



GUÍA DE GESTIÓN 2019

CÁRITAS DIOCESANA DE BILBAO

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	1
ESTRATEGIA	4
PERSONAS	7
CLIENTES	11
SOCIEDAD	14
INNOVACIÓN	16



PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN

Cáritas Bizkaia – Cáritas Diocesana de Bilbao

Cáritas Diocesana de Bilbao es un organismo autónomo de la Diócesis de Bilbao. Su personalidad jurídica es la de una **entidad religiosa**, autónoma en lo que se refiere a su toma de decisiones estratégicas y operativas. Su fundación se remonta a noviembre de 1956, vinculada a la creación de la propia Diócesis de Bilbao y a la necesidad de reparto de ayuda internacional a la población en la época de la posguerra.

Cáritas desarrolla su labor de acompañamiento a las personas en situación o riesgo de exclusión en todo el territorio de la Diócesis de Bilbao, que se estructura en 7 zonas geográficas denominadas Vicarías.

El órgano máximo de representación y toma de decisiones de Cáritas es el **Consejo Diocesano**, constituido por un máximo de 15 personas: siete de ellas personas voluntarias representantes de cada una de las **Vicarías** territoriales, la dirección y la persona delegada del Obispo. Además, se incorporan al Consejo otro número variable de personas expertas en cuestiones varias o relevantes por su papel o conocimiento del ámbito de acción de Cáritas.

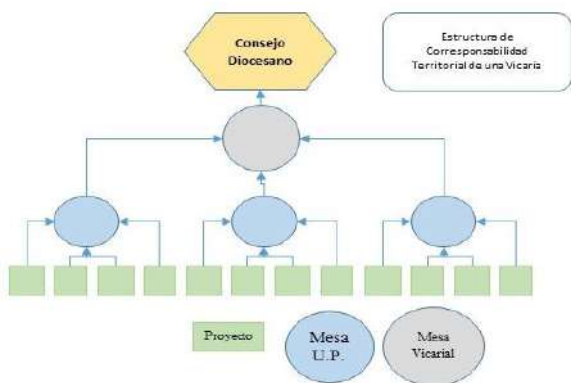
El **Equipo Directivo** es el órgano ejecutivo, constituido por 7 personas que garantizan la representación y conexión con el conjunto de la estructura organizativa profesionalizada de Cáritas Bizkaia.



Ubicación Territorial Y Líneas De Acción

La organización de Cáritas de cara a su gestión tiene estas dos vertientes, que se reflejan en el Consejo:

- Por un lado, la **organización territorial**, extendida por toda Bizkaia, en la que la acción se ordena agrupada en **Vicarías** y dentro de éstas en unidades más pequeñas: **Unidades Pastorales** constituidas por parroquias. Comparten orientación, objetivos generales, metodología de trabajo, vinculado al territorio concreto en el que desarrollan su actividad
- Por otro lado, en función de **líneas de acción**, o **Áreas**: personas en exclusión, familia, mayores, infancia, empleo y economía solidaria, se agrupan los proyectos que se sitúan en un espacio territorial pero que entre ellos comparten orientación, objetivos generales y metodología de trabajo vinculada a los perfiles de las personas atendidas. Dentro de un área puede haber divisiones de líneas de acción.



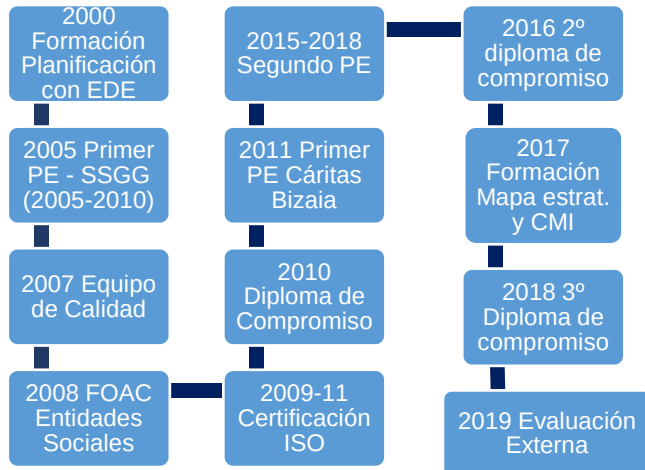
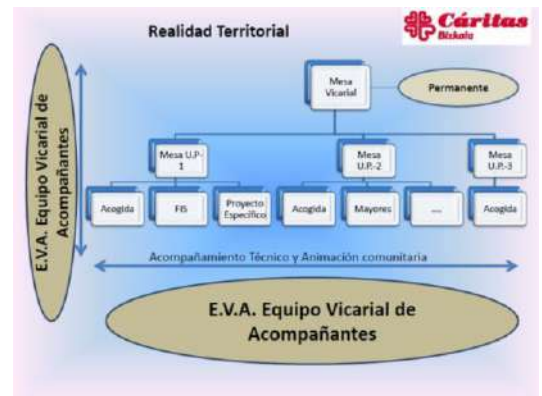
La **unidad básica de organización** de Cáritas es el **proyecto** (actualmente 265 en la diócesis, con unas 2.000 personas voluntarias, 135 contratadas y 13.000 personas atendidas: véase gráfico). Se ubican en un **territorio** (lugar dónde establecerá sus relaciones de coordinación con otros proyectos de la zona) y desarrolla un **área de intervención** (en función del tipo de personas y respuestas que ofrecerá: infancia, mayores, acogida, empleo...)

Cada proyecto lo constituye un equipo de personas (tanto contratadas como voluntarias), en una localización física (centro) con organización propia que incluye representación en los órganos de coordinación territoriales y de área. Lo explicaremos mejor con un **ejemplo**: un **proyecto** es la Acogida de Erandio. Esta acogida comparte con el resto de acogidas de Bizkaia (Sopelana, Balmaseda, Durango...) su misión, personas destinatarias, metodología y criterios de intervención. Tiene su propio equipo de

voluntariado y su local de atención y, por su ubicación territorial, una persona representante de ese proyecto participará en la mesa de proyectos de Cáritas de la Unidad Pastoral correspondiente, junto a personas de otros proyectos (infancia, mayores, etc.) de la misma zona (gráfico adjunto).

Cada equipo de voluntariado es acompañado por un profesional de Cáritas que pertenece a un **Equipo de Vicarial de Acompañamiento (EVA)**. Desde cada EVA se acompaña cada proyecto de la Vicaría y se respalda toda la estructura de representación de la misma, conformada en su totalidad por personas voluntarias.

La **Mesa de Unidad Pastoral (UP)**, reúne a representantes de todos los proyectos de la UP para el análisis y planificación de la acción en ese territorio. De cada UP se elige a un/a representante que acude a la **Mesa Vicarial**, en la que se coordinan todas las UPs que la conforman. Finalmente, cada una de las siete vicarías territoriales envía una representante al **Consejo Diocesano**, culminando la estructura de corresponsabilidad, representación y participación de Cáritas. Cada uno de estos espacios (desde el proyecto hasta el Consejo) evalúa su desempeño en distintos planos, y presenta planes de acción y presupuestos anualmente. El conjunto configura la acción de Cáritas y es aprobado por el Consejo Diocesano.



1 Recorrido hacia la gestión avanzada

Visión

Cáritas quiere ser referente eclesial en el ámbito social, sentido como propio por las personas y comunidades de la Iglesia en Bizkaia, y espacio de participación social y de compromiso del voluntariado. Con una atención permanente a las nuevas realidades de pobreza y exclusión, desarrollando una acción integral centrada en las personas que más sufren. Desde el trabajo por la defensa de los derechos humanos, pretende ser signo de esperanza haciendo denuncia de las situaciones de injusticia y proponiendo iniciativas para la transformación social. Desde la apuesta por el trabajo en red, provocando incidencia política y alternativas al modelo social actual.

Misión

Cáritas es Iglesia ejerciendo su misión caritativa y social, trabajando por la justicia a la luz del Evangelio. Anima y acompaña al conjunto de la Comunidad Cristiana en su implicación con las situaciones más dolientes, expresión del amor de Dios por las personas empobrecidas. Cáritas es una organización fundamentada en el voluntariado que promueve el compromiso social, la participación y el trabajo en red. Acompaña a las personas en sus procesos de inclusión social para que puedan desarrollar una vida digna y denuncia situaciones de injusticia, trabajando por los derechos de todas las personas.

2 Valores



Áreas de INTERVENCIÓN

Las áreas de intervención en Cáritas se definen en función de las necesidades de nuestros clientes y desarrollan y gestionan nuestros productos y servicios de atención.

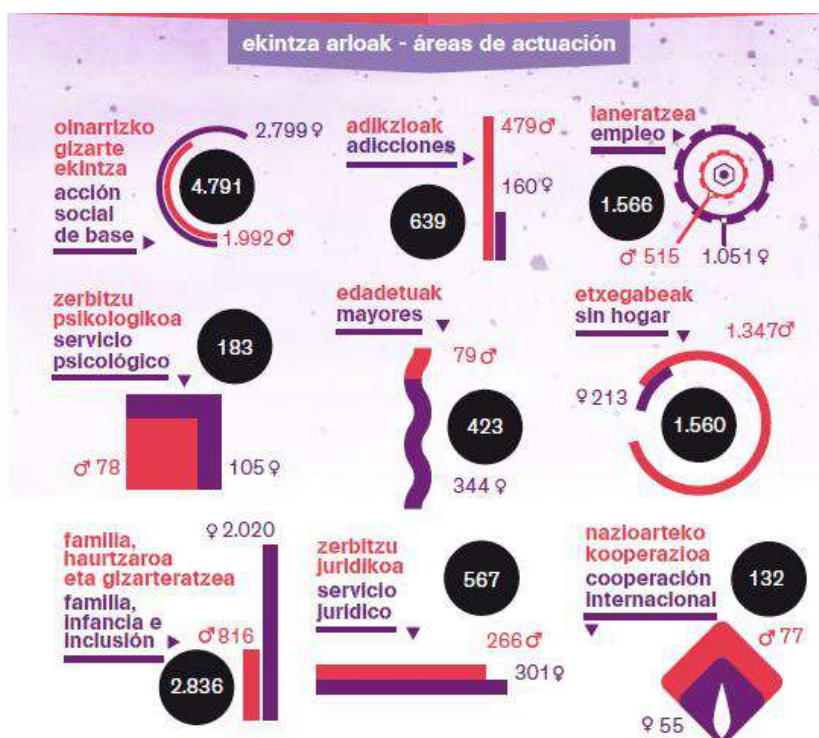
Empleo y economía solidaria: orientación especializada y general, agencia de colocación, talleres educativos pre-laborales, huertos acompañados, formación socio-laboral (territorial), acelerador de empleo para jóvenes.

Exclusión: acompañamiento a personas Sin Hogar y Emancipación (Giltza, Etxepel), Centro de Día (Apostólicas), Residencia sin hogar (Lurberri Etxea), Comedor Barakaldo, Residencia y emancipación (Gandarias Etxea), Centro de noche para personas consumidoras activas (Hontza).

Mayores: acompañamiento, dinamización, (Esku Onetan), respiro para familiares, remodelación vivienda (Barritzu), Egunon Etxea (centro de Día)

Infancia: apoyo socio-escolar y colonias de verano

Acogida: cobertura de necesidades básicas (ropa, vivienda, ayudas económicas, asesoramiento)



Familia: talleres formativos, intervenciones familiares grupales e individuales, orientación-valoración, talleres de activación e inclusión social.

Cooperación Internacional y Migraciones: Comercio justo, acciones locales y migraciones.

Son apoyadas de forma transversal por el **Servicio psicológico** y el **Servicio Jurídico**.

Factores críticos de éxito y riesgos

Hemos identificado y gestionamos nuestros Factores Críticos de Éxito y los Riesgos más destacables, que son elementos clave para el presente y futuro de nuestra entidad, nacidos del despliegue de nuestros valores. Son **FCE** nuestro **Prestigio** e Imagen de marca, vinculado a la confianza que ofrecemos a nuestros GI, el cuidado de nuestra **identidad** eclesial, sin la que nos alejaríamos de la misión, nuestra **Territorialización** con amplio despliegue local garantía de cercanía y acceso, nuestras **personas**, voluntarias y contratadas y nuestra capacidad de **adaptación a la realidad**. Disponemos de indicadores (marcados en resultados) que nos ayudan a controlar su evolución constantemente.

Respecto a los riesgos, controlados también permanentemente a través de indicadores y de vigilancia cercana, serían la **debilidad del sujeto eclesial** (comunidad cristiana en retroceso), la **sostenibilidad económico-financiera**, y riesgos legales: responsabilidad sobre personas, financiera, etc., que podrían afectar a la confianza en la entidad.

Grupos de interés, aliados y redes (nº de entidades con relación entre paréntesis)

Iglesia Diocesana	Centros y entidades de la Iglesia Diocesana de Bizkaia (68)
Administración Pública	Diputación, Gobierno Vasco, Ayuntamientos... (15)
Cáritas Confederal	Centros y entidades de la Confederación de Cáritas Española (13)
Centros escolares	Centros escolares de cualquier tipo con los que tenemos relación. (68)
Empresas	Empresas colaboradoras (45)
Empresas participadas	Empresas en las que participamos en sus órganos rectores (9)
Entidades vinculadas	Entidades con algún vínculo institucional directo (patronato...) (20)
Financiadores privados	Entidades privadas que aportan financiación a Cáritas Bizkaia (21)
Medios de comunicación	Medios de comunicación social en general (16)
Tercer Sector. Entidades.	Entidades del tercer Sector de Acción Social, no redes (51)
Tercer Sector. REDES	REDES del Tercer Sector de Acción Social. Sólo REDES (20)
Universidad	Ámbito universitario en sentido amplio (5)
Servicios Sociales	Otros centros de prestación de servicios sociales

Personas

Personas es un término que, en la cultura de nuestra entidad, está reservado a las acompañadas en los procesos de inserción social. **A efectos de esta guía**, adaptándonos al modelo, llamaremos personas a aquellas a quienes en Cáritas nos referimos como **agentes** de Cáritas. Son agentes de Cáritas, aquí personas, las que colaboran en la consecución de nuestra misión a través de la acción: tanto personas contratadas (135) como voluntarias (2.019).

Clientes

El término cliente no se usa en Cáritas y genera rechazo en nuestro entorno. **En esta guía**, el apartado “**clientes**” se referirá a aquellas personas que en Cáritas llamamos acompañadas, atendidas, usuarias o participantes (13.500). El resto de personas y entidades con las que trabajamos están incluidas en alguno de los otros grupos de interés y, generalmente, trabajamos en colaboración con ellas o como aliadas.

Sociedad

Cuando hablamos de **Sociedad** en Cáritas hablamos de toda la Sociedad. El reto es grande, pero contamos con alianzas que nos permiten llegar lejos. Veremos algún ejemplo a lo largo de la guía. Hablamos de sociedad cuando abordamos nuestra línea de Sensibilización e Incidencia, más allá de nuestra misión, vinculada a la Comunidad Cristiana, llevándola al conjunto de la realidad social que nos circunda y que pretendemos ayudar a transformar.

Innovación

Llamamos **Innovación** a todo “aquello que es *nuevo y bueno* para la organización”. La mejora y la innovación son dinámicas integradas en nuestra organización desde hace muchos años. Desde principios de los 90 venimos poniendo en práctica y mejorando continuamente una dinámica organizacional de evaluación-programación anual que afecta a cada equipo de trabajo y cuyas conclusiones se sistematizan por niveles hasta la dirección, generando un flujo de ideas constante y compartido.

Alianzas

Son relaciones con otras entidades en las que buscamos el **beneficio mutuo** a través de la consecución de **objetivos** estratégicos, económicos, de intervención o (en las entidades vinculadas, que son un tipo especial de aliadas en las que tenemos participación en los órganos rectores) de gobernanza.



ESTRATEGIA



ESTRATEGIA

E1. CÓMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

La información necesaria para definir nuestra estrategia proviene de diversos orígenes:

- **Grupos de interés** (véase anexo 5 para un esquema resumido), incluyendo el mapa de entidades vinculadas y los espacios de redes del tercer sector (anexo 11).
- **Fuentes estratégicas clave:** Plan estratégico de Cáritas Española, Plan Diocesano de Evangelización, Legislación, Contraste externo...
- **Fuentes externas** de datos sobre la realidad social: estudios (EPDS encuesta de pobreza y desigualdad social del Gobierno Vasco, Fundación FOESSA, INE, EUSTAT...)
- **Fuentes internas** (SICCE y Qlikview)
 - Intervención y situación social de la población atendida
 - Capacidades y desempeño de la organización

En cada caso se establecen vías de captación de la información, plazos y responsables, así como un procedimiento para generar información útil con los datos recogidos. El plan de captación se concreta según los plazos establecidos en acciones de recogida de datos y acciones de análisis de los mismos, que dan lugar a informes base para que los equipos encargados puedan reflexionar sobre la estrategia y ajustarla. En muchos casos, esta información tiene otros usos: comunicación, sensibilización e incidencia.

En el proceso de análisis se valida la utilidad de la información de cada fuente para la toma de decisiones. Las aportaciones realizadas por los receptores de la información han llevado a mejoras en las vías de captación de información y en la forma de utilización de la misma como la utilización de grupos focales y su análisis de contenido en la última reflexión en lugar de únicamente encuestas a los GI.

Son relevantes los numerosos **espacios de trabajo en red** con otras entidades del tercer sector, que nos permiten tener las tendencias de nuestro ámbito social actualizadas en todo momento. Todos estos contactos se registran en una base de datos que nos permite su análisis segmentado.

Es reseñable el proceso de **evaluación del Plan estratégico anterior** y las consultas realizadas a través de encuestas (posicionamiento, EPICA, aliados, ...). En el momento de evaluación anual coincidente con la reflexión estratégica se propone a todos los equipos que realicen su aportación a la evaluación del plan estratégico, que se recoge como entrada y se integra a través de los distintos niveles de la organización.

Cabe destacar en este punto el alto nivel de relación directa y regular con las Administraciones Públicas y nuestra presencia en espacios de consulta bidireccional estables. (Consultas GI + Encuesta).

Toda esta información no queda limitada al proceso de reflexión estratégica: el esfuerzo de obtención y elaboración de datos realizado en este momento da como resultado gran cantidad de documentación que se utiliza en otros momentos y para objetivos diversos (análisis parciales del observatorio, posicionamientos, sensibilización, incidencia pública...).

E2. CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA



Una vez recopilada la información relevante, se organiza y se le da forma en informes adaptados al colectivo que los recibirá. En función del momento y del alcance de la reflexión, se extiende la participación en la fase de propuestas, a través de dinámicas en grupos de origen, grupos focales con grupos de interés y aliados, encuestas... El proceso base está sujeto a variaciones en cada período estratégico, en función de las necesidades concretas del momento. Algunos elementos se presentan en el Anexo 2.

En el último proceso de reflexión estratégica hemos utilizado por primera vez de forma exhaustiva la técnica de **grupos focales** con los grupos de interés. Han sido 15 grupos representando a todos los GI cuyas aportaciones se han recogido en un sistema propio de **Análisis de Contenido** que utilizamos en otros procesos de análisis internos. Este análisis nos ha llevado a la identificación de los principales

retos y las tensiones existentes en nuestro espacio de acción que debemos gestionar a través de la estrategia. En anteriores reflexiones utilizamos otras técnicas sobre el DAFO síntesis (Anexo 3).

Las propuestas recibidas se integran, organizan y priorizan en el **Equipo de Responsables** mediante dinámicas de consenso. Con las propuestas recibidas y ordenadas, el Equipo de Gestión Avanzada propone un borrador de plan, integrando las aportaciones a todos los niveles (misión, visión, valores, estrategias...) recopilados desde las distintas fuentes y elaboradas por el equipo de responsables.

Este borrador se distribuye en los ámbitos de representación de la organización (equipos de área, vicariales, mesas vicariales y de UP, Consejo...) y se recogen los ajustes o comentarios que permitirán la redacción definitiva del Plan. Con la redacción definitiva se acompaña un documento que recoge las aportaciones recibidas y si se han tenido en cuenta o no, dónde y por qué (Anexo 4).

E3. CÓMO DESPLEGAMOS LA ESTRATEGIA

El despliegue de la estrategia se realiza a través de la vinculación de las **programaciones** de los equipos de área y vicarías con las líneas estratégicas. Anualmente, cada espacio de la estructura de la organización (tanto equipos Vicarías como de área o Departamento) genera su programación, basándose para ello en dos referencias principales: las orientaciones del Equipo Directivo elaboradas desde el seguimiento del plan estratégico y su propia evaluación anual. En 2013 iniciamos el proceso de integración de las programaciones para asegurar su alineamiento con el Plan Estratégico y la generación de sinergias y trabajo compartido. En este proceso hemos realizado varios ajustes y mejoras, tanto en las herramientas como en los procedimientos que utilizamos.

En la búsqueda de una mejora sustancial en este despliegue en el que habíamos detectado dificultades en varias evaluaciones, el equipo de Gestión Avanzada realizó una formación con Euskalit-Acorde Consulting en la que iniciamos el uso de la herramienta de **Mapas estratégicos**. A través de este sistema, se han descrito en profundidad y con detalle los retos estratégicos (objetivos, QUÉ es lo que deben conseguir). Se asignan tanto los equipos que los lideran como otros que apoyan o colaboran en su despliegue (que proponen CÓMO lo abordarán). Así, generamos una dinámica de colaboración en la que diversos espacios de la organización despliegan acciones que impulsan un reto estratégico que lidera otra área.

Este cambio ha requerido también una innovación en el soporte informático, a través de la creación de una **aplicación multiplataforma** basada en la plataforma de No-Code Appsheet, que nos permite gestionar de manera integrada todo el despliegue del plan, objetivos compartidos, acciones y asignaciones de responsables, cronograma, indicadores, etc. Los procesos de programación y evaluación anuales se recogen en este sistema que permite su despliegue y seguimiento en las reuniones de cada equipo y la visión global en cada momento.

Hemos integrado también la visión desde el MGA y recogemos en el sistema las conclusiones de autoevaluaciones, contrastes y evaluaciones: puntos fuertes y sus evidencias y áreas de mejora, que se gestionan generando objetivos y acciones de mejora integrados en la propia programación.

Con respecto a la **asignación de recursos** para el despliegue de la acción, tenemos una sistemática de elaboración de presupuestos anuales por parte de los distintos espacios de la entidad y hacemos seguimiento trimestral de su despliegue por áreas, departamentos y vicarías. En caso necesario, la segmentación tiene un grado de detalle que nos permite bajar hasta el proyecto o actividad que sea necesario, incluyendo también proyectos con financiaciones combinadas de varios orígenes que hay que justificar o controlar por separado. Registramos las desviaciones que se producen y tomamos decisiones en el órgano que corresponda en función de su importancia (Anexos 22 y 23).

Respecto al entramado de relaciones con entidades colaboradoras, vinculadas y **aliadas** junto a las que desarrollamos proyectos, además de la gestión que se realiza en la definición de objetivos y despliegue de cada proyecto conjunto, a través de reuniones específicas de trabajo y seguimiento, hemos definido y revisado nuestros espacios de participación y colaboración en red, determinando los objetivos, asignando responsabilidades y evaluando cada espacio a través del análisis de los datos recogidos en nuestro sistema de gestión del trabajo en red. En los casos en los que se requiere un control más exhaustivo, por ejemplo, el de entidades vinculadas y alianzas, se establecen objetivos en ámbitos de intervención, económico, estratégico y de gobernanza, incluyendo niveles de prioridad de los mismos.

