su entorno social y ambiental. Para poder desarrollar los procesos que permitan dichos cambios se requiere de una organización lo suficientemente fuerte para poder soportarlos y facilitarlos de manera sostenible, por lo que se deberá cuidar y mantener de manera sistemática el equilibrio de cuatro perspectivas que tributan a los cambios en el bienestar de las personas. Estas perspectivas son: perspectiva de grupos de interés, perspectiva financiera, perspectiva de procesos y perspectiva de desarrollo personal y organizacional. Las cuatro se definen en el plan, están interconectadas y se influyen mutuamente por lo que como ya hemos dicho, es necesario mantener su desarrollo de manera equilibrada.

5

Camino a la Visión:

Este acápite describe los procesos que debemos impulsar de manera gradual para lograr nuestros sueños o visiones futuras en relación con los cambios en el bienestar tanto para las personas y familias en su entorno social y ambiental como para nuestra organización.

El primero de estos sueños o visión se planifica para cada uno de los programas cuyos beneficiarios son los grupos meta ya citados. Cada uno de ellos, a través de diversas formas de intervención integral y gradual, promueve procesos de cambios que en un primer nivel provean herramientas necesarias para que las personas experimenten cambios en sus capacidades y que estas a su vez, proporcionen nuevas prácticas y comportamientos a personas y grupos, de manera que sean capaces de generar cambios en el desempeño de las familias, organizaciones e instituciones, lo que finalmente promueve y hace sostenibles los cambios en el bienestar.

Cada programa partiendo de lo que se desea lograr (visión) y de la situación de partida (Línea base), describe su camino a la visión de manera concreta y medible a través de indicadores que permitan evaluar sistemáticamente si a través de las acciones y actividades que se realizan se logran los resultados deseados. Igualmente sucede con el camino a la visión de la organización, la que no debe descuidar su desarrollo implementando buenas prácticas que propicien el desarrollo equilibrado de las perspectivas de desarrollo personal, de los procesos, de los grupos de interés y la perspectiva financiera.

En esta sección del plan se muestra de manera gráfica el mapa estratégico de la organización, pudiéramos decir que se muestran varios “cortes” los que nos permiten detallar el camino a la visión para cada grupo meta, para la organización y también una visión de conjunto. Observemos que siempre el camino a las visiones sobre las personas y sobre la organización, están soportados en los valores de la institución y ambos deben ser recorridos observando siempre nuestra misión.

El plan estratégico no es inamovible, es una herramienta en el trabajo cotidiano, que debe reajustarse en la medida en que no está facilitando los resultados deseados.

Evaluación del Plan

Las evaluaciones del plan se realizan anualmente.

Los programas y proyectos encaminados a la visión sobre las personas en su entorno social y ambiental cuyos procesos a largo plazo se describen en la sección “Nuestro camino a la visión por tema estratégico y grupo meta” se evalúan con periodicidad anual tanto en el caso de la gestión de riesgo por exclusión social que abarca a todos los programas en favor de los grupos sociales en situación de vulnerabilidad, como cuando la gestión de riesgo es por desastres naturales. El instrumento de medición tiene invariablemente su base en los marcos lógicos de cada proyecto y estos, a su vez, en su planeación, parten del plan estratégico de la institución.

Para conocer los cambios de realidad y la eficacia de las acciones realizadas en relación con los resultados deseados, en el primer caso, la evaluación la realizan generalmente los coordinadores y formadores de cada programa y en el segundo caso, los equipos diocesanos de las diócesis afectadas con la participación de todos los actores involucrados en la respuesta a emergencia. Cáritas Cuba cuenta con un “Plan nacional de respuesta a emergencias ante desastres” y otros documentos y herramientas de utilidad, los que se abordan en el capítulo 7.

Las cinco perspectivas que contribuyen al desarrollo organizacional, son evaluadas también con frecuencia anual por el Consejo de Directores en el último encuentro de cada año que generalmente se celebra en el mes de diciembre e igualmente la metodología para su evaluación se basa en los indicadores descritos en el plan.

Desde el año 2018, partiendo de dichas perspectivas, Cáritas Cuba emprendió un proceso de revisión de su quehacer, cuyos resultados se plasman en la instrucción N° 1 /2020 para fortalecimiento organizacional de Cáritas Cuba, la que tiene vigencia hasta la finalización del actual Plan estratégico en 2023 (se adjunta)

Preguntas para reflexionar y compartir:

1. Observa detenidamente los mapas estratégicos que representan el camino a la visión sobre las personas y su entorno social y ambiental, detente especialmente en el que representa el camino a la visión del grupo meta para el que trabajas.
2. Detente a analizar el camino a la visión de la organización, lee detenidamente el instructivo N° 1 /2020 que se relaciona concretamente con el cuidado de cada una de las perspectivas de la organización.

Bibliografía (carpeta VIII)

- Cáritas Cuba, Plan Estratégico 2014 -2023.
- Miguel Ángel Pons, Plan estratégico de Cáritas Cuba Presentación de PowerPoint.
- Instructivo N° 1/2020 para fortalecimiento organizacional de Cáritas Cuba

Introducción

Para Cáritas en Cuba, el proceso participativo de elaboración de su Plan Estratégico Institucional durante los años 2012-2014, constituyó un referente histórico en el camino de adopción del estilo de cultura organizacional sistémica; además de un medio de proyección a largo plazo sobre la base de las metas o resultados a alcanzar.

Dicho proceso, la vida institucional, el desarrollo organizacional y cualquier alcance en materia de cultura en la organización, tienen que tener como centro a las personas y a los equipos de trabajo que ofrecen su servicio a la institución en cualquiera de sus niveles: nacional, diocesano, parroquial y comunitario; laboren tanto en alguno de los componentes o subsistemas institucionales, como en cualquiera de los programas y proyectos que la componen.

La dimensión sistémica del desarrollo organizacional se caracteriza por dos aspectos fundamentales: el primero de ellos consiste en concebir y hacer funcionar a la institución como un sistema, con partes o subsistemas componentes con vida propia, en relación múltiple entre ellos y con el entorno; el segundo sería que la vida cotidiana institucional, la implementación de los procesos institucionales y el quehacer habitual de los múltiples actores al servicio de la caridad que componen a la institución, se distinguen por la práctica de las actitudes sistémicas.

La actitud sistémica fundamental del estilo de cultura organizacional de igual nombre, consiste en tomar la solución o los resultados como el punto de partida y el criterio de orientación continua en el funcionamiento personal y de los procesos institucionales. Este distintivo caracteriza a la proyección estratégica de Cáritas Cuba.

El Plan Estratégico Institucional refleja la actitud sistémica de enfocarse en la solución, concibiendo un imaginario de felicidad deseado, en el que la institución, y las personas y grupos vulnerables con quienes se trabaja han superado las condiciones actuales de vida. Partiendo de dichas visiones, se traza el camino necesario para alcanzarlas paso a paso, escalón a escalón, desde niveles más complejos y altos de cambios necesarios, hasta acciones básicas que componen los productos concretos que deben generarse en el marco de los proyectos.

A estos últimos se les dedicará un capítulo más adelante en la presente guía. Sepa como anticipo que ellos constituyen medios de planificación a corto y mediano plazo, siendo capaces de recorrer parte de la senda trazada, escalando peldaños de cambios requeridos y contribuyendo al logro de la visión sobre las personas en su entorno, o de Cáritas como institución cuando se ejecutan en cada grupo parroquial o comunitario, o en cada nivel de la estructura institucional.

3.1 Mirada al desarrollo organizacional sistémico

Concepto

El desarrollo organizacional, entre múltiples acepciones, se asume como un proceso de cambio de la organización y de las personas que laboran en ella. Es asumido de forma consciente por la dirección institucional y aceptado por todos sus miembros, incrementa las posibilidades reales de solución a las dificultades que se presentan en la vida diaria institucional y eleva las capacidades de respuesta personal e institucional, frente a los desafíos constantes que surgen desde las limitaciones internas y por la impronta del entorno en que habitan las personas y la institución.

También puede entenderse al desarrollo organizacional como un esfuerzo a largo plazo para que una organización mejore sus procesos con vistas a solucionar los retos que la vida le impone. Auxiliándose de una efectiva dirección de la cultura organizacional, sustentada en la colaboración, en su personal y en sus equipos de trabajo.

Componentes fundamentales

Primero las personas y luego los equipos de trabajo, constituyen el centro de vida de una organización. Cualquier estilo de cultura organizacional y pretensión de desarrollo institucional, tiene que cimentarse en el previo desarrollo de las personas y equipos de trabajo que laboran a su servicio. No en vano Cáritas ofrece a las personas y equipos de trabajo, múltiples y periódicas oportunidades que propician el desarrollo personal, antesala del institucional.

Las personas y los equipos de trabajo, influyen a la organización de la que son miembros. Los sueños y aspiraciones personales y grupales, intervienen en la proyección de la visión de la institución; los pasos personales y grupales para conseguir las metas, distinguen al estilo para alcanzar la visión organizacional. Como complemento de ello, un capítulo de esta guía, se dedica al trabajo en equipo.

Los aspectos incluidos en el desarrollo de las personas y los equipos de trabajo ocupan también al desarrollo organizacional. El perfil de personalidad de la organización, la cultura que la caracteriza, su estilo y rituales, su historia e hitos significativos, sus joyas y lados oscuros, sus aspiraciones y su capacidad innovadora para alcanzar los sueños, son también algunos de los componentes fundamentales del desarrollo organizacional.

3.2 Cáritas en Cuba desde la concepción de un sistema

Para los que colaboramos en la construcción del Reinado de Dios en este mundo, trabajando con énfasis particular desde la dimensión caritativa de la Iglesia, con el trasfondo espiritual que necesariamente tiene que sustentar a nuestras acciones, los textos bíblicos de la primera Carta a los corintios (1 Cor 12, 12-31) y de la Carta a los romanos (Rom 12, 4-5) nos acercan a la concepción de un sistema.

Concepto

Puede entenderse a un sistema como un organismo o una unidad compuesta por varias partes o diversos subsistemas, cada uno de los cuales cumple una determinada función con cierto grado de autonomía y a la vez con dependencia-por la interrelación que existe entre cada una-, al ser componente que tributa al bienestar y equilibrio del sistema como un todo, o al logro de los objetivos a los que se enfoca.

Características y componentes fundamentales

El equilibrio o estabilidad que caracteriza a los sistemas, no se logra sólo por el resultado de la contribución y combinación simultánea de sus subsistemas o partes componentes, sino porque ellos se encuentran ante circunstancias internas y externas cambiantes a lo largo del tiempo, frente a las que responden de manera dinámica y adaptativa.

Es posible afirmar que la existencia duradera o la perdurabilidad de un sistema además de depender de su capacidad de respuesta o adaptación de su modo de funcionamiento frente a nuevos escenarios del medio en que se encuentra, también obedece a cambios en el funcionamiento interno de sus partes o subsistemas componentes.

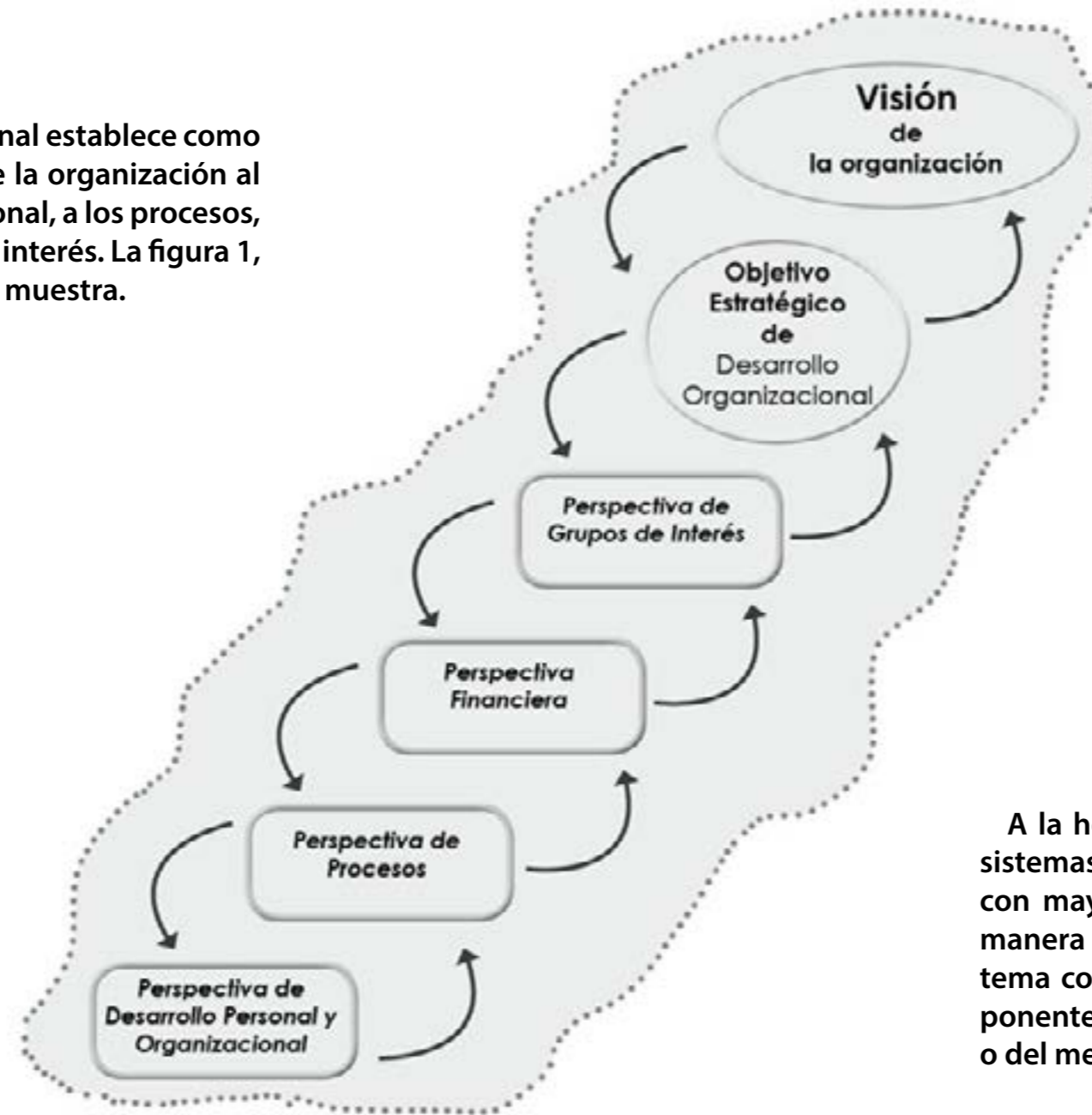
Cuando un sistema logra adecuarse a la nueva realidad en que habita o del entorno que le circunda, alcanza una vez más el referido equilibrio o estabilidad. Así ha de comportarse de manera cíclica y dinámica.

Un componente esencial que se ha mencionado con fuerte incidencia en el sistema lo constituye el entorno.

El contexto en que se ubica, vive y actúa el sistema, ejerce una influencia nada despreciable sobre el equilibrio y estabilidad del mismo; exige que se le ofrezca la importancia necesaria y se le tenga en cuenta a la hora de proyectar las metas que se pretenden alcanzar. De algún modo él también forma parte del sistema.

Aplicación institucional

El Plan Estratégico Institucional establece como subsistemas o perspectivas de la organización al desarrollo personal e institucional, a los procesos, a las finanzas y a los grupos de interés. La figura 1, tomada de su página 38, así lo muestra.



A la hora de identificar los componentes o subsistemas organizacionales, es posible observar con mayor evidencia que los sistemas existen de manera abierta o que es complejo definir a un sistema considerando sólo a sus subsistemas y componentes internos, sin reflejar los sistemas externos o del medio con que se encuentran en relación.

Figura 1: Nuestro camino hacia la visión organizacional
Fuente: Plan Estratégico de Cáritas Cuba

Subsistemas de la estructura institucional

Dentro del subsistema de desarrollo personal e institucional se incluyen a las personas que ofrecen su servicio en Cáritas; así como la definición de principios generales o políticas institucionales para la gestión de recursos humanos: captación, contratación, adiestramiento, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño y revocación. Valora, en este mismo orden, a la permanencia del personal en la institución, su grado de motivación y compromiso, su nivel de conocimientos y sus capacidades para llevarlos a la práctica. De forma similar incluye a los equipos de trabajo que constituyen las personas miembros de la institución, la existencia, funcionamiento y clima que prima en los mismos.

Los elementos de identidad también forman parte del componente de desarrollo personal e institucional : misión y visión, valores definidos y puestos en práctica, razón de ser y existir de la institución; así como la capacidad para que sus miembros reflejen dichos aspectos en sus conductas cotidianas. Asimismo, dentro de esta perspectiva se circunscribe a la capacidad institucional para establecer la proyección futura de su quehacer -Plan Estratégico-, así como la de mediano plazo a través de sus programas y proyectos.

Por otra parte, también son componentes del desarrollo personal e institucional los aspectos reguladores de la vida institucional, como la existencia y aplicación de políticas o principios en torno a: reglamentos internos, procesos de planificación, monitoreo y evaluación, políticas de tipo administrativas y contables y-mirando a su entorno- incluye a las políticas de relación con los grupos meta o las personas y grupos vulnerables a cuyo desarrollo se encaminan los proyectos , con los donantes u organismos de cooperación, con proveedores de diversos recursos y servicios y con las instituciones estatales y sociales de índole diversa .

También atañen a este subsistema institucional, la capacidad de Cáritas para identificar sus fortalezas y aprovecharlas, sistematizarlas, incorporarlas a su vida cotidiana y robustecer sus capacidades institucionales, su destreza para retroalimentarse con los resultados de los procesos de monitoreo y evaluación; así como su apertura a la creatividad y al uso de las tecnologías.

El subsistema de procesos, como el de desarrollo personal e institucional, incluye tanto a aspectos referidos a la vida interna de la organización como a elementos en relación con las personas, grupos, organizaciones e instituciones del contexto de Cáritas en Cuba.

En ambos subsistemas -el de desarrollo personal e institucional y el de procesos- se encuentran componentes comunes. La mayor distinción visible radica en que, desde la perspectiva de desarrollo personal e institucional, deben existir y aplicarse los principios generales o las políticas para cada uno de los aspectos que contiene; mientras que desde la perspectiva de procesos, lo definitorio está determinado por la existencia de procesos que hagan posible que lo definido en términos de principios o políticas, pueda llevarse a la práctica cotidiana no desde la improvisación, sino mediante procedimientos concebidos.

Dentro de los procesos internos, en dicho subsistema, se considera a los que gestionan las diversas áreas institucionales: recursos humanos, administración y finanzas, conocimiento, información y comunicación. También resulta relevante en este orden lo referido a la existencia del estatus jurídico institucional, de una estructura organizacional que evidencie el posicionamiento y grado de relación entre sus integrantes, del estilo compartido de toma de decisiones liderado por el consejo directivo y, entre otros, el funcionamiento adecuado de las vías para la necesaria coordinación entre los diversos equipos de trabajo de los programas y las diversas áreas de vida institucional. Ellos se erigen como procesos necesarios para la articulación sistémica de los componentes institucionales.

Los procesos, en orden a los componentes del entorno o contexto en que Cáritas actúa, se encaminan a garantizar la promoción, la facilitación y el

cuidado de sanas relaciones con las personas y grupos vulnerables a los que servimos -grupos meta- y con los múltiples actores clave objeto de alianzas y trabajo conjunto; así como los procesos que deben distinguir, con claridad y transparencia, a las relaciones y a la comunicación externa o visibilidad institucional.

Pasando a detallar el subsistema financiero, puede apuntarse que en él destacan como componentes fundamentales: la necesaria existencia de diversas y suficientes fuentes de recursos, la transparencia en su manejo, la contribución institucional a la sostenibilidad financiera mediante vías que propicien la generación interna y el aprovechamiento de los recursos existentes, así como la disponibilidad de recursos financieros propios que permitan el funcionamiento mínimo durante un período de crisis financiera.

Esta perspectiva también incluye al análisis de la eficiencia institucional al comparar los costos de ejecución de sus programas y proyectos, en relación con los beneficios, efectos, e impactos que ellos generan en las personas y equipos de trabajo al servicio institucional o de las personas y grupos vulnerables con los que se trabaja.

Los medios y recursos materiales con que cuenta Cáritas también se consideran dentro de la perspectiva o subsistema financiero, su existencia, buen uso, y el debido estado y control sobre los mismos: locales, medios de transporte, materiales y útiles diversos, equipos y mobiliario.