E4. CÓMO COMUNICAMOS, REVISAMOS Y ACTUALIZAMOS LA ESTRATEGIA

Todo el **proceso participativo** amplio de construcción del plan es parte fundamental de la comunicación, revisión y actualización de la estrategia. Cuando se ha llegado a un acuerdo final de redacción del plan, la mayor parte de la organización, sobre todo los órganos de representación y decisión, ya conocen a fondo y en detalle el contenido del plan. Cada equipo lo tiene integrado en su dinámica a través de sus programaciones.

Sin embargo, esto no evita que se realice una comunicación extensiva del Plan a todos los niveles, llegando hasta el más alejado de los equipos de trabajo de la organización, así como al resto de grupos de interés y organizaciones aliadas: Obispo, Consejo episcopal, Delegación de Caridad y Justicia, Consejo Cáritas, foro de consiliarios, equipos de voluntariado.... Siempre se presenta el Plan en el Día de la Caridad, en el que participan muchas personas de la organización y de la iglesia diocesana (600 personas). El plan tiene presencia en Bihotzez, la revista de Cáritas que se distribuye a todas las personas colaboradoras individualmente a sus domicilios y se publica en la web de la entidad. La comunicación no se realiza exclusivamente a la publicación del Plan, sino que se da cuenta anualmente de la situación, logros, temas pendientes, retos para el próximo curso, etc.

Anualmente se revisa el estado de avance del plan en los procesos de evaluación y el equipo directivo determina cuáles serán los aspectos del plan que serán tratados como retos y desplegados en el siguiente plan anual, comunicándolos a través de la estructura organizativa para que se integren en las programaciones anuales.

El curso pasado iniciamos una prueba de un sistema de indicadores asociados al Plan estratégico (Misión, Visión, Valores, Capacidad) para la valoración del avance que estamos desarrollando para su implantación en el próximo plan estratégico, integrada en la aplicación de despliegue del Plan.

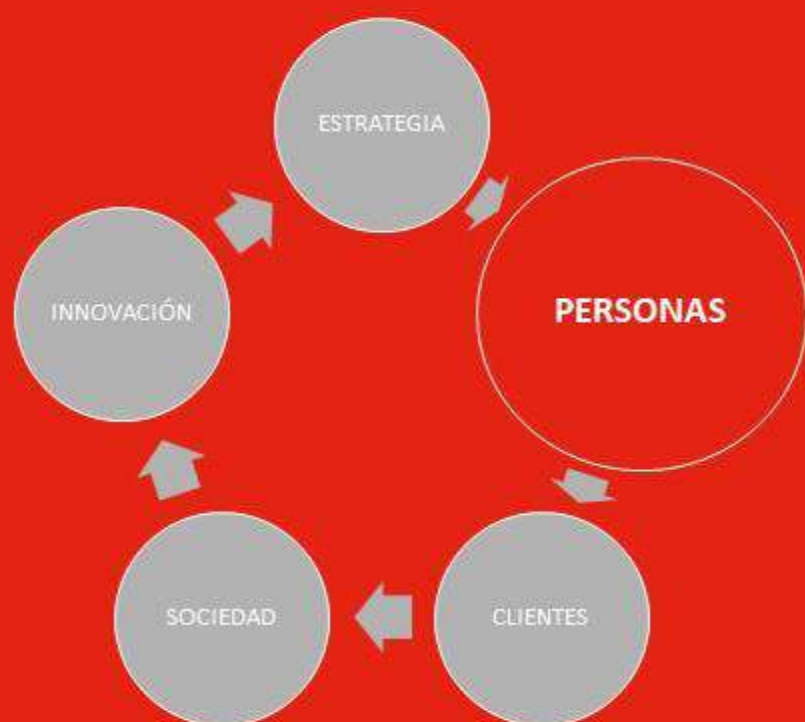
Algunos hitos, mejoras e innovaciones en Estrategia

Año	Nombre	Origen	Resultados
2005	Planificación estratégica	Necesidad de integrar la entidad que había crecido en proyectos y se había desarrollado territorialmente sin asegurar la coherencia	Es un proceso que sigue en desarrollo , consolidado, participado y que garantiza el alineamiento de toda la entidad

Año	Nombre	Origen	Resultados
2007	MAS. Modelo de Acción Social de Cáritas Bizkaia	En las evaluaciones se detectaron criterios de intervención discordantes	Modelo enmarcado en referencias globales (DSI) que permite avanzar hacia la coherencia de acción en Cáritas
2008	Creación Equipo Directivo	Identificación de referentes y estructuración organizativa	Este órgano ha ido adaptándose a las necesidades de la organización con sucesivas modificaciones.
2008	Línea Menores tutela: pisos (Mañarikua, emancipación)	El análisis de la realidad nos lleva a reorientar varios proyectos creando la línea de menores y emancipación	La línea se ha consolidado y ampliado en los últimos años.
2008	Desarrollo territorial en el ámbito rural: EVAs II y IV y V	Necesidad de acercarnos y adaptarnos a realidades rurales desde el despliegue del plan estratégico.	Se generan 2 equipos con 7 personas desarrollando esta labor en las zonas de Enkarterri, y Durangaldea y Gernikaldea.
2011	Adaptación línea empleo al Sistema Público	Cambios legislativos y de responsabilidad pública que nos exige adaptarnos y repensar nuestro rol.	Desde entonces nueva área de empleo y economía solidaria con un abanico de servicios diferenciados de los públicos.
2012	Decisión sobre Apoyo a Redes del Tercer Sector	Identificación del rol-liderazgo a jugar en las redes de Tercer Sector	Presencia actual intensa y ciclos de cambio de papel.
2012	Reflexión sobre el reparto de alimentos	Necesidad de socializar la “no emergencia” alimentaria	Asesoramiento externo de expertos e inicio de reflexión y difusión sobre necesidades básicas
2012	Reflexión necesidades básicas	Se descubren disparidades de criterios: se requiere identificar, definir y formar a nuestra base social	Amplio proceso de reflexión, criterios consensuados y puesta a disposición de documentos, videos y material de análisis.
2013	Comisión de Derechos Humanos	Necesidad de generar cambios estructurales y avanzar en conciencia de derechos.	Creación de un grupo esfera sobre Derechos
2013	Modelo de Evaluación - Programación	Búsqueda de sistematización y cohesión de la programación	Implantación completa del proceso de programación-evaluación
2014	Plan Estratégico 14-18	En mitad de la crisis y con los niveles máximos de intervención, urge repensarnos	Plan 14-18 en proceso actualmente de actualización estratégica.
2017	Estrategia de personas Sin Hogar	Especificidad del perfil “sin hogar” y necesidad de estrategia específica compartida con otras redes y administraciones	Colaboración activa en la concreción de la estrategia vasca de personas Sin Hogar
2018	Reflexión Sobre mutua pertenencia	Desde la preocupación del Consejo diocesano sobre la “delegación” que la Comunidad hace en Cáritas de lo caritativo	Reflexión completa y amplia de 2 años sobre la cuestión con listado de conclusiones operativas
2018	Medidas de Ajuste. Proceso de comunicación, reflexión y ajuste	Interpretando indicadores y tendencias, necesidad de compartir información y solicitar participación	Proceso de participación profundo con listado de acciones. Actualmente con resultados satisfactorios
2018	Integración en el Sistema Público de los Servicios de Exclusión	Necesidad de alinear servicios a la estrategia vasca que mejore la atención y garantice derechos de las personas atendidas	Prácticamente la totalidad de nuestros servicios alineados con plazas propias que mantienen identidad.
2018	Incorporación de la Delegación de Caridad y Justicia a la organización del Día de la Caridad	Detección de tensiones y búsqueda de mayor cohesión en la apuesta caritativa común de las comunidades cristianas.	Comisión conjunta y visibilidad de una acción diocesana no exclusiva de Cáritas, fomentando la vivencia de mutua pertenencia.
2018	Análisis Cualitativo como base para la reflexión estratégica	Necesidad de que nuestro análisis de la realidad supere lo cuantitativo y profundice en matices significativos.	Argumentarios anuales y dinámica de análisis cualitativo.



PERSONAS



PERSONAS

P1. CÓMO ATRAEMOS, SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

Cáritas tiene una imagen de solidez y seriedad notable, siendo una entidad con mucha visibilidad y muy bien valorada socialmente. Esto nos sitúa como un lugar atractivo para quien quiere desarrollar su labor tanto profesional como voluntaria en el ámbito de la intervención social.

Tanto en el caso de las personas contratadas como voluntarias, disponemos de un sistema de captación de candidaturas abierto y de procedimientos estandarizados de **acogida e incorporación** que incluyen tanto la información necesaria sobre la entidad y la tarea, como documentación y personas de referencia para cualquier eventualidad que pudiera producirse. En estos procesos se han realizado ajustes a lo largo de los años incluyendo nuevos procedimientos y documentación y se mantienen en unos niveles de satisfacción que son de los más altos de los valores de la encuesta (P10).

En el caso del voluntariado, dentro del proceso de **acogida** se incluye una formación inicial que permite conocer la entidad en profundidad, sus claves de identidad y su misión. El estatuto interno del voluntariado recoge los derechos y deberes de Cáritas con respecto a la persona voluntaria y de ésta para con la entidad. En el momento de la incorporación se entrega copia del estatuto. Durante toda la duración de su colaboración, dispone de una persona acompañante de referencia contratada para atender sus demandas.

Durante el curso son varios los espacios y momentos, a través de distintas vías, en los que se reconoce y agradece de manera explícita la participación de las personas voluntarias. Cuando la persona voluntaria finaliza su colaboración con Cáritas recibe el agradecimiento a través de una carta firmada por la dirección de la entidad y un acto de despedida con el equipo en el que ha participado en el que se le hace entrega de un sencillo detalle.

En el caso de las personas contratadas, cada persona cuenta con un **perfil** de puesto que es actualizado en caso de modificación de funciones y que se utiliza como referencia para la evaluación. Destacamos:

- Hemos conseguido un alto nivel de **estabilidad** en las personas contratadas, contando con una gran mayoría de personas con contrato indefinido y con más de 10 años de vinculación en la entidad.
- Sistemática de **medición** de la satisfacción de las personas con publicación exhaustiva de resultados, planes de mejora asociados y medida de percepción posterior de esas mejoras.
- Existe un mapa de capacitación y titulación en euskera del personal.
- Disponemos de un sistema implantado de **PRL** que ha conseguido el reconocimiento de OSALAN (anexo 32) y ha sido presentado en foros de comunicación sobre el tema.

Otro de los elementos clave en nuestra organización son las **políticas de igualdad**. Somos una organización comprometida con la igualdad y hemos realizado periódicamente evaluaciones al respecto y planes de Igualdad periódicos que en su día nos llevaron a obtener primero el certificado de entidad colaboradora en igualdad de hombres y mujeres del Gobierno Vasco. Tras esta primera concesión, hemos continuado desarrollando Planes de Igualdad y generando medidas que han supuesto la renovación periódica del reconocimiento (última en 2018, anexo 31). También se nos han reconocido buenas prácticas en el ámbito de la igualdad y han sido incorporadas al buscador de Euskalit en este apartado (Programa de Radio en el Foro de Igualdad 2013, Agenda de igualdad 2014, Calendario 2016). Nos hemos comprometido también con la Red BAI Sarea, impulsada por Emakunde y formada por entidades reconocidas. En lo que respecta al **marco de relaciones laborales**, en los últimos años hemos pasado de un convenio propio al impulso de un marco para el sector a través de Convenio de la Intervención Social de Bizkaia, acordado con el Comité de Empresa y en línea con la apuesta por el fortalecimiento del Tercer Sector. Mantenemos nuestro Plan de Convergencia que nos permite mantener mejoras respecto al convenio y negociar nuevos aspectos a través de su gestión en la Comisión Paritaria con el Comité de Empresa.

P2. CÓMO PRESERVAMOS Y DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO, LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS

Así como a través de los procesos de selección se procura incorporar a la organización personas con máximo valor, procuramos sistematizar y mejorar procesos relacionados con la formación, la evaluación para la mejora y el acompañamiento que posibiliten la mejora de las competencias de nuestras personas.

Diseñamos anualmente un plan de formación, generado a partir de la evaluación y del diagnóstico de necesidades formativas. Este plan no está cerrado y abre la posibilidad de nuevas propuestas de forma dinámica todo el año. Su valoración anual y tendencia son muy buenas (Resultado P9).

Hemos definido un **sistema de evaluación** que abarca todos los niveles de la organización y se ha venido desplegando de manera progresiva a lo largo de los últimos años. Incluye la evaluación del liderazgo (explicado en el elemento P4), una evaluación del desempeño de personas temporales y la evaluación para la mejora de personas estables.

El sistema de **evaluación para la mejora** parte de la autoevaluación de cada persona, incorpora la evaluación de cada persona por el responsable directo y se cierra en una reunión (bis a bis) de contraste y mejora. Este proceso se entiende como una forma de acompañamiento a todo el personal para la mejora. Se han realizado ya dos ciclos.

La **evaluación del desempeño** para personas temporales o en sustitución (vacaciones, enfermedad...) nos permite ir conociendo, proponiendo mejoras y percibiendo la adaptación de las personas a la entidad y su desempeño en la tarea. Nos ayuda a tomar decisiones de continuidad o no en nuestra organización.

Una consecuencia de estos procesos de evaluación es la reflexión de que es necesario garantizar que la cultura y los valores propios sean también conocidos por las personas que se incorporan a la organización de forma estable. En 2017 se planteó un módulo de 20 horas de formación específica en identidad y misión que fue impartido para todo el personal estable con menos de 6 años de antigüedad, con excelente valoración.

En lo que respecta al voluntariado, toda persona voluntaria se integra en un equipo que desarrolla un proyecto. Cada equipo cuenta con una persona de referencia, contratada, con quien se reúne con una periodicidad mensual para seguimiento de la acción, contraste de situaciones, formación, información... Se traslada a todo el voluntariado información de la oferta formativa, tanto interna de Cáritas como externa (Confederación de Cáritas, Bolunta-Agencia para el voluntariado y organizaciones de Bizkaia, otras entidades e instituciones...). y se facilita el acceso y matriculación.

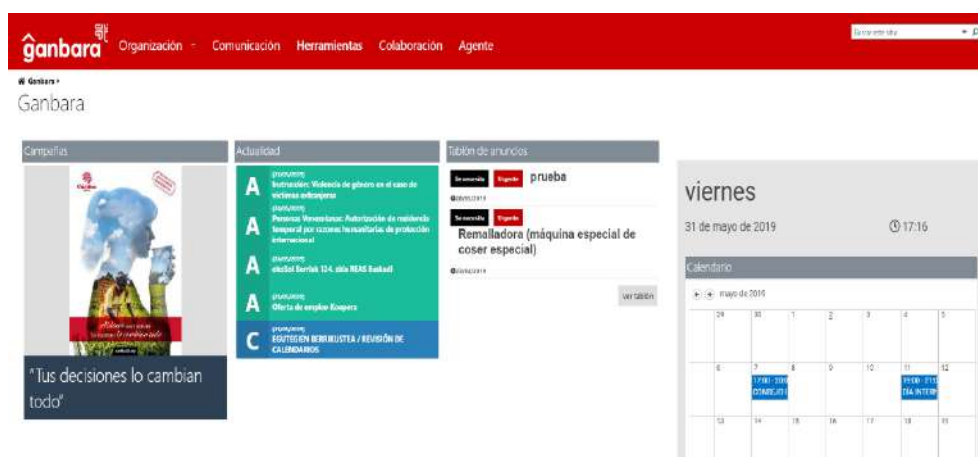
También se ha definido el **Modelo de Acompañamiento al Voluntariado (MAV)**, que establece una sistemática para apoyar a los equipos de personas voluntarias en el desarrollo de su tarea en Cáritas. Este modelo se concreta en

Valoración:	Acogida San Ignacio de Loyola Deusto - 22/6/2018
Puntuación - Puntuación	● 2,80
A. Ezaguera - Conocimiento	● 2,43
A1. Ahalmena - Capacidades	● 2,20
A2. Ingurua - Entorno	● 3,00
B. Heldutasuna - Madurez	● 3,13
B1. Talde dinamika - Dinámica grupal	● 3,75
B2. Identitatea - Identidad	● 2,50

procedimientos y herramientas que permiten evaluar la situación de cada equipo en relación con dos ejes y cuatro grupos: conocimientos (compuesto por capacidades y conocimiento del entorno), y madurez (que consta de dinámica grupal e identidad), que se desarrollan en 15 variables.

A partir de estas valoraciones se definen objetivos para el desarrollo del equipo, **que son compartidos y contrastados en los equipos de profesionales acompañantes**. El modelo ayuda a concretar la situación de partida de cada equipo de voluntariado y nos facilita herramientas para su desarrollo y mejora continua en aquellos aspectos que son relevantes para la misión de Cáritas.

Destacamos la puesta en marcha de una nueva herramienta colaborativa (intranet) denominada Ganbara, generada desde un proceso participativo y de mejora del personal. Facilita entre muchas otras cosas, el trabajo colaborativo, la comunicación e información interna más eficaz y la facilidad de acceso a herramientas de apoyo a la gestión.



Uno de los aspectos clave que debemos cuidar en nuestra entidad, desde su Marco Estratégico es la Espiritualidad. Este elemento constituye uno de los ejes de trabajo del plan estratégico, desplegado en el mapa ("Cuidar la identidad y la vinculación de las personas de CB"). Una de las iniciativas para el despliegue de este objetivo ha sido la creación de un equipo esfera de Espiritualidad que, tras el análisis de la situación, ha propuesto diversas actuaciones para tener en cuenta este aspecto en la vida de Cáritas en su conjunto. Una idea innovadora, que ha generado la adhesión de otras entidades vinculadas, ha sido la creación de un grupo de Whatsapp que divulga y cada cierto tiempo, cuestiones desde esta óptica a toda la organización.

P3. CÓMO FAVORECEMOS EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS

El trabajo en Cáritas, ya sea voluntario o como persona contratada, tiene una componente vocacional muy fuerte. Las personas que se incorporan a Cáritas parten con motivación y compromiso con su misión. Esto que es claramente una fortaleza, también genera una fuerte sensibilidad frente a todo lo que ocurra en relación con su tarea, lo que nos exige favorecer la **participación** en todos los procesos de reflexión y contraste. Compartimos, bien a través de medios abiertos (web, revista, medios de comunicación...) o de canales internos (reuniones, asambleas, Ganbara, equipos esfera, ...) todas las conclusiones y la justificación de las decisiones tomadas. Ejemplo de este mecanismo es el proceso de consultas y devolución realizado en la elaboración del anterior plan estratégico en el que se contestó individualmente a 134 aportaciones de las bases al Plan. La comunicación vertical y horizontal es intensa y extensa. Existe una dinámica de **información** periódica desde el Equipo Directivo sobre los temas que forman parte de su agenda y las decisiones que se van tomando (se concreta en el boletín ED Komunika, Anexo), que genera un flujo de comunicaciones en la toda la organización y en todas las reuniones de los equipos. Para fortalecer esta dinámica de comunicación interna y retorno desde los equipos, se generaron en 2016 una serie de "reuniones informativas" periódicas en espacios agrupados, que no sólo se utilizan para información descendente, sino que poco a poco, a través de mejoras incorporadas tras su evaluación periódica, han ido ganando en dinámicas de participación y aportación de ideas de mejora que se incorporan en las programaciones correspondientes para su desarrollo. Las reuniones generales de todo el personal (2 veces al año al inicio y final del curso) nos permiten garantizar homogeneidad en la información de los grandes temas comunes: programación/estrategias, evaluación, economía y satisfacción.

Fortalecer y sistematizar esta dinámica participativa a todos los niveles ha sido una de las líneas estratégicas del último plan y una de sus consecuencias la creación del **Equipo Esfera** de Participación, encargado de proponer un modelo y

una dinámica que nos permita dar coherencia a la participación de todas las personas (en sentido amplio) en Cáritas Bizkaia. Los equipos esfera son equipos mixtos que con una encomienda concreta desde la dirección y sin pretensión de duración ilimitada, disponen de una dinámica flexible, no sujeta a la sistemática de la organización y que van madurando temas transversales. Su objetivo es generar valor que pueda ser implantado en las dinámicas organizativas. Actualmente disponemos de 7 equipos esfera (redes, participación, economía solidaria, espiritualidad, derechos, euskera y creado en 2019 vivienda)

Sabiendo que las condiciones de trabajo tienen una incidencia decisiva en la satisfacción y mantenimiento de la motivación, se dispone de **medidas que facilitan la conciliación** de la vida laboral y familiar, más allá de las establecidas en el Convenio del Sector, que son publicadas regularmente (anexo 35). Estas medidas extra se recogen tanto en el Plan de convergencia (documento anexo al convenio que recoge las mejoras que Cáritas mantiene sobre el convenio del sector) como en el manual de funcionamiento interno y en publicaciones anuales de su uso real. Un indicador del CMI mide el número de personas que se acogen a medidas de conciliación. El acompañamiento a estas medidas y sus ajustes se realiza en las reuniones de la Comisión Paritaria entre Dirección y el Comité de Empresa.

Existen muchos proyectos que tienen experiencias de **encuentros informales** periódicos para fortalecer las relaciones internas y el ambiente de trabajo. En todos los centros se favorecen estos momentos de encuentro y se cuidan estos espacios. Esto se refleja en las puntuaciones de satisfacción, que son muy elevadas cuando se cuestiona sobre el ambiente de trabajo en el proyecto. Dado que la puntuación del personal contratado era algo más baja en lo que se refiere al ambiente en la organización en general, y como medida de mejora extraída de esa percepción, en los dos últimos años se ha realizado una experiencia piloto de encuentro relacional del personal **Alkarregaz**, enriquecida con algún tema de reflexión: en 2019 ha consistido en un paseo en barco por la ría con charlas sobre hitos que han marcado la historia en materia de derechos, participación e igualdad. La participación superó las 100 personas.

El trabajo en contextos de exclusión y dificultad hace necesario acompañar a las personas voluntarias en su experiencia a través de las reuniones de equipo, los encuentros formales e informales, entrevistas de seguimiento, etc. El acompañamiento permite mantener vivo el compromiso, interpretar la experiencia vivida, renovar la ilusión y evitar la fatiga emocional. En el proceso de evaluación se incluye sistemáticamente un espacio para la revisión de la situación del equipo en el que se detectan elementos de mejora que se proponen para el siguiente período como objetivos.