Ubicándonos ahora en la perspectiva de los grupos de interés, es necesario reconocer que ella toma cuerpo a partir de los aspectos siguientes: imagen, prestigio, legitimidad y lugar que ocupa Cáritas ante los múltiples actores -externos e internos- con que se relaciona y que la componen: las personas y los equipos de trabajo al servicio de la institución, el voluntariado que colabora con ella desde los programas y proyectos, las personas y grupos vulnerables con las que cumple su misión, las autoridades eclesiales y otras pastorales, los múltiples colaboradores a nivel personal o institucional de organismos estatales (INDER, MINSAP, MINED, MINCULT, MTSS, MINREX), las instituciones de cooperación o proveedores de recursos materiales y financieros, las autoridades civiles y políticas; entre otros.

La mayor parte de estos actores de desarrollo, constituyen la red de apoyo con que cuenta Cáritas en Cuba. Dicha red, también desde el concepto de sistema, se encuentra en constante dinámica y necesitada de reacciones como respuesta a los cambios del entorno.

A esta perspectiva también le incumbe el grado de satisfacción de dichos actores con el desempeño de Cáritas y con los resultados alcanzados por ella; al cumplir el encargo pastoral que le ha sido encomendado por la Conferencia Episcopal de Cuba (COCC).

Entorno institucional

El sistema institucional de Cáritas en Cuba, además de incluir a los elementos institucionales y a los actores internos y externos ubicados dentro de los respectivos subsistemas, también considera al entorno en que la institución se esfuerza por cumplir con su encargo pastoral.

El entorno se encuentra determinado por los ámbitos diversos que inciden en lo que a Cáritas le es o no posible realizar para cumplir su misión, y en los aspectos fundamentales que no puede perder de vista a la hora de planificar los proyectos que pretende ejecutar. En concreto, se asienta en las características y circunstancias sociales, culturales, ecológicas, económicas y políticas (institucionales y legales) del lugar o los lugares donde Cáritas habita.

3.3 Del pensamiento sistémico a la acción sistémica en Cáritas Cuba

Cuando se trata de que una organización pretende asumir al enfoque sistémico como distintivo de su cultura organizacional, no basta con que exista el sistema o la organización como un todo, integrado por sus partes o subsistemas saludables en relación interna y con los actores y circunstancias del entorno, sino que se exige que cobren vida las actitudes sistémicas en los procesos institucionales, en los programas y proyectos para el caso de Cáritas y en la forma de pensar, ser o actuar de las personas y los equipos de trabajo que ofrecen su servicio en cualquiera de los niveles de la institución.

Actuar sistémicamente, o transitar del pensamiento sistémico a la acción sistémica, implica primero conocer las actitudes claves del enfoque sistémico y luego incorporarlas al ser y quehacer personal e institucional, en resumen, que las maneras de ser y hacer en Cáritas reflejen un actuar sistémico.

No es asunto de un día, ni de un año. Mas proponérselo y comenzar en el camino, favorece estos pronósticos.

Actitudes sistémicas

Las actitudes sistémicas están tan interconectadas unas y otras -como un sistema-, que cuando se incorpora una de ellas a la vida personal e institucional, simultáneamente, en cadena y como una cascada, van cobrando vida las otras.

Dentro de ellas, se consideran en lo fundamental a las siguientes:

- Enfoque en la solución.
- Orientación al contexto.
- Orientación a los recursos disponibles.
- Diversidad de miradas, perspectivas e ideas.
- Capacidad para sorprender, dejarse sorprender y reenfocar.
- Connotación positiva del problema.
- Las personas son actores del cambio.

El enfoque en la solución es clave dentro del enfoque sistémico. Implica trabajar en dirección a las soluciones, en vez de quedarse atrapados o empanzanados en los problemas. Se trata de asumir a la visión o al estado de logros, soluciones y resultados deseados, como punto de mira, de partida y de referencia continua en los procesos institucionales.

La orientación al contexto posibilita que se comprendan tantas realidades y comportamientos personales, familiares e institucionales que resultan desconcertantes para quien proviene de un contexto diferente y no logra inculturarse en el contexto de que se trata.

Como se reflejó, el contexto contiene a múltiples dimensiones: social, cultural, ecológica, económica y política (institucional y legal) que en su combinación articulada constituyen un sistema y crean un escenario concreto en un momento determinado.

Los escenarios presentes y los escenarios futuros que puedan preverse, influirán significativamente en la proyección estratégica institucional y en los proyectos que Cáritas lleve a cabo; también influirán en el logro de los objetivos o alcance de los resultados pronosticados.

Dentro del contexto se encuentran los múltiples actores con todas sus potencialidades, sus experiencias de trabajo, con una serie de vínculos establecidos en los que colaboran de manera conjunta a modo de red de apoyo, con posibilidades reales de conectarlos a unos y a otros y que contribuyan a alcanzar la solución punto de enfoque; o con oposiciones entre ellos que también se deben considerar. Conocer esta realidad, e incluir su efecto y participación en la vida de Cáritas, propicia un trabajo con mayor acierto hacia los resultados esperados.

La diversidad de actores -sus nexos y capacidades de acción individual y conjunta- constituyen uno de los múltiples recursos disponibles de altísimo valor, cuya inclusión y participación en la vida institucional contribuye a asumir el enfoque sistémico.

La actitud sistémica de enfocarse en los recursos también incluye dirigir la mirada a las capacidades, habilidades, conocimientos, saberes y destrezas disponibles en las personas en vez de a las carencias que ellas puedan tener.

El enfoque en los recursos se alinea con el estilo de intervención promocional de Cáritas en Cuba. Ambos consideran a las personas, más que beneficiarios, actores y a las acciones de los proyectos en que ellos son actores, no las considera intervenciones asistenciales, paternalistas, sino medios de cooperación y desarrollo personal, grupal y familiar.

Las dimensiones social, cultural, ecológica, económica y política (institucional y legal) presentes en cada contexto, además de impregnarle al mismo una dinámica concreta, hacen que éste disponga de recursos variados. La existencia y disponibilidad de estos recursos tiene que considerarse a la hora de propiciar cambios con enfoque sistémico, trabajando para el logro de los resultados esperados, dentro de los proyectos de Cáritas que cobren vida.

La diversidad de miradas, perspectivas e ideas incluye a las percepciones de los múltiples actores (responsables, coordinadores, animadores, voluntarios, formadores, asesores, población meta, especialistas colaboradores en programas y proyectos, autoridades eclesiales y otras pastorales, autoridades civiles y políticas afines, personas e instituciones que colaboran con recursos materiales y financieros; entre otros) considerando todos los criterios, por variados que sean y teniendo en cuenta las ideas diversas que puedan aparecer.

Todas las miradas, observaciones y percepciones tienen un límite -son parciales- y son subjetivas desde la realidad que cada actor conoce y desde el punto de vista o perspectiva que la conoce.

Cuando confluyen varios actores y sus múltiples miradas, es probable obtener un panorama más completo y acertado del contexto y su realidad a cambiar, de las dinámicas de vida y los hechos que en él suceden, de las relaciones fundamentales que existen entre sus protagonistas, de los recursos existentes, de las problemáticas que les inquietan y de las alternativas de solución posibles.

La diversidad de miradas, perspectivas e ideas, ofrece otros resultados favorables: se concede a los actores el protagonismo que les corresponde, se fortalecen las redes de apoyo entre ellos, se logra identidad y sentido de pertenencia en los actores con los proyectos de desarrollo que se lleven a cabo para beneficio mutuo, se encamina el trabajo conjunto para la gestión del cambio y la obtención de la solución deseada; entre otros.

También es cierto que, a mayor y más diverso grado de participación, surge el desafío de la comprensión mutua y la conciliación ante percepciones e ideas diferentes, a veces en confrontación. El ejercicio de ponerse en el lugar del actor cuyo criterio no comparto o no comprendo y mirar con su punto de vista, contribuye a la empatía y al logro del buen clima entre los actores confluente.

La capacidad de sorprender, dejarse sorprender y reenfocar, remite a impregnarle dinamismo, movimiento e innovación al quehacer personal e institucional de Cáritas, de las personas que laboran a su servicio, de sus equipos de trabajo, de sus múltiples subsistemas y procesos institucionales, de los programas y proyectos de servicio, asistencia y promoción a las personas y grupos vulnerables que se materializan en comunidades concretas con actores específicos.

Al desarrollar a la institución, a las personas con que cuenta y a los programas y proyectos “poniendo los pies en la tierra”, orientándose al contexto, a los recursos disponibles, a los actores del mismo que ofrecen miradas y propuestas de solución diversas, capaces de romper esquemas para alcanzar los cambios necesarios, Cáritas se sorprende y reenfoca, asume cursos de acción nuevos y alternativas innovadoras, para continuar con la encomienda pastoral de servicio a las personas y grupos vulnerables de nuestra sociedad.

La connotación positiva del problema se encamina a encontrar el lado positivo de las adversidades, a hallar los resortes para el cambio y el desarrollo necesarios en el ser humano e inspira el cultivo de la resiliencia.

Remite a esa recomendación de la espiritualidad cristiana que invita, ante desafíos, infortunios, dificultades y problemas que se presentan en la vida, a preguntarse “¿Por qué Dios permite que esto ocurra, que esto suceda o que esta realidad exista?”

Las respuestas a esta pregunta sistémica identificarán un sinfín de aspectos favorables: motor de cambio, espacio para el ejercicio de la solidaridad y otras virtudes, oportunidad para profundizar en la relación con Dios, con sí mismo y con los demás, entre otras.

Esta actitud sistémica, además de impulsar la percepción de los problemas como desafíos que generan oportunidades o posibilidades de superación, crecimiento y mejora tanto institucional como personal, invita a descubrir que en la mayoría de las veces, los problemas a la vez constituyen soluciones para superar a otros problemas. Caer en cuenta de ello, consolida la tendencia interna para trabajar en las soluciones.

Tanto se han tratado las actitudes sistémicas y se profundiza en último momento en la que pudiera ser la primera en la lista: las personas son actores del cambio.

Las personas son protagonistas del cambio, habitan en un contexto específico y dotan al mismo de infinidad de recursos y potencialidades que ellas poseen. Todas o parte de ellas -en dependencia de condiciones y contextos concretos- pueden seguirse empleando con enfoque en los resultados o en las soluciones deseadas a nivel personal, familiar, grupal e institucional.

Algunos de estos saberes y destrezas pueden mejorarse o alcanzar niveles superiores a partir de las facilidades que ofrecen los proyectos de servicio, asistencia y promoción a personas y grupos vulnerables que Cáritas tutela:

espacios formativos, experiencias de trabajo en grupo e intercambios de experiencias, socialización de buenas prácticas, evaluación de acciones y procesos, entre otros. Sucede de manera similar con los proyectos para su fortalecimiento institucional que -en primera instancia- son para el desarrollo de las personas y equipos de trabajo que laboramos en ella.

Las personas y sólo ellas, son capaces de analizar la realidad o el contexto en que viven, de identificar e incorporar a provecho los múltiples recursos que este les ofrece, de congregarse a otras personas implicadas para ampliar y diversificar los análisis y las propuestas de solución novedosas que pueden suscitarle asombro, de reconocer la necesidad y asumir cambios de posturas, actitudes, rutinas y prácticas necesarios para alcanzar los resultados deseados ante problemas que pueden superarse porque constituyen oportunidades para crecer en humanidad.

Vivir la actitud sistémica de reconocer a las personas como actores del cambio, implica el respeto a la autonomía y a las decisiones, aparejado al mayor significado que asume la responsabilidad personal de cada quien ante decisiones y actuaciones.

Los proyectos, encaminados al desarrollo de las personas o al de las instituciones, si pretenden lograrse, tienen que estar articulados con el desarrollo personal de los actores implicados en ellos.

Esta actitud sistémica, incorporada al quehacer de Cáritas, se constituye en un motor de ánimo y persistencia ante las posibles frustraciones que puedan aparecer cuando, luego de tanto esfuerzo y empeño, tanto trabajo personal y grupal, tanto desvelo por incorporar a la práctica valores de la institución y actitudes sistémicas, la simple observación cotidiana o los procesos de monitoreo y de evaluación, muestren que los resultados alcanzados en las personas no se corresponden del todo con los esfuerzos realizados ni el empeño puesto para propiciarlos.

Muchas pueden ser las razones. Los procesos de monitoreo sistémico las revelarán en cierto grado. Una de tantas se halla en que las personas, por razones diversas, no han incorporado a su estilo de vida los conocimientos y las herramientas que se le han propiciado dentro de los proyectos en que participan activamente.

También es cierto que, en el trabajo con personas y grupos vulnerables, hay situaciones de vulnerabilidad extrema que no permiten a personas específicas, en situaciones concretas, ocupar el rol de actores. No obstante, existe una familia o una comunidad en torno a ellas que sí poseen condiciones de asumir la autogestión de los cambios necesarios para beneficio mutuo.

3.4 Perspectiva estratégica de la experiencia

En el Plan Estratégico Institucional de Cáritas Cuba, se muestra parte del camino de adopción de la cultura organizacional sistémica enfocada en la solución. El mismo refleja la estrategia organizacional, construida a partir de la visión y del objetivo de desarrollo o bienestar deseado tanto para la organización, como para los grupos meta .

La respuesta a interrogantes como las siguientes contribuyen a definir los resultados deseados o a encontrar la solución hacia la que debe encaminarse el quehacer institucional:¿Cómo deseamos que se encuentre Cáritas o que se encuentren las personas y grupos vulnerables con que trabajamos en su entorno social y ambiental dentro de, supongamos, 10 años? o ¿En qué grado de realización, plenitud y felicidad queremos encontrarnos o que se encuentren para entonces?

El enfoque sistémico, al ubicarse en la solución a largo plazo, comienza con la orientación hacia los resultados más altos a alcanzar para el bienestar institucional y de los grupos meta, y transita de estos resultados superiores a escala de otros resultados en descenso, cada vez más concretos, sencillos y palpables: de visión a bienestar, de bienestar a desempeño, de desempeño a comportamiento y de comportamiento a conocimientos. A ello se le nombra camino a la visión, como ilustra el Plan Estratégico en la figura que aparece a la derecha de la página 22 y que se presenta a continuación:

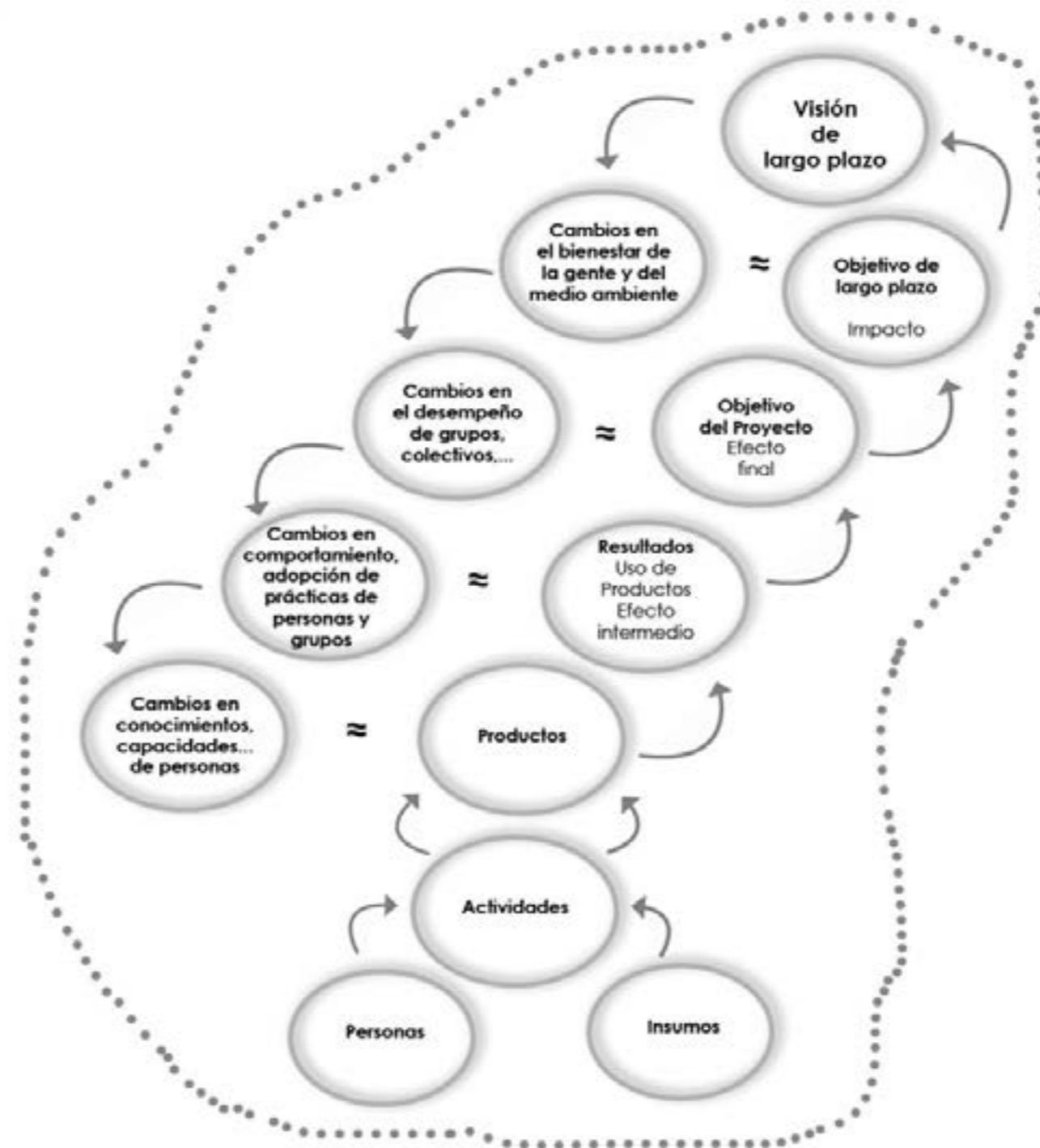


Figura 2: Camino a la visión y equivalencia en término de proyectos
Fuente: Plan Estratégico de Cáritas Cuba

Cuando la planificación es para un horizonte temporal menor, se le llama planificación operativa y se concreta en un proyecto o en varios de ellos; como medios que contribuyen al cumplimiento de lo soñado en lo estratégico .

La explicación anterior es aplicable tanto para los resultados a que apunta el desarrollo organizacional, en cada uno de sus subsistemas o componentes -generadores de proyectos de desarrollo institucional-, como para los resultados levantados como faro o punto de referencia a lograr respecto a las personas y grupos vulnerables -grupos meta- con quienes trabajamos en cada uno de los programas institucionales.

Preguntas para reflexionar y compartir

1. ¿Qué consideraciones generales tienes sobre los aspectos abordados en el presente capítulo?
2. ¿A cuál(es) de los aspectos tratados en él le concedes mayor importancia para el desempeño de tus funciones dentro de la estructura de Cáritas en que ofreces tus servicios?
3. ¿Qué insatisfacciones te quedan, una vez estudiados los contenidos que se han abordado?
4. Comunica tus dudas y solicita aclaración a otras personas de tu equipo de trabajo o de las Cáritas cercanas.

Bibliografía

- Cáritas Cuba. Muéstrame tu fe por tus obras. La Habana. 2016.
- Cáritas Cuba. Plan Estratégico 2014-2023. La Habana. 2014.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. (Auto) gestión basada en valores. Managua. 2010.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Cultivar la cultura organizacional. Jinotega. 2009.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Diagnosticar sistemas. Jinotega. 2010.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Las fases del desarrollo. Jinotega. 2009.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Pensar y actuar sistémicamente. Jinotega. 2011.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Visión colectiva. Somos lo que soñamos. Jinotega. 2010.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Visión personal. Soy lo que sueño ser. Jinotega. 2009.
- Ruth Heise Organisationsentwicklung Darmstadt. Curso Desarrollo organizacional sistémico. 2011-2012

Introducción

La gestión de proyectos con orientación a resultados, constituye un medio -a mediano y corto plazo-, para favorecer el desarrollo organizacional que Cáritas en Cuba adoptó desde su proyección estratégica institucional, con carácter sistémico.

Esto implica no solo concebir a los proyectos en sí mismos como un sistema integrado, entre otras, por sus diversas fases o etapas: planificación, implementación, monitoreo y evaluación sino como las ramas del árbol institucional que desde el tronco común que constituye el Plan Estratégico, van contribuyendo, uno tras otro a lo largo de los años, a alcanzar los cambios deseados en la institución y en las personas y grupos vulnerables a cuyo servicio se encuentra la pastoral de la caridad en nuestro amado país.

Los cambios deseados, el bienestar y las visiones queridas para la institución y los grupos meta, a tono con una cultura sistémica en Cáritas Cuba, encuentran en los proyectos verdaderos espacios para la práctica cotidiana de las actitudes sistémicas. Centrarse en la primera de ellas: el enfoque en la solución es sinónimo de orientar la gestión de proyectos de principio a fin, a los resultados deseados.

La orientación a los resultados cuenta con una serie de principios que en su conjunto pretenden favorecer que los resultados, la solución o la visión, constituyan el punto de partida y de orientación continua a lo largo de toda la gestión de los proyectos y de los componentes, áreas y procesos institucionales.

Para los integrantes de los equipos de trabajo de Cáritas en Cuba, sobre todo en los niveles nacional y diocesano, resulta imprescindible en primer lugar, conocer los aspectos generales que abarca la gestión de proyectos orientada a resultados en todas y cada una de sus fases, y luego adquirir las habilidades prácticas que otorguen vitalidad a los conocimientos adquiridos.

El documento Propuesta para la presentación de solicitudes de proyectos de las Cáritas diocesanas a la Oficina Nacional, se ha asumido institucionalmente desde el año 2015, como guía práctica para la formulación de proyectos con enfoque en la solución. Ella constituye un recurso para la aplicación de los contenidos abordados en el presente capítulo.

La planificación de un proyecto, como parte de la gestión del mismo, es asunto difícil de exponer en pocas páginas. Cuentas con la invitación a consultar el anexo correspondiente a este capítulo, puedes acercarse a las fuentes bibliográficas enunciadas y tienes la posibilidad de sentirte acompañado por los hermanos de las Cáritas locales y de las vecinas para profundizar en este empeño.

4.1 Fundamentos de la gestión orientada a los resultados

La clave para comprender a la gestión de proyectos orientada a los resultados se encuentra en potenciar la actitud sistémica de enfocarse en la solución. Es decir, tomar a los resultados como el punto de partida y de orientación continua a lo largo de toda la gestión de los proyectos.

La gestión de proyectos orientada a resultados, no es un modelo para su formulación, sino que constituye un cambio en la cultura organizacional en el marco del desarrollo organizacional sistémico.

La práctica cotidiana personal e institucional, de las actitudes sistémicas que se expusieron en el capítulo anterior, dentro de la vida de un proyecto en todas y cada una de sus fases o etapas constituye un indicador visible de la gestión de proyectos con orientación a los resultados, desde el carácter sistémico del desarrollo organizacional.

Principios orientadores

La gestión orientada a resultados posee unos principios orientadores:

- Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.

Exige darle al diálogo con los actores implicados -a nivel nacional, diocesano, parroquial y comunitario-, la importancia que lleva, tomando a los resultados como su motivo constante, para acertar en el camino que se prevé transitar o evaluar con el proyecto en cuestión.

- Alinear la planificación, la ejecución, el monitoreo y la evaluación, con los resultados.

El enfoque en los resultados o enfoque en la solución, tiene que asumirse como aspecto de orientación de principio a fin del proceso de cambio; dentro de cada una de las etapas contenidas en la gestión del proyecto.

- Mantener la medición y la información sencillas.

Los medios que se empleen para verificar el grado de alcance de los resultados que se han obtenido con la acción del proyecto, deben caracterizarse, entre otros, por su fácil comprensión y adecuado balance costo-beneficio.

Cada fase contenida en la gestión del proyecto, genera información que, además de sencilla, debe ser socializada entre los actores implicados.

- Gestionar para alcanzar los resultados.

Cada paso que se dé en el marco de la gestión del proyecto, ha de encaminarse a alcanzar los objetivos o resultados deseados.

- Usar la información de resultados para aprender y para la toma de decisiones.

Toda información de resultados contiene aprendizajes, logros e insuficiencias. Ellos deben emplearse para la retroalimentación y para la toma de decisiones a favor de alcanzar resultados superiores en el futuro.

Cada uno de estos principios tiene algo en común: los resultados son el eje alrededor del cual giran, o a favor de los que acontecen no sólo la gestión de los proyectos, sino todos los subsistemas, áreas y procesos institucionales.

También debe ocurrir de esta forma con las acciones cotidianas del quehacer institucional, perceptibles en las personas y equipos de trabajo que laboran en la institución.

En la gestión orientada a resultados se concibe el imaginario de felicidad deseado para la institución y para las personas y grupos vulnerables, y partiendo de él, se traza el camino necesario para alcanzar la visión soñada: paso a paso, escalón a escalón; transitando por los peldaños de cambio ilustrados en la figura 2 del capítulo anterior: visión, bienestar, desempeño, comportamiento y conocimiento.

Así se realiza el diseño estratégico primero y luego el operativo –contenido en los proyectos-, en dependencia del tiempo y los niveles de cambio que abarque cada uno.

4.2 Los proyectos orientados a resultados en cada una de sus fases

Concepto

Un proyecto constituye primero el modo de proyección operativa a mediano y corto plazos en la vida institucional. Luego se convierte en la concreción práctica de trabajo de Cáritas, para el logro de los objetivos o el alcance de los resultados deseados. Abarca un período de tiempo determinado y requiere de un presupuesto específico que le permita constituirse en un organismo vivo.

Componentes fundamentales

Todo proyecto expresa en sí a un ciclo de vida que contiene a las etapas de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación. Dentro de estas fases, muy comúnmente se ejecutan de inicio la de planificación y al final la de evaluación. Las de implementación y monitoreo se llevan a la práctica -por lo general de manera simultánea- entre la planificación y la evaluación.

La figura 1 lo refleja y el trabajo cotidiano de Cáritas lo confirma con nuestras acciones en torno a las solicitudes de proyecto, a las ejecuciones, a los acompañamientos y las evaluaciones anuales o intermedias que se realizan y, por último, las evaluaciones de cierre de proyecto y posibles sistematizaciones de experiencias.

La vida de un proyecto, representada en el conjunto de sus fases o etapas, conduce a mirarlos en su interior y descubrir en su propia existencia a un sistema vital que refuerza el carácter sistémico institucional; junto a su articulación con el Plan Estratégico.

En cada fase del proyecto es posible partir, retomar, volver con sistematicidad la mirada, o considerar como un punto de orientación constante a los resultados. Es posible en cada fase gestionar para alcanzarlos, centrar el diálogo en ellos, mantener la medición y la información sencillas y usar dicha información para aprender y para la toma de decisiones .

Desde la fase de planificación, pasando por las de implementación y monitoreo y cerrando con la evaluación, además de mantenerse a la solución como hilo conductor, es necesario considerar de manera permanente el contexto de vida del proyecto, atender los recursos materiales y financieros disponibles, posibilitarle a las personas ser protagonistas de las acciones; desde un enfoque positivo respecto a los retos de la vida, aportando criterios diversos y proponiendo cursos alternativos de solución .

Lo anterior exige que los equipos de trabajo encargados de la gestión del proyecto en todas y cada una de sus etapas, tomen decisiones capaces de equilibrar los momentos necesarios para gestionar desde las oficinas, con los requeridos para hacerlo desde el terreno, en la base, en las comunidades, en los grupos donde funcionan los proyectos con personas y grupos vulnerables de nuestra sociedad con quienes trabajamos, o con las personas y equipos de trabajo al servicio de la institución.

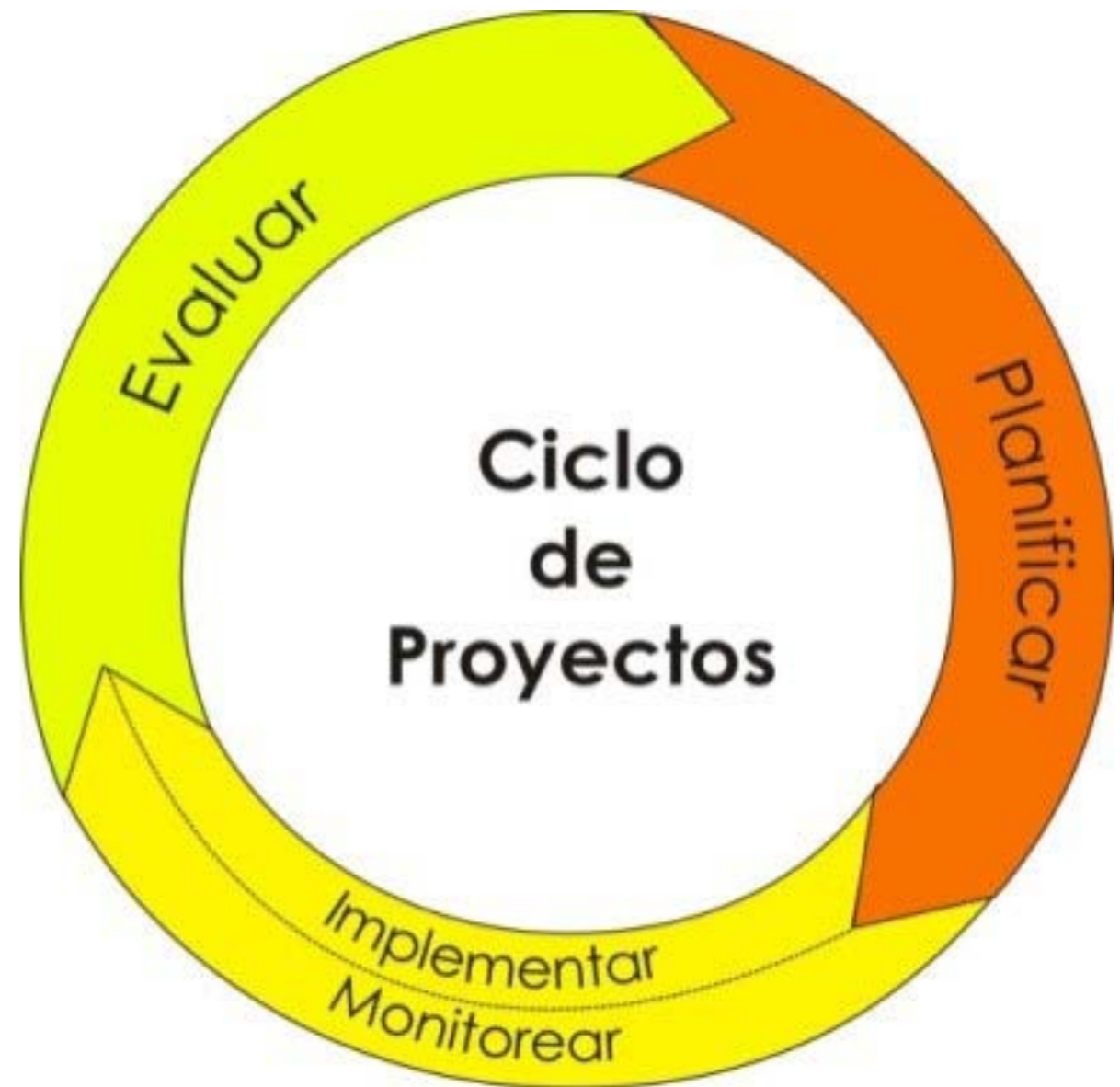


Figura 1: Ciclo de vida de un proyecto
Fuente: Muckenheim

Tema 4

Gestión de proyectos orientada a resultados.

La fase de planificación de un proyecto

Al planificar el proyecto, se diseña anticipadamente el contenido de las fases posteriores. La figura 2 que aparece a continuación, expone una panorámica global de lo que implica esta fase de la gestión de proyectos:



Figura 2: Pasos y etapas de la fase de planificación de un proyecto
Fuente: Muckenhim



Figura 3: Indicadores correspondientes a cada nivel de cambio
Fuente: Muckenhim

Retomando la figura 2, al trazar el camino hacia la visión, dentro de la etapa de planificación de un proyecto, se definen también los estilos de intervención que lo caracterizarán -estrategias-, así como las actividades y recursos necesarios.

Reforzando el carácter sistémico, no puede existir planificación acertada de las “maneras de hacer del proyecto”, de las acciones concretas dentro de él, ni de los recursos necesarios para ello, si no se respeta y ordena el proceso lógicamente en función de la información obtenida mientras se conoció el terreno y se dialogó con los actores que, entre otros aspectos, ofrecieron alternativas de proyectos posibles ante la situación que se necesita cambiar.

Por último dentro de la fase de planificación del proyecto, se encuentran los pasos que responden a gestionar los recursos necesarios para que el proyecto diseñado, cuente con el respaldo humano, material y sobre todo con el financiamiento que lo haga viable.

La formulación del proyecto por parte del equipo encargado de ello dentro de la estructura institucional de Cáritas a nivel nacional o diocesano, requiere -ahora más- de un arduo trabajo de mesa. Este exige, en orden al enfoque sistémico orientado a los resultados, que se formule el proyecto en correspondencia con toda la información relevante recopilada durante el reconocimiento del terreno y plasmando el camino a la visión trazado; desde la participación de los actores claves: aliados, colaboradores, destinatarios intermedios o beneficiarios, grupo meta y, en algunos casos, hasta con opositores.

En el caso de Cáritas Cuba, la formulación, si se trata de un proyecto que la estructura diocesana va a presentar a la oficina nacional, debe realizarse en el formato contenido en la Propuesta para la presentación de solicitudes de proyectos de las Cáritas diocesanas a la Oficina Nacional.

Dicho documento contiene, de las páginas 3 a la 12, los formatos requeridos para la solicitud del proyecto, precisando en cada caso los contenidos que deben considerarse dentro de cada aspecto de la formulación. De las páginas 13 a la final, ofrece orientaciones precisas que contribuyen al correcto llenado de los esquemas de solicitud o formulación del proyecto.

Con frecuencia sucede que, de manera simultánea, se da una incursión entre formular el proyecto y localizar o negociar con agentes proveedores de los recursos financieros necesarios para implementarlo. En este caso, la formulación del proyecto debe realizarse de acuerdo con los formularios específicos que el agente de cooperación solicite; entre otros aspectos que entrarán en el proceso de negociación entre las partes.

La fase de planificación del proyecto demanda del equipo encargado para ello desde la estructura institucional de Cáritas, de un trabajo dinámico: diseñando técnicas para análisis de la realidad y para el diálogo con los actores, definiendo instrumentos que faciliten la proyección de los cambios necesarios, de los recursos requeridos para alcanzarlos, de los medios que permitan medirlos, darles seguimiento y evaluarlos; y sistemáticamente, procesar la información recopilada en cada momento.

Tales funciones pueden facilitarse con la consulta de los cuadernos bibliográficos en gestión sistémica de proyectos orientados a resultados, que la especialista Rita Muckenhim, ofreció a personas y equipos de trabajo de los diversos niveles de la red nacional de Cáritas, dentro del diplomado que tuvo lugar en el período 2012-2013.

Además de aportes conceptuales, los cuadernos proponen técnicas concretas para ejecutar cada uno de los pasos incluidos en la planificación de un proyecto; pasos que muestra la figura 2.

También tienes la posibilidad de consultar documentos de solicitudes de proyectos realizadas en años anteriores por las estructuras diocesanas de Cáritas a la oficina nacional. En ellas constan ejemplos prácticos que ilustran la aplicación del enfoque orientado a resultados, dentro de los marcos habituales del quehacer de Cáritas con las personas y grupos vulnerables de la sociedad cubana y para su fortalecimiento institucional.

La ejecución del proyecto

La ejecución del diseño del proyecto o puesta en marcha del plan proyectado, se realiza a la inversa del trazado del camino a la visión .

El proyecto se implementa cuando en cada grupo parroquial o comunitario, o en cada estructura nacional o diocesana de Cáritas, se comienzan a ofrecer oportunidades de mejora mediante acciones concretas de formación, asesoría, intercambios de experiencias; entre otras que fueron planificadas.

Dichas acciones continúan enfocadas en el logro de los resultados o se realizan para contribuir a lograrlos, con el propósito primario o básico de que fortalezcan los conocimientos de las personas implicadas, para que ellas, con previa disposición al cambio, incorporen a su quehacer habitual lo que han aprendido, lo socialicen e incluyan en los grupos de que forman parte y así incidan en sus espacios comunitarios, locales e institucionales; favoreciendo el logro del desempeño primero, luego el del bienestar y por último como contribución a la visión o sueño superior que es el resultado más alto .

En la fase de planificación se soñó desde arriba hacia abajo, mientras que al implementarse el proyecto, se propicia el logro de los resultados trabajando en los cambios desde la base -de abajo-, hacia la cima -a arriba-.

Implementar desde la base de la escalera de cambios a alcanzar, implica generar productos a partir de actividades que requieren de personas e insumos. Todo ello sin perder el enfoque en la solución más alta.

Mas la implementación de un proyecto no abarca sólo a la ejecución de las actividades y a la generación de los productos. Requiere también la gestión técnica y administrativa, de recursos materiales y financieros, de relaciones humanas, de la información que se genera y de la comunicación y visibilidad de la marcha del proyecto .

Al ejecutarse, y simultáneamente ir monitoreando la implementación de un proyecto, se palpa la utilidad e implicación de haberlo planificado con dedicación y certeza.

Monitoreo a la marcha del proyecto

El monitoreo o seguimiento en el marco de los proyectos ejecutados desde Cáritas -como ministerio eclesial para el ejercicio de la caridad- tiene un estilo característico que lo distingue. Él abarca criterios técnicos propios de la gestión de proyectos con enfoque a resultados , pero supera a dicha dimensión técnica con fundamento en la identidad institucional del servicio caritativo de la Iglesia.

Los valores institucionales de Cáritas en Cuba -plasmados en las páginas 11-14 de su Plan Estratégico-: amor, familia, justicia social, bien común, respeto a las personas, honestidad, capacidad de trabajo en equipo y profesionalidad creativa, junto a sus temas y enfoques estratégicos -en la página 16 de dicho documento-: la dignidad del ser humano, la Doctrina Social de la Iglesia, el desarrollo humano integral y el desarrollo comunitario; pretenden que las acciones de monitoreo o seguimiento de proyectos sean verdaderos espacios afectivos de acompañamiento a las personas y grupos meta de estos.

Este texto, como otros de la cosecha de saberes y experiencias de trabajo de Cáritas en Cuba , le dedica un capítulo al acompañamiento desde este enfoque personal, afectivo y empático; también en otro de sus capítulos lo enmarca dentro de la espiritualidad de la ternura. A la vez, el seguimiento de proyectos con este toque distintivo, posibilita que las actitudes sistémicas cobren vida dentro de los proyectos y procesos institucionales de Cáritas en Cuba.

La evaluación y sistematización al concluir un proyecto

Respecto a la evaluación, como fase de cierre de un proyecto, se ha planteado su dimensión de monitoreo al concluir el ciclo de vida del mismo, abarcando toda la línea de tiempo de él y contando con las evaluaciones parciales, monitoreos o acompañamientos sistemáticos, como valiosos predecesores.

En esta fase resulta especialmente útil construir una línea del tiempo que contenga los momentos principales de toda la duración del proyecto, línea que visibilice los cambios acontecidos en las personas y su entorno como resultado de la acción del proyecto.

Construir la línea de tiempo requiere de la debida información. Esta se encontrará disponible, si los monitoreos periódicos y las evaluaciones intermedias se planificaron y ejecutaron empleando los medios de verificación adecuados.

Los cambios, progresos en el logro de los objetivos o subida alcanzada en el camino a la visión, si se trata de un proyecto o acciones para el fortalecimiento institucional, pueden apreciarse dentro de la línea de tiempo, cuando se compara el estado de las personas, equipos de trabajo que laboran al servicio de Cáritas y/o del funcionamiento de los subsistemas institucionales, en dos momentos diferentes: al iniciarse el proyecto (línea base o punto de partida del mismo) y cuando él concluye.

El empleo y utilidad de la línea de tiempo al evaluar los efectos generados por un proyecto, es similar cuando éste se encuentra en función de las personas y grupos vulnerables atendidos desde los programas de la institución.

Las comparaciones en momentos internos de la línea de tiempo, mostrarán los progresos/retrocesos acontecidos en los cambios en las personas de una etapa a otra -semestre, año, etc.-. También posibilita distinguir etapas en que el comportamiento reflejó avances mayores o más rápidos, de aquellas que lo hicieron con otro grado de ritmo y profundidad.

Los resultados obtenidos por el proyecto también pueden observarse mediante la comparación del estado de las personas y grupos meta participantes en el proyecto, con el estado de otras personas y grupos que, con características y condiciones similares, no han transitado por la experiencia de vivir el

proyecto que se evalúa.