P4. CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

Existen en Cáritas varios niveles de responsabilidad ordenados para dar impulso y coordinación de los proyectos de la organización. Las personas con responsabilidad en ámbitos de Áreas, Vicarías o Departamentos, conforman el **Equipo de Responsables** y son las que consideramos Líderes. Se trata de 24 personas que lideran todos los espacios estructurales y que tienen definida su misión como responsables en un documento que se ha revisado en varias ocasiones en función del seguimiento y evaluación de su puesta en acción (Anexo 16). Este documento identifica también los temas pendientes, con áreas de mejora y formación a implementar. La reflexión sobre el ejercicio del liderazgo y el análisis de los datos de satisfacción nos llevaron a organizar una formación específica en liderazgo (Anexo 17) con una persona experta que había trabajado en otras Cáritas de la Confederación con buenos resultados. El **Equipo Directivo** está diseñado para que pueda tener visibilidad y líneas de comunicación con todas las personas del Equipo de Responsables que se despliegan a su vez por toda la organización. Cada persona del Equipo Directivo además de su encomienda propia asume esta función de conexión con los departamentos, áreas de intervención, y equipos vicariales. Se suman a este equipo ámbitos especialmente estratégicos con responsabilidad en comunicación, voluntariado, administración, recursos humanos y entidades vinculadas. Este equipo revisa anualmente su misión que encabeza semanalmente sus órdenes del día.

En un proceso paulatino, empezando por el Equipo Directivo, los últimos 6 años se ha ido introduciendo una herramienta de **valoración del liderazgo** que nos permite tener datos de la situación y desempeño de las personas líderes, generar planes de mejora personalizados e identificar posibles ámbitos comunes de refuerzo (por ejemplo, resolución de conflictos, gestión eficaz de reuniones, delegación de funciones...). En este momento, se realiza una evaluación a 33 personas anualmente, al introducirse hace 2 años como mejora, la evaluación de 9 mandos intermedios con alguna responsabilidad sobre equipos (pisos, residencias). Se han incorporado también diversos procedimientos y herramientas para facilitar la interpretación y correcto ejercicio de varias competencias del liderazgo (gestión económica, de centros, de personas...) Se proporciona a todas las personas una sistemática para el aprovechamiento de la evaluación que ha tenido varios ciclos de ajuste (Anexos 15 y 16).

Fruto de los procesos de capacitación de líderes y desarrollo profesional, en los últimos años cinco personas de Cáritas han sido llamadas por entidades del entorno o promovidas por Cáritas para liderar proyectos o la organización en su conjunto.

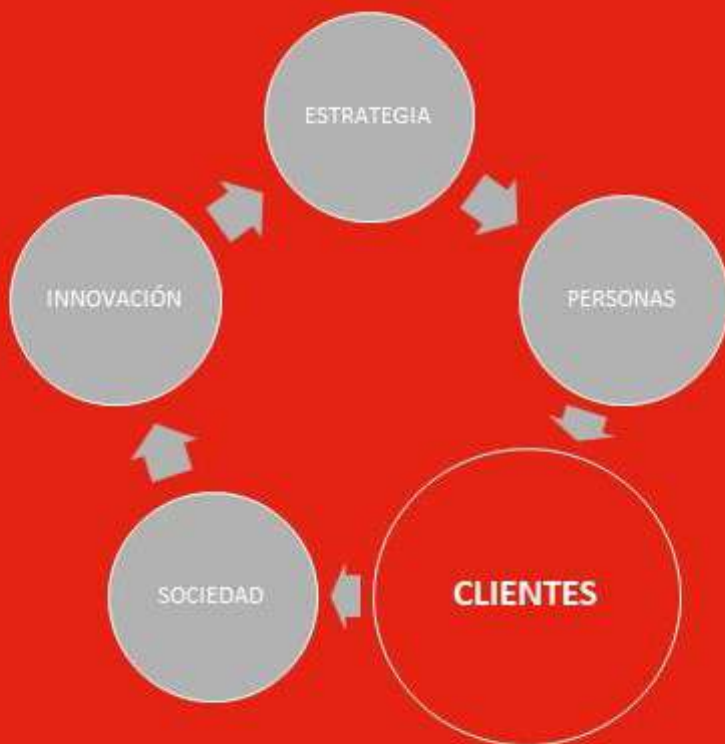
También las personas voluntarias ejercen su liderazgo en la organización a través de su participación en el consejo de Cáritas, como representantes elegidas y con nombramiento oficial de cada una de las vicarías de la diócesis de Bilbao. A su vez, la participación de Cáritas en los órganos de representación y decisión territoriales es a través de personas voluntarias que asumen la responsabilidad de un proyecto de acción o de la acción conjunta de la entidad en un territorio. En esta encomienda, las personas voluntarias reciben soporte y formación para su mejor desempeño y se evalúa su labor para favorecer la mejora. Existe un proceso de sistematizado para los relevos en cargos de representación territorial (voluntariado) favoreciendo la participación y una asunción responsable de los cargos.

Algunos hitos, mejoras e innovaciones en Personas

Año	Nombre	Origen	Resultados
1998	Bihotzez	Necesidad de mejorar comunicación con personas y base social	En 2019 se publica el número 71. El actual es el cuarto modelo de revista tras revisiones
2007	Topaki	Encuentro del voluntariado vasco de Cáritas de los tres territorios. Sinergias y temas comunes.	Se mantienen de forma anual y con presencia sostenida de más de 600 personas. Rotativo en provincias
2008	EQUAL. Kideitu: Igualdad	Oportunidad de participación en proyectos europeos	Estamos formando parte hasta 2020 de nuevos proyectos europeos
2008	Encuesta Satisfacción de personas	Necesidad de objetivar percepciones y activar mejoras	Se realiza de forma anual con implantación y recorrido.
2008	Constitución Equipo Coordinación territorial	Apuesta por la cercanía a los territorios y parroquias	Actualmente 5 equipos con casi 50 personas desplazadas a los territorios.
2008	Itinerario para una espiritualidad de la ternura	Búsqueda de profundizar con herramientas de sentido y espiritualidad	Se imparten anualmente multitud de ciclos temáticos en toda Bizkaia.
2009	MAS. Modelo de Acción Social	Búsqueda de marco de actuación común documentado	Implantación completa y desarrollo de nuevos modelos de apoyo MAI y MAV
2009	Encuesta de voluntariado	Necesidad de objetivar percepciones y activar mejoras	Se realiza de forma bienal con implantación y recorrido.
2009	Diagnóstico euskera	Objetivación de punto de partida y búsqueda de horizonte, garantía de derechos	Radiografía exhaustiva del conocimiento de euskera y grupo esfera. Reconocimiento "BAI euskarari". Preparación de Bikain
2013	Plan de Convergencia. Relaciones Laborales	Apuesta por fortalecer el convenio sectorial	Estamos a 2 años de convergencia al 100%
2013	Encuesta liderazgo	Apuesta por herramientas de apoyo y mejora de líderes y equipos	Implantada hace 6 años la herramienta con ciclos de mejora
2013	ED Komunika	Búsqueda de novedad en la comunicación vertical descendente	Varios ciclos de mejora en esta herramienta sistematizada.
2015	Línea de Economía Solidaria	Fortalecer apuesta por otros modelos de economía posible	Equipo esfera. Empresas de inserción. Campañas anuales. Materiales específicos
2015	Begi Bistan	Necesidad de conocimiento interno de proyectos propios.	Tercer año con ciclos mensuales con rotación vicarial.
2016	Jornada del Modelo de Acompañamiento al Voluntariado	Sistematizar el acompañamiento y mejora de equipos de voluntariado	Tras experimentación se está en proceso de implantación completo.
2016	Formación en Liderazgo	Mejora consecuencia de la encuesta de liderazgo	Delegación, Resolución de conflictos y Reuniones eficaces, formaciones ejecutadas
2018	Encuentro de personas trabajadoras.	Mejora extraída de la encuesta de personas para favorecer clima conjunto.	Actualmente Alkarregaz
2018	Reflexión sobre mutua pertenencia	Desde la preocupación del consejo diocesano en su evaluación anual	Finalizado un amplio proceso de reflexión VER-JUZGAR –ACTUAR con desarrollo en toda la Diócesis
2018	Reconocimiento Bai Euskarari	Búsqueda de reconocimiento y mejora de valoración encuesta.	Obtenido en 2018. Se activa nivel de reconocimiento Bikain más exigente
2018	Ganbara. Intranet colaborativa	Promoción del trabajo colaborativo interno y externo. Mejora de comunicación interna.	Implantado y con proceso planificado de mejoras en la plataforma.
2018	Cambio organizativo. Integración coordinaciones	Tras reflexión estratégica y necesidad de nuevos impulsos	En proceso de evaluación su eficacia
2018	Manual de Gestión	Evidencia de recordar tareas comunes a responsable en fechas clave	Se establece calendario de tareas y sistema de recordatorio mensual
2018	Primera Coordinadora General Mujer	Tras cambio de estructura organizativa	Evaluación y percepción interna muy satisfactoria.



CLIENTES



CLIENTES

C1. CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

Nuestros clientes son las **personas acompañadas**, aunque también es común la denominación de participantes o usuarias. Tenemos tipologías de clientes muy variadas y esto nos obliga a una adaptación continua y compleja, basada en un permanente análisis de la realidad y sus necesidades. Este análisis constante nos permite detectar las necesidades particulares de las personas y fenómenos sociales de carácter más amplio. Un ejemplo fue nuestro temprano plan de acción contra la crisis (anexo 28).

El contacto directo de la organización (voluntariado y profesionales) con personas usuarias es muy significativo, facilitando la creación de **vínculos** desde la cercanía. Nuestra amplia distribución geográfica y la proximidad territorial facilitan y evidencian este valor. Cáritas está cerca de las personas, física y emocionalmente. Los vínculos llegan más allá de los procesos de ayuda y se demuestra cuando, en ocasiones, clientes pasan a ser voluntarios. En las actividades grupales siempre se realiza una sesión final de evaluación en la que las personas participantes pueden aportar su opinión y sugerencias sobre la actividad que se utilizan para mejorar las siguientes sesiones.

La diversidad de formatos de nuestra prestación de servicios hace compleja la dinámica de integración de los datos de satisfacción. Históricamente se trabajan parcialmente en cada servicio, analizando y generando mejoras en cada caso. En 2018 se ha elaborado un modelo base común de **encuesta** y diversas vías para captar datos integrados que permitan un análisis tanto segmentado (y en su caso, con elementos particulares de cada servicio) como consolidado para toda la organización (anexo 37). Disponemos también de un procedimiento estandarizado de gestión de quejas y sugerencias, establecido durante la gestión de la ISO. Se tramitan generalmente en cada servicio y sólo las de carácter general, o que por cualquier causa exceden el ámbito del proyecto, pasan a ser gestionadas desde el Equipo de Área o el Directivo y se recogen en un registro general.

Para facilitar, no solo la expresión de la opinión, sino la máxima participación posible de las personas atendidas, hemos elaborado un manual de sistematización de la participación (desde el equipo esfera transversal de participación), desplegando una de las líneas de nuestro plan estratégico 2014-18, que se centraba en este objetivo.

Toda la intervención realizada, así como los datos que reflejan la situación de las personas atendidas en aspectos que pudieran afectar o ser relevantes para atender y acompañar su proceso de forma más adecuada, se registran en una base de datos de ámbito “confederal”. Esta base de datos (**SICCE-MIS**: Sistema de información de la Confederación de Cáritas Española- Módulo de Intervención Social) es la fuente de información que alimenta tanto la gestión de la propia intervención, posibilitando el intercambio y actualización de datos entre diversos agentes (incluso de otras Cáritas), como el análisis de la intervención y de situaciones emergentes que puedan producirse. Con un volumen de más de 10.000 casos anuales, es una de las mayores muestras sobre exclusión social que pueda hacerse en Bizkaia de manera sistematizada y con flujo continuo de información. Esta es la base de nuestros análisis internos sobre las necesidades de las personas atendidas y orientamos desde estos resultados tanto nuestros procesos de intervención como la información que aportamos a la sociedad en nuestros informes (FOESSA, Observatorio: ver sociedad).

Idealmente, trabajamos para que las personas dejen de necesitarlos: no queremos que nuestros clientes vuelvan una vez han conseguido dejar de necesitar nuestros servicios. Sin embargo, también detectamos una alta vinculación y que, dada la alta tasa de recaídas en situaciones de exclusión, muchas de ellas vuelven al cabo del tiempo o se mantienen con nosotros a lo largo de muchos años por sus dificultades para ser autónomas.

C2. CÓMO DISEÑAMOS, DESARROLLAMOS Y COMERCIALIZAMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA CLIENTES

Cáritas se apoya en su cercanía a lo local y en su despliegue territorial para impulsar acciones que favorecen el conocimiento de su oferta de servicios y sus propuestas sociales. Es una organización ampliamente conocida y valorada en el imaginario social lo que facilita el acceso de posibles personas destinatarias a los servicios, a través de su red social. El conocimiento e imagen de Cáritas son resultado de un esfuerzo constante y continuo de **comunicación social** a todos los niveles (revista, radio, periódicos, charlas, reuniones, campañas...), mantenido en el tiempo y desplegado en todo el espacio de acción. Por otro lado, la pertenencia a una entidad de rango internacional, con presencia en todo el mundo, favorece su imagen y el conocimiento por parte de la posible población destinataria.

La base generadora de nuestra atención es el **análisis de la realidad local** y global que nos permite identificar constantes nichos de nuevos servicios o mejoras en los actuales: existe una sistemática de análisis y desarrollo de nuevos proyectos y servicios, integrando la participación de profesionales, voluntariado, agentes locales, instituciones, etc., para generar proyectos de consenso que garanticen su solidez y continuidad en el tiempo. En la tabla adjunta recogemos algunos de los que hemos ido poniendo en marcha en los últimos años, nacidos de nuestra capacidad de análisis y dinamización de recursos y personas.

En la mayor parte de los proyectos vamos de la mano de otras entidades con las que colaboramos desde la fase de diseño del propio proyecto. Un ejemplo reciente es el proyecto Gandarias Etxea, en el que, a propuesta de Cáritas, que detecta un espacio de trabajo en el campo de la emancipación desde su trabajo previo con hogares de menores, se busca la colaboración con la Diputación y con la Fundación Carmen Gandarias para el diseño y puesta en marcha del proyecto. Otro aspecto a destacar es que para nosotros el proyecto debe **integrar elementos** que van más allá de la propia intervención, para desplegar su esfera social, a través del contacto con el entorno en el que se ubica, la sensibilización, etc., posibilitar la implicación de voluntariado, aportar elementos innovadores (acelerador de empleo). Las líneas de acción de Cáritas están en constante revisión. Periódicamente se generan **procesos de “reflexión”** sobre estas líneas de acción (en los últimos años se han revisado empleo, acogida, necesidades básicas, familia, vivienda, mayores...) que devienen en adaptaciones globales en los procedimientos de atención.

Además, nuestra dinámica anual de evaluación-programación extendida a todos los equipos de trabajo de la organización, posibilita una constante adaptación y mejora de cada uno de los servicios que, dentro de su ajuste a las líneas globales de actuación, mantienen su individualidad y cercanía a las particularidades locales.

C3. CÓMO PRODUCIMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y PRESTAMOS LOS SERVICIOS

Nos organizamos según se ha explicado en la introducción para la producción de nuestros servicios, partiendo de la **organización territorial**, cercana a las necesidades de las personas atendidas, e integrando a través de las **áreas** de intervención los elementos comunes a diferentes colectivos y necesidades sociales. Para ello, existe una amplia estructura interconectada de prestación de servicios con una supervisión frecuente y cercana gracias a la localización de las personas acompañantes en lugares cercanos: centros vicariales. Esta estructura ha sido el resultado de una apuesta estratégica de territorialización que ha llevado a grandes cambios organizativos en la última década.

Venimos de una historia de crecimiento expansivo de las respuestas y soluciones de los años 90 que en este momento hemos llegado a consolidar e integrar conforme a nuestro Modelo de Acción Social, poniendo a “la persona en el centro” y articulando a su servicio las diversas líneas de acción para facilitar su itinerario y proceso de incorporación social.

En esta línea, hemos desarrollado y sistematizado una nueva metodología completa (modelo teórico, herramientas, manuales, formación de equipos...) para la atención, referencia global para la intervención en el conjunto de la entidad (MAI **Modelo de Acción Integral**), para hacer frente a las situaciones detectadas en el análisis de la realidad desde nuestro modelo de análisis de la exclusión como fenómeno multidimensional (Anexos 24 al 27)

Nos hemos dotado de un expediente compartido y trabajamos de forma multidisciplinar, integrando criterios e análisis e intervención entre distintos equipos para favorecer un itinerario completo y coherente para las personas atendidas.

En los últimos años se han producido movimientos significativos en el entorno institucional tendentes a estructurar el Sistema Vasco de Servicios Sociales y el Sistema Vasco de Empleo. En este marco, hemos avanzado en la definición de servicios de Cáritas alineados con ambos sistemas: definiendo nuestros marcos y principios de intervención, metodología, esquemas de proyecto estandarizado. Esto ha supuesto un avance en la adaptación de nuestra prestación de servicios de titularidad pública a la Cartera de Servicios, manteniendo el valor añadido aportado por Cáritas, desde una posición de cierta autonomía, al no depender exclusivamente de los fondos públicos.

En esta línea, destaca nuestro valor añadido en la promoción de la participación ciudadana en clave de voluntariado social. A través de un entramado de más de 260 proyectos en Bizkaia, con alrededor de 2.000 personas voluntarias, resulta **estratégico** en el modelo social actual de **organización de la política pública en materia de servicios sociales**, como recoge la Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales. Esta ley establece las bases de la relación con la iniciativa privada, especialmente con las entidades sin ánimo de lucro, en la participación de éstas dentro del sistema de servicios sociales, insistiendo en la importancia de **reforzar la colaboración con el tercer sector** y el **soporte de las redes informales de apoyo**, entre otras estrategias, dada la complejidad y pluralidad de las situaciones a afrontar.

En lo que respecta a los recursos y capacidad de acción, disponemos de herramientas avanzadas de gestión, que nos permiten integrar la información contable y de prestación del servicio, consiguiendo un análisis de la intervención y sus costes con un alto nivel de desagregación. Cada responsable de área dispone de información pormenorizada a nivel de proyecto y realiza un seguimiento trimestral de los costes y control presupuestario. El manejo de los recursos es autónomo dentro de los márgenes presupuestarios y existen mecanismos para exceder lo establecido si fuese necesario de manera extraordinaria, contando con la aprobación del departamento de administración. Existe un órgano consultivo externo, el **Consejo Económico Diocesano**, que asegura la adecuada gestión económico financiera y su ajuste a los criterios establecidos. También existen procedimientos para asegurar el adecuado mantenimiento de equipos e infraestructuras.

C4. CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON ORGANIZACIONES PROVEEDORAS

Con la obtención de la ISO se redactó un primer proceso de compras para regularizar todo lo que tiene que ver con este apartado, incluyendo la **evaluación y gestión de los proveedores**. A partir de esa base se han realizado diversas mejoras, principalmente tendentes a una mayor eficiencia y a implementar la apuesta estratégica en favor de los proveedores de economía social y solidaria (indicador C6). Existe un procedimiento de evaluación de proveedores que nos ha llevado a mejorar y cambiar algunos de gran importancia (soporte informático, por ejemplo). En este momento, contamos con un **Manual de Gestión** que define los criterios que las personas responsables debe tener en cuenta a la hora de realizar compras y en los procesos de puesta en marcha y equipamiento de centros, mantenimiento, etc. Hemos elaborado, sobre la base de una propuesta de Cáritas Española, un **Código ético** de relación con empresas, que regula las condiciones y criterios a cumplir para establecer relaciones con ellas y también código ético de inversiones financieras que regula lo que tiene que ver con este campo.

Estamos integrados en espacios compartidos con el resto de la Diócesis de Bilbao, algo que nos permite beneficiarnos de condiciones ventajosas en el acceso a algunos productos y servicios (tarifas eléctricas, telefónicas, mutua...).

En aspectos que suponen un reto de gestión por su volumen y podrían desequilibrar la entidad, hemos **externalizado** a través de la creación de entidades: gestión inmobiliaria con la Fundación Eguzkilore. En esta línea, en algunos casos generamos nuestros propios proveedores para resolver nuestras necesidades mediante la creación de empresas que, basadas en los criterios de la economía social y solidaria y de inserción (Lapiko Catering, Zaintzalan, etc.). Este mecanismo genera beneficios a las personas atendidas, que se integran como trabajadoras en estas empresas de inserción, a Cáritas, que asegura la cobertura de sus necesidades y al entorno social impulsando economía solidaria.

Algunos hitos, mejoras e innovaciones en Clientes:

Año	Nombre	Origen	Resultados
1997	Hontza	Detección de una situación muy deteriorada de personas en consumo activo en el entorno de Bilbao la Vieja	Tras problemas vecinales y trabajo de consenso incluyendo un cambio de ubicación, se asegura un proyecto de reducción de daños para casi 700 personas cada año
2008	Plan ante la crisis: Solidaridad a Chorros	Detección precoz y análisis internos nos lleva a presentar un plan pionero.	Se mantuvo durante más de cinco años con multitud de frentes: ayudas de alimentación, comedor, vivienda, etc.
2008	Línea Menores tutelados:	Creación de la línea de menores y emancipación	Creación de pisos de menores (Mañarikua, emancipación). Impacto en más de 60 menores /año
2008	Barritztu	En los proyectos de acompañamiento a mayores se detectan vivienda en situaciones de grave deterioro	Se impulsan mejoras en las viviendas y reducción de barreras a la vez que un proyecto de empleo y empresa de inserción. Más de 100 actuaciones.
2009	Reflexión sobre protección	Llevados por la dificultad de la crisis, se plantean algunas propuestas que rebasan criterios de dignidad mínimos en la atención	Se genera una reflexión global y se llega a acuerdos que evitan traspasar límites, al tiempo que se genera un posicionamiento firme y compartido sobre este tema.
2009	Comedor Barakaldo	Detección de necesidad básica urgente	Actualmente más de 80 menús/día,
2010	Programa Gizalan	Apoyo a la empleabilidad de personas alta vulnerabilidad	Más de 300 personas acompañadas con contratos de al menos 1 año durante 6 años.
2011	Proyectos Emancipación	Desde la constatación de situaciones de dificultad en el tránsito de menores de nuestros hogares a la emancipación	Junto a otras entidades (Diputación, Fundación Carmen Gandarias, Itaka) se impulsan diversos proyectos para atender a un creciente colectivo en esta etapa vital.
2011	Ajuste de empleo al Sistema Público	Cambio legislativo en Euskadi	Transformación completa de Norabides a Agencia de colocación homologada 2013
2012	Lapiko Catering	Necesidad de nueva plataforma empleo con sinergia en nuestra actividad	Empresa hostelera de inserción con 10 trabajadoras/as. Nos facilita 300 menús/día
2012	Esku Onetan. Experiencia piloto	Se detecta necesidad de respiro a personas y familias cuidadoras.	Respiro a medida a 46 familias
2013	Primer proyecto Bizi Bete (Irala)	Búsqueda de respuesta a la soledad de personas mayores	Actualmente hay tres proyectos con las mismas características que dinamizan a más de 60 personas
2013	Servicio Psicológico.	Necesidad de homologación oficial	Reconocimiento como centro sanitario vigente en la actualidad renovada anualmente
2013	Etxepel	Búsqueda de descentralización de servicios sin hogar fuera de Bilbao	Consolidado proyecto en Durango
2013	Comisión de DDHH	Nueva perspectiva de sensibilización e intervención	Equipo esfera y multitud de acciones de sensibilización y jornadas de DDHH
2013	Fundación Eguzkilo	Creación de plataforma gestión inmobiliaria	Parking de 95 pisos y 3 hogares tutelados
2013	Programa Etxelan	Ante el aumento de desahucios bancarios.	Apoyo al acompañamiento y renegociación a 35 familias
2014	Línea Agroecológica. Huertas (Alkarlanda)	Nuevas alternativas formativas-laborales	Origen de los actuales 4 proyectos y de la nueva empresa agroecológica
2015	Equipo RGI	Servicio Jurídico específico para asesorar en cortes de RGI	Actualmente funcionando con voluntariado especializado.
2017	Moda Re-	Marca textil que identifique el circuito de economía circular de caritas-Koopera	Extendido en más de 40 Caritas Diocesanas con más de 80 tiendas
2018	Gandarias Etxea y Acelerador de empleo	Nueva realidad, nueva respuesta. Jóvenes 18-23 años	Impacto en más de 50 jóvenes sin red de apoyo.
2018	Patrocinio comunitario	Proyecto experimental familias refugiadas	Familia Siria de 7 miembros acompañadas por voluntariado. Proyecto replicable



SOCIEDAD



SOCIEDAD

S1. CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL

Cáritas Bizkaia tiene una estrategia específica de impacto en la sociedad y conciencia institucional del papel transformador que debe jugar. En nuestro **plan estratégico** todo un bloque se dedica a la Sociedad, evidencia de que desde la estrategia se percibe la necesidad de producir una transformación social.

Dada la magnitud de la tarea que nos planteamos, disponemos de una **estrategia de co-liderazgo** para el desarrollo y fortalecimiento del Tercer Sector Social. En este reto, la posición de Cáritas Bizkaia ha ido evolucionando desde sus inicios, en los que nuestro papel era de liderazgo y motor para la estructuración y crecimiento del Sector (creación de estructuras de soporte, impulso de las redes y redes de redes...), hasta la actualidad, en la que el crecimiento de otras organizaciones ha posibilitado un papel más activo de estas y un nuevo rol por nuestra parte.

En este espacio de red, nuestros objetivos se orientan a la **incidencia política**, tratando de ejercer la presión para que se tengan en cuenta criterios de solidaridad social en las apuestas de planificación pública y legislación. En este sentido podemos mencionar varias iniciativas con aportaciones y propuestas tanto a planes públicos como en procesos de elaboración legislativa, así como nuestra presencia en el Parlamento Vasco en las sesiones de análisis sobre la RGI.

En el entorno diocesano hemos impulsado el trabajo del grupo de Entidades Sociales de Iglesia (ESI) favoreciendo el intercambio y las sinergias entre todas ellas. La necesaria coordinación de todas nuestras presencias en redes ha sido reforzada con la creación de un Equipo Esfera de redes que reflexiona sobre el desarrollo de esta línea de trabajo. Ha generado un mapa de presencias y un registro de trabajo en red. Este registro se analiza en el equipo y de su valoración se han realizado varias mejoras y reorientado las presencias (cambios de personas referentes EAPN, cambio de rol en algunas redes HARRESIAK APURTUZ) y la revisión de nuestra participación en los espacios comunes de la confederación: **NTM** y comisiones.

Existe una política de comunicación e Información a la sociedad de objetivos, planes y resultados de interés general y compartimos con otros nuestras iniciativas, eventos y buenas prácticas a través de nuestra página web, revista Bihotzez, periódico Irekita, y redes sociales. Destaca la rueda de prensa anual de resultados con amplia repercusión mediática, que nos da retorno sobre el impacto que provoca nuestra visión de la realidad.

Del mismo modo, el **conocimiento** generado a través de la actividad de análisis o de la sistematización de experiencias se pone siempre a disposición de la sociedad: informes FOESSA globales y del País Vasco (a través de publicación y jornadas de presentación, presencia en medios...), memorias, colección ikusbideak con aportaciones sobre temas de interés general, etc.

Toda nuestra línea de sensibilización social va más allá del ámbito de la Comunidad Cristiana a la que nos dirigimos principalmente por nuestra misión. Todas las iniciativas y campañas las lanzamos de manera abierta al conjunto de la sociedad, utilizando medios abiertos y con presencia e espacios públicos y medios de comunicación. Algunos ejemplos son las campañas en favor de las personas sin hogar, la iniciativa Argi Ibili, los círculos del silencio, nuestro proyecto **Bihotzondozeraturik** de vinculación de centros educativos a través de un sello de adhesión, etc. Muy significativa, por su evolución hacia una actividad ya tradicional para la sociedad de Bilbao en la época navideña es el **Roscón Solidario**, en el que colaboramos con varias organizaciones del entorno y en el que participan anualmente más de 2.000 personas y convoca a todos los medios y representantes de instituciones públicas y privadas.

Evidencias de este ámbito son: nuestro Centro de documentación que ponemos a disposición de la sociedad en general a través de una página web de libre acceso a nuestros fondos documentales; el número significativo de Alumnado en prácticas anualmente; un canal de apoyo a la RSC para empresas con catálogo de propuestas de espacios y actividades para que otras empresas desarrollen su acción en el ámbito social; herramientas para medir nuestra acción en sensibilización (registro de sensibilización) y nuestro impacto en la sociedad, segmentado en diversos grupos de interés (encuesta de posicionamiento); un servicio abierto y accesible al público en la página web con información de ubicación de contenedores de ropa y diversos servicios de interés en el ámbito social.

En algunos casos tenemos dificultad a la hora de cuantificar nuestro impacto social, medir el valor que aportamos a la sociedad, para lo cual activamos este año un proyecto para la **monetización del valor social** de nuestra organización junto a la diócesis de Bilbao y a la Universidad de Deusto. Este proyecto es único dentro de las 70 Cáritas confederadas. En otros casos, sin embargo, como el caso del Roscón de Reyes Solidario de Bilbao, visibilizamos con claridad el apoyo social tras más de 15 ediciones en las que es la propia sociedad la que nos impulsa a mantener la tradición.

Un ámbito específico de nuestra Cáritas es el de los proyectos de Cooperación internacional en el que superamos el marco de misión diocesano proyectando apoyo y vínculo con proyectos en países empobrecidos.

Tenemos una clara vocación, estrategia y múltiples evidencias de puesta a disposición social del conocimiento generado en la entidad: (Foessa, Ikusbideak, Modelos MAI-MAV, Centro de documentación...), compartiendo buenas prácticas con otras entidades y personas. Frecuentemente recibimos **visitas** de otras entidades para conocer nuestros proyectos, sobre todo de otras Cáritas (Teruel, Barcelona, Asturias, Grecia, Uruguay...) pero también externas.

Así mismo servimos de altavoz a iniciativas de entidades vinculadas y que trabajan en red con nosotros proporcionando nuestras plataformas de comunicación para la difusión de sus boletines y noticias (Fiare, Kidenda, REAS...).

S2. CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

La inspiración general desde la encíclica "**Laudato Si**" (LS) fundamenta el sentido de nuestras acciones en este campo. Nuestra visión sobre la sostenibilidad es integral y extensa, incorporando elementos que engarzan la visión ecológica con la economía y la evolución social. No sólo nos planteamos el impacto de nuestra propia actividad en el medio ambiente, sino que tratamos de propiciar e impulsar iniciativas ecológicas en campos aledaños a nuestro ámbito de actuación.

Desde este planteamiento global hemos impulsado diversas iniciativas y proyectos. Un ejemplo de amplio alcance es nuestra apuesta por la reutilización en el campo textil, pequeño electrodoméstico, zapatos, libros, bolsos y juguetes – Kooperera. Nacido de la revisión de los antiguos roperos parroquiales desde un modelo de economía circular, se ha desarrollado y ampliado, liderando la creación de la fundación RE- en el conjunto del Estado y, apoyado en el espacio de la confederación de Cáritas Española, ha traccionado a más de 40 Cáritas diocesanas a este campo. Es esencial en este campo nuestro apoyo a redes de economía social y solidaria entre cuyos principios está el desarrollo sostenible y el cuidado medioambiental, con un equipo esfera constituido para trabajar e impulsar este contenido. En el último curso se ha realizado una **campaña específica de sensibilización sobre la economía social y solidaria**, con propuestas concretas a la sociedad para implicarse en iniciativas como la banca ética, el comercio justo, energías renovables, etc. Además, se realizan periódicamente iniciativas de Sensibilización e incidencia: presentaciones de la LS e incorporación del contenido en Campañas, nuestra revista Bihotzez... las propuestas concretas y materiales se ponen a disposición de manera abierta a través de la página web. Más allá de la mera acción de comunicación o sensibilización, impulsamos iniciativas concretas de Comercio Justo (Kidenda), Banca Ética (Fiare), impulso de los grupos de consumo, iniciativas de huertas ecológicas como proyectos de formación e inserción...

En el marco estrictamente interno, también hemos promovido acciones relacionadas con la reducción del impacto ambiental (aunque en nuestro caso no sea de gran repercusión). Para ello hemos contado con la colaboración de EDP con quien hemos realizado acciones de sensibilización y formación para la reducción del consumo eléctrico y un cambio de luminarias a LED en varios centros que se refleja en los datos de reducción del consumo eléctrico.

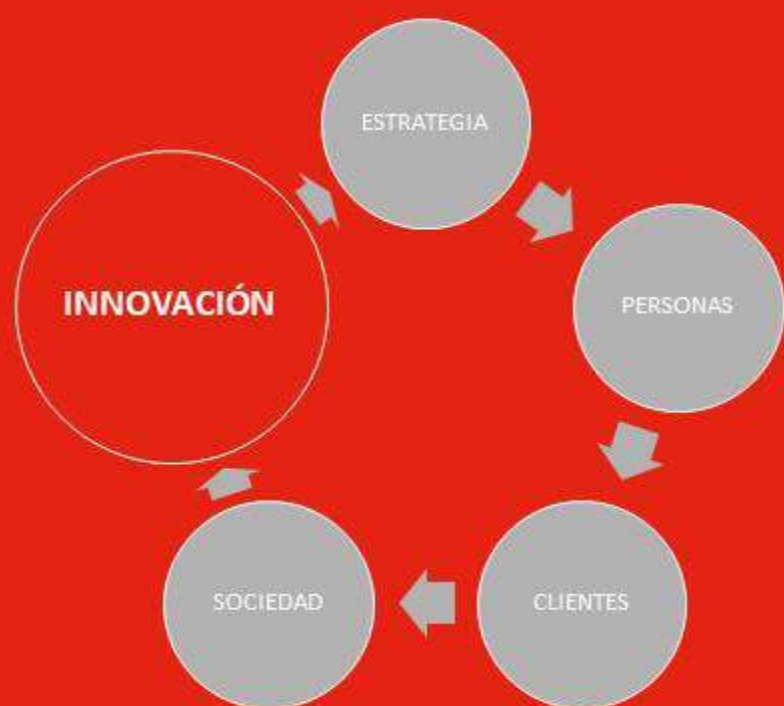
Apoyamos a Unesco Etxea liderando dentro de su estrategia el ODS1 en favor de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODS) en Euskadi, junto a otras 16 entidades.

Algunos hitos, mejoras e innovaciones en Sociedad

Año	Nombre	Origen	Resultados
1998	Bihotzez - Irekita	Búsqueda de nuevos canales de comunicación con la sociedad	2 ejemplares gratuitos al año en bocas de metro.
2002	Kidenda	Apuesta estratégica por otra economía posible. Comercio Justo	Tienda y grupos de consumo. Estrategia de sensibilización en alianza con ALBOAN y Misiones
2003	Fiare	Necesidad de demostrar que otra economía es posible. Banca Ética	Amplia expansión a nivel nacional. Grupos de trabajo comunes
2011	Primer informe del Observatorio Cáritas Bizkaia	Necesidad de comunicar a la sociedad nuestra mirada a la realidad	Hasta la actualidad difusión anual y rueda de prensa. Con gran seguimiento
2011	Presencia habitual en Radio Popular	Consolidar comunicación estable	Participación semanal en tertulias y entrevistas
2011	Comisión de Acción Social del Parlamento Vasco	Incorporación a comisión de trabajo con la Administración	Actualmente multitud de espacios de coordinación
2011	Argi Ibili	Estrategia anti rumores y estereotipos	Formación de cientos de personas "vigías"
2012	Posicionamiento ante la RGI. Reforma legal	Cambio legislativo que nos exige posicionamiento	Publicación, comunicación en prensa sobre nuestra discrepancia
2013	D+ (derechos más)	Adhesión a la campaña en fomento de DDHH desde redes del 3º Sector	Máxima implicación actual en todas las redes del ámbito social
2014	Calendarios Cáritas - Emakunde	Búsqueda de herramientas de difusión de la igualdad	Vigente 5 años después. Buena práctica Euskalit
2014	1º Informe FOESSA País Vasco	Necesidad de profundización en el análisis de la exclusión social	Jornadas de difusión y sesiones de comunicación
2014	Hilo conductor campañas	Cambio de estrategia en las 4 campañas anuales de Cáritas	Mayor impacto del mensaje. Nuevos formatos
2015	Línea de Economía Solidaria	Impulso a nuevas formas de economía social	Equipo esfera, campañas específicas
2017	Videos Personas Extraordinarias	Difusión creativa del trabajo de voluntariado	Serie de 22 videos cortos vigentes.
2017	Ponencia parlamentaria RGI	Posicionamiento legislativo desde Cáritas para proteger adecuadamente a las personas	Se realizó en el parlamento la exposición y reuniones con todos los grupos políticos.
2018	Sensibilización con empresas	Trasladar argumentos, datos y miradas social a las empresas	Se desarrolla sesión de 2 horas en distintas empresas
2018	Reconocimiento Bai euskarari	Búsqueda de reconocimiento a la apuesta por el euskera	Conseguido en Julio 2018. Se inicia proceso hacia Bikain
2019	2º informe FOESSA País Vasco	Se solicita a FOESSA el segundo estudio en profundidad	Presentación pública en otoño de 2019



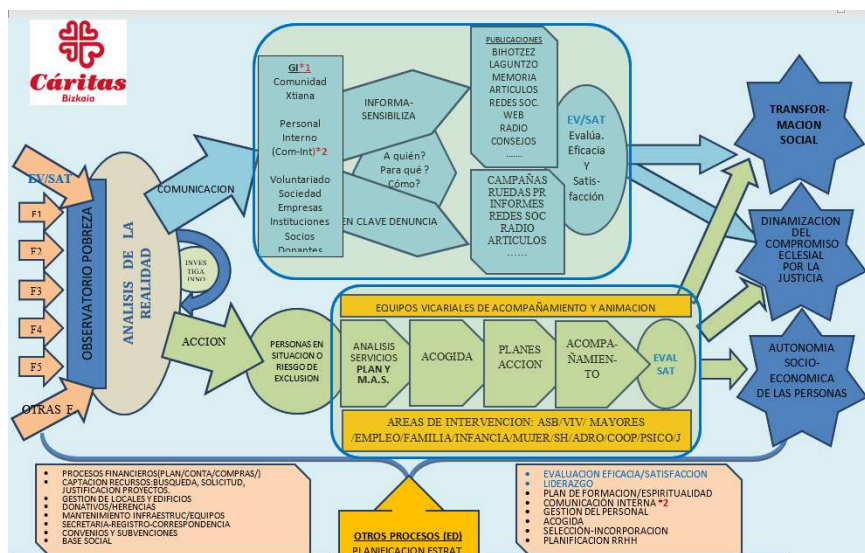
INNOVACIÓN



INNOVACIÓN

11. CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR

La mejora continua y la innovación una constante en la dinámica de nuestra organización desde hace muchos años. Cuando hablamos de mejora e innovación, no hablamos de una estrategia coyuntural de un momento concreto o de una apuesta concreta en el tiempo. La búsqueda de nuevas formas de hacer y de la mejora constante de nuestro desempeño en favor de la consecución de la misión, forman parte de la **cultura** de nuestra organización. Ninguna acción queda sin evaluar y en ninguna dejamos de intentar identificar elementos de mejora a través de las personas, clientes o grupos de interés. Prueba de ello son los diversos ejemplos que recogemos en esta guía.



Una de las claves la podemos ver en nuestro modelo de intervención: el motor que impulsa toda nuestra acción (intervención y denuncia) es el análisis. Partimos de una dinámica sistemática y constante de análisis de la realidad basada en datos, tanto externos como propios, para sacar conclusiones e identificar nuevas necesidades, líneas de trabajo o sistemas de gestión. Este análisis genera una corriente incesante de novedades, que haremos productivas para la organización. Disponemos de un **departamento de Análisis y Desarrollo (A+D)** para asegurar que esta dinámica no deja de generar movimiento en el conjunto de la entidad, con la dedicación de dos personas. Además, este departamento y el de informática disponen de un espacio estable

de trabajo y coordinación.

Como consecuencia de la gestión de un área de mejora propuesta en uno de los Contrastes Externos, decidimos participar en una formación KnowlInn sobre el tema a la que acudimos para consolidar nuestras diversas líneas de trabajo e integrarlas en un sistema unificado. Gracias a ello definimos el **proceso a seguir** e identificamos indicadores de medición para poder evaluar el desarrollo e impacto de la innovación. Tras haber puesto en marcha el nuevo proceso a lo largo del curso pasado, hemos identificado diversas mejoras que darán lugar, para el próximo curso, a algunos ajustes en los procedimientos y asignación de responsabilidades: mayor participación del Equipo Directivo, mejora en los criterios de análisis y decisión y ajustes en los procesos de captación e indicadores.

Tenemos participación sistemática y organizada en espacios que nos brindan es conocimiento de las últimas tendencias en nuestro campo de trabajo y en otros instrumentales que, sin ser parte de nuestra misión, nos son imprescindibles para desarrollar nuestro trabajo. Ejemplos de esta constante vigilancia del conocimiento serían:

- Nuestra presencia en redes en espacios en los que se reflexiona y se aporta en la definición de algunos de los proyectos legislativos más actuales,
- nuestra participación en el Nivel Técnico Mixto de la Confederación
- desarrollo de la nueva web en colaboración con la confederación
- vinculación y colaboración en foros universitarios, publicación de artículos en estos medios
- vínculos con proveedores, por ejemplo, informáticos: desarrollo de ganbara vinculado a OLATIC.

12. ¿CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR?

La innovación es una dinámica integrada en el día a día y en la estructura de funcionamiento de Caritas Bizkaia. Nuestra organización tiene facilidad para establecer entornos colaborativos formales e informales que permiten a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones. Esta activa vida de intercambio y búsqueda de mejoras se concreta en reuniones periódicas de equipos de coordinación, dinámicas de evaluación, espacios informales de encuentro, foros virtuales... Dado el volumen e importancia de las reuniones en la organización, se ha realizado una revisión de las mismas y sus elementos críticos, propiciando que las personas que las lideran tengan un modelo de referencia para la mejora, en el que se identifican las variables que tienen mayor impacto en la efectividad de las reuniones.

En 2018 se inició el desarrollo de un innovador proyecto de **espacio colaborativo en red** (ganbara) para facilitar aún más el intercambio y la comunicación. En este espacio propio, podemos disponer de foros de discusión, espacios de gestión de documentos, etc., que facilitan el trabajo en común, más allá del encuentro físico.

Por otro lado, nos hemos dotado de unos grupos de trabajo (que denominamos Equipos Esfera) anexos a la estructura organizativa estable y no permanentes, formados por personas de diversos orígenes que se encargan de desarrollar las ideas innovadoras propuestas. En la medida en que estas ideas tienen importancia o alcance suficiente, se generan equipos esfera interdisciplinarios para su puesta en marcha participada. Una vez desarrollada la idea e integrada en el ámbito organizacional correspondiente, el Equipo Esfera decae. Un ejemplo es el equipo MAI, que generó este Modelo y que, una vez completada la puesta en marcha inicial y asignadas las responsabilidades, desapareció.

Además de los procesos de evaluación sistemáticos anuales, periódicamente se revisan las líneas de acción de la organización y otros asuntos críticos que requieren de mejora o adaptación a las circunstancias sociales cambiantes. Como ejemplo de este modo de proceder, podemos presentar la Reflexión sobre necesidades básicas (**anexo...**) modelo que estimula la aportación e intercambio de ideas, tanto al interior de la entidad como hacia otros.

Un ejemplo reciente de este tipo de proceso es la reflexión de vivienda, para la que se ha creado un equipo integrado por personas de diferentes áreas y departamentos, así como personas de Eguzkilore (fundación creada para la gestión de las viviendas de Cáritas) para revisar la acción en este ámbito y proponer mejoras. Esta reflexión nos ha llevado a ampliar el ámbito de acción, situando la escala del problema más allá de Cáritas Bizkaia e incorporando al proceso a técnicos/as de Cáritas Española y de otras Cáritas Diocesana buscando alternativas y sinergias. Se ha generado un equipo esfera que garantice la adecuada articulación de los trabajos en aras a una aplicación concreta en la definición de nuestra línea de acción en vivienda para los próximos años, respondiendo así a la detección del aumento en esta problemática.

Otra clave importante es la **difusión** del conocimiento generado, tanto internamente como hacia la sociedad. Todos los trabajos que publicamos son difundidos con licencias Creative Commons que permiten su libre utilización y modificación, asegurando únicamente la mención de fuente. Utilizamos múltiples medios para que este conocimiento no se divulgue y utilice: reuniones informativas, Bihotzez, programas de radio en colaboración estrecha con Radio Popular y Bizkaia Irratia, página web, ED Komunika y versiones, boletines...

13. CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR

Cáritas está intensamente relacionada con otras entidades del entorno en la búsqueda constante de alternativas nuevas y mejores para el desarrollo de su misión. A través de nuestra activa presencia en **redes**, nuestra colaboración con diversos grupos de interés y la gestión de nuestras alianzas, hemos desarrollado muchos proyectos innovadores con otras entidades, tanto en línea de intervención (Koopera, Lapiko...), sensibilización (Argi Ibili, Kidenda...), o difusión del conocimiento (Foessa, Informes del Observatorio...).

Disponemos de una importante red de **aliados** (confederación 70 Cáritas, resto de entidades de redes) que nos permite conocer y analizar metodologías usadas por otras organizaciones, pero también dar a conocer y amplificar el impacto de innovaciones que nosotros proponemos.

Un ejemplo histórico de este caso es el actual SICCE (Sistema de Información de la Confederación de Cáritas Española). Este importante sistema de información que se utiliza ahora en los Servicios Generales de Cáritas española y en más de 40 Cáritas Diocesanas (en torno a 2 millones de participantes registrados, miles de proyectos, voluntariado, etc.), se basa en el desarrollo de un sistema iniciado en Cáritas Bizkaia en los años 90 para la gestión de la intervención. En los espacios de coordinación confederales se identificó nuestro sistema como modelo de referencia confederal y durante varios años personas de Cáritas Bizkaia participaron en el desarrollo del sistema confederal sobre una plataforma web más avanzada y, posteriormente, en la formación e implantación del sistema en las primeras Cáritas Diocesanas que no utilizaron.

Fuera del entorno de nuestra Confederación, hemos colaborado con muchas entidades (Eroski. Kutxabank, Fundación Carmen Gandarias, universidades...) para generar innovaciones aprovechando las capacidades y saber hacer de entidades colaboradoras y aliadas. En la tabla adjunta y en las de otros elementos (clientes, sociedad...) se recogen algunas de las más significativas.