La evaluación de un proyecto muestra cuánto se pudo lograr en orden a los resultados deseados, aporta aprendizajes significativos para el presente y el futuro y constituye un espacio propicio para la retroalimentación con connotación positiva con los múltiples actores implicados en la vida del proyecto: responsables, coordinadores, animadores, voluntarios, formadores, asesores, población meta, especialistas colaboradores en programas y proyectos, autoridades eclesiales y otras pastorales, personas e instituciones civiles en vínculo con el proyecto, organismos de cooperación o proveedores de recursos materiales y financieros.

Lo anterior se enmarca dentro de las prácticas sistémicas y los principios de la gestión orientada a resultados y se complementa cuando los aportes ofrecidos por la evaluación, no quedan en el olvido, sino que se consideran en los proyectos futuros dentro de la secuencia o espiral de proyectos ejecutados en el transcurso del tiempo; como parte del tránsito institucional por la autopista del camino a la visión estratégica.

Es fundamental conocer que, por razones diversas, los proyectos cuando se evalúan pueden arrojar resultados no esperados. Estos -desde la visión sistémica- constituyen verdaderas oportunidades de aprendizaje favorables al desarrollo organizacional.

La acción del proyecto pisa terreno más firme en la generación de productos o a la hora de ofrecer a la población meta oportunidades de cambio en conocimientos, habilidades y destrezas; pisa suelo inestable cuando pretende que la población meta incorpore a su quehacer cotidiano lo que dentro del proyecto ha aprendido; penetra en terreno cenagoso cuando aspira a que dichos aprendizajes se socialicen en grupos o instituciones vinculados con la población meta del proyecto. Y así sucesivamente se incrementa el efecto de la acción del entorno de vida de la población meta, en el logro de los objetivos del proyecto que se evalúa.

Mira cómo la figura 4 lo grafica.

Tema 4

Gestión de proyectos orientada a resultados.

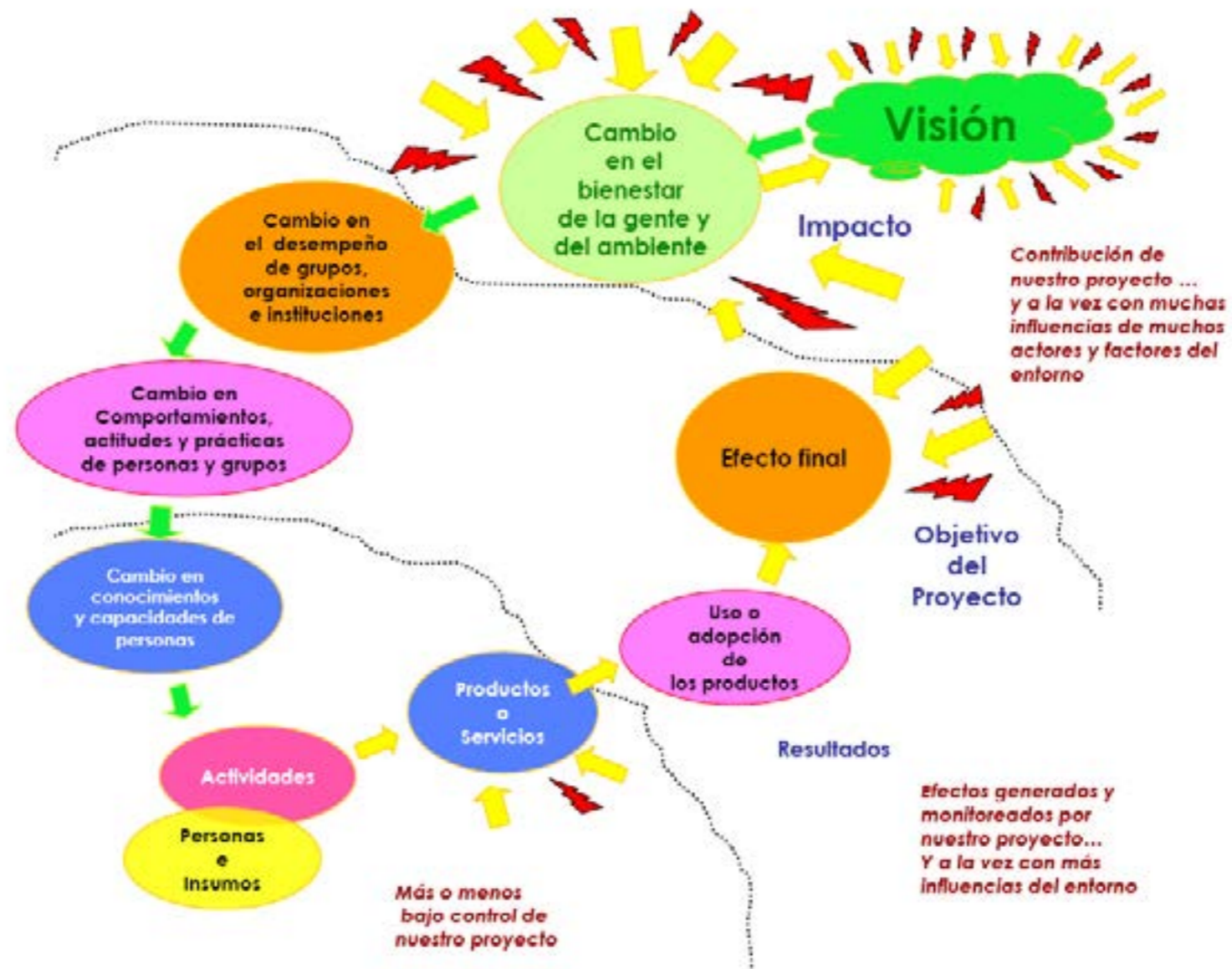


Figura 4: Influencias del entorno en el logro del camino a la visión
Fuente: Muckenhim Rita

La evaluación de proyectos también apunta a la posibilidad de que, mediante la sistematización de experiencias, se extiendan los resultados favorables obtenidos como efectos generados por el proyecto, siempre a tono con las actitudes sistémicas, pues los proyectos exitosos en el logro de los cambios deseados en las personas y grupos, no representan experiencias que puedan, automáticamente extenderse sin previo estudio de su pertinencia en contextos con personas y recursos diferentes.

La comunicación institucional, como uno de los procesos clave para el fortalecimiento de Cáritas, encuentra en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto, espacios propicios para fortalecerse y contribuir, desde su fortaleza, al funcionamiento equilibrado e integral del sistema institucional en que se encuentra articulada.

Preguntas para reflexionar y compartir

1. Dentro del presente capítulo. ¿Cuáles fueran las novedades más significativas que encontraste como contribución al desempeño de tus funciones de trabajo en Cáritas?
2. ¿Qué puntos de contacto encuentras entre los aspectos abordados en este capítulo y en el anterior (o en otros capítulos de esta guía)?
3. ¿Qué necesidades de formación te quedan aún insatisfechas, luego de estudiado este capítulo, en orden a la gestión de proyectos?
4. Comunica tus dudas y solicita aclaración, a otras personas de tu equipo de trabajo o de las Cáritas cercanas.

Bibliografía

- Cáritas Cuba. Muéstrame tu fe por tus obras. La Habana. 2016.
- Cáritas Cuba. Plan Estratégico 2014-2023. La Habana. 2014.
- Cáritas Cuba. Propuesta para la presentación de solicitudes de proyectos, de las Cáritas diocesanas a la Oficina Nacional. La Habana. 2015.
- Ezequiel Ander-Egg. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Tomo I. Argentina. 2003
- Ezequiel Ander-Egg. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Tomo II. Argentina. 2003
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. (Re)conociendo el terreno. 1.1. Analizando la idea del proyecto. Managua. 2011.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. (Re)conociendo el terreno. 1.2. Analizando actores y actrices. Jinotega. 2011.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. (Re)conociendo el terreno. 1.3. Analizando la situación que queremos cambiar. Jinotega. 2011.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Alistando la mochila para el camino hacia la visión. 1.0. Una introducción a la gestión sistémica de proyectos orientada a resultados. Jinotega. 2011.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Pensar y actuar sistémicamente. Jinotega. 2011.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Trazando el camino hacia la visión. 1.4. Los cambios que queremos alcanzar. 1.4.1. El camino hacia la visión. 1.4.2. Riesgos e incertidumbres. Jinotega. 2011.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Trazando el camino hacia la visión. 2a parte 1.4. Los cambios que queremos alcanzar. 1.4.3. Construcción de indicadores. 1.4.4. Medios de verificación. 1.5. El significado y la calidad de los indicadores. Jinotega. 2011.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Trazando el camino hacia la visión. 1.6. Definiendo estrategias, productos, actividades, personas e insumos. Jinotega. 2013.
- Rita Muckenheim. Desarrollo sistémico. Trazando el camino hacia la visión. 1.7. Definiendo el plan de monitoreo, evaluación y sistematización. Jinotega. 2014.

Introducción

Dentro del Plan Estratégico de Cáritas Cuba para el período 2014-2023, se declara a la capacidad de trabajo en equipo, como uno de los valores operativos que identifican a la institución y en consecuencia a los miembros de ella. En dicho plan se asevera que la capacidad de trabajo en equipo favorece el intercambio y el respeto mutuo, integra criterios, propicia la unidad y el desarrollo de la organización.

Asimismo se afirma que esto implica la apropiación y aplicación de buenas prácticas como:

- El cumplimiento de roles y el desarrollo personal.
- La práctica de la complementariedad.
- La práctica de la democracia.
- La empatía y la fraternidad.
- La implementación de técnicas del desarrollo organizacional con enfoque sistémico.
- Una adecuada comunicación entre los miembros.

¿Qué es el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo supone que un conjunto de personas diferentes, con distintas formas de pensar, con distintas opiniones, diversos planteamientos, descubran la necesidad o se les solicite que trabajen juntos, teniendo unos mismos objetivos o persiguiendo una meta que constituya un fin común.

El equipo no es un yo ampliado, ni una comunidad de intereses, sino un grupo de personas con un contacto frecuente, interactivo y comunicativo, con un nivel de madurez que pueden ser muchos en un solo cuerpo.

No es una suma de individualidades (yo + yo + yo).

El todo es más que la suma de las partes y al trabajar en colaboración, se generan sinergias, es decir se integran elementos que dan como resultado algo mayor que su simple adición.

Se aprovechan y maximizan las cualidades de cada uno de los que constituyen el equipo, sus fortalezas se replican en los otros miembros; sus debilidades se disminuyen gracias a las fortalezas del resto.

El equipo es una unidad superior que llama, integra y trasciende.

La unidad superior que estructura el equipo, compensa con creces las pequeñas pérdidas que han de ser negociadas y consensuadas en vistas al bien

mayor intuito. El equipo exige flexibilidad, evitar el ansia de poder, conciencia y análisis de la realidad y sobre todo, sensibilidad para captar y encauzar las metas.

Se forma un equipo a partir del afecto y la empatía:

- Aprendo a mirar la realidad con los ojos del otro, desde su universo de referencias
- Valoro y acojo a los otros en mi universo afectivo, ofreciéndole mi energía afectiva, gratuitamente

El equipo supone que yo no me creo centro y norma universal, cada uno relativiza, refiere, dialoga, escucha y convive con lo plural y diverso.

El equipo propicia el crecimiento personal y grupal, así se ve enriquecido por las distintas perspectivas, camina desde el poder al servicio. Un itinerario largo con avances y retroceso

Características principales del trabajo en equipo

- **Cohesión grupal:** todos los miembros del equipo deben implicarse y asumir su responsabilidad basándose en la igualdad y en el apoyo mutuo.
- **Competencia social:** cuando varias personas trabajan juntas es fundamental que se negocie y se defina el grado de implicación y esfuerzo que se espera de cada uno, la capacidad de hacer y de recibir críticas y la empatía, es decir ser capaz de ponerse en el lugar del otro.
 - **Proceso productivo:** el trabajo grupal si está bien organizado y cuenta con todos, será gratificante y atractivo. Sólo así se alcanzará la máxima satisfacción y eficacia.
 - **Búsqueda del bien común:** todos deben apostar por lo compartido, es decir, lo colectivo. Frente a la competitividad y/o el individualismo debe prevalecer el beneficio del conjunto.

Normas básicas para el buen funcionamiento de los grupos:

- Definir bien los objetivos del trabajo, la meta, a donde se quiere llegar.
- Consensuar las aportaciones de cada uno. Todas las ideas son valiosas y tenidas en cuenta. El consenso permite elegir la más adecuada al tema, momento, destinatario.
- Los roles deben ser rotativos y equitativos, muy importante dar participación en las diferentes responsabilidades, pues permite el crecimiento y aprendizaje de cada uno de los miembros del equipo.
- Valorar siempre lo que se ha hecho, lo que se está haciendo y lo que queda por hacer, es decir, evaluar por etapas de trabajo, a corto y largo plazo, y la evaluación final sobre la base de resultados y desempeño personal y grupal.

La lección más importante del equipo:

- **Lección 1:**
Compartir la misma dirección y el sentido del equipo permite llegar más rápido y fácilmente al destino, porque ayudándonos los logros son mejores.
- **Lección 2:**
Permaneciendo en sintonía junto a aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección, el esfuerzo será menor. Será más placentero alcanzar las metas. Estaremos dispuestos a aceptar y ofrecer ayuda.
- **Lección 3:**
Es más efectivo compartir el liderazgo, los problemas y los trabajos más difíciles, unir habilidades y capacidades, combinar dones, talentos y recursos.
- **Lección 4:**
Cuando hay coraje y aliento, el progreso es mayor. Una palabra de aliento a tiempo motiva, ayuda, da fuerzas produce el mejor de los beneficios.
- **Lección 5:**
Estemos unidos uno al lado del otro, pese a las diferencias tanto en los momentos de dificultad, como en los momentos de esfuerzo.

Preguntas para reflexionar y compartir:

- 1 De las características del trabajo en equipo cuáles consideras que son fortalezas de tu equipo y cuáles podrían mejorar.
- 2 Cuál seleccionarías como la lección más importante para el trabajo de tu equipo y por qué.

Bibliografía:

- Cáritas Cuba, Plan Estratégico de Cáritas Cuba 2014 -2023
- Stephen Covey, "El 8vo hábito de la efectividad a la grandeza", Editorial Paidós Ibérica, Barcelona 2004.

Introducción

En la situación en que se encuentra la humanidad y ante los múltiples desafíos que presenta la cuestión social, la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) se ha convertido en una indicación fundamental, pues sale al encuentro de la vida social del hombre con el Evangelio, propone orientaciones válidas y nos lleva al compromiso por la justicia

Para hablar de la DSI debemos partir del hecho de que las personas por naturaleza somos esencialmente sociables, vivimos y necesitamos de los demás, debemos aportarles también lo que nosotros somos y tenemos, pues en los planes de Dios respecto al hombre está presente la comunicación y la convivencia social.

Esta convivencia social tiene una dimensión ética y moral teniendo la Iglesia el deber de Orientar a las personas, grupos sociales, naciones así como la misión profética de Denunciar todo lo que sea contrario al Plan de Dios, pero lo “profético” consiste también en valorar la realidad de acuerdo con las circunstancias concretas según las intenciones y el estilo propios de Jesús, quien nos anuncia e invita a construir el Reino de Dios presente en el mundo y que sin ser del mundo ilumina el orden de la sociedad mientras la energía de la gracia lo penetra y lo vivifica

Para realizar una verdadera evangelización, la DSI aporta principios de reflexión, criterios de juicio y directrices de acción para la vida, nos interpela, convoca, anima y estimula a crear una sociedad más justa, por lo que podemos afirmar que la DSI es un instrumento de evangelización, pero la fe en el Evangelio solo es madura cuando penetra en las realidades humanas, donde se vive en concreto el seguimiento de Jesús.

Cambiar las estructuras de pecado, transformar las situaciones de injusticia son compromisos de fe para todo cristiano. Por eso, orientados por la Iglesia debemos analizar los problemas para tomar decisiones y resolver la situación de injusticia, miseria, violación a la dignidad y derechos de la persona, por lo que se hace necesario formarnos en lo que respecta a DSI y mantener una espiritualidad de ojos abiertos para saber lo que está ocurriendo en nuestra sociedad y el mundo y así poder formular un juicio moral sobre las exigencias del amor cristiano

Así la DSI es fuente segura de inspiración para todo aquel que, siguiendo a Jesús en la vivencia de su fe, se empeña en los cambios sociales queridos por Él, lo cual es presentado en el Plan estratégico de Cáritas Cuba a través de procesos de cambio encaminados hacia una mejor situación de bienestar de las personas en su entorno social y ambiental.

Es nuestro deseo animarles a profundizar en el estudio de la DSI, con ese objetivo, en este capítulo ofrecemos una selección brevísima de temas claves con algunas interrogantes que ayuden a su comprensión.

6.1 La persona y su dignidad

La DSI nos ofrece una antropología propia .caracterizada por una visión global del hombre y de la humanidad. La verdad del hombre se fundamenta en el hecho de haber sido creado a imagen de Dios, y este principio básico es el que exige y orienta la verdadera liberación y le da su sentido más profundo.

Cada ser humano debe ser asumido como único, irrepetible y singular, cuya historia es propia y distinta a la de las demás personas. Así se expresa su identidad.

¿En qué consiste la dignidad de la persona humana?

La dignidad hace referencia al valor inherente al ser humano en cuanto ser racional, dotado de libertad y poder creador. El ser humano posee dignidad por sí mismo, no le viene dada por factores o personas externas, se tiene desde el instante de su fecundación o concepción y es inalienable, inseparable de sí.

El fundamento de la dignidad del hombre, de su valor, es Dios, quien lo creó a su imagen y semejanza.

Dios crea al hombre dentro de una triple comunión de amor.

La primera es crearlo persona, como hijo, a su imagen. Esta dimensión de filiación es la raíz más profunda de nuestro ser.

La segunda es que Dios nos creó como hermanos, hombre-mujer, de donde se desprende nuestra naturaleza social,

La tercera es que Dios nos ha designado como administradores del universo.

Dios nos crea capaces de comunión, de solidaridad, de justicia, de libertad, democracia, paz dentro de la sociedad y capaces también de transformar la naturaleza. Por eso la dignidad humana es el fundamento de todos los derechos humanos.

La realidad de la persona no tiene precio económico, no se puede comprar ni vender, no se puede utilizar como medio en ningún caso, pero a la luz de la DSI la persona tiene un precio muy alto que Dios paga entregando a su Hijo único, que paga con su vida. Luego el hombre vale la sangre de Cristo.

Redescubrir y hacer redescubrir la dignidad inviolable de cada persona constituye la tarea central del servicio que la Iglesia y en ella los laicos están llamados a prestar a la familia humana.

La dignidad de la persona constituye el fundamento de la igualdad de todos los hombres, el fundamento de la participación y la solidaridad de los hombres entre sí y es propiedad indestructible de todo ser humano.

Preguntas para reflexionar y compartir.

- 1- ¿Qué cosas te ayudan a vivir tu dignidad humana? y ¿qué cosas te lo dificultan?

6.2 Claves esenciales de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI)

La DSI se ha ido elaborando con el paso del tiempo. No ha surgido entera ni de golpe, sino mediante una serie continuada de intervenciones del Magisterio de la Iglesia, dictadas por las circunstancias de cada época.

La locución doctrinal se remonta a Pío XI y a partir de la encíclica "Rerum novarum" de León XIII (1891) da inicio a un nuevo camino y un desarrollo sustancial de la enseñanza social

¿Qué es la Doctrina Social de la Iglesia?

La DSI es un instrumento de evangelización, sale al encuentro de la vida social del hombre con su mensaje evangélico y aporta principios de reflexión, criterios de juicio y directrices de acción para que la vida humana sea cada vez más acorde con el plan de Dios. Pertenece a la teología moral.

¿Qué no es la Doctrina Social de la Iglesia?

- No es una ideología
- No es un camino intermedio entre el socialismo y el capitalismo. Pues es esencialmente teológica.
- No es una doctrina política.
- No es una doctrina económica

Las fuentes de la DSI:

1. La Sagrada Escritura
2. Las enseñanzas de los Santos Padres y teólogos de la Iglesia
3. Las enseñanzas del mismo Magisterio. Los documentos del Magisterio a partir de la Rerum Novarum (1891) de León XIII hasta la actualidad con el Papa Francisco.
4. Razón: el uso de la inteligencia humana y de los saberes de las ciencias sociales
5. Y como fuente secundaria la ley natural

Dimensiones de la Doctrina Social de la Iglesia.

Tiene una triple dimensión: teórica, histórica y práctica. Estas dimensiones configuran su estructura esencial, están relacionadas entre sí y son inseparables.

Preguntas para reflexionar y compartir.

1. ¿Crees que el conocimiento que las personas tienen sobre la DSI es suficiente para que puedan ponerla en práctica en sus vidas?
2. ¿Qué podría hacerse para que un número mayor de personas conozcan mejor lo que es la DSI?

6.3 Los principios de la Doctrina Social de la Iglesia

Principios permanentes de la Doctrina Social de la Iglesia.

La Iglesia ve en la persona a la imagen viva de Dios mismo, por ello el principio radical, primero, originario de la DSI está en la dignidad de la persona humana y de este se derivan los restantes.

Los principios permanentes de la DSI constituyen los puntos de apoyo de la enseñanza social católica. Tienen un carácter general y fundamental, se refieren a la realidad social en su conjunto. Por su permanencia en el tiempo y universalidad de significado, la Iglesia los señala como parámetros fundamentales de referencia para la interpretación y la valoración de los fenómenos sociales; porque de ellos se pueden deducir los criterios de discernimiento y guía para la acción social,

1- El principio de la solidaridad. La solidaridad es la actitud humana y cristiana básica, de la que se derivan los demás aspectos de conducta moralmente justa y correcta. Se basa en la naturaleza de la persona humana y de la sociedad. Conforme lo enseña la DSI exige dos virtudes básicas: la Justicia y el Amor al prójimo. Lo que frena su desarrollo es el afán de ganancia y la sed de poder.

2- La subsidiaridad La palabra subsidiaridad viene de subsidiarium que significa ayuda. Esta es la práctica de la solidaridad entre desiguales, es una ayuda en la que el más fuerte suple o aporta lo que le hace falta al débil para que pueda lograr lo que necesita.

3- El Bien Común El desarrollo humano integral se alcanza cuando en la sociedad se crean condiciones adecuadas, para que con el esfuerzo de todos, la totalidad de las personas puedan obtener los bienes materiales, físicos, morales y espirituales necesarios para su perfección. El conjunto de estas condiciones de la vida social que genera bienes para la comunidad, se llama "Bien Común"

4- Destino Universal de los bienes: El destino universal de los bienes se ha calificado como un principio clave de la DSI Su fundamento es que únicamente Dios tiene derecho absoluto sobre todos los bienes creados y la persona humana, solo tiene un derecho relativo.

Este principio invita a cultivar una visión de la economía inspirada en valores morales que permitan tener siempre presente el origen y la finalidad de tales bienes, para así realizar un mundo justo y solidario, Comporta un esfuerzo común dirigido a obtener para cada persona y para todos los pueblos las condiciones necesarias de un desarrollo integral y que todos puedan contribuir a la promoción de un mundo más humano, « donde cada uno pueda dar y recibir, y donde el progreso de unos no sea obstáculo para el desarrollo de otros ».Este principio implica el de la opción preferencial por los pobres y el de la propiedad privada.

5- El principio de la opción preferencial por los pobres. Es una forma especial de la primacía en el ejercicio de la caridad, de la cual da testimonio la tradición cristiana inspirada en Jesús. Dicha opción no restringe en su significado y alcance, pues considera cualquier tipo de pobreza. Es un quehacer diario de la Iglesia inspirado en las bienaventuranzas, en la pobreza de Jesús y en su atención por los pobres, por eso compartir lo poco o mucho que se tiene, es más que un deber, es hacer justicia.

Preguntas para reflexionar y compartir.

1- Menciona los principios generales de la DSI y señala sus principales características.

6.4 Metodología de la Doctrina Social de la Iglesia.

La DSI tiene su método propio el cual orienta a los cristianos y a los hombres de buena voluntad para que actúen de acuerdo al Evangelio de Jesús. Este método tiene cinco momentos que son: VER, JUZGAR, ACTUAR, EVALUAR Y CELEBRAR.

Este método se desarrollaba en tres tiempos: ver, juzgar y actuar. Después, en el documento conclusivo de la Conferencia General del Episcopado Latinoamericano celebrada en Santo Domingo, se le agregó el evaluar y el celebrar.

VER: Mediante el ver se perciben y estudian los hechos concretos de la vida cotidiana y los respectivos problemas que ellos provocan. Para este análisis se emplea la razón presente en las ciencias sociales; siendo posible determinar las causas y consecuencias de la problemática identificada.

JUZGAR: Al juzgar se interpreta la misma realidad a la luz de las fuentes de la DSI, determinándose un juicio sobre los fenómenos sociales e identificando sus implicaciones éticas. Una vez que se ha analizado la realidad, se hace una confrontación con la Palabra de Dios se relee y reinterpreta los hechos a la luz de la fe. El discernimiento cristiano o evangélico, es el método que se emplea

para descubrir y poner en práctica la voluntad de Dios en cada situación concreta de la vida personal y social

ACTUAR: El actuar se refiere a la programación de las acciones a ejecutar y a la elección de dichas acciones, así como a su puesta en marcha. Ello requiere una verdadera conversión, esto es la transformación interior que es disponibilidad, apertura y transparencia a la luz purificadora de Dios.

EVALUAR: Implica la revisión de los efectos positivos y negativos generados por las acciones ejecutadas. Ellas han de considerar el análisis de la realidad (ver), el juicio teológico (juzgar) y las acciones planeadas y realizadas (actuar). La evaluación realimenta y reorienta las acciones transformadoras; garantizando una mayor profundidad y efectividad.

CELEBRAR: El celebrar viene a coronar lo positivo logrado por las acciones ejecutadas. Se manifiesta la alegría y la gratitud a Dios que se hace presente en la historia y en los proyectos liberadores. Es el momento de dar gracias y de renovar, en un ambiente festivo y comunitario, el compromiso en la cons-

trucción del Reino.

Preguntas para reflexionar y compartir

- 1- Identifica problemas sociales en diferentes espacios tales como la familia, la escuela, centros de trabajo y barrio.
- 2- ¿Cuáles son las causas que originan estos problemas y cuáles son los sus efectos?
- 3- ¿Qué acciones pueden dar respuesta a estos problemas?
- 4- ¿En qué medida puedes ser protagonista de estas acciones?

Bibliografía

- 1- Athies Gallo Alberto. "La dignidad de la persona humana" curso DSI lección III. Programa de Formación a distancia 1994.
- 2- Colum Enrique "Curso de DSI", Editorial Palabra Madrid 2000
- 3- Instituto Internacional de Teología a distancia, "Introducción a las Doctrina Social de la Iglesia" Madrid 1998
- 4- Colectivo de autores. "Muéstrame tu Fe por tus obras" selección de temas de 2016 Formación General Tema IV Doctrina Social de la Iglesia
- 5- Pontificio Consejo Justicia y Paz. "Compendio de doctrina Social de la Iglesia". Pontificio Consejo Justicia y Paz. Librería Editrice Vaticano, Ciudad Vaticano 2004
- 6- San Juan Pablo II encíclica "Redemptor Hominis"
- 7- Conferencia de Obispos Católicos de Cuba (COCC) "Instrucción teológico pastoral "La presencia social de la iglesia" el 8 de septiembre de 2003.
- 8- Aldaba Gargallo Vicente. "La dimensión social del Evangelio en "Evangelii Gaudium", Publicaciones@caritas.es, WWW.caritas.es Cáritas Española Madrid abril 2014
- 9- Mifsud Tony s.j. "Hacia una ética de la solidaridad" Edición libre del discurso inaugural del año académico 2001 Universidad Alberto Hurtado 31 de julio 2001.
- 10- Cáritas Cuba. Plan Estratégico 2014 - 2023

Introducción

“En nuestro tiempo, sea en la sociedad, sea en la Iglesia, se da una gran importancia a la formación permanente, como lo demuestra el florecimiento de instituciones especializadas creadas con la finalidad de proporcionar instrumentos útiles para adquirir competencias técnicas específicas. Pero para quienes trabajan en los organismos caritativos eclesiales es indispensable la “formación del corazón”, de la que hablé en la encíclica Deus caritas est (no. 31, a): formación íntima y espiritual que, gracias al encuentro personal con Cristo, suscita la sensibilidad espiritual que permite conocer a fondo y colmar las expectativas y necesidades del hombre. Precisamente esto hace posible experimentar los mismos sentimientos de amor misericordioso que Dios alberga por todos los seres humanos”.

7.1 La espiritualidad como estilo de vida.

La espiritualidad es un estilo de vida en el Espíritu, una docilidad a su vida que moviliza todas las dimensiones de nuestra existencia. Cuando esto sucede, entonces penetra y configura la vocación de cada uno. Así, se forma y desarrolla la espiritualidad propia de Cáritas, que da profundidad y entusiasmo a la ejecución de nuestras tareas.

En este sentido, por espiritualidad, que es la meta a la que conduce la conversión, se entiende no «una parte de la vida, sino toda la vida guiada por el Espíritu Santo». Entre los elementos de espiritualidad que todo cristiano tiene que hacer suyos sobresale la oración, que le:

- conducirá a adquirir una mirada contemplativa de la realidad,
- le permitirá reconocer a Dios siempre y en todas las cosas,
- contemplarlo en todas las personas,
- buscar su voluntad en los acontecimientos.

La espiritualidad cristiana se alimenta principalmente de una vida sacramental asidua, por ser los Sacramentos raíz y fuente inagotable de la gracia de Dios, necesaria para sostener al creyente en su peregrinación terrena. Por otra parte, la espiritualidad no se contrapone a la dimensión social del compromiso cristiano. Al contrario, el creyente, a través de un camino de oración, se hace más consciente de las exigencias del Evangelio y de sus obligaciones con

los hermanos, alcanzando la fuerza de la gracia indispensable para perseverar en el bien.²

La Palabra de Dios ilumina nuestras mentes y moldea nuestros corazones para

- el ejercicio de la caridad fraterna y de la justicia,
- para servir así a las comunidades,
- para vivir una sólida espiritualidad de comunión con Cristo y de ser dóciles a la acción del Espíritu.

Desarrollando así una espiritualidad de la gratitud, de la misericordia, de la solidaridad fraterna, actitudes propias de quien ama desinteresadamente y sin pedir recompensa³ y que brinda atención especial al mundo del sufrimiento, es decir, que se acerca y cuida de los caídos a lo largo del camino y a los que se encuentran en los hospitales, las cárceles, los que son excluidos, adictos a las drogas, habitantes de las nuevas periferias, las nuevas urbanizaciones y a las familias que, desintegradas conviven de hecho.

Preguntas para reflexionar y compartir:

1-¿Es ésta la experiencia que vas desarrollando en tu proceso de ser Cáritas, la vivencia de una Espiritualidad que globaliza todas o la mayoría de las dimensiones de tu vida, o más bien el servicio y las tareas en Cáritas son una parte desconectada del resto de tu vida?

2-¿Qué acontecimientos, encuentros de formación, lecturas, testimonios de personas con su vida te fueron ayudando a crecer en la vivencia de la fe en Jesús?

Bibliografía

1Discurso de SS Benedicto XVI en la asamblea plenaria del consejo pontificio "Cor unum", 29/02/2008

2Documento de Aparecida 284, 285 y 308.

3Documento de Aparecida 517 c.

7.2 Fundamentos de la Caridad

El punto de partida y desencadenante de nuestra Espiritualidad es el amor del Padre, hecho presencia, rostro, gestos y palabras humanas; amor incondicional que se entrega en Jesús por amor y hasta el extremo, para darnos vida a cada persona y a toda la humanidad. Así leemos en el documento de Aparecida no. 389: "Nuestra misión para que nuestros pueblos en Él tengan vida, manifiesta nuestra convicción de que en el Dios vivo revelado en Jesús se encuentra el sentido, la fecundidad y la dignidad de la vida humana. Nos urge la misión de entregar a nuestros pueblos la vida plena y feliz que Jesús nos trae, para que cada persona humana viva de acuerdo con la dignidad que Dios le ha dado. Lo hacemos con la conciencia de que esa dignidad alcanzará su plenitud cuando Dios sea todo en todos. Él es el Señor de la vida y de la historia, vencedor del misterio del mal y acontecimiento salvífico que nos hace capaces de emitir un juicio verdadero sobre la realidad, que salvaguarde la dignidad de las personas y de los pueblos.

1º Referencia a Cristo

En Deus Caritas est Benedicto XVI nos dice: "Hemos creído en el amor de Dios: así puede expresar el cristiano la opción fundamental de su vida. No se comienza a ser cristiano por una decisión ética o una gran idea, sino por el encuentro con un acontecimiento, con una Persona, que da un nuevo horizonte a la vida y, con ello, una orientación decisiva." Éste es el fundamento sobre el que se basa nuestra fe en el Señor Jesús: la experiencia de una relación personal con Él, la escucha de su Palabra y la contemplación de su vida, la celebración de su Pascua en comunidad y siendo aprendices de sus prácticas del Reino en el servicio por amor a sus preferidos. Ya que, de lo contrario: "no resistiría a los embates del tiempo una fe católica reducida a algunas normas y prohibiciones, a prácticas de devoción fragmentadas, a adhesiones selectivas y parciales de las verdades de la fe, a una participación ocasional en algunos sacramentos, o a la repetición de principios doctrinales, o moralismos que no convierten la vida de los bautizados." (DA no. 12)

Dicho de otra manera: la fuente de la Espiritualidad de Cáritas es la vida y el ministerio de Jesucristo, sus hechos, sus palabras, su misma Persona, que pasó haciendo el bien, curando a los enfermos, devolviendo la vista a los ciegos y proclamando la Buena Noticia de salvación, revelándonos el amor infinito de su Padre y nuestro Padre. Este hecho teológico funda la relación necesaria existente de Cáritas con la evangelización, ya que es deber de quienes colaboramos o trabajamos en Cáritas, anunciar y recordar continuamente la centralidad de Cristo en la solución de problemas que tienen que ver con la justicia y el desarrollo, porque ésta es la primera contribución: llevar ante los problemas actuales, la misma actitud y palabras que Cristo tuvo con sus con-

temporáneos, continuando así la Iglesia, la misma obra de salvación de quien entregó su vida para santificarla.

En este sentido, son siempre permanentes y válidos los principios que conocemos de la DSI, como la dignidad humana, el bien común, el destino universal de los bienes, la subsidiariedad, la participación y la solidaridad (ver la presentación en el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia).

Es cierto que en los crucificados de la historia encontramos al Cristo sufriente “pero esta contemplación de Cristo, no puede reducirse a su imagen de Crucificado. ¡Él es el Resucitado! También vemos a Cristo en tantos gestos de amor y solidaridad de nuestra gente, cotidianamente experimentamos el misterio pascual de nuestro Señor y éste llena de espiritualidad nuestra labor, porque es el Resucitado, quien triunfa sobre el pecado, la opresión, la injusticia, el mal y la muerte.

Preguntas para reflexionar y compartir:

1-Desde tu experiencia en Cáritas, ¿conoces algunas actividades, proyectos, iniciativas, que no tengan como fundamento referencial a Cristo? ¿Qué consecuencias tienen?

2º Como horizonte: el Reino de Dios

La perspectiva de la espiritualidad nos va capacitando para no quedarnos en lo inmediato y en nuestros logros, y nos libera profundamente saber que toda acción salvífica es acción de Dios, que no depende de nuestras fuerzas, sino del don y la gratuidad de Dios (DA no. 388). De aquí la importancia de fundamentar nuestra fe y nuestra vida en la mística del agradecimiento y la donación, para nutrir nuestra vocación al servicio de sus predilectos y no buscar el éxito según los criterios del mundo.

Estamos convencidos de que la gran riqueza de Cáritas no son las cuentas bancarias, ni la cantidad de proyectos o de trabajadores y voluntarios, sino Jesucristo muerto y resucitado, samaritano de los caminos. Lo que tenemos es la Fe en Él que nos ayuda a construir comunidad orante, fraterna y solidaria.

Este es nuestro tesoro, saber que nuestras comunidades son semilla de vida, de justicia, de ternura y de esperanza y que esto es posible porque el Señor cambia el mundo y a las personas desde ellas mismas. (Ver DA 143, 144 y 145).

Para vivir esta dinámica, es necesario mantenernos en permanente conversión personal y pastoral en torno a Jesucristo, Maestro y Pastor y su anuncio del Reino de Dios. (Ver Jn 13, 35 y DA 368).

Preguntas para reflexionar y compartir:

1- ¿Cómo ves que Cáritas está favoreciendo la llegada del Reino de Dios? ¿De qué manera?

3º Los pobres: Sacramento vivo de Cristo Jesús.

El momento histórico que estamos viviendo tiene un rasgo que resume mucho de lo que está ocurriendo en el mundo: LA GLOBALIZACIÓN, fenómeno de diversas dimensiones (económicas, políticas, culturales, sociales, comunicacionales, etc.).

En la globalización, la dinámica del mercado absolutiza la eficacia y la productividad como valores reguladores de todas las relaciones humanas, provocando, como consecuencia, que la globalización sea un proceso promotor de iniquidades e injusticias múltiples ya que, de la manera que está configurada actualmente, no es capaz de interpretar y reaccionar en función de valores objetivos que se encuentran más allá del mercado como son: la verdad, la justicia, el amor, y muy especialmente, la dignidad y los derechos de todos, aún de aquellos que viven al margen del propio mercado.

Conducida por una tendencia que privilegia el lucro y estimula la competencia, la globalización sigue una dinámica de concentración de poder y de riquezas en manos de pocos, no solo de los recursos físicos y monetarios, sino sobre todo de la información y de los recursos humanos, lo que produce todo tipo de exclusiones.

Muy al contrario, para nosotros, el ejercicio de la caridad es una forma de explorar y entender el misterio de Jesucristo vivo, encarnado, hecho persona humana, presencia en nuestra historia; por lo que, en cada situación de pobreza, en cada persona empobrecida, habremos de contemplar el rostro de Jesús sufriente. Los que somos Cáritas, debemos capacitarnos para mirar y ver, en las personas empobrecidas, la presencia especial, encarnada y real de Cristo Jesús, y con Él, vamos descubriendo y desarrollando otra dimensión de la globalización: LA SOLIDARIDAD. (Mt 25, 30 ss DA 61, 62, 65, 74-82).

El misterio de la Encarnación de Jesús nos demanda a todos los cristianos, y con más razón en Cáritas, a asumir como propios, los sufrimientos y las realidades de quienes nos necesitan. El Papa Benedicto XVI afirma: "Nuestra opción por los pobres no es ideológica, sino que nace del Evangelio. Son innumerables y dramáticas las situaciones de injusticia y pobreza en el mundo actual, y si es necesario esforzarse por comprender y combatir sus causas estructurales, también es preciso bajar al corazón mismo del hombre para luchar en él, contra las raíces profundas del mal, contra el pecado que lo separa de Dios, sin dejar de responder a las necesidades más apremiantes con el espíritu de la caridad de Cristo." (Discurso a la XXXV Congregación General de la Compañía de Jesús).

"Lo que hacemos, lo hacemos por Jesús," declaraba la Madre Teresa, ante la pregunta de su trabajo y empeño; continuaba diciendo: "Necesitamos la profundidad de los ojos de la fe para ver a Cristo en el cuerpo roto y en los vestidos sucios, bajo los cuales se esconde el más bello de los hijos de los hombres. Necesitamos de las manos de Cristo para tocar esos cuerpos heridos por el sufrimiento" (Madre Teresa de Calcuta).

Preguntas para reflexionar y compartir:

1-¿Qué lugar ocupan las personas empobrecidas en nuestras comunidades y en nuestras celebraciones? ¿Conocemos sus casas, ranchitos, asentamientos? ¿Nos hemos sentado a sus mesas? ¿Cuándo escuchamos sus gritos, anhelos, sufrimientos y esperanzas?

2-¿Cuándo nuestros gestos, miradas, palabras, preferencias, están en contradicción con lo que Jesús nos propone en Lc 10, 38: "ve y haz tú lo mismo", TODO eso que hizo el samaritano?

4º Como Discípulos Misioneros de Cristo en Cuba.

En Aparecida, los obispos nos invitan a renovar nuestra condición de discípulos misioneros de manera que “discipulado y misión aparecen como dos aspectos de una sola realidad, como las dos caras de una misma moneda; cuando el discípulo está enamorado de Cristo no puede dejar de anunciar al mundo que solo Él nos salva... Esta es la tarea esencial de la evangelización, que incluye la opción preferencial por los pobres, la promoción humana integral y la auténtica liberación cristiana.”(Ver DA 146). La adhesión a Jesucristo, propia del discípulo, va permitiendo conocerle, experimentar el gozo de su cercanía, aprender sus actitudes fundamentales y las opciones a través de las cuales lleva adelante la instauración del Reino de Dios.