Otra aportación importante proviene de **personas voluntarias** que, habiendo sido profesionales cualificadas de diversos campos, se incorporan en nuestros equipos y aportan conocimiento e innovación (equipo Bihotzez, base social, equipo RGI...)

En el campo de la gestión, y dentro de nuestra participación en REAS (Red de entidades de Economía Alternativa y Solidaria) podemos mencionar la estructuración del proyecto de **Auditoría Social**, consistente en la generación de una serie de indicadores que reflejan los principales principios de la Economía Solidaria. Esta iniciativa lleva varios años siendo desarrollada en Cáritas y tiene como resultado la publicación de un informe global que pone en valor el trabajo de estas entidades con datos reales de su impacto en la sociedad.

14. CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

Toda la sistemática de **gestión de ideas** y proyectos innovadores está definida en nuestro protocolo de innovación, ya presentado. Para dar una idea general, recogemos aquí sus elementos principales.

Vías y espacios de captación y elaboración de ideas innovadoras y de mejora:

Nuestra principal vía de captación de ideas y propuestas está integrada en nuestra dinámica de evaluación – programación anual. A través de ella se recogen la mayor parte de las ideas de mejora e innovaciones para responder a los retos y áreas de mejora que vamos descubriendo.

Se han generado algunos **espacios específicos de trabajo** para impulsar la innovación: Unidad de proyectos en empleo, Departamento de análisis y desarrollo, equipos esfera... Sin embargo, la dinámica diaria de la organización dispone de múltiples espacios de trabajo y reuniones tanto de seguimiento del trabajo como de coordinación, reflexión... En ella surgen también ideas y propuestas que, a través de las vías de enlace establecidas, se trasladan hasta el nivel de responsabilidad correspondiente.

A lo largo del curso 2018-19 iniciamos un espacio de recogida llamado “Jardín de las Ideas”, abierto en nuestro sistema de colaboración en red Ganbara que ha generado algunas ideas y será evaluado a final de curso para generar las mejoras que sean necesarias.

Otras vías de captación de ideas son grupos focales, encuestas, correo electrónico... y no es desdeñable la aportación de las surgidas en encuentros informales (reuniones de escalera o pasillo).

Las ideas que se proponen en la programación anual se estudian y aprueban en ese proceso junto al resto de la programación y presupuestos. Las que surgen por otras vías, fuera del flujo formal anterior, llegan, a través de las personas responsables, al **Equipo Directivo** que las estudia y contrasta conforme a criterios establecidos (alineación con la estrategia, sostenibilidad, impacto, oportunidad, valores...).

En la tabla adjunta y en los resultados se puede comprobar que existen ensayos, experiencias piloto y proyectos ya consolidados provenientes de ideas innovadoras en distintas áreas tanto en el ámbito de la intervención como de la gestión (Giltza, Hontza, talleres pre-laborales, TAIS, Eguzkilore, Egunon Etxea, Red Kooperera, enfoque de economía social y solidaria, Barritzu, Alkarlanda y Huertas, Gizalan, MAI, MAV, SICCE, Ganbara, Appsheets (tarjetas Eroski, sensibilización, programación y CMI, red), Begi Bistan, ...)

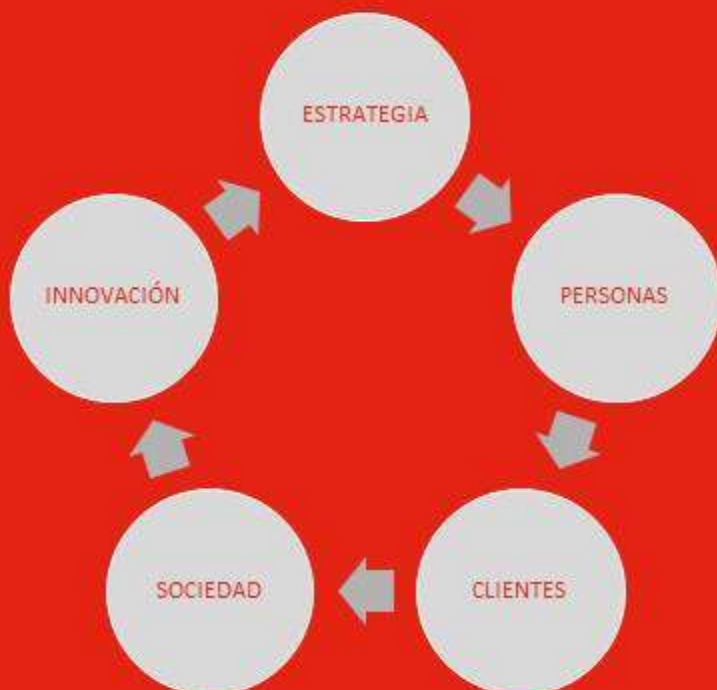
En el seguimiento de este procedimiento y su evaluación intermedia hemos detectado algunas ideas de mejora como puede ser la de establecer un inventario de ideas innovadoras tanto desarrolladas como desechadas momentáneamente por criterios de oportunidad, para su posible rescate en otras circunstancias.

Algunos hitos, mejoras e innovaciones en Innovación

Año	Nombre	Origen	Resultados
1990	SISS. Sistema de información para los servicios sociales de Cáritas Bizkaia	Necesidad de optimizar y controlar la gestión de información de la intervención, sobre todo vinculada a ayudas económicas	Gestión informatizada y datos integrados del sistema de ayudas
	Gestión de colaboradores	Necesidad de sistematizar la gestión de personas colaboradoras (socios/as, donantes..) y su análisis	Sistema propio de gestión informatizada de personas colaboradoras
2004	SISS->SICCE	Identificación de nuestro Sistema SISS como modelo base para la construcción del sistema confederal	Generación del nuevo sistema confederal. Formación y acompañamiento a varias Cáritas en su puesta en marcha
2007	Topaki	Búsqueda de punto de encuentro del voluntariado vasco de Cáritas	Consolidado anualmente hasta la actualidad
2008	Itinerario para la espiritualidad de la ternura	Propuesta de profundización espiritual progresiva basada en las emociones	En mejora continua y desarrollo anual
2009	Informes Qlikview	Intervención cada vez más integrada, se planteó la necesidad de información de análisis más completa y accesible	Todas las personas tienen acceso a información
2011	Aplicativo de gestión de desplazamientos	Construcción de herramientas propias de apoyo	Sistema automático de solicitud de pago de viajes
2013	Encuesta liderazgo	Necesidad de avanzar en el conocimiento de la función líder	6 años de desarrollo con mejoras anuales
	Equipos esfera	Creación de equipo mixtos con encomienda dinámica no vinculados a la estructura estable	Actualmente 6 equipos esfera activos
2015	Begi Bistan	Necesidad de conocimiento interno de nuestros propios proyectos	Propuesta mensual de visitas organizadas
2016	Inicio de la utilización de la plataforma No-code appsheet	Necesidad de gestionar de manera ágil información no presente hasta el momento en otros sistemas. Nace como evolución de un soporte Excel previo de programación.	Aplicaciones de sensibilización, trabajo en red, programación, gestión de tarjetas, etc., basadas en No-code y con acceso multiplataforma
2016	Formación en Liderazgo	Desde el análisis de la encuesta y como mejora	Delegación. Liderazgo. Resolución de Conflictos..
2017	Primera publicación escrita en euskera y Jornada	Plan de Euskera, evaluación del equipo esfera	Jornada y publicación, certificado Bai Euskarari
2018	Encuentro de personas trabajadoras. Jornada de confraternización	Propuestas de mejora desde el análisis de los resultados de la encuesta de personas	Continuar con la iniciativa. Mejora del clima
2018	Ganbara. Intranet colaborativa	Búsqueda de mejora en espacios colaborativos y de comunicación	En funcionamiento y mejora continua
2018	Patrocinio comunitario	Experiencia piloto con ACNUR+Gobierno Vasco+Ministerio España	En desarrollo la acogida de familias sirias
2019	Reflexión de vivienda en el ámbito confederal	Necesidad de cambios de estrategia en el ámbito residencial. Nuevos modelos	Creación de grupo esfera. Benchmarking con otras 6 Cáritas en jornada 25 junio



RESULTADOS



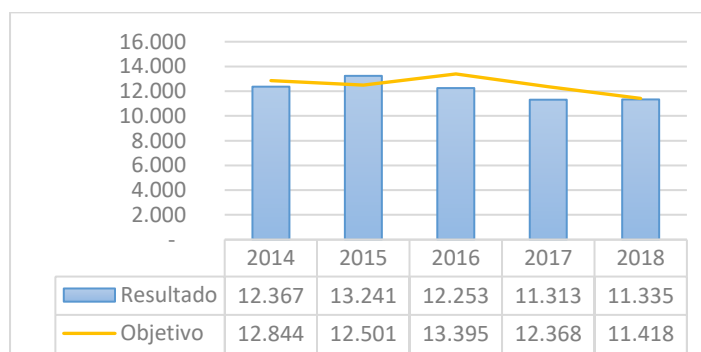
RESULTADOS

LÓGICA DE RESULTADOS

Mediciones	La mayor parte de los indicadores se recogen anualmente, en fecha que dependen de sistema de recogida: fechas definidas para las encuestas, primer trimestre del año siguiente para datos de intervención, etc. Los datos se obtienen a través de programas de análisis (Qlikview, Power BI) y se contrastan y ajustan para evitar errores. Siempre utilizamos segmentaciones diversas (sexo, tiempo en Cáritas, lugar de trabajo, proyecto, territorio...) ajustadas a cada dato e integradas en nuestros sistemas de análisis. Disponemos de un Cuadro de Mando de indicadores seleccionados del conjunto de los datos recogidos.
Objetivos	Siempre definimos un valor objetivo y un valor mínimo para cada indicador y año (para <i>normalizar</i> los resultados en el CMI obteniendo un valor 0-10). En general, utilizamos como criterio de mejora que el objetivo se calcule sumando al resultado del año anterior el 10% del rango real de los valores (diferencia entre el valor máximo y mínimo del año anterior). Esto genera siempre un objetivo que exige mejora, pero en una medida razonable respecto a los datos reales y su evolución esperable. Hay varias excepciones y casos particulares: a veces hay un valor tope, otras el objetivo no es calculado sino propuesto (presupuestos, por ejemplo), otras la fórmula se aplica al objetivo y no al resultado. Se indicarán en cada caso en los lugares que corresponda. Algunos datos no tienen objetivo marcado: se trata de parámetros informativos (PI) que es importante controlar.
Comparaciones	Hemos elegido compararnos con la media de los resultados de la batería de Euskalit que nos parece un espacio afín y significativo de referencia para nuestro momento actual de desarrollo. En algún caso en que nuestra posición es más avanzada tomamos el mejor de la batería y en otros optamos por datos de otras Cáritas de la confederación, destacando Cáritas Zaragoza, que es una Cáritas similar a la nuestra en dimensión y línea de trabajo.
FCE – Riesgos	Figuran marcados (*) aquellos indicadores que nos permiten realizar un seguimiento y gestión permanente de los Factores Críticos de Éxito y de los riesgos identificados.

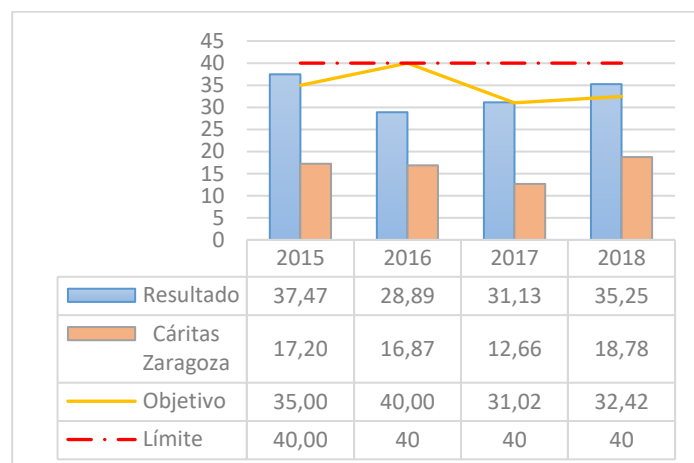
RESULTADOS EN ESTRATEGIA

E1 INGRESOS ANUALES EN MILES DE EUROS (*)

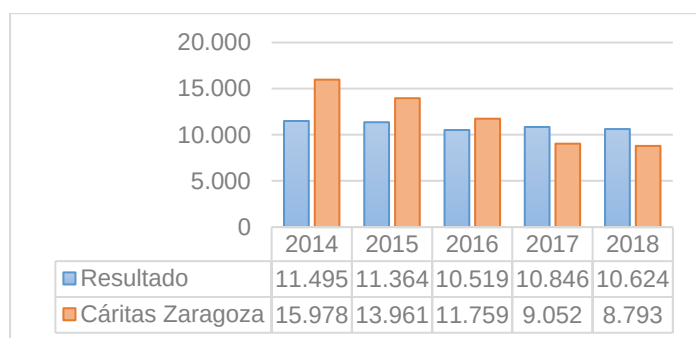


Tras 8 años de tendencia positiva se producen dos años de marcada tendencia descendente. A través de una iniciativa de comunicación y participación global en la que se buscaron iniciativas de ajuste, junto a una dinámica posterior de seguimiento pormenorizado, se ha conseguido romper la tendencia a la baja y en 2018 crecen de nuevo los ingresos. El momento social no es favorable.

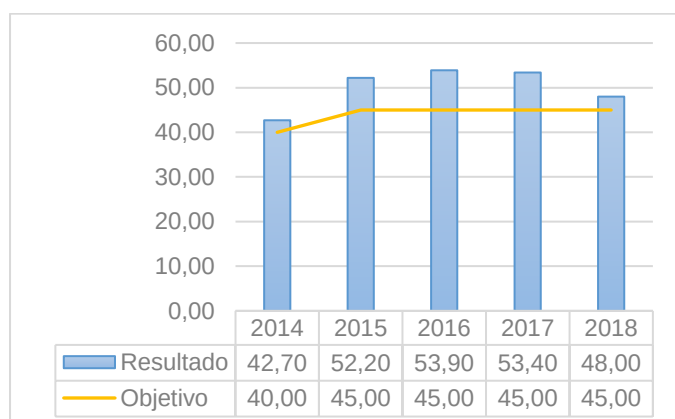
E2. PORCENTAJE DE FINANCIACIÓN PÚBLICA (*)



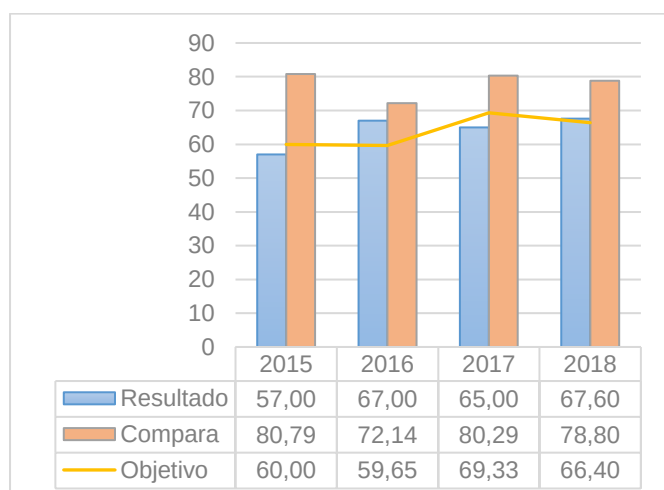
Nos autoimponemos (por acuerdo del Consejo Diocesano) un máximo de un 40% de financiación pública que nos permite mantener un grado de independencia económica y de denuncia.

E3. PERSONAS ATENDIDAS EN EL AÑO (PI) (*)

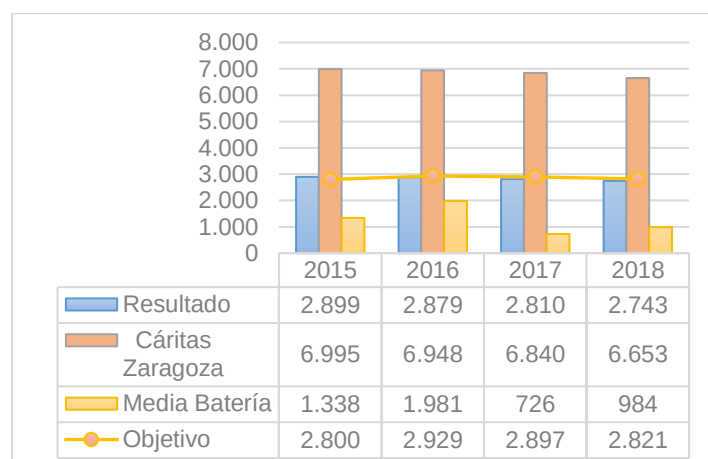
Este indicador no tiene objetivo intencionadamente. No buscamos alcanzar un número de personas atendidas, pero nos sirve como referencia sobre nuestra capacidad de acción y presencia en el entorno.

E4. JORNADAS PROFESIONALES EN EL TERRITORIO

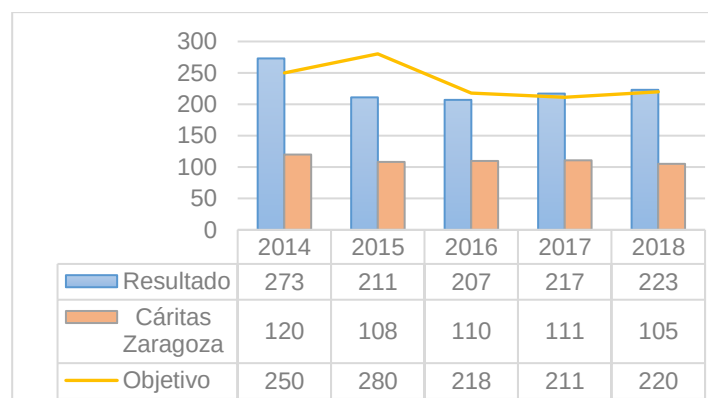
La apuesta por el territorio y su desarrollo, así como el apoyo a las comunidades locales es básica en nuestra estrategia. Hemos identificado un volumen requerido para mantener la actividad y el soporte adecuado en 45 personas: tras años de desarrollo ahora se consolida la presencia de personal.

E5. GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL

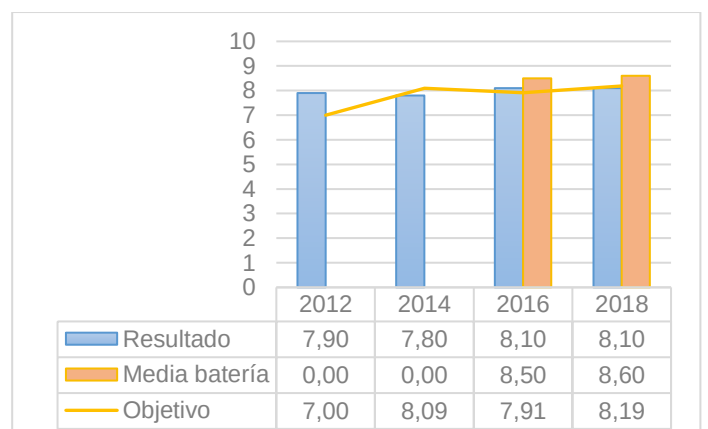
Mantenemos un cumplimiento por encima del 60% de los planes anuales en un entorno social y eclesial inestable y complejo.

E6. Nº DE PERSONAS SOCIAS (*)

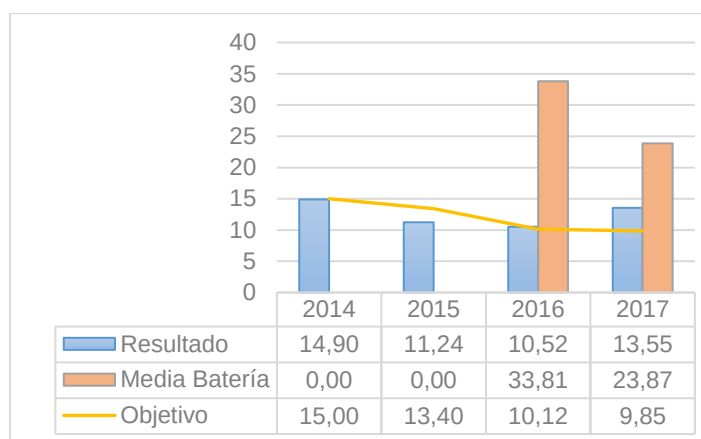
Aunque nos mantenemos en niveles altos de soporte social, vemos necesario realizar una doble comparación. Muy favorable respecto de la batería y con tendencias similares respecto a Cáritas Zaragoza (con un número superior de socios recaudan cantidades similares a las nuestras). Se ha puesto en marcha una acción de captación de nuevas personas socias.

E7. NÚMERO DE PERSONAS QUE SE INCORPORAN COMO VOLUNTARIAS EN EL AÑO (*)

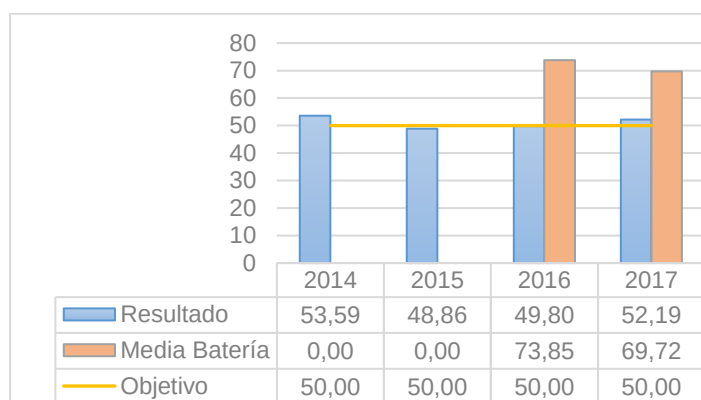
Detectado durante la crisis un número de altas excesivo y por encima de las posibilidades de absorción y correcta incorporación en Cáritas, se implantó un nuevo modelo. Una vez ajustado, el número de nuevas altas en los últimos cuatro años se ha ido incrementando de manera constante.

E8. SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

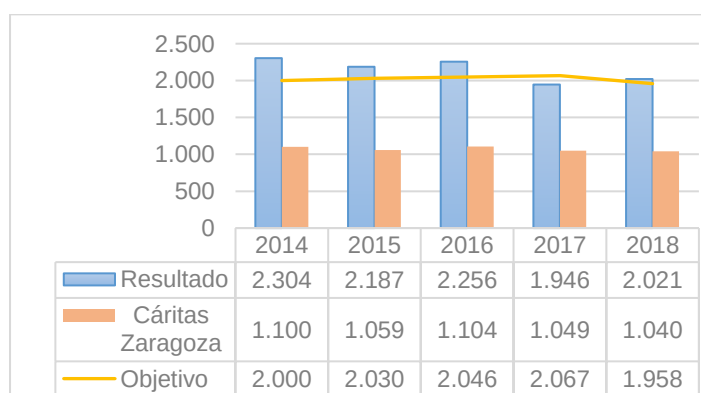
Encuesta bienal con resultados positivos. El análisis segmentado de aspectos, aporta acciones de mejora en formación y en incorporación de nuevas personas.