El discípulo constata que la vida de Jesús transcurre especialmente en las aldeas de Galilea entre la gente pobre, sus compañeros y los primeros destinatarios de su mensaje son esencialmente los pobres. Los medios que el Señor utiliza para llevar adelante el anuncio de la Buena Nueva a los sencillos y los ejemplos con los cuales compara al Reino están tomados de la vida cotidiana de la gente del pueblo: la siembra, el crecimiento de las plantas, los animales, el viento, el clima, los pastores, la siembra y la siega, etc. Así son testigo de la manera como Jesús con sus palabras, gestos y acciones, llega, libera y restaura la dignidad de los pobres.

Los signos mesiánicos que Jesús ofrece a los emisarios del Bautista son referencia a los pobres, los desvalidos, los ciegos, los cojos, los leprosos, los sordos, los muertos, los que habían sido apartados en la sociedad de aquellos días (Mt 11, 2-5) y todos ellos “... son sanados y se les anuncia la buena noticia de la salvación...”. Más tarde, cuando habla de los criterios en los cuales seremos juzgados, hace referencia a las mismas personas y se identifica con ellas, de ahí la pregunta del juicio: “... pero ¿cuándo te vimos hambriento, sediento, enfermo, desnudo o en la cárcel?”, cuando lo hicieron o dejaron de hacer con el más insignificante de mis hermanos más pequeños, conmigo lo hicieron...” (Mt 25, 31-46). En nuestro tiempo, tendremos que descubrir cómo y con quiénes traducir este mensaje, cuáles son los colectivos que en cada lugar pueden ser identificados con estos grupos de los que habla Jesús y en los que Él se hace presente; y cuáles los gestos proféticos a realizar para acompañarlos en sus procesos de sanación y liberación.

Preguntas para reflexionar y compartir:

1-Trata de hacer una lista con todos los signos del Reino que descubras en tu Iglesia local y en tu Cáritas. Divídela en dos columnas, en una incluye todo lo que haga referencia a SANAR, curar, dar vida y esperanza, rehacer y transformar la historia y la vida, abrir nuevos horizontes y oportunidades, y en la otra lo relacionado con dar y CONTAGIAR BUENAS NOTICIAS, hacer propuestas que abran nuevas posibilidades, palabras que iluminan y vencen el mal.

7.3 La Espiritualidad de las Instituciones y Agentes de Cáritas.

A) De las Instituciones. “Los gozos y las esperanzas, las tristezas y las angustias de los hombres de nuestro tiempo, sobre todo de los pobres y de cuantos sufren, son a la vez gozos y esperanzas, tristezas y angustias de los discípulos de Cristo. Nada hay verdaderamente humano que no encuentre eco en su corazón”. (Gadium et Spes 1).

La oración y el silencio, la escucha compartida de la Palabra y la celebración de la Eucaristía, nos hacen ir más allá de lo que podemos, pensamos, sentimos, deseamos y nos llevan al camino del encuentro afectuoso, de la ternura, del caminar juntos, de la construcción del bien común, como concreción del amor y la justicia; llegando hasta experimentar el amor de Cristo en quien somos, nos movemos y existimos (Hch 17,28).

La Espiritualidad que nace de la Palabra nos ayuda a caminar hacia la verdad que es comprensión de la mirada compasiva de Jesús, para mirar y ver a las personas a su manera, como sujetos y protagonistas de su propia historia. Dice el teólogo Jon Sobrino: “La caridad no excluye el saber, más bien lo exige, lo promueve y anima desde dentro. El saber, nunca es sólo obra de la inteligencia... si quiere ser sabiduría... ha de ser sazonada con la sal de la caridad. Sin saber, el hacer es ciego y el saber es estéril, sin amor. No existe la inteligencia y después el amor; existe el amor rico en inteligencia y la inteligencia llena de amor. Por eso, la teología que fundamenta nuestra espiritualidad, es la inteligencia del amor.

Esta es la espiritualidad que pretendemos vivir en Cáritas, en cada proyecto o actividad, en cada acción o celebración, en cada sujeto de la acción caritativa de la Iglesia.

Queremos ser Cáritas en una Iglesia facilitadora de diálogo, que quiere ser factor de estabilidad social y de cambio de estructuras que no favorecieran la construcción del Reino de Dios. Vemos en DA nº 26: “Iluminados por Cristo, el sufrimiento, la injusticia y la cruz nos interpelan a vivir como una Iglesia Samaritana, recordando que la evangelización ha ido unida siempre a la opción preferencial por los pobres, la promoción humana integral y a la auténtica liberación cristiana. Damos gracias a Dios y nos alegramos por la fe, la solidaridad y la alegría, características de nuestros pueblos transmitidas a lo largo del tiempo por nuestros abuelos, padres, catequistas y tantas personas anónimas cuya caridad han mantenido viva la esperanza en medio de las injusticias y adversidades.”

B) De los Agentes de Cáritas. La Espiritualidad la entendemos como un estilo de vida, siendo personas:

Con sentido de la gratuidad de Dios: El servidor en Cáritas asume toda la dimensión de lo humano como don y gratuidad de Dios. Sabe que, como hijo, está incorporado a la comunidad de discípulos y misioneros de la Iglesia, para ser hermano que vive la fraternidad, siempre atento a los más débiles y necesitados.

Con la conciencia de ser enviados a vivir los valores del Evangelio: “...invoca al Espíritu Santo para poder dar testimonio de cercanía afectuosa, escucha,

humildad, solidaridad, compasión, diálogo, reconciliación, compromiso con la justicia social y capaz de compartir como Jesús lo hizo.” (DA 363).

Necesitados del alimento de la PALABRA Y DE LA EUCARISTÍA: “La fuerza de este anuncio de vida será fecunda si lo hacemos con el estilo adecuado, con las actitudes del Maestro, teniendo siempre a la Eucaristía como fuente y cumbre de toda actividad misionera.”

Discerniendo los signos de los tiempos a la luz de la fe: El servidor en Cáritas sabe que vive una realidad marcada por grandes cambios que afectan profundamente su vida y la de toda la comunidad. Por eso, se siente interpelado a discernir “los signos de los tiempos” a la luz del Espíritu Santo, para ponerse al servicio del Reino. (Ver DA nº366).

Vivencia de una actitud testimonial: El contacto, el compartir, permanecer fiel en la comunidad, va generando una vivencia de común-unidad e identificación con ella, fortalece nuestro testimonio y genera una motivación cada vez mayor.

El encuentro comunitario con los crucificados nos invita a despertar: “Dónde está tu hermano.” Es la voz de Dios que nos invita a cambiar la mirada hacia los demás, a cambiar ganar la vida, perdiéndola. No somos profesionales de la caridad, sino discípulos misioneros, con una vocación, la de amarnos los unos a los otros como Jesús nos amó.

Con sentido profético: El profeta sabe que la violencia no transforma la sociedad, sino más bien la comunidad organizada. El profeta sabe que la promoción humana está apoyada en la denuncia del pecado estructural. Por eso todo profeta permanece en la comunidad aún ante el riesgo de derramar su sangre. El profetismo es señal de que la esperanza tiene espacio en la realidad, y por eso la voz del profeta siempre tiene impacto en el mañana.

Actúa a favor de un orden justo en la comunidad: Los servidores en Cáritas estamos llamados a ser instrumento para que la comunidad eclesial llegue a ser comunidad profética en cualquier lugar y situación. Y así nos convertimos en agentes constructores de la paz, del perdón, de la justicia y la solidaridad. Así nos sentimos llamados a ser agentes de transformación, a promover y proteger los derechos de cada cual, a compartir y celebrar nuestra fe en comunidad. Así se genera una Iglesia viva, llena de participación, de esperanza y entusiasmo.

Preguntas para reflexionar y compartir:

1-Contempla la realidad de tu Cáritas en cuanto a los espacios y medios para el crecimiento espiritual, tanto personal como colectivo y contrástala con los elementos que hemos descrito, tanto a nivel de las instituciones como a nivel de los agentes. ¿Qué rasgos reconoces que están presentes en tu experiencia y cuáles no están?

2-¿Qué rasgos te parecen los más importantes a cuidar especialmente en estos tiempos y en nuestra realidad?

7.4 La Eucaristía.

EL AMOR HECHO SERVICIO: JESÚS A LOS PIES DE SUS AMIGOS.

La cena del Señor es un acontecimiento no comparable a ningún gesto de otra religión, ya que se trata de la síntesis de la historia y la vida de Jesús: la diakonía-servicio que define toda su vida, su Palabra y sus gestos, su oración y sus milagros, sus pasiones y sentimientos, sus prioridades y sus opciones, hasta su muerte y resurrección.

Y con esa conciencia de servidor, quiso significar toda su vida en esa cena con el pan y el vino, como su vida entregada y su sangre derramada por amor extremo (Mateo, Marcos, Lucas y Pablo), pero también con el gesto escandaloso, singular, desconcertante del lavatorio de los pies a sus discípulos (Juan).

Y es aquí donde nos viene, a quienes somos Cáritas, cómo acompañarnos y apoyarnos para celebrar la Eucaristía siempre viviendo los dos mandamientos que nos ofrece Jesús:

El "...tomen y coman,...tomen y beban... hagan esto en memoria mía", hacernos como Jesús estar de acuerdo con Él y hacer como Él: donar LA VIDA para que otras personas vivan como Dios quiere, AMAR HASTA EL EXTREMO, "HASTA QUE DUELA".

El "... ustedes me llaman maestro y Señor,... pues si yo les he lavado los pies, ustedes deben hacer lo mismo unos a otros". Bajarnos, arrodillarnos, lavar, acariciar, secar, besar, mirar, de manera especial a quien tiene los pies adoloridos y rotos y hacerlo a quien lo precise y con la conciencia de ser SERVIDORES, ésta es nuestra condición, la que nos identifica.

En aquella ÚLTIMA CENA podemos contemplar estos dos mandatos inseparables y que mutuamente se enriquecen y complementan, uno es tan importante como el otro y si no tenemos la experiencia de vivir vinculándolos los dos, nos iremos muriendo de hambre, alejados del amor y de la voluntad del Señor.

Preguntas para reflexionar y compartir:

1-¿Qué pasa cuando en la celebración de la Eucaristía no se lleva, ni se nombra, ni aparece la historia y la vida de las personas empobrecidas? ¿Qué pasa en una comunidad, en una parroquia, en una diócesis cuando se celebra la Eucaristía día tras día y no se promueve la obediencia al segundo mandato de la última cena: "también ustedes deben hacer lo mismo unos a otros," el amor hecho servicio? ¿Qué pasa en nuestras comunidades cuando se da mucha importancia a la proclamación del Mensaje en sus diversas formas, se cuida mucho la manera de celebrar la Eucaristía, pero no se despliegan los gestos de servicio? ¿Qué pasa cuando no se cambian las condiciones de vida indigna y las injusticias? ¿qué le pasa a esa comunidad?

2-¿Cuáles serían los gestos, signos, acentos, prioridades, que siempre debieran estar presentes en nuestras celebraciones de la Eucaristía como Cáritas? ¿Cómo podrían mejorar la vivencia de la misma con más creatividad, mayor participación y otras iniciativas o formas? ¿Quién les podría ayudar en esto?

7.5 El voluntariado compasivo.

En el origen del movimiento de Jesús hay unos gemidos que “le conmovieron y llevaron a COMPASIÓN”. Los clamores procedían de los excluidos socialmente, de los marginados religiosamente, de los oprimidos culturalmente, de los dependientes socialmente, de los minusválidos físicamente. Su vida no puede comprenderse al margen de la práctica compasiva.

Desde esta perspectiva de Jesús queremos proponer algunos rasgos de la identidad del Voluntariado, partiendo del evangelio: Mc 2,1-12; Jesús está “en la casa” enseñando y rodeado de mucha gente, cuando llegan cuatro amigos trayendo a un hombre parálítico; al no poder entrar en la casa por la puerta, suben a la azotea, levantan el techo y descuelgan al amigo poniéndolo delante de Jesús. Al verlo, Jesús resalta la confianza, la fe de los amigos y su empeño por buscar lo mejor para el paralizado.

Después contempla las dos cargas que lo aplastan contra la camilla: la opresión del pecado y la dependencia de otros para todo, por eso Jesús primero lo libera del peso del pecado: “tu pecado queda perdonado” y después de la enfermedad: “toma tu camilla y vete libre a tu casa”.

Se nos ocurren diez conclusiones para nuestro ser voluntarios de Cáritas:

El Evangelio no es un manual de tácticas y estrategias para aplicar en cada situación; la Palabra y los gestos de Jesús sí nos dan una orientación, criterios, valores, iluminan nuestra mirada y nuestro actuar.

Dios no nos dio la vida para vivirla a ras del suelo, como una maldición y un castigo, dependiendo de otras personas y excluidos de toda realización personal. Él nos quiere libres y protagonistas de nuestra vida.

El esfuerzo por lograr un encuentro con Jesús es una gran noticia: es posible cambiar las condiciones de vida, de relaciones y de sentido, con nuestro esfuerzo, creatividad y entrega, buscando la dignificación de los oprimidos.

Para esto no es suficiente el voluntarismo, la mentalidad perfeccionista del “deber ser”, la autosuficiencia y el activismo, la eficacia a cualquier precio, incluso por encima de las personas. Se trata, por el contrario, de caminar juntos y al mismo paso, con la convicción de que juntos se puede y es mejor hacerlo así.

El voluntariado requiere encarar un PROCESO para hacerse cargo de... encargarse de... y cargar con... la realidad de las personas excluidas o aplastadas, entrando también en un proceso de búsqueda y acción JUNTOS, con la certeza de que solos o por la libre no es posible.

Esto exige un esfuerzo coordinado y sostenido para actuar juntos el tiempo que sea preciso, CREER y CONFIAR haciendo cada uno lo que está en sus manos para que los demás hagan lo suyo.

Asumir el conflicto y las resistencias de los que no quieren ni mirar ni ver, ni sienten ni padecen, ni se preocupan de que cambie nada de la realidad. Con imaginación y creatividad, buscar otros caminos para superar las dificultades.

El servicio voluntario precisa de grandes dosis de voluntad, esfuerzo, creatividad, perseverancia, fidelidad a la palabra empeñada y llegar hasta el final.

El voluntariado se fundamenta en la capacidad que tiene para romper el círculo de la exclusión de las personas porque las considera dignas de otra vida y cree en ellas; es una profunda experiencia de fe y eso ya es un instrumento de inclusión social.

La comunidad de los discípulos de Jesús estamos llamados a ser comunidad que levanta, incorpora, libera, humaniza, incluye y vincula, que cambia las estructuras para que nadie viva por debajo de la condición que Dios nos da al crearnos y darnos la vida. (Ver Deus caritas est no. 30 b).

Terminamos con un decálogo sobre LA IDENTIDAD DEL VOLUNTARIADO:

- 1- El voluntariado necesita descubrir la complejidad de los procesos sociales. Saber estar en una sociedad compleja disponiendo de una buena información es una cualidad esencial del voluntariado hoy.
- 2- El voluntariado solo tiene sentido cuando no pierde de vista el horizonte de que cada persona sea protagonista de su vida.
- 3- La acción voluntaria solo tiene calidad ética cuando es la opción libre de personas con una triple aspiración: la estima u el reconocimiento de sí mismo, la solidaridad con los demás y el compromiso por una sociedad justa.
- 4- El voluntariado no es una coartada para desmantelar los compromisos y responsabilidades del Estado, sino más bien para reclamarlos.
- 5- La acción voluntaria es como una orquesta: lo importante es que suene bien; importa poco si la flauta es de madera o de metal. A la orquesta debemos exigirle coordinación, coherencia y concentración de esfuerzos.
- 6- La acción voluntaria ha de tener competencia humana y calidad técnica. Con el amor solo y con la buena voluntad no basta.
- 7- El voluntariado debiera llegar a ser una propuesta para todos y no solo para quienes les sobra el tiempo.
- 8- El voluntariado y el profesional de la acción social realizan su tarea de manera complementaria, enriqueciéndose y apoyándose mutuamente.
- 9- El voluntariado necesita hoy disciplinar su acción con un programa, unos objetivos, un método, unos plazos, una dedicación seria y competente y una evaluación.
- 10- La acción voluntaria requiere reciprocidad: no se orienta simplemente a la asistencia de la otra persona, sino al crecimiento de ambas.

Preguntas para reflexionar y compartir:

1-¿Qué te aporta a la experiencia que tienes del Voluntariado el decálogo anterior? ¿Se te ocurren algunas iniciativas para mejorarlo?

2-Los jóvenes tienen una capacidad inmensa de donación gratuita, pero les indigna ser utilizados para eventos o acciones puntuales que no tengan continuidad y en las que no sean protagonistas en todo su proceso. ¿Cómo se van incorporando los jóvenes en el Voluntariado? ¿Qué espacio tienen ellos para desarrollar toda su creatividad y entrega?

3-Imagina que tu Obispo te plantea que quiere darle a los seminaristas de la diócesis una formación socio- pastoral y te pide que le presentes un plan. ¿Con qué experiencias, contenidos, lugares de servicio, proyectos, armarías el proyecto?

4-¿Cómo es la participación de las y los religiosos en las actividades y proyectos de Cáritas en la diócesis? ¿En cuál su aporte es más cualificado y valorado por la riqueza de sus carismas y en cuál se nota más su carencia?

Introducción

«Al acercarse al pueblo a donde iban, él hizo ademán de seguir adelante. Pero ellos le rogaron insistentemente: “Quédate con nosotros, porque atardece y el día ya ha declinado”. Entró pues y se quedó con ellos. Sentado a la mesa con ellos, tomó el pan, pronunció la bendición, lo partió y se lo iba dando. Entonces se les abrieron los ojos y le reconocieron, pero él desapareció de su vista. Se dijeron uno a otro: “¿No estaba ardiendo nuestro corazón dentro de nosotros cuando nos hablaba en el camino y nos explicaba las Escrituras?» (Lc 24, 28-32)

El texto bíblico anterior de Los discípulos de Emaús nos habla por sí solo de cómo Jesús se hace al paso y al ritmo de los discípulos y escucha paciente todo lo que está por resolver en sus corazones. Recorriendo junto a ellos el camino, compartiendo la palabra, la vida, el techo y la mesa, les regala la experiencia de comunidad y de que la vida está infiltrada de Resurrección.

Nuestra fe tiene mucho que decir al acompañamiento. Aporta en esencia el deseo de promover el respeto a la dignidad de todo ser humano, ilumina los «por qué» y «cómo» de nuestro trabajo por la justicia.

Acompañamiento

Derivado del latín “companion” que hace referencia a quienes comparten el pan.

Significa estar al lado de la gente, es decir, caminar a su lado hacia el mismo destino –un proyecto común–; dar apoyo, implicarse en un proceso con compromisos, vigilando los límites del acompañante y de los acompañados.

Para acompañar es necesario tener paciencia y asumir, por un lado, que todas las personas o grupos pedirán ese acompañamiento y, por otro, que no todos se dejarán acompañar.

Tema 8

Acompañamiento. Dimensiones, dificultades y retos.

El acompañamiento tiene diferentes dimensiones:

- Una dimensión personal:

El acompañamiento a cada uno de los miembros de nuestros grupos, siempre con el horizonte de que cada persona es única y necesita acompañamiento particular.

- Una dimensión grupal: Acompañamiento a los grupos de Cáritas en el desarrollo de sus objetivos y tareas, en la implementación de sus proyectos, en el autoanálisis de la dinámica que tienen como grupo. Estar unidos por una tarea.