E10. ENDEUDAMIENTO

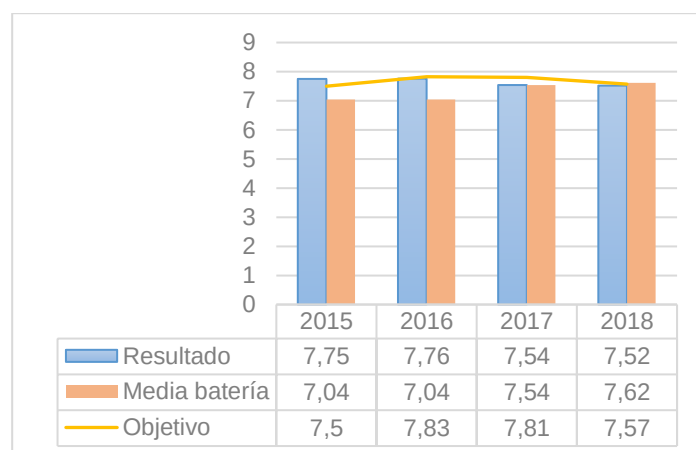
La tendencia global, a pesar del pequeño repunte de 2018, es de disminución del endeudamiento, que se mantiene en un nivel contenido y muy por debajo de la media de entidades de la batería de Euskalit.

E.11 PORCENTAJE DE GASTO EN PERSONAL

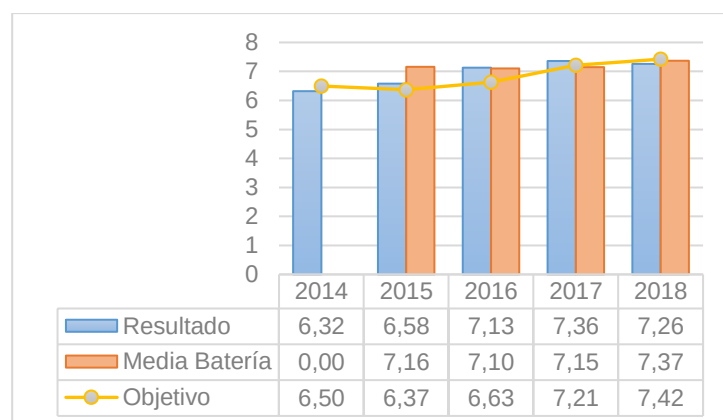
Nuestro objetivo en este caso es estable y se plantea como referencia para movernos en torno al 50% del gasto global en este concepto. Por el carácter de nuestra entidad es normal que estemos bastante por debajo de las entidades con las que nos comparamos.

RESULTADOS EN PERSONAS**P1. PERSONAS VOLUNTARIAS QUE COLABORAN (*)**

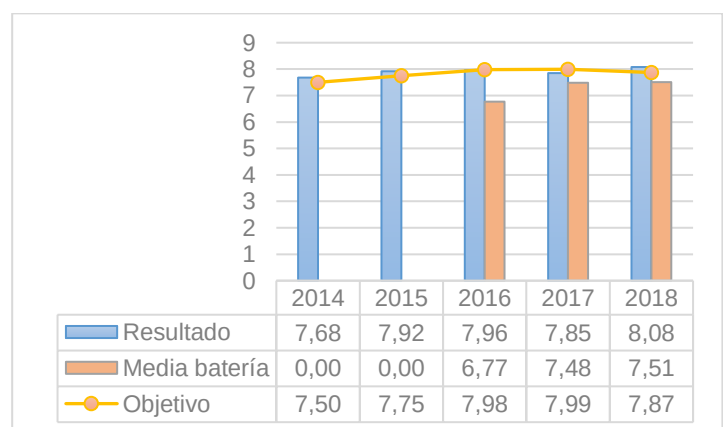
Estabilidad del compromiso voluntario tras la crisis y comparativa positiva frente a una Cáritas similar.

P2. SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS CONTRATADAS

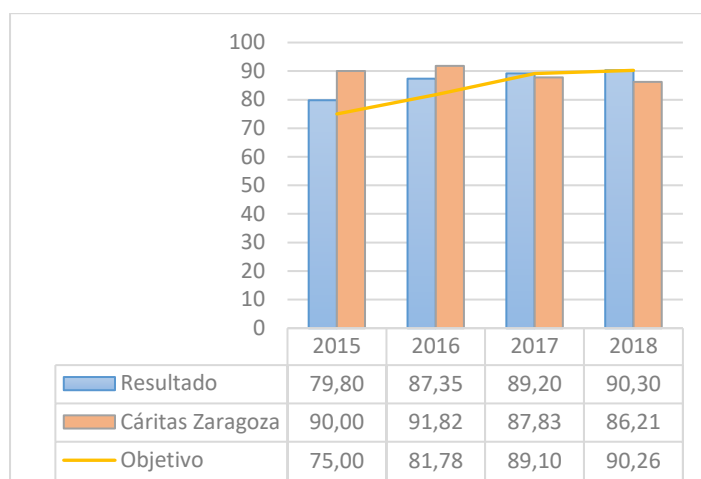
Mantenemos resultados elevados con niveles de participación muy altos en la encuesta. Los dos últimos años, tras el estudio de los resultados segmentados, se activan varias medidas de mejora.

P4. SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS CONTRATADAS CON LA PARTICIPACIÓN

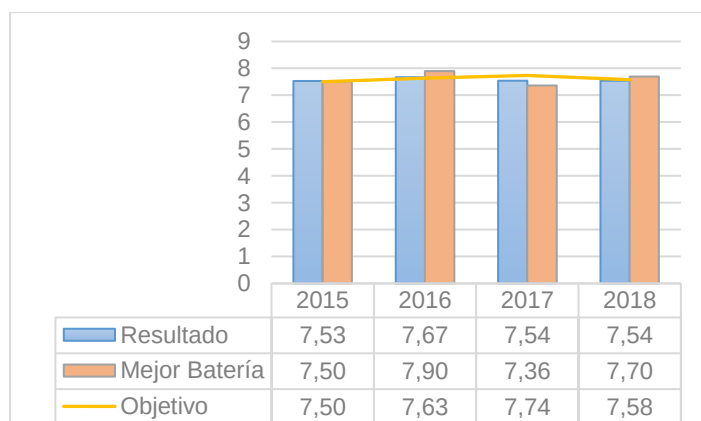
Efecto claro de los procedimientos habituales y las medidas de mejora de la participación en las reuniones y espacios de coordinación, además de la creación y actuación del equipo esfera de participación

P4. VALORACIÓN GLOBAL CON EL LIDERAZGO

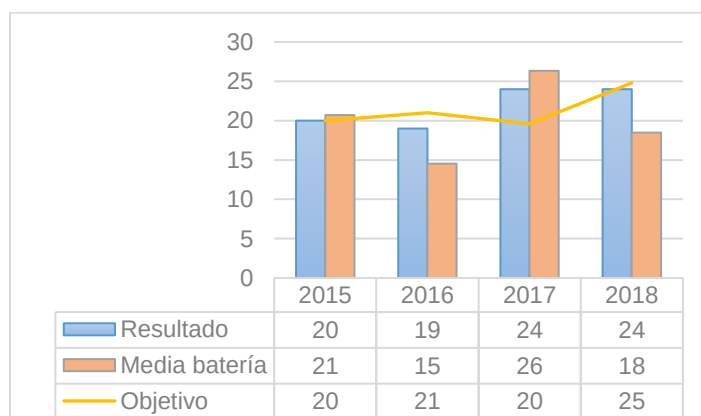
Medidas sistemáticas, interpretación de datos, acciones de mejora y ajuste que nos permiten visibilizar tendencias positivas.

P5. % DE JORNADAS CON CONTRATO INDEFINIDO

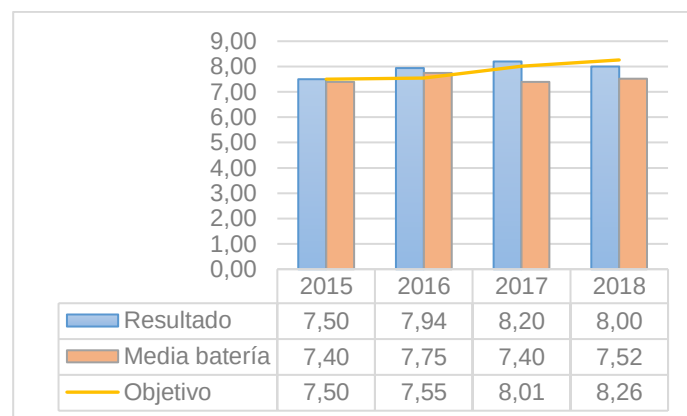
Evidencia de la apuesta por la estabilidad laboral

P6. SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS CONTRATADAS CON CONDICIONES DE TRABAJO

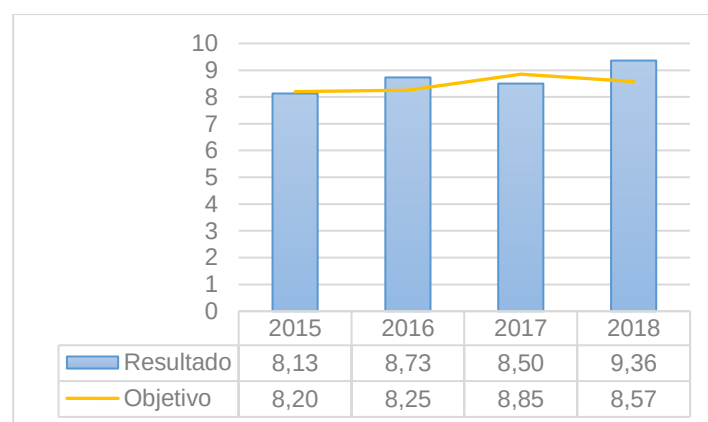
Estabilidad del indicador fruto del mantenimiento de las condiciones de trabajo a lo largo del tiempo.

P8. N° DE PERSONAS QUE SE ACOGEN A MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

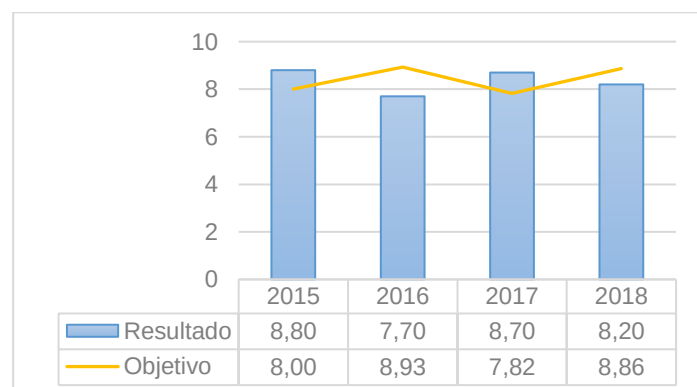
Amplia, creciente y satisfactoria utilización de medidas de conciliación

P8. SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS CONTRATADAS CON LA FORMACIÓN

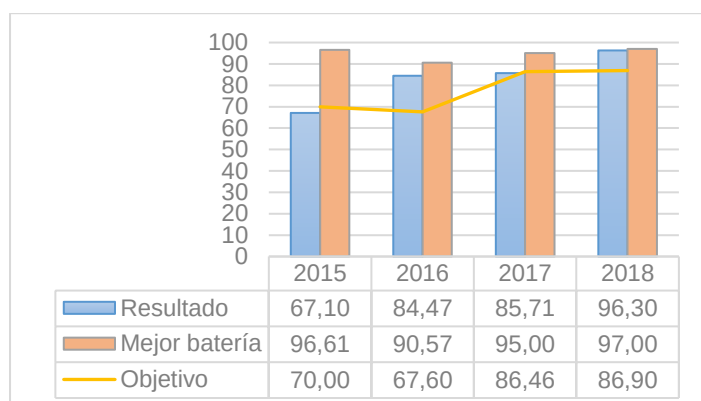
Tendencia positiva de la satisfacción con la formación

P9. SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS CON EL PROCESO DE INCORPORACIÓN

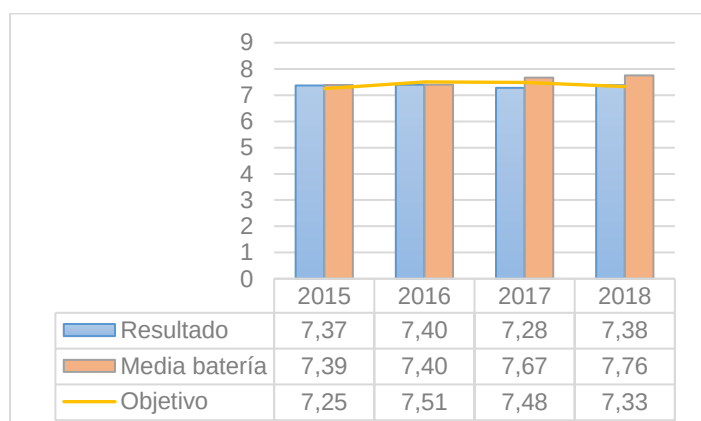
Tendencia positiva de la satisfacción con la incorporación. Esta medida anualmente cambia de colectivo encuestado.

P10. SATISFACCIÓN VOLUNTARIADO CON LA INCORPORACIÓN

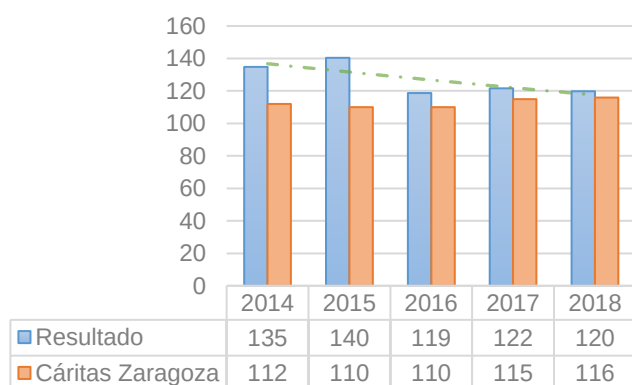
Esta medida anualmente cambia de colectivo encuestado, pero se mantiene en valores muy altos, a pesar de haber aumentado la duración de este proceso

P11. % DE PARTICIPACIÓN EN LA ENCUESTA

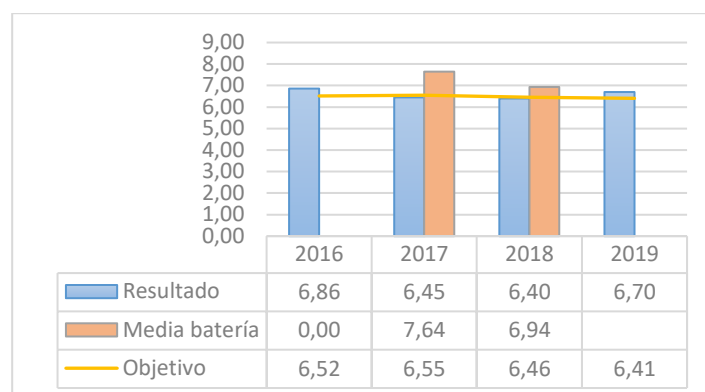
La devolución exhaustiva de resultados segmentados, el tratamiento pormenorizado de los mismo con participación en grupos de mejora y la evidencia de mejoras asociadas a la encuesta favorecen la participación.

P12. SATISFACCIÓN CON EL CLIMA DE RELACIÓN

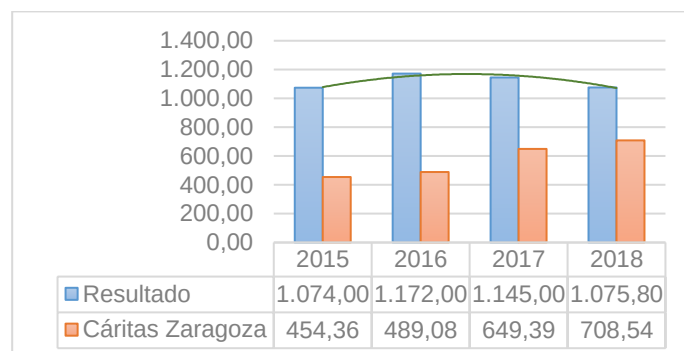
Aunque el resultado no era bajo, detectamos menor satisfacción en ámbitos más globales, fuera del entorno cercano de trabajo. Esto nos llevó a acciones de mejora (iniciativa Alkarregaz) que se reflejan en una mejora de los resultados.

P13. JORNADAS DE TRABAJO ESTABLES (PI).

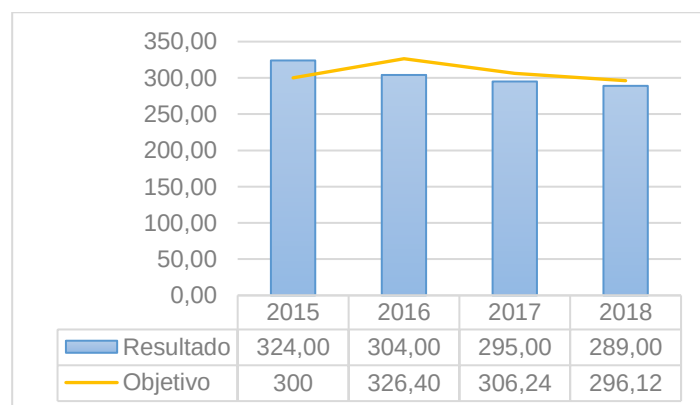
Aparente reducción de personas que está asociada a medidas de recolocación y creación de entidades vinculadas que absorbe personal sin que haya pérdida neta global de puestos de trabajo. Indicador que muestra el esfuerzo por buscar estructura sostenible.

P14. SATISFACCIÓN CON LA IGUALDAD

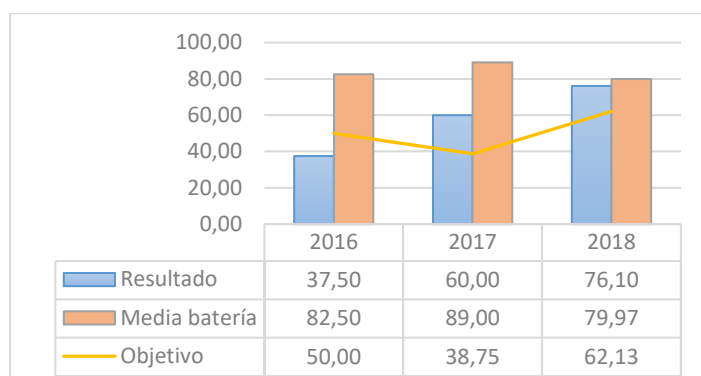
Resultado de las acciones ligadas al Plan de igualdad.

RESULTADOS EN CLIENTES**C1. INVERSIÓN ECONÓMICA POR PERSONA(PI)**

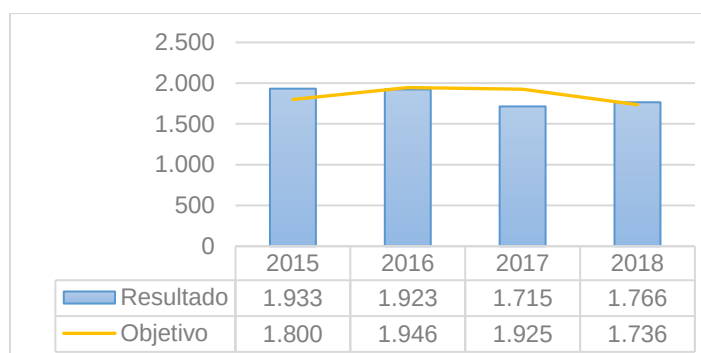
Indicador sin objetivo: nos sirve para identificar las tendencias de coste por persona y, por tanto, el esfuerzo que tenemos que hacer en la intervención. Creciente hasta 2016 debido a los efectos de la crisis. Tendencia a la intervención comunitaria y potenciación del ámbito relacional.

C2. NÚMERO DE EQUIPOS DE VOLUNTARIADO ACTIVOS (*)

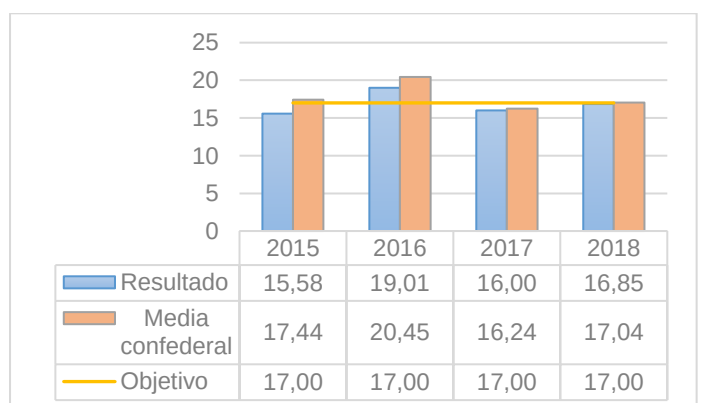
Los equipos de voluntariado son los que mantienen la actividad y su despliegue territorial, más allá de la intervención directa. Cierta tendencia a la reducción, debida a la agrupación en algunas zonas.

C3. PERSONAS QUE MEJORAN SEGÚN VALORACIÓN MAI

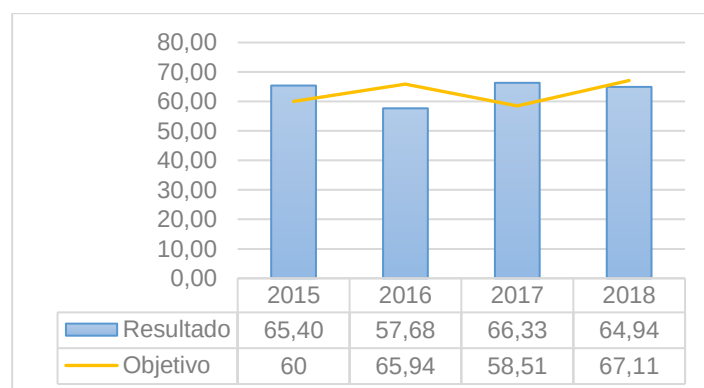
Iniciamos en 2016 con una prueba piloto de las herramientas MAI: la mejora ha sido muy notable y la utilización va en aumento como se ve en el siguiente indicador. Clara tendencia positiva y acercándonos a las entidades con las que nos comparamos.

C4. PERSONAS VOLUNTARIAS DEDICADAS A INTERVENCIÓN (*)

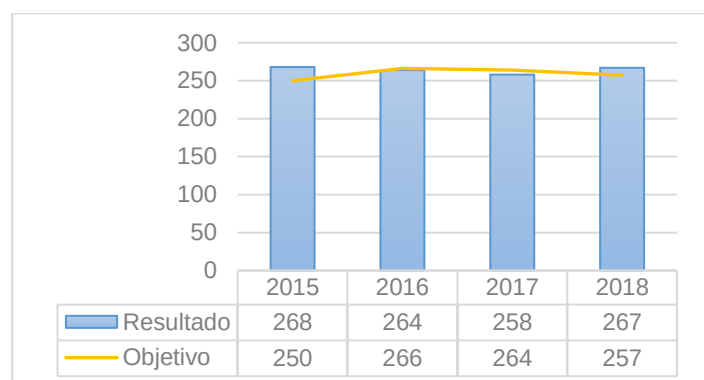
Evidencia la realización práctica de nuestra apuesta por el voluntariado como agente que acompaña a las personas atendidas. Resultado de la acción global de captación, formación y acompañamiento al voluntariado.

C5. RATIO PERSONAS VOLUNTARIAS POR CONTRATADA

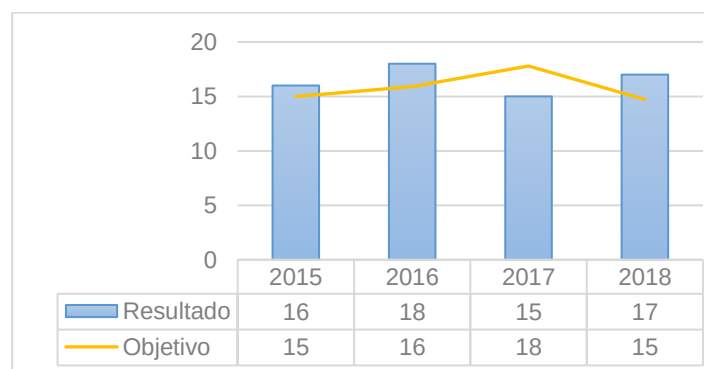
Informa sobre el soporte y acompañamiento que se provee al voluntariado para realizar adecuadamente su labor. El indicador es de tendencia central: exceso podría reflejar bajada de colaboración y el defecto una escasez de soporte y acompañamiento.

C6. COMPRAS A PROVEEDORES DE ECONOMÍA SOCIAL

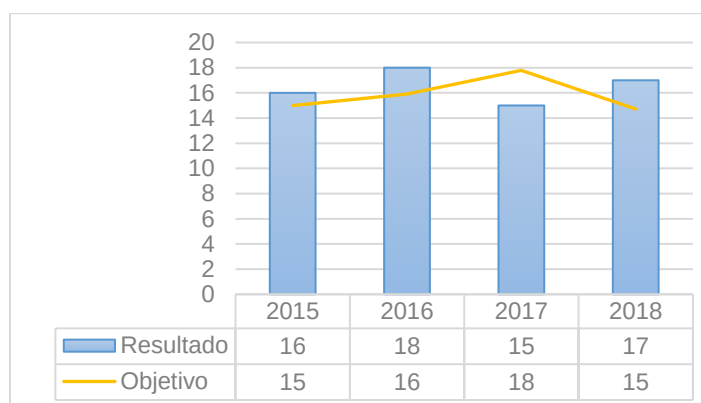
Apuesta progresiva de gestión de proveedores con preferencia en los que favorecen la economía social.

C7. NÚMERO DE PROYECTOS DE ATENCIÓN ACTIVOS (*)

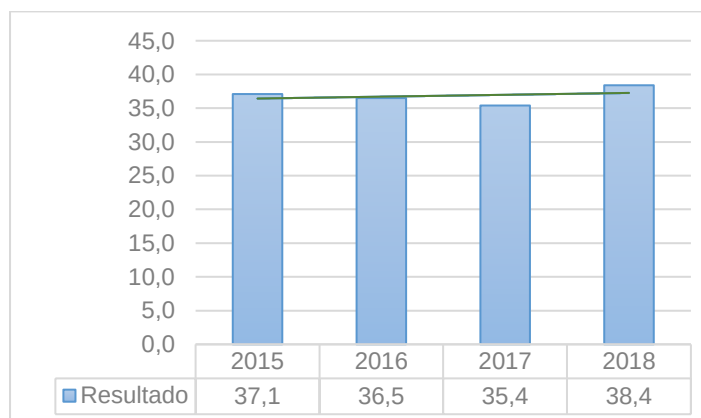
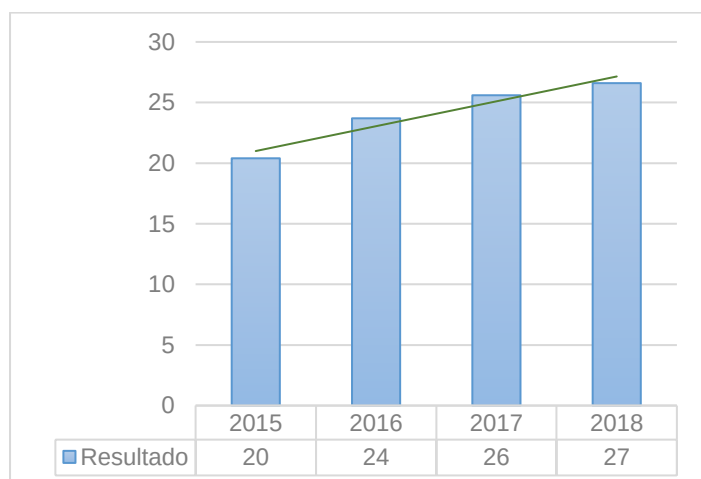
Equilibrio entre creación de nuevos proyectos, reposicionamiento o cierre de otros y unificación en algunos casos. Es importante para nosotros mantener una presencia amplia.

C8. ENTIDADES FINANCIADORAS PRIVADAS

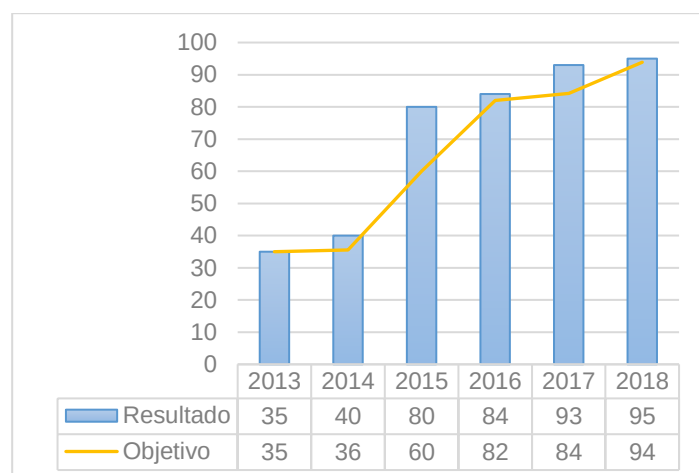
Fidelización y mejora de entidades que apoyan económicamente. El mantenimiento estable y la captación progresiva de financiación privada que también favorece alianzas equilibra la posible dificultad de la dependencia de fondos públicos.

C9. ENTIDADES FINANCIADORAS PÚBLICAS

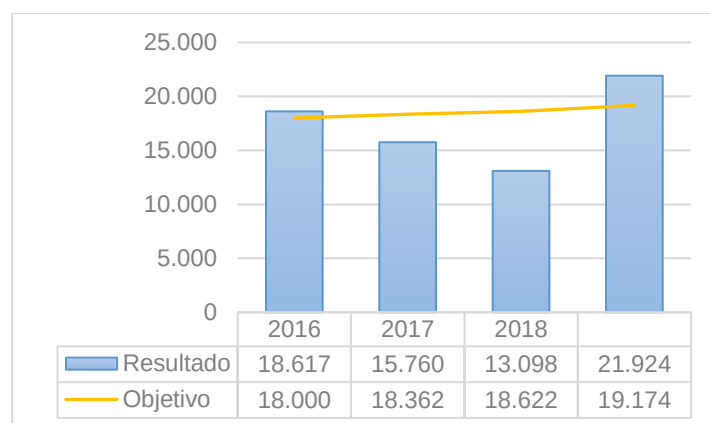
Estabilidad y consolidación del apoyo de las AAPP.

C10. % DE ALTAS NUEVAS CADA AÑO (PI)(*)**C11. PERSONAS QUE SE MANTIENEN (MÁS DE 5 AÑOS) (PI)(*)**

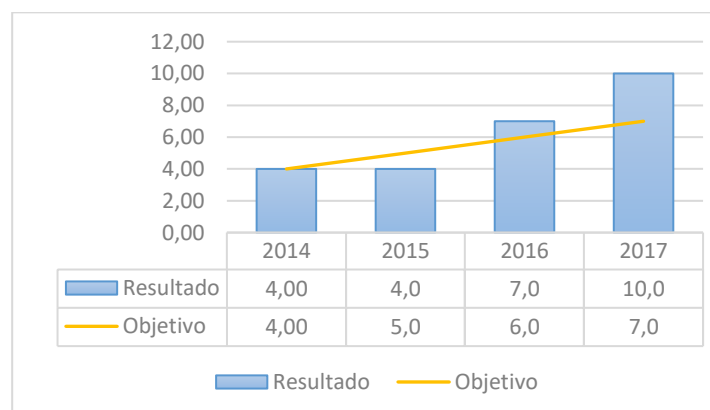
Interpretación dual: habla de cronificación de la situación de las personas (negativo), pero también de fidelidad y de mantenimiento de la apuesta de Cáritas por las personas en el tiempo (positivo). Este indicador se segmenta por línea de acción para su análisis.

C12. PARQUE DE VIVIENDAS PROPIAS

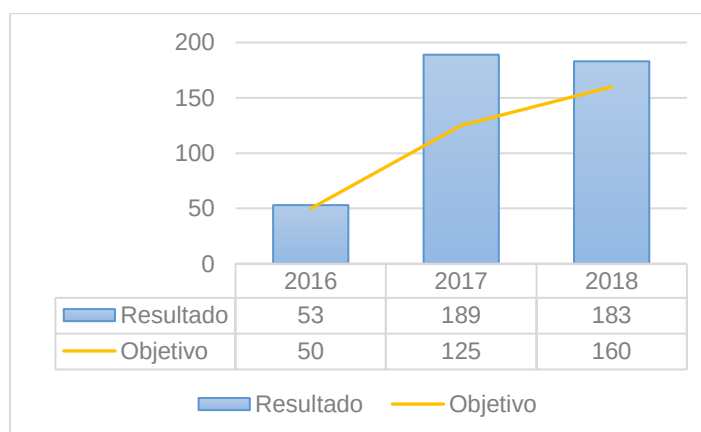
En 2015 se realiza una apuesta por ampliar la capacidad de intervención en esta área y se crea una fundación (Eguzkilore) para activar la captación y gestionar el parque de viviendas, lo que genera un salto significativo en el número de viviendas propias.

RESULTADOS EN SOCIEDAD**S1. INVERSIÓN EN CAMPAÑA DE ECONOMÍA SOLIDARIA**

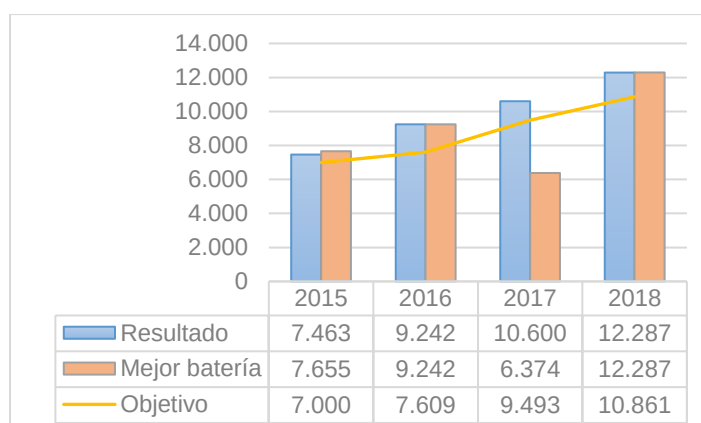
Esfuerzo realizado en línea con la apuesta estratégica en apoyo a la economía solidaria.

S2. FOROS DE RED CON AAPP(*)

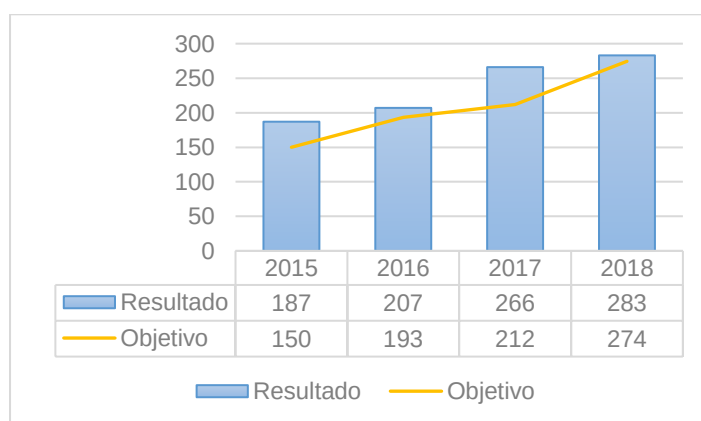
Recogemos el número de administraciones con las que estamos, no el de sesiones que es muy superior. Vamos a activar un registro más exhaustivo que recoja mejor el volumen de trabajo realizado.

S3. ACCIONES DE TRABAJO EN RED

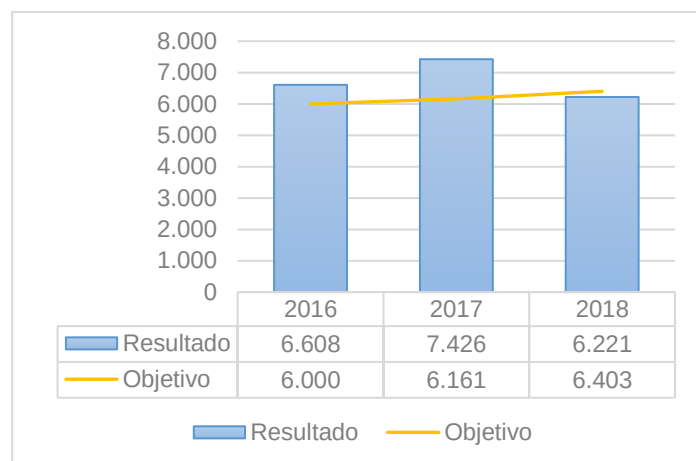
Iniciamos un trabajo de captación de datos al ponerse en marcha el equipo esfera de redes. Los objetivos serán muy crecientes hasta que se establezca un sistema fiable de recogida de datos (2019) momento en el que pasaremos al criterio general.

S4. SEGUIDORES EN REDES SOCIALES

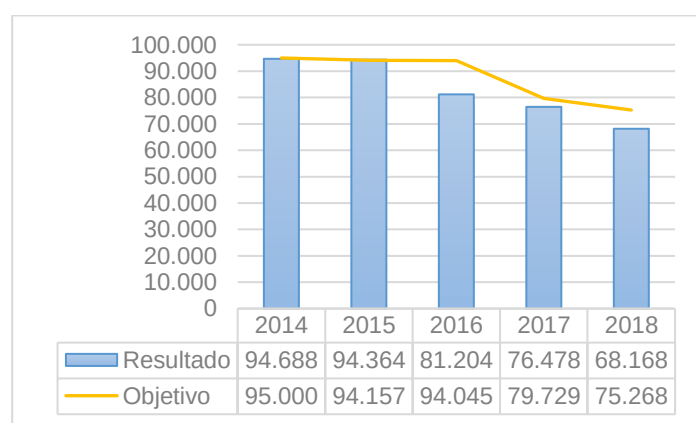
Conscientes de los nuevos canales de comunicación, hemos apostado por alimentarlos de forma continua.

S5. ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN

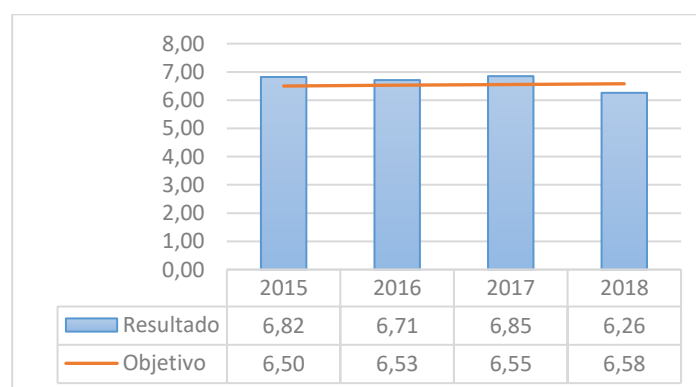
Evidencia del esfuerzo realizado en impactar en la sociedad.

S6. PERSONAS QUE PARTICIPAN EN ACCIONES SENSIBILIZACIÓN

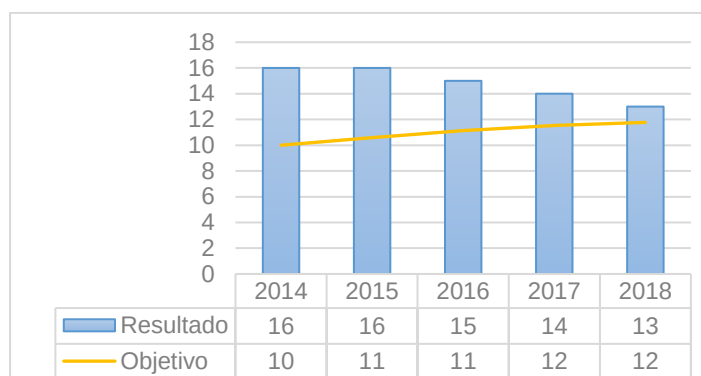
Mantenemos una alta capacidad de convocatoria: achacamos la bajada de 2018 a incidencias de registro, que dada la relativa novedad del mismo, está aún sin consolidar.

S7. CONSUMO EN ELECTRICIDAD

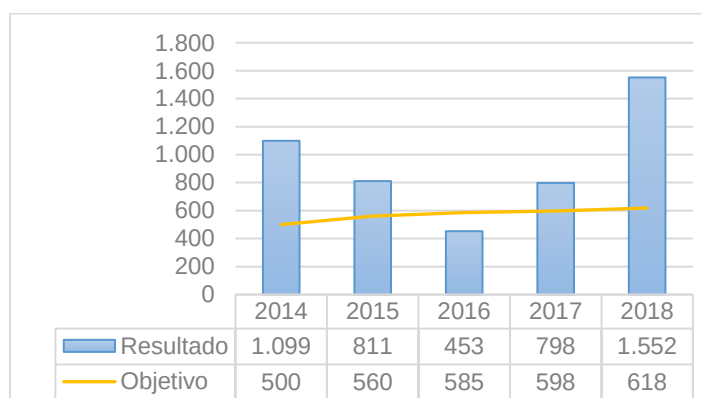
Esfuerzo por la sostenibilidad y el ahorro. Aplicación de nuevas tecnologías y sensibilización interna sobre el consumo

S8. SATISFACCIÓN CON EL CUIDADO DEL EUSKERA

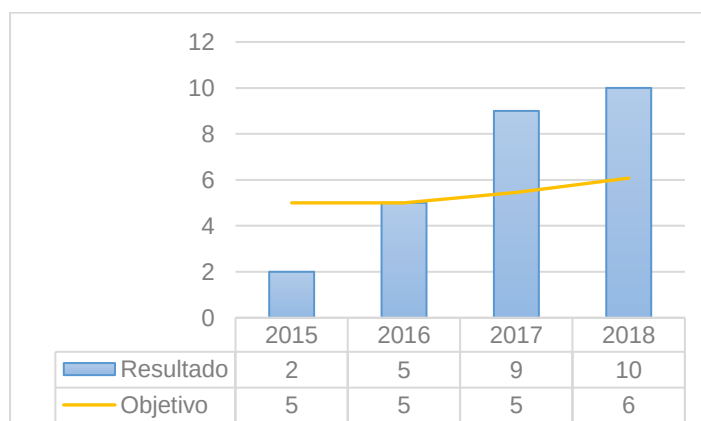
A pesar del trabajo del equipo de euskera y de la obtención del Bai Euskarari, no se consigue mejorar el resultado. Nos proponemos intensificar la acción vinculada a la obtención del reconocimiento Bikain

RESULTADOS EN INNOVACIÓN**I1. PROYECTOS INNOVADORES**

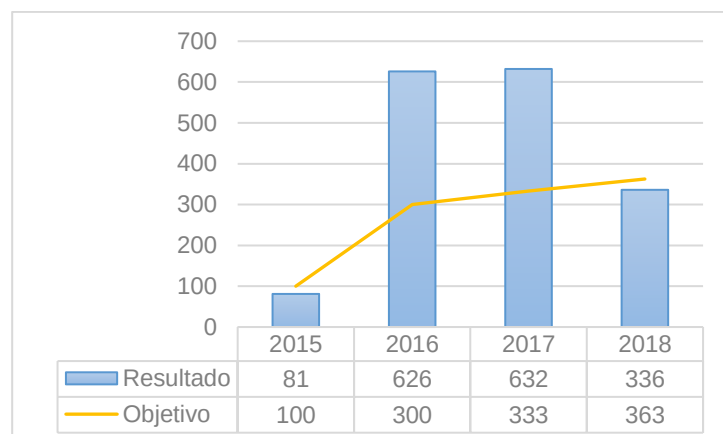
En este caso, se marcan los objetivos desde el del año anterior, y no desde el resultado. Se consiguen resultados sostenidos de proyectos de intervención innovadores.

I2. PERSONAS ATENDIDAS EN PROYECTOS INNOVADORES

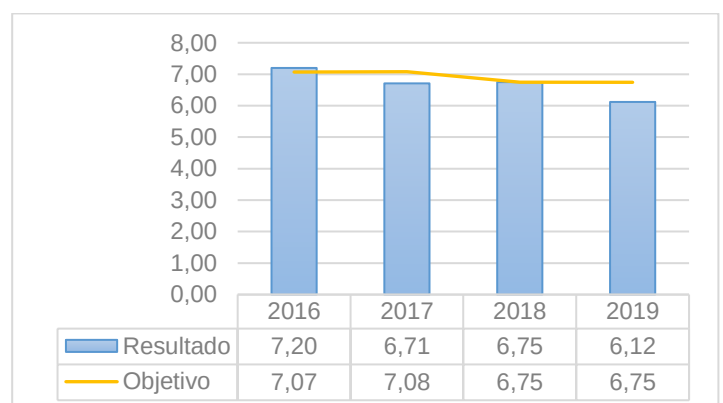
La acción en proyectos innovadores tiene impacto en un volumen creciente de personas atendidas.

I3. PROYECTOS INNOVADORES QUE CONTINÚAN

Refleja el impacto de la innovación a medio plazo, a través del mantenimiento en el tiempo de los proyectos que un día fueron innovadores.

I4. PERSONAS EN PROYECTOS INNOVADORES QUE CONTINÚAN

Impacto de la innovación a medio plazo sobre las personas. Nos sirve para evaluar las incidencia a medio plazo y el retorno de lo invertido en proyectos innovadores.

I5. DIRECCIÓN ESTIMULA LA MEJORA (ENCUESTA)

Tendencia negativa en los últimos años, que en el análisis segmentado refleja la situación de un colectivo importante de personas del ámbito específico. Se activan medidas de análisis profundo y propuestas de mejora.