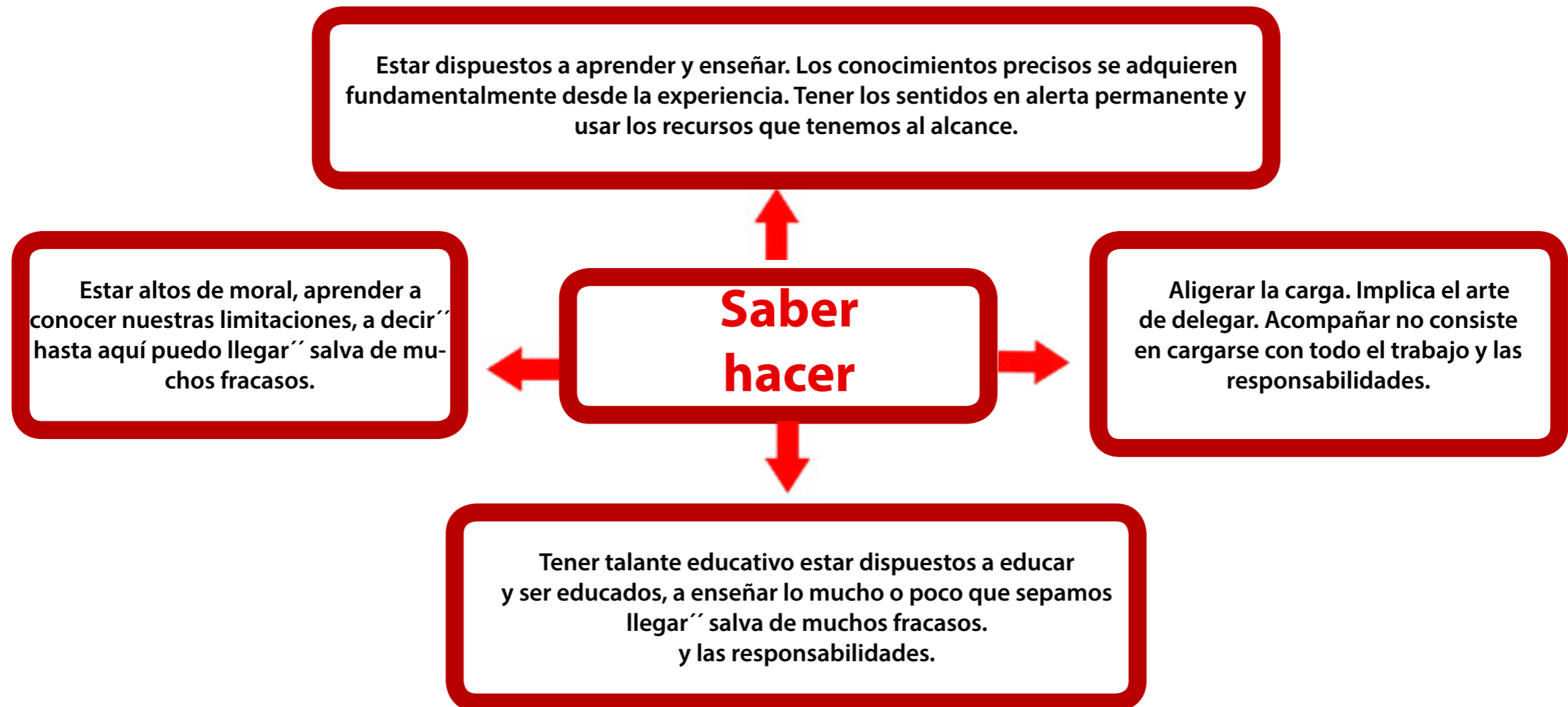
Para el proceso de acompañamiento es necesario recordar:

- Se acompaña desde la acción, para reflexionar desde la acción.
- Es un proceso interactivo, damos y recibimos.
- Es muy importante animar e impulsar las inquietudes que surjan del grupo y de las personas que lo componen.
- Se hace necesaria una evaluación para registrar aciertos y desaciertos en este proceso y futuras conductas a seguir.
- Capacidad de escucha activa, toda opinión es válida.

Para las personas que realizan el acompañamiento es necesario Saber Hacer:

Tema 8

Acompañamiento. Dimensiones, dificultades y retos.



El auténtico acompañante es:

- El que sabe escuchar en silencio, sin interrumpir. Su pensamiento es: «No sé qué decir, qué hacer, pero estoy contigo. No voy a dejarte sólo».
- El que acoge a la persona por lo que es y con su originalidad.
- El que convence con su testimonio de vida.
- El que comunica su propia experiencia.
- El que permanece presente, el que está, sin medir el tiempo, acogiendo a la persona, sin pretensiones, sin huidas, sin escapes.
- El que ayuda a discernir según el Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia.

Dificultades en el acompañamiento:

- Que el acompañamiento sea vivido como algo obligado y como reflejo de autoridad.
- Que los objetivos del acompañante y del grupo o persona no coincidan.
- Intentar la implicación del grupo o persona demasiado deprisa.
- Que no se entienda o no se tenga clara la función del acompañante.
- La falta de tiempo que dedicar a cada grupo o voluntario.

Retos en el acompañamiento:

- Conocer al grupo o persona que hemos de acompañar.
- Ayudar a descubrir la necesidad de crecer, de no quedarse estancado como grupo de acción socio caritativa.
- Hacer los cambios necesarios respetando los ritmos y procesos, no de forma repentina.
- Ganarse la confianza y la seguridad del grupo o persona. Esa confianza se asienta en las tareas y los fines compartidos.
- Tener capacidad de interpretar y reconducir las crisis como oportunidades no como debilidades.
- Disponer de tiempo para poder reflexionar con el grupo, facilitarlos y hacerlos interesantes.
- Encontrar a alguien que pueda liderar al grupo.
- Priorizar la tarea de acompañamiento. A veces nos desbordan otras actividades.

Preguntas para reflexionar y compartir:

- 1- ¿Qué aspectos son necesarios tener en cuenta para realizar el acompañamiento?
- 2- A tu juicio cuáles son los frutos que proporciona el acompañamiento.

Bibliografía

- 1- 9 temas claves en las Cáritas Parroquiales. Caritas Española, 2009.
- 2- Materiales de soporte digital de los talleres de Formación General.

Introducción

“Caminante, no hay camino, se hace camino al andar. Al andar se hace el camino y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar. Caminante no hay camino sino estelas en la mar”.

Antonio Machado

Comenzamos con estos versos del poeta español Antonio Machado, y es que Cáritas en Cuba lleva 30 años haciendo camino al andar; camino junto a este pueblo que peregrina en Cuba y al cual las recurrentes “emergencias” no le son extrañas. Y aunque se sabe que no existe una fórmula única de enfrentarlas, que ninguna emergencia es igual a otra, que existen diferencias marcadas entre las diócesis y que incluso cambian las circunstancias dentro de una misma diócesis según sus características y través del tiempo, cada nueva “emergencia” conlleva nuevos aprendizajes que Cáritas cubana ha tratado siempre de sistematizar. Queremos compartir este trillo en aras de facilitar el camino a los que continúen nuestro andar. Tampoco nos hemos limitado a nuestras experiencias, también hemos querido compartir el acervo cultural de otras organizaciones dentro y fuera de Cáritas que nos antecieron y de cuyo caminar, evaluar y sistematizar logros y posibilidades de mejora hemos heredado procesos de armonización y aprendizajes de gran utilidad en el momento actual. Este es el caso del Manual Esfera y la Caja de Herramientas de la Confederación Internacional de Cáritas.

Como comprenderemos al finalizar el capítulo, estos eventos no son tan imprevistos como parece y, si sabemos hacer un buen reconocimiento del contexto con mirada proyectiva, casi son previsibles. Preparémonos de antemano pues para enfrentarlos y más aún, si es posible, minimizar las vulnerabilidades y/o prevenirlos.

¿Cómo está estructurado el capítulo?

No se trata de una novela, no puede ser leído como tal. Existen diferentes niveles de apropiación de la temática. Un primer nivel aborda de qué se trata y cuál es su utilidad (saber) es la introducción de cada epígrafe con algunas aclaraciones que se consideran de importancia. Luego viene el texto en sí que se anexa en carpeta, debe ser estudiado y es el que permitirá apropiarse de la temática (saber hacer); finalmente una lista de preguntas como verificación de la comprensión- sistematización. Se añade en algunos casos una serie de textos complementarios. Para no perderse está todo estructurado en carpetas con los mismos epígrafes que a continuación se declara.

Tema 9

Respuesta desde Cáritas ante situaciones de Emergencia.

- 9.1 Plan Institucional de Respuesta a Emergencias y Desastres Naturales de Cáritas Cuba.
- 9.2 Otros documentos y herramientas de utilidad.
 - 9.2.1 El Manual Esfera.
 - 9.2.2 Manual del Kit de Herramientas de Caritas Internationalis.
- 9.3 Modelos más utilizados.
- 9.4 Herramientas para el apoyo psicológico a las víctimas de desastres.

¡¡¡Esperamos les sea de utilidad!!!!

9.1 Plan Institucional de Respuesta a Emergencias y Desastres Naturales de Cáritas Cuba.

Algunas precisiones:

Para una mejor comprensión, sin ánimo de entrar en tecnicismos pero sí para ganar en precisión al expresarnos, se debe estar consciente que: Plan de Emergencia, Plan de Contingencia, Protocolos y Procedimientos aunque suelen ser usados por los neófitos indistintamente no son lo mismo. El correcto dominio o no, de estos términos permite identificar de inmediato el nivel de conocimiento real que se tiene de la materia. Sólo armonizando su significado entenderemos todos por igual su sentido.

9.1.1 Algunos términos y definiciones:

- **Gestión de riesgo**

Se entiende por gestión de riesgos al desarrollo de un enfoque centrado en la identificación y el manejo de las posibles amenazas de una organización o un proyecto, para luego establecer las estrategias idóneas para su lanzamiento. Se considera uno de los elementos centrales de la gestión estratégica.

Cuando hablamos de “amenaza” en este contexto, nos referimos a cualquier factor externo que posea la capacidad de interrumpir los procesos internos de una comunidad, organización o proyecto, y que exigen algún tipo de Plan de Contención para evitarlos o bien minimizar el daño que puedan ocasionar, de inevitablemente producirse. Por ejemplo, una comunidad puede estar asediada por desastres naturales o por el fracaso de iniciativas humanas que tiendan al desorden, o bien por procesos de tipo mixto que conduzcan a una emergencia.

- **Plan de emergencia:**

Emergencias: El vocablo latino *emergens* llegó al castellano como *emergencia*. La primera acepción que menciona el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) alude al acto y el resultado de emerger (irrupir, brotar). El uso más habitual del término se refiere a un accidente o un acontecimiento que se presenta de manera abrupta y que, por lo general, requiere de algún tipo de acción para evitar o minimizar los daños.

Todo Plan de Emergencia por tanto debe estar sustentado en un análisis previo, sólo conociendo las posibles amenazas y las vulnerabilidades existentes podrán diseñarse las acciones correspondientes.

- Plan de contingencia:

Si se entiende por contingencia: La posibilidad de que algo suceda o no suceda. 2. f. Cosa que puede suceder o no suceder . El Plan de Contingencia necesariamente será un conjunto de procedimientos e instrucciones alternativos a las condiciones operativas normales..., de forma que se permita el funcionamiento de esta, a pesar de que algunas de sus funciones dejen de hacerlo por culpa de algún incidente o ciertas condiciones externas .El Plan de Contingencia es una herramienta valiosa que permite implementar medidas de tipo preventivo. Por tanto, un plan de contingencia es un conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de cada institución. Su finalidad es la de permitir el funcionamiento de esta, aun cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo por culpa de algún incidente tanto interno como ajeno a la organización.

El Plan de Contingencia permitirá durante la operación, proveer una guía de las principales acciones a seguir ante una contingencia, para salvaguardar la vida humana y preservar el ambiente. Contempla acciones de respuesta para casos de desastres y emergencias con implicancias sobre el medio natural o social.

Un Plan de Contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas. El Plan de Contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

Esta clase de plan, por lo tanto, intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales.

Un Plan de Contingencia incluye cuatro etapas básicas: la evaluación, la planificación, las pruebas de viabilidad y la ejecución.

Los especialistas recomiendan planificar cuando aún no es necesario, es decir, antes de que sucedan los accidentes. Por otra parte, un Plan de Contingencia debe ser dinámico y tiene que permitir la inclusión de alternativas frente a nuevas incidencias que se pudieran producir con el tiempo. Por eso, debe ser actualizado y revisado de forma periódica.

Un Plan de Contingencia también tiene que establecer ciertos objetivos estratégicos y un plan de acción para cumplir con dichas metas.

En concreto podemos establecer que todo Plan de Contingencia tiene que estar conformado a su vez por otros tres planes que serán los que establezcan las medidas a realizar, las amenazas a las que se hace frente y el tiempo de establecimiento de aquellas.

En primer lugar, está el Plan de respaldo que es aquel que se encarga de determinar lo que son las medidas de prevención .En segundo lugar, también integra al proyecto de contingencia lo que es el Plan de Emergencia que, como su propio nombre indica, está conformado por el conjunto de acciones que hay que llevar a efecto durante la materialización de la amenaza y también después de la misma. Y es que gracias a aquellas se conseguirá reducir y acabar con los efectos negativos de aquella... Y en tercer lugar está el Plan de Recuperación que se realiza después de la amenaza con el claro objetivo de recuperar el estado en el que se encontraban las cosas antes de que aquella se hiciera real.

- **Protocolos:**

Un protocolo de actuación en caso de emergencia consiste en una serie de indicaciones detalladas que marcan cómo hay que actuar ante un accidente o una situación de peligro.

- **Procedimientos:**

Procedimientos: Acción de proceder. Método de ejecutar alguna cosa. Un procedimiento es un conjunto de acciones que tienen que realizarse todas igualmente, para obtener los mismos resultados bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia).

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documento.

Existen muchas definiciones de procesos aplicados a ámbitos específicos, una muy general la brinda la ISO al definir como proceso un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida.

La Documentación reduce la ambigüedad operativa. Una confusión constante sobre cómo se hacen las cosas y las personas que se les asignan debe ser abordada mediante procedimientos documentados. Existen formas muy similares para escribir los procedimientos, de codificarlos, de aprobarlos y de modificarlos parcial o totalmente. Todo esto forma parte de lo que se conoce como Sistema de Documentación.

Con estos elementos esclarecidos: ¿Con qué cuenta Cáritas?

- El eje MAGRE (Medio Ambiente y Gestión de Riesgos por Emergencia) deCI, es un eje transversal de toda la Confederación en todo el mundo.
- El Plan Estratégico Institucional de Caritas Cuba 2014- 2023 se propone incorporar por primera vez para Cáritas en Cuba, un Programa de Gestión de Riesgos ante Emergencias y Desastres Naturales en su accionar.
- El Plan Institucional de Respuesta a Emergencias y Desastres Naturales de Cáritas Cuba (PLIR) es el primer documento escrito por Cáritas con el objetivo de iniciar procesos que permitan alcanzar un sistema de Gestión de Riesgos.

No es un Plan de Contingencia.

Está escrito con todos los requerimientos de un Procedimiento Normalizado de Operación (PNO). Esta metodología de PNO permite su modificación y actualización parcial o total previa autorización nacional.

Es flexible, pero delimita objetivos generales y específicos, responsabilidades (cobertura), fases, haciendo énfasis en nuestra fortaleza: ayuda inme-

diata, colaboración-asistencia en la recuperación.

Presenta un sistema de codificación que permite integrarlo dentro de un sistema de documentación institucional.

Ofrece las pautas mínimas necesarias e imprescindibles para conformar la red a todos los niveles con cierta homogeneidad, facilitando su accionar y su capacitación, con diferenciación de roles acorde a las experiencias cubana y de la confederación internacional. Se diseñó para que de forma homogénea cada diócesis organizara las estructuras más idóneas y fuera capaz de enfrentar una emergencia.

No sustituye ni excluye los Planes de Respuesta a Emergencias Diocesanos, según el análisis de los respectivos contextos y la identificación de las vulnerabilidades.

No es un protocolo, permite la emisión de políticas, protocolos y procedimientos locales (diocesanos) acorde al interés y el nivel de desarrollo de las Cáritas Diocesanas. Al mismo tiempo el PLIR mantiene el patrón general probado como viable eficaz y efectivo en las estructuras de Caritas Internationalis.

ESTUDIAR CARPETA 9.1 ANEXA

Plan Institucional de Respuesta a Emergencias y Desastres Naturales de Cáritas Cuba.

Preguntas para reflexionar y compartir:

- 1- ¿Qué objetivo general persigue el Plan Institucional de Respuesta a Emergencias?
- 2- ¿En qué programa se inserta dentro del Plan Estratégico Institucional de Cáritas Cuba?
- 3- ¿A quién va dirigido este plan?
- 4- Según el Plan institucional de Respuesta ¿qué estructuras deben crearse a nivel diocesano?
- 5- ¿Cuál es la diferencia fundamental entre ambos equipos?
- 6- ¿Consideras que este Plan Institucional satisface las necesidades organizativas para una respuesta? Fundamenta tu respuesta.

9.2 Otros documentos y herramientas de utilidad.

Nos limitaremos a comentar dos Manuales claves, y es que ellos resumen la sistematización y armonización de muchas personas que han trabajado y trabajan colaboración de forma eficaz a todo lo largo y ancho del mundo desde hace muchos años. Y como “documentos vivos”, ambos frecuentemente sufren procesos de consulta, revisión y actualización. Manuales al fin deben estar a mano, y nadie pretenda sabérselos: SIEMPRE hay que volver y volver a beber de sus páginas y sus anexos.

En 1997 el Manual Esfera surge inicialmente como un proyecto de un grupo de organizaciones no gubernamentales y el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja a fin de elaborar un conjunto de normas mínimas universales en ámbitos esenciales de las respuestas humanitarias. Sencillamente se conoce como: El Manual Esfera.

El objetivo del Manual es mejorar la calidad de las respuestas humanitarias en situaciones de desastre o de conflicto y la rendición de cuentas del sistema humanitario ante la población afectada por el desastre. La Carta Humanitaria y las normas mínimas para la respuesta humanitaria son el resultado de la experiencia colectiva de muchas personas y organizaciones y, por lo tanto, no representan las opiniones de ninguna entidad en particular

Actualmente van cuatro ediciones: primera edición preliminar 1998, primera edición definitiva 2000 segunda edición 2004, tercera edición 2011 y cuarta edición 2018. No es de nuestro interés profundizar en los cambios, semejanzas y diferencias entre ellas.

La historia de Manual del Kit de Herramientas de Caritas Internationalis es muy similar pero circunscrita a los países miembros de la Confederación. Su última versión es del 2016. Se le conoce resumidamente en el argot institucional como “Caja de herramientas” y, a diferencia de Esfera sí marca todos los requisitos de obligatorio cumplimiento (modalidad, documentos, tiempos, montos, plantillas establecidas para los diferentes momentos, auditorías...). Dominar y aplicar todo esto es necesario si se quiere acceder a fondos de emergencia bajo las diferentes modalidades preestablecidas en dicho Manual.

Por el contrario, el cumplimiento de las normas Esfera no supone la ejecución de todas las acciones clave o el cumplimiento de todos los indicadores clave de todas las normas. La medida en que las organizaciones puedan cumplir las normas dependerá de una serie de factores, algunos de los cuales escapan de su control. El acceso a la población afectada o la inseguridad política o económica pueden hacer que resulte imposible cumplir las normas en

algunos contextos.

Ambos manuales no se excluyen, el Manual Esfera complementa a la Caja de herramientas, pues abordan aspectos diferentes. El conocimiento y uso de ambos resulta esencial para acceder a fondos, siendo el caso de Esferas un referente necesario para cualquier proyecto de colaboración en este campo.

Si cumplir con los requisitos de la Caja de herramientas es indispensable para acceder a los fondos de CI y aspirar a cumplir con Esfera es un referente internacional para cualquier organismo de colaboración en este campo, entonces aquí radica la importancia de contar con personas que dominen ambos para las estructuras de Cáritas a todos los niveles. Es importante contemplar estas temáticas siempre previamente a una emergencia dentro de los procesos de capacitación y formación del Eje MAGRE.

El Manual Esfera 2018

ESTUDIAR CARPETA 9.2.2 ANEXA

Manual del Kit de Herramientas de Caritas Internationalis

PUEDE CONSULTAR LA CARPETA 9.2.2.1 DONDE SE ANEXAN TODAS LAS PLANILLAS PROPUESTAS POR CI PARA SER USADAS EN LA CAJA DE HERRAMIENTAS.

Preguntas para reflexionar y compartir:

El Manual Esfera:

- 1- ¿Qué es Esfera?
- 2- ¿A quién va dirigido?
- 3- ¿Cómo se estructura?
- 4- ¿Cuáles son los principios en que se fundamenta toda respuesta humanitaria?
- 5- ¿Qué establece la Norma Humanitaria Esencial?
- 6- ¿Cuáles son los capítulos técnicos?
- 7- ¿Cómo trabajar con ellos?

Manual del Kit de Herramientas de Caritas Internationalis:

- 1- ¿Qué es lo que hay que hacer antes de que ocurra una emergencia?
- 2- De forma general: ¿cuál es la semejanza y la diferencia entre las plantillas de identificación y de llamamiento de CI y el ciclo PIME de los proyectos? Esquemáticelo.
- 3- ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación y apoyo ante emergencias de CI?
- 4- Haga una comparación entre estos mecanismos de coordinación y la estructura establecida por CI en este Manual o Caja de herramientas y las planteadas en el Plan Institucional de Respuesta a Emergencias y Desastres Naturales de Cáritas Cuba.
- 5- ¿Cuáles son los criterios a cumplir para un llamamiento de emergencia?
- 6- ¿Qué documentos se necesitan presentar para un llamamiento de Respuesta Rápida (RR)?
- 7- ¿Qué documentos necesarios para un llamamiento de emergencia (EA)?
- 8- ¿Cuáles son los montos que pueden solicitarse en una RR y en un EA?
- 9- Haga una tabla comparativa resumen donde especifique semejanzas y diferencias en cuanto a exigencias en caso de solicitar una RR, EA, y Ayuda para Crisis Prolongadas (PCA).

9.3 Modelos más utilizados.

Hay un viejo refrán que dice: " Las palabras se las lleva el viento" y es que realmente la memoria humana es frágil, y otro:"Lo único que no puede recogerse luego que se sueltan son las palabras" y otro más, muy típico de auditores: "Lo que no aparece registrado, nunca existió", y es que esa sabiduría popular conduce a la necesidad de lo que técnicamente se conoce como procesos de documentación y registros. Este tópico de por si solo, daría para un postgrado o un capítulo independiente y se escapa a nuestro objetivo.

Sin necesidad de convertirse en expertos de documentación y registros, si creo que a todos nos será claro la necesidad de documentar. ¿Qué se documenta y para qué se documenta? ¡¡ Esta es la clave en cada momento!! Sepan que existen diferencias de criterios incluso entre los especialistas en la temática.

Deben existir evidencias documentadas de las actividades que se realizan como parte del historial institucional. Recuerden que la rendición de cuenta no sólo es a los donantes, sino también a la población beneficiaria y a los auditores, de ser necesario. Entre las evidencias documentadas más comunes están las fotos: " Una imagen vale más que mil palabras". Sí, es cierto, pero nunca sustituye a un registro, donde previamente diseñamos qué información

NECESITAMOS teniendo en cuenta el qué y el para qué se necesita. Un error que se señala como muy común, típico en los principiantes, es que tratan de diseñar planillas y bases de datos complejas, muy elaboradas, donde recogen una gran cantidad de información, que a ciencias ciertas no saben ni para qué la recogen y enlentecen y dificultan el trabajo durante la respuesta a la emergencia y finalmente apenas es usada.

En resumen, al diseñar un formato hay que saber que:

- 1- No se recoge la misma información en las diferentes fases de la emergencia.
- 2- La información que se recoge está muy relacionada con el tipo de intervención que se requiera en dependencia del tipo de emergencia y las características de la población afectada.
- 3- También hay que ser objetivo con las potencialidades reales de la institución que se representa.
- 4- Hay que saber qué información es necesaria y cuál superflua. Tampoco debe servir el levantamiento a los efectos de un censo de población y vivienda.

Lo más importante para todas las organizaciones que colaboran en una emergencia, incluida Cáritas, es tener estandarizada la información que se recoge por esa organización en cada momento. La rapidez de los informes a nivel nacional depende en gran medida de eso. Se necesita a todos los niveles unificar información que tributa de diferentes diócesis, provenientes de: parroquias, comunidades, casas de misión. Sólo así la Oficina Nacional podrá emitir un informe de situación en los tiempos establecidos y con información fidedigna. Y para poder servir mejor a estas estructuras de base, la información y propuestas deben partir desde ellas. Y es porque las estructuras de Cáritas no son de poder, sino de servicio. es por eso que a mi personalmente me gusta representarla como una pirámide invertida, donde lo que sería la cima, sirve y, en muchas ocasiones soporta, el peso de toda la estructura.

Los registros pueden ser digitalizados, ahora sepa que el “trabajo de campo” necesariamente lleva documentos primarios de extraordinario valor. Para evitar sesgos, las personas que realizan lo que se denomina en investigaciones sociales datos de campo, incluso en investigación acción deben conocer qué información buscan y necesitan, aunque pudieran aparecer otras también y esto debe ser especificado en el formato para ser correctamente tomado en ese registro primario. Se considera un registro como un “documento que presenta los resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades realizadas”. No debe confundirse el término formato con el de registro. Un formato es simplemente el lugar físico en el que se anotan los datos o registros. Un formato en blanco no es un registro hasta que se anotan datos en él. Por tanto, compartiremos una carpeta con algunos de los formatos más utilizados por diferentes diócesis durante sus respuestas a emergencias.

Siempre que exista necesidad de brindar un informe de situación o diseñar un formato se recomienda revisar la carpeta 9.2.2.1 DONDE SE ANEXAN LAS

PRINCIPALES PLANTILLAS O FORMATOS PROPUESTAS POR CI PARA SER USADAS EN LA CAJA DE HERRAMIENTAS. Les será tremendamente inspirador.

Con el objetivo de unificar la información que se recoge durante una emergencia por Cáritas en toda Cuba y se envía a la Oficina Nacional y, teniendo en cuenta una propuesta a estos fines de CATHOLIC RELIEF SERVICE (CRS) se armonizó en un taller nacional los elementos claves a recoger por los agentes de Cáritas a todos los niveles partiendo desde la base, es decir desde las comunidades, parroquias, diócesis...hasta la Oficina Nacional que es generalmente la cara más visible y voz de la institución durante las emergencias. A este documento final se le llamó: Propuesta de planilla para la evaluación de Daños y Necesidades ante una emergencia.

Este formato de plantilla es la única oficialmente armonizada nacionalmente con participación de TODAS las diócesis.

Al igual que el Plan Institucional de Respuesta, la responsabilidad de divulgar el presente formato en todas sus estructuras diocesanas y rendir información armonizada con el mismo quedó a cargo de cada uno de los directores diocesanos.

Propuesta de planilla para la evaluación de Daños y Necesidades ante una Emergencia

Datos a recoger para enviar a la oficina nacional:

1. Naturaleza de la Emergencia.
2. Descripción de la Emergencia (Huracán, inundaciones, desplazamiento de tierra, terremoto, conflicto a armado, epidemia, incendios, sequias,

Tema 9

Respuesta desde Cáritas ante situaciones de Emergencia.

derrumbes...etc.).

3. Nombre de la comunidad, pueblo o ciudad afectada.

4. Provincia- municipios, diócesis.

5. Situación actual de la población:

a-Descripción básica de las familias afectadas

Familias disgregadas por sexo, edad y nexos consanguíneos. Datos de su estatus (situación de salud, asentamientos marginales- llega y pon...etc.)

b-Descripción básica de los principales medios de vida, fuentes de trabajo e ingresos antes de la emergencia

c-Describir la magnitud de los daños o destrucción de las viviendas de manera general. Tipología de las viviendas dañadas

d-Definir medios de vida, fuentes de trabajo o ingreso de la población.

e- Precisar la fuente actual de la alimentación.

f- Acceso a servicios de saneamiento

g- Dónde están viviendo actualmente (albergue, c/parientes o amigos) y por cuánto tiempo pueden quedarse.

h-Posibilidad actual de nuevas amenazas que aumenten el número de muertos, heridos, damnificados

6-Hacer un resumen tabulado de la emergencia especificando el número de:

- Muertos:
- Desaparecidos:
- Heridos:
- Hogares en riesgo de futuros eventos de, derrumbe, deslizamiento...:
- Casas destruidas:
- Casas dañadas:
- Sistemas de agua o saneamiento destruidos:
- Número de personas evacuadas:
- No de albergues grupales (casas de vecinos, amigos...)
- Número de personas viviendo en albergues:
- Daño de la agricultura, especificar costos de cosechas perdidas, ganado mayor y menor, aves de corral, medios de producción, etc.
- Otros especificar

7- Necesidades priorizadas desde la perspectiva de Cáritas Local:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1- ¿Por qué es necesario contar con formatos para información estandarizada en los informes de situación ante una emergencia?
- 2- ¿Qué papel desempeñan en este caso los responsables de Cáritas a nivel de parroquias y comunidades?
- 3- ¿Sería posible brindar un buen informe de situación en su diócesis actualmente? Evalúe conjuntamente con su equipo qué falla y establezca plan de medidas correctivas internas.

Con la seguridad de que existen muchos más le compartimos la CARPETA 9.3 ANEXA Modelos más utilizados por Cáritas en Cuba, antes una emergencia (los mismos son los que se solicitaron y fueron los entregaron por los participantes en el Taller MAGRE de octubre del 2018).

9.4 Herramientas para el apoyo psicológico a las víctimas de desastres.

En este epígrafe recogemos toda una serie de informaciones que se han ido generando relacionadas con la temática y escritas por especialistas en la materia.

Han sido muy bien acogidas las publicaciones del grupo ESFERA en tiempos de pandemia de Covid-19 dentro de las que se encuentran:

- Consejos Psicológicos para largos períodos dentro de casa, Control del estrés y la ansiedad durante el brote de una enfermedad infecciosa
- Manual ABCDE para la aplicación de Primeros Auxilios Psicológicos en crisis individuales y colectivas de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Guía de apoyo psicosocial durante el brote de coronavirus.
- Saldremos de esta. Guía de salud mental para el entorno de la persona en crisis
- Autocuidado físico, emocional y digital en tiempo de pandemia: prácticas y recursos.

Lejos de agotarse la temática también se encuentra dentro de la carpeta 9.4 toda la bibliografía que se utilizará en el próximo curso sobre Primeros Auxilios Psicológicos y Transversalización de la Protección que se impartió en el 2019 como parte del proyecto EMPOWER de CRS y fue recibido por La Hna. María del Carmen Balmaseda sscm.

Esperamos este capítulo sea de mucha ayuda.

ESTUDIAR CARPETA 9.4 ANEXA

Herramientas para el apoyo psicológico a las víctimas de desastres.

Estructura organizativa:

Las organizaciones miembros se agrupan por regiones geográficas, así tenemos: África, Asia, Europa, América Latina y el Caribe, Medio Oriente y Norte de África (MONA), América del Norte y Oceanía.

Las organizaciones miembros de las diferentes regiones según lo determinen en la asamblea general, se reúnen en conferencias regionales con el objetivo de promover y armonizar su trabajo en esa región sobre la base de las prioridades. Cada una elige a su presidente y establece su propia sede.



Órganos de gobierno:

- 1- La asamblea general es el principal órgano de gobierno interno y como tal tiene varias competencias descritas en el capítulo 9 artículo 9.4 de los estatutos. Las organizaciones miembros se reúnen cada cuatro años para la asamblea general en sesión ordinaria. Cada organización miembro está representada por una delegación oficial de no más de dos personas, una de las cuales es designada por la organización miembro como jefe de la delegación.
- 2- Consejo de representación: es el principal órgano interno de gobierno de Cáritas Internationalis entre asambleas generales. Y está constituido por el presidente, el tesorero, los presidentes regionales y oscila entre 16 miembros como mínimo y 22 máximo.
- 3- Consejo ejecutivo: como órgano de gobierno ejecutivo del consejo de representación, toma las decisiones necesarias y actúa para llevar a cabo las decisiones del consejo de representación, facilita la labor ordinaria del secretario general y promueve el trabajo de Cáritas Internationalis. Está integrado por 7 miembros: el presidente de CI, primer y segundo vicepresidentes un delegado nombrado por el consejo representativo y tres personas nombradas

por el Sumo Pontífice. Sus funciones se describen en el capítulo 11, artículo 11,3 de los estatutos.

4- El Secretariado general: Es una estructura organizativa bajo la dirección del secretario general. Los miembros del secretariado general llevan a cabo las tareas que les asigna el secretario general, quien es el representante legal de Cáritas Internationalis

¿Cómo más de 160 organizaciones miembros que trabajan en comunidades de base de casi todos los países del mundo pueden trabajar juntas hacia determinados objetivos?

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Cáritas Internationalis cuenta con un marco estratégico y un plan operativo que se evalúa y actualiza en cada cuatrienio con la participación de las organizaciones miembros.

El marco estratégico adoptado por la Asamblea general contiene 5 orientaciones estratégicas y se desarrolla mediante un plan operativo que integra las siguientes funciones principales: animación, coordinación y cooperación, implementación de programas y servicios, incidencia, comunicaciones, desarrollo institucional, capacitación y representación

Marco estratégico. 5 orientaciones estratégicas:

- 1- Cáritas en el corazón de la Iglesia: Defender la identidad cristiana de Cáritas como servicio esencial de la Iglesia a los pobres.
- 2- Salvar vidas, reconstruir comunidades: Reducir el impacto de la crisis humanitaria reforzando la preparación y respuesta a las catástrofes.
- 3- Promover el desarrollo humano integral y sostenible: erradicar pobreza en todas sus formas, empoderando a las personas y transformando sistemas y estructuras injustos.
- 4- Construir la solidaridad global: Hacer frente a las causas de la pobreza extrema, con mejores comunicaciones, educación y movilizaciones, aumentando la visibilidad de Cáritas.
- 5- Hacer que la Confederación Cáritas sea más eficaz: Consolidar una confederación más fuerte sobre la base de miembros profesionales y eficaces, "guiados por la formación del corazón" y movilizar más recursos.

La quinta orientación del Marco estratégico de Cáritas Internationalis 2019 -2023 tiene como objetivo potenciar la eficacia de nuestra confederación, proceso que se inició en el año 2014 con una autoevaluación de cada OM.

Estándares de Gestión de Cáritas Internationalis (EG) :

Son la herramienta oficial y permanente de Cáritas Internationalis para la evaluación organizacional , cuyo objetivo es proporcionar a cada organización miembro (OM) y a toda la confederación un marco común para el desarrollo institucional y fortalecimiento de capacidades

El proceso de implementación de EG se inició en 2014, su intención era poner de relieve las mejores prácticas y efectos, sin que estos signifiquen solamente una herramienta de control rutinario, sino más bien, para socializar las prácticas que muestran qué es lo que la confederación en su conjunto aspira a ser, no solo medir desempeño, sino que son instrumentos y prácticas para promover el espíritu de comunión y organización, solidaridad, apoyo mutuo y cooperación .Después de un tiempo de experimento en el que participaron varias OM, los EG de CI fueron aprobados por el REPCO en 2018.

Hasta la fecha han sido 4 estándares con 8 artículos cada uno y un total de 77 buenas prácticas. Recientemente se ha introducido un quinto estándar sobre salvaguardia

- 1- Leyes y Códigos
- 2- Gobernanza y organización
- 3- Rendición de cuentas en programas y finanzas
- 4- Participación de las partes interesadas
- 5- Salvaguardia

Para la sistemática autoevaluación, actualización e implementación de nuevas prácticas, en cada OM existe un responsable de EG. Cada Cáritas Regional cuenta con un coordinador y varios evaluadores encargados de acompañar el proceso en las OM.

En nuestro caso, organizamos un equipo compuesto por la contadora principal, la asesora legal y la directora, a partir de ese momento en varios encuentros realizamos la primera autoevaluación, la que nos permitió identificar varios aspectos en los que debíamos trabajar y mejorar. La última autoevaluación fue realizada en 2019 en ocasión de la visita del personal de CRS que tenía a su cargo el proyecto de fortalecimiento de capacidades para las respuestas ante situaciones de emergencia, quienes utilizaban el instrumento de evaluación de los estándares para conocer sobre la fortaleza de las organizaciones involucradas en dicho proyecto. En el mismo año, el Consejo de Directores de Cáritas Cuba, trabajó sobre los requerimientos de CI en relación con la salvaguardia.

Actualización de los EG e implementación de un 5to estándar:

El 1 de diciembre de 2020, el Consejo de Representación adoptó importantes decisiones en relación con los EGCI y la salvaguardia.

Se ha adoptado la versión revisada de los estándares de Gestión de CI con la introducción de un 5to estándar sobre salvaguardia. Todas las organizaciones están obligadas a aplicar dichos estándares. (Reglamento Interno, artículo 1.3)

La decisión de reforzar la salvaguardia en toda la confederación recibió un nuevo impulso cuando el Papa Francisco abordó la cuestión del abuso de menores y la protección contra la explotación y abuso sexual en el Motu Proprio "Vos estis lux mundi" y "Como una madre amorosa".

Aunque el cumplimiento de los estándares se ha exigido inicialmente a las Oficinas Nacionales, se espera que estos se implementen progresivamente en las Cáritas diocesanas, según realidades particulares. Este proceso también lo hemos iniciado a partir de la necesidad de asumir el código de ética y conducta de CI y más recientemente con la necesidad de una contratación segura.

En nuestro Consejo de Directores de marzo 2020 hemos entregado a las Cáritas diocesanas una lista de documentos/ prácticas que deben ser implementados en sus sedes. (Se adjunta)

La herramienta para la revisión de los EG incluye 7 artículos de obligatorio cumplimiento por parte de las OM para ser miembros de CI:

1.1 La identidad católica

1.2 La legislación local

1.3 La ética y la conducta del personal

2.1 La constitución

2.2 La estructura de gobernanza

3.8 La auditoría

4.1 Política y sistema de salvaguardia

Para Cumplir con los Estándares de Gestión de CI una OM debe lograr una puntuación de al menos 3 con los 4 estándares, el estándar de salvaguardia y los 7 artículos obligatorios ya descritos.

Introducción



Como ya se había dicho en el capítulo primero de esta guía, Cáritas está organizada en varios niveles: parroquial, diocesana, nacional, e internacional. En este capítulo, deseamos proveer información sobre la confederación Caritas Internationalis a la que estamos integrados y lo que de este hecho se deriva.

Según sus estatutos, Caritas Internationalis es una persona jurídica canónica pública dedicada al servicio de los pobres y a la promoción de la caridad y de la justicia.

La tarea específica que se le ha confiado es la de colaborar en el ministerio de la caridad del sumo pontífice y los obispos. Caritas Internationalis lleva a cabo esta tarea atendiendo a los más pobres y necesitados, participando en la gestión de emergencias

humanitarias y ayudando a difundir la caridad y la justicia en el mundo a la luz del Evangelio y la doctrina de la Iglesia Católica (estatutos de CI, 1.3)

Cáritas Internationalis es una confederación de organizaciones caritativas católicas que, en general, son las caritas nacionales. Los que son sujetos de derechos y deberes descritos respectivamente en los artículos 5 y 6 de los Estatutos de Caritas Internationalis.

Tema 10

Cáritas Cuba miembro de una confederación internacional.

Para conocer en detalle este importante tema, especialmente por parte de los directores de Cáritas, en la bibliografía anexa en la carpeta VIII, ponemos a disposición como materiales indispensables:

1- A modo de introducción, un video que fue producido por Cáritas Perú y que resulta muy didáctico. En él se explica en qué consisten los 4 primeros estándares (el 5to se ha adoptado recientemente).

2- Las guías actualizadas, que recién hemos recibido de CI y que constituyen la herramienta de trabajo que debemos utilizar.

Estándares de Gestión de CI. Guía de referencia para coordinadores y evaluadores

Estándares de Gestión de CI. El estándar sobre salvaguardia. Nota de Orientación

Estándares de gestión de CI Pautas de puntuación

Otros materiales para consulta:

- Estatutos de CI
- Marco estratégico actual (19-23)
- Carta Apostólica en forma Motu Proprio del sumo Pontífice Francisco "Vos estis lux mundi"
- Código de ética y conducta de CI (ppt)
- Normas de Caritas Internationalis contra el acoso. También y para mejor comprensión incluimos la presentación utilizada por la Dra. Velazco ante el Consejo de Directores de Cáritas Cuba
 - Protección contra el abuso y la explotación. Normas de Caritas Internationalis para la salvaguardia de menores y adultos vulnerables
 - Mecanismos, normas y procedimientos para la tramitación de reclamaciones de Caritas Internationalis (también incluimos la presentación de la Dra. Velazco)

Autores

Tema 1: ¿Quiénes somos y por qué estamos aquí?

Equipo de Formación de Cáritas Guantánamo

Tema 2: El Plan estratégico de Cáritas Cuba

Lic. Maritza Sánchez Abillud y Lic. Lisset Fuentes Sánchez

Tema 3: Desarrollo Organizacional Sistémico

Lic. Reidel Robles Delgado

Tema 4 Gestión de Proyectos orientada a Resultados

Lic. Reidel Robles Delgado

Tema 5: El Trabajo en Equipo

Lic. Raquel Yovet Cabrales

Tema 6: Doctrina Social de la Iglesia

Msc. Maria del Loreto Reyes Garriga y Dra. Zeida Barabara Alejo Cruz

Tema 7: La Espiritualidad en el servicio de la caridad

Diacono José Ignacio Garcia Retana

Tema 8: Acompañamiento. Dimensiones y Retos

Equipo de formación de Cáritas Guantánamo

Tema 9: Respuesta desde Cáritas ante situaciones de emergencias

Lic. Ana María Piñol Navarrete

Tema 10: Cáritas Cuba, Miembro de una Confederación Internacional

Lic. Maritza Sánchez Abillud

Revisión de texto y edición

Lic. María Antonia Piñol Navarrete

Diseño:

Lic. Yasel Santiso Rangel y Lic María Antonieta Colunga Olivera