GLOSARIO

- CB** – **Cáritas Bizkaia**. Marca de uso habitual. Denominación oficial: Cáritas Diocesana de Bilbao.
- CC** – Comunidad Cristiana. Ampliamente nos referimos a todas las personas y entidades de la Iglesia Diocesana
- CDB** – Cáritas Diocesana de Bilbao
- CONGD** – Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo
- DCJ** – Delegación de Caridad y Justicia (Diócesis de Bilbao)
- DDHH** – Derechos Humanos.
- DFB** – Diputación Foral de Bizkaia
- DSI** – Doctrina Social de la Iglesia. Marco teórico y teológico de la intervención social de la Iglesia
- EAPN** – European Anti Poverty Network. Red Europea de Lucha contra la Pobreza
- ED** – Equipo directivo.
- EPDS** – Encuesta de Pobreza y Desigualdades Sociales
- ESI** – Entidades Sociales de Iglesia
- EVA** – Equipo Vicarial de Acompañamiento. Personal contratado que acompaña al voluntariado en una Vicaría
- FCE** – Factores Críticos de Éxito
- FOESSA** – Fundación Fomento de Estudios Sociales y Sociología Aplicada. Creada desde Cáritas para el impulso del análisis social y estudio de la pobreza y la exclusión.
- GI** – Grupos de interés
- LS** – **Laudato Si**. Encíclica: “Sobre el cuidado de la Casa Común” sobre ecología
- MAI** – Modelo de Acción Integral. Define nuestro modo de comprender y desplegar la intervención con las personas atendidas
- MAV** – Modelo de Acompañamiento al Voluntariado. Define nuestro modo de entender y acompañar al voluntariado.
- MGA** – Modelo de Gestión Avanzada
- NTM** – Nivel Técnico Mixto. Espacio de Coordinación Técnica de la Confederación de Cáritas Española
- REAS** – Red de Economía Alternativa y Solidaria
- RGI** – Renta de Garantía de Ingresos
- SICCE** – Sistema de Información de la Confederación de Cáritas Española
- SICCE-MIS** – Módulo de Intervención Social (dentro de SICCE, una parte del sistema para la intervención realizada)
- SISS** – Sistema de información para los Servicios Sociales
- TAIS** – Talleres de Activación e Incorporación Social
- UP** – Unidad Pastoral: Cada Vicaría se divide en varias unidades pastorales que son la agrupación de varias parroquias, abarcando un territorio definido.
- Vicaría** – Distribución territorial dentro de la Diócesis: hay 7 en la Diócesis de Bilbao



DOCUMENTACIÓN DE GESTIÓN

CÁRITAS DIOCESANA DE BILBAO

Documentación de gestión

1.	Plan estratégico y mapa.....	1
2.	Proceso de reflexión estratégica.....	3
3.	DAFO y claves de análisis	4
4.	Aportaciones al Plan estratégico y devolución a los grupos participantes	5
5.	Grupos de interés.....	6
6.	Detalle de alianza.....	7
7.	Análisis del contexto (recortes)	9
8.	Análisis interno. Informes Qlikview (capturas).	11
9.	Reflexión sobre RGI al parlamento	12
10.	Documentos de análisis del Equipo directivo. Tabla de contenidos a reflexionar.....	13
11.	Entidades vinculadas y participación en redes	15
12.	Evaluación por áreas (extracto)	18
13.	Ficha de evaluación y programación de equipos de proyecto.....	19
14.	Análisis y propuestas desde la encuesta de satisfacción. Grupo focal.	20
15.	Evaluación del liderazgo Encuesta	21
16.	Evaluación del liderazgo. Análisis.....	22
17.	Síntesis estratégica para análisis y CMI	23
18.	CMI. Extracto.....	24
19.	Equipo de responsables. Definición (Rev. 3)	25
20.	Esquema de la formación en liderazgo con Pilar Pato	27
21.	Auditoría social. Esquema de indicadores.....	28
22.	Plantilla presupuestos	29
23.	Procedimiento de seguimiento presupuestario	30
24.	Esquema de proceso de acompañamiento MAI	32
25.	Ficha de valoración MAI.....	33
26.	Ejemplo de manual de valoración. Vivienda	34
27.	Plan de trabajo MAI.....	35
28.	Plan contra la Crisis 2008. Extracto.	36
29.	Encuesta de análisis externo	38
30.	Esquema global de intervención	39
31.	Reconocimientos en Igualdad entre hombres y mujeres.....	40
32.	Reconocimiento Osalan	41
33.	Encuesta voluntariado.....	42
34.	Encuesta de personas contratadas (extracto)	43
35.	Medidas de conciliación. Extracto del Manual de Funcionamiento Interno.	44
36.	Ficha de valoración de equipos de voluntariado. MAV. Criterios de puntuación	45
37.	Encuesta a personas atendidas 2018.....	46
38.	Ganbara. Espacio colaborativo en red.....	47
39.	Premios y reconocimientos más destacados (41 catalogados).....	48
40.	Manual de gestión	49
41.	Marco sobre ecología. Laudato Si.	50

1. Plan estratégico y mapa.

PLAN ESTRATEGICO 2015-2018

CARITAS BIZKAIA

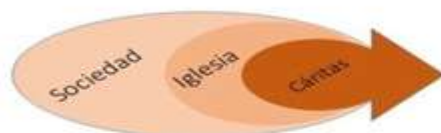
VISION (2015-2018) ➡ (lo que queremos ser)

Cáritas quiere ser **referente eclesial** en el ámbito social, **sentido como propio por las personas y comunidades de la Iglesia** en Bizkaia, y **espacio de participación social y de compromiso** del voluntariado

Con una atención permanente a las nuevas realidades de pobreza y exclusión, **desarrollando una acción integral** centrada en las personas que se encuentran en las situaciones más sufrientes.

Desde el trabajo por la **defensa de los derechos** humanos, pretende ser signo de esperanza **haciendo denuncia** de las situaciones de injusticia y **proponiendo iniciativas para la transformación social**.

Desde la apuesta por el **trabajo en red**, provocando incidencia política y **alternativas al modelo** social actual



- El acompañamiento a las personas en situación o riesgo de exclusión hacia su máxima autonomía en claves de dignidad y derechos.
- La transformación de la realidad actual, asumiendo el efecto impulsor de Caritas en la Iglesia y en la sociedad.

LINEA ESTRATEGICA CC: COMUNIDAD CRISTIANA

Implicar al conjunto de la comunidad cristiana en la transformación social, fortaleciendo su compromiso en favor de las personas desfavorecidas.

LINEA ESTRATEGICA SC: SOCIEDAD

Contribuir a la construcción de un modelo socio-económico centrado en la persona, impulsando alternativas de transformación social, desde el trabajo en red.



LINEA ESTRATEGICA CB: CARITAS BIZKAIA

Fortalecer Caritas Bizkaia como proyecto común. "Transformarnos para transformar".

- Propiciar la participación de las comunidades cristianas en acciones de sensibilización (campanas, obras sociales, actividades de calle...)
- Fortalecer la presencia de Caritas en los órganos de corresponsabilidad (local y diocesano)
- Facilitar y promover la acción y coordinación con las pastorales
- Cuidar la identidad y vinculación de las personas de CB (agentes y participantes) a la CC

- Dar a conocer la realidad de pobreza y exclusión y la acción de Caritas (realidad local) como acción propia de la CC

- Difundir el Modelo e iniciativas y propuestas de participación, gratuidad...
- Fortalecer el trabajo desde las redes y tejido asociativo comunitario
- Difundir nuestro posicionamiento con respecto a estos sistemas tanto interna como externamente (agenda política)

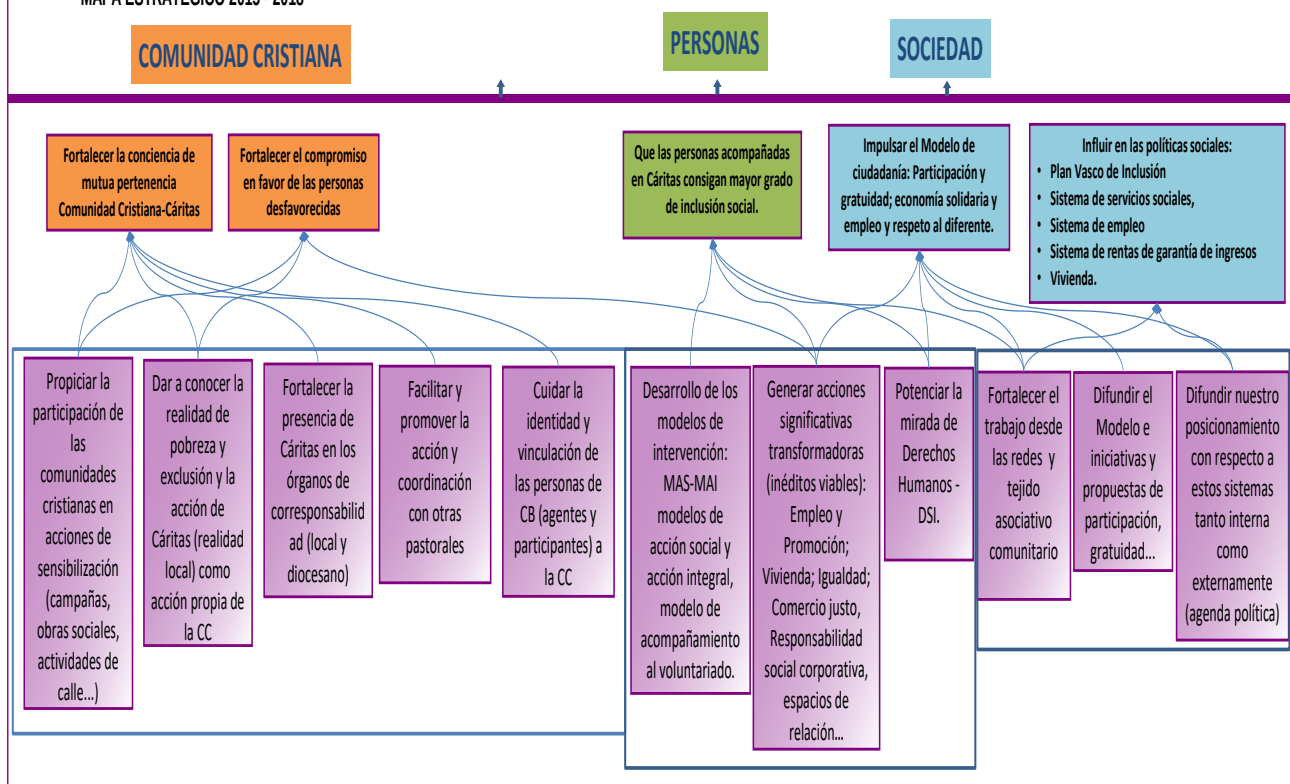


- Potenciar la mirada de Derechos Humanos - DSI.
- Generar acciones significativas transformadoras (inéditos viables)

- Desarrollo de los modelos de intervención: MAS-MAI-MAV modelos de acción social, acción integral y modelo de acompañamiento a voluntariado

CC	SC	CB		LÍNEA ESTRATÉGICA	EQUIPOS IMPULSORES
			ET1	Propiciar la participación de las comunidades cristianas en acciones de sensibilización (campañas, obras sociales, actividades de calle...)	Coordinación de los EVAS, equipo de sensibilización y comunicación.
			ET2	Dar a conocer la realidad de pobreza y exclusión y la acción de Cáritas (realidad local) como acción propia de la CC	Equipo de sensibilización y comunicación: A+D.
			ET3	Fortalecer la presencia de Cáritas en los órganos de corresponsabilidad (local y diocesano)	Coordinación de los EVAS:
			ET4	Facilitar y promover la acción y coordinación con las pastorales	Equipo directivo: EVAs, áreas
			ET5	Cuidar la identidad y vinculación de las personas de CB (agentes y participantes) a la CC	Coordinadoras de EVA: voluntariado, formación, recursos humanos, equipo directivo, áreas, equipo de espiritualidad
			ET6	Potenciar la mirada de Derechos Humanos - DSI.	Equipo de derechos
			ET7	Desarrollo de los modelos de intervención: MAS-MAI modelos de acción social y acción integral, modelo de acompañamiento a voluntariado	Coordinación de la acción social: áreas territoriales y áreas específicas
			ET8	Generar acciones significativas transformadoras (inéditos viables)	Equipo de Gestión Avanzada
			ET9	Potenciar la mirada de Derechos Humanos - DSI. Difundir el Modelo e iniciativas y propuestas de participación, gratuidad...	Equipo de sensibilización y comunicación, equipo de participación, base social
			ET10	Fortalecer el trabajo desde las redes y tejido asociativo comunitario	Equipo directivo, Equipo de REDES, EVAS
			ET11	Difundir nuestro posicionamiento con respecto a estos sistemas tanto interna como externamente (agenda política)	Equipo de directivo, equipo de derechos

"MAPA ESTRATÉGICO 2015 - 2018"



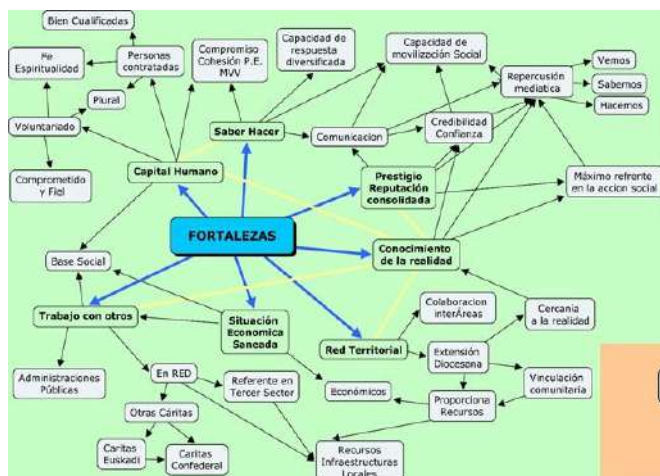
2. Proceso de reflexión estratégica



FUENTES ESTRATEGICAS		
DIOCESIS	PLAN DIOCESANO DE EVANGELIZACION Planes de trabajo de Curia	
INFORMES PROPIOS	Observatorio Memorias Evaluaciones anuales y de PE Posicionamientos legislativos Encuestas de posicionamiento Encuestas de satisfacción	
CONFEDERACIÓN CÁRITAS	Plan estratégico confederal Otros informes (empleo y economía solidaria, análisis,..)	
ESTUDIOS SOCIALES	FOESSA- (especialmente Euskadi) EPDS Temáticas: inmigración, menores, grave exclusión. Informes ARARTEKO Otros (percepción, imaginario social) Encuestas de posicionamiento Encuestas de satisfacción	
LEGISLACION	SERVICIOS SOCIALES EMPLEO RENTA DE GARANTIA DE INGRESOS	
ANEXOS		
FICHA EVALUACION EQUIPOS	Redactar 12 preguntas correlacionadas con misión visión valores. Percepción de 0 a 10. + retos de futuro. Encuesta online que rellena la acompañante. Hacer también consiliarios y Consejo diocesano	

3. DAFO y claves de análisis

FACTORES EXTERNOS \ FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería.	DEBILIDADES INTERNAS (D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "fortalezas"
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambio políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología.	ESTRATEGIA FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosas, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.	ESTRATEGIA DO: mini-maxi Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.
AMENAZAS EXTERNA(A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "oportunidades" antes citado.	ESTRATEGIA FA: maxi-mini Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.	ESTRATEGIA DA: mini-mini Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.



¿De que manera esta/s fortaleza/s nos hace aprovechar esta/s oportunidad/es?

MAXI-MAXI
Actitud positiva, proactiva.
Estrategia de desarrollo que asume riesgos



4. Aportaciones al Plan estratégico y devolución a los grupos participantes

Extracto del documento en el que se recogieron las aportaciones y la devolución realizada:

nº prop.	Localización en texto del Plan	Grupo de origen y Comentario aportado	Respuesta que se da a la propuesta
19	2. Misión, visión, valores	VIC II Donde pone: "Cáritas quiere ser referente eclesial..." Proponemos, al menos parte de la mesa así lo manifestamos: "Quiere ser referente eclesial..."	SE MANTIENE LA PROPUESTA INICIAL... Es cabecera de texto y es importante identificar sujeto Cáritas.
20	2. Misión, visión, valores	VIC II Buena impresión del plan. Claro y sistematizado Se aprecia que falta en el texto una mención/alusión al "Evangelio". En ocasiones apreciamos que nos quedamos "cortos" en nuestro lenguaje suponiendo también una muy pequeña diferencia a organizaciones no eclesiales que actúan en el mundo de lo social.	ALUSION AL EVANGELIO: Incorporado a MISIÓN, párrafo 1 " a la luz del Evangelio".
21	2. Misión, visión, valores	MAYORES En Misión, última línea. Hablar de "derechos de todas las personas a desarrollar una vida digna". De esta manera se evita la tercera persona y la separación entre quienes "están mal" y quienes "estamos bien".	Revisado, Se mantiene la propuesta inicial. Se trabaja por los derechos de todas las personas y se acompaña a las personas más vulnerables a que puedan desarrollar una vida digna (así se visibiliza la opción preferencial por las más vulnerables, que son nuestro centro).
22	2. Misión, visión, valores	ADM Choca que en la misión aparezca que Cáritas anima y acompaña sólo a la Comunidad Cristina, les parece que la acción es más amplia, que anima y acompaña a la Cdad.Xtna. en particular y a la sociedad en general.	Cáritas, como parte de la Iglesia, tiene como Misión el acompañamiento a la comunidad cristiana para que incida en la sociedad. No acompañamos a la sociedad, influimos en ella.
23	2. Misión, visión, valores	MAYORES En Visión, segundo párrafo. Hablar de "atención permanente a las realidades nuevas y/o ocultas de pobreza y exclusión" (como se hace en el objetivo CB).	En VISION incorporamos un enfoque más amplio, que luego concretamos en los Objetivos

nº prop.	Localización en texto del Plan	Grupo de origen y Comentario aportado	Respuesta que se da a la propuesta
130	6. CB	SIN HOGAR Hacer mucho hincapié en el CB2 Y CB3	OK (se asume e incorpora)
131	6. CB	SIN HOGAR En la estrategia CB3, hay cuatro objetivos que hablan de participación, por lo que nos parece lo suficientemente importante como para sacar otra estrategia, un CB4; EJM: PROFUNDIZAR EN LA DIFERENTE PARTICIPACION DE LOS AGENTES DE CARITAS.	Nos parece que incluirlo dentro de Identidad, misión y valores da sentido a la participación como valor transversal.
132	6. CB	SIN HOGAR CB4.7: ¿hacia dónde va este objetivo? ¿Para qué es? ¿Para replantear las cosas, para mejorar? No se ve claro	Criterios a futuro de financiación, inversión, recursos humanos y materiales, coherentes con Misión, Visión y Valores.
133	6. CB	DELEGACION DE CyJ. En la estrategia CB3 echamos de menos un objetivo en relación con la formación de los agentes de Cáritas desde las señas de identidad de la organización. Puede ser una buena ocasión para impulsar la formación del voluntariado de Cáritas como agentes de pastoral socio caritativo.	Lo planteamos como acción a desarrollar dentro de la estrategia de identidad y de acompañamiento a los agentes(CB3.3)
134	6. CB	DELEGACION DE CyJ. En el objetivo CB3.6 proponemos añadir al final de la frase "en los proyectos y acciones que participan y en los procesos de la organización".	Lo asumimos como concreción de la participación en la organización.

Documento cerrado el 10 de julio de 2015

5. Grupos de interés

Grupos de interés			
Zentro edo erakunde mota - Tipo de...	Definición	Mota honetako zentroak - Centr...	
Administraciones Públicas		Centros de este tipo (15)	>
Cáritas Bizkaia	Centros o proyectos de Cáritas Bizkaia	Centros de este tipo (193)	>
Cáritas Confederal	Centros y entidades de la Confederación de Cáritas Española, aparte de los de Cáritas Bizkaia	Centros de este tipo (13)	>
Centros escolares	Centros escolares de cualquier tipo con los que tenemos relación.	Centros de este tipo (67)	>
Empresas		Centros de este tipo (3)	>
Empresas participadas		Centros de este tipo (9)	>
Entidades vinculadas		Centros de este tipo (12)	>
Financiadores privados	Entidades privadas que aportan financiación a Cáritas Bizkaia	Centros de este tipo (5)	>
Iglesia diocesana	Centros y entidades de la Iglesia Diocesana de Bizkaia, aparte de Cáritas Bizkaia	Centros de este tipo (68)	>
Medios de comunicación	Se refiere a los medios de comunicación social.	Centros de este tipo (16)	>
Otras entidades	Solo utilizar para aquellas entidades o centros que no se corresponden con ninguna de las opciones habilitadas	Centros de este tipo (24)	>
Partidos políticos		Centros de este tipo (2)	>
Plataformas ciudadanas		Centros de este tipo (1)	>
Tercer Sector: Entidades.	Entidades del tercer Sector de Acción Social, no redes	Centros de este tipo (51)	>
Tercer Sector: REDES	REDES del Tercer Sector de Acción Social. Sólo REDES	Centros de este tipo (8)	>
Universidad	Ámbito universitario en sentido amplio	Centros de este tipo (5)	>
Servicios Sociales	Centros de prestación de servicios sociales	Centros de este tipo (11)	>

Grupo: Redes con entidades del grupo

Zentro edo erakunde mota - Tipo de centro o entidad	
Tercer Sector: REDES	
Definición	
REDES del Tercer Sector de Acción Social. Sólo REDES	
Mota honetako zentroak - Centros de este tipo	
Zentroa edo Erakundea - Centro o Entidad	Zentro mota - Tipo de centro
[blank] 8	
REAS Euskadi	Tercer Sector: REDES
besteBi	Tercer Sector: REDES
EAPN Euskadi	Tercer Sector: REDES
EKAIN	Tercer Sector: REDES
GIZATEA	Tercer Sector: REDES
Ikusi - Ver (8) Berria - Nuevo	

6. Detalle de alianza

←

Details

Entidad

Asociación Lagun Artean

Tipo alianza

Participación

Periodo

2018-2019

Responsable

Carlos Bargas

Legislaio ordainaria? (Representante legal?)

Bai/Si

Aliantzaren helburuak - Objetivos de la alianza

Tipo objetivo	Cumplimiento	Objetivo
Económico	100%	Mantener la aportación de 30.000€ apoyando el Centro de noche y asegurar seguimiento presu
Estratégico	50%	Tratar de consolidar sus programas de cara a la sostenibilidad (contacto con Gobierno vasco-Ha)
Gobernanza	50%	☆ Acompañar a la directora Amaia Porres en su labor evitando desgaste
Intervención	25%	Coordinar la intervención para que sea complementaria a la acción de Cáritas Bizkaita

Ikusi - Ver (4) Berria - Nuevo

Cáritas

Divisiona de Elikagai

Elikagai Elikomunak

RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS DE ENTIDADES VINCULADAS

ENTIDAD	LIQUIDEZ CORRIENTE	SOLVENCIA	COEFICIENTE DE APALANCAMIENTO	FONDO DE MANIOBRA	% FONDO DE MANIOBRA	VARIACIÓN RELATIVA DEL PATRIMONIO NETO	% FINANCIACIÓN PÚBLICA	% GASTO EN PERSONAL
AURKISUAN	0,0	0,1	-1,4	11.321,00 €	12,80 %	3 %	0 %	0 %
MARTIN ARESTI	0,1	1011,1	0,0	-1.896,89 €	-0,01 %	-3 %	0 %	0 %
ANAFER	3,4	18,1	0,1	96.421,47 €	8,26 %	1 %	0 %	0 %
BULTZLAN	10,4	1,1	0,1	1.010.783,21 €	68,80 %	2,3 %	7 %	8,7 %
BIDESARI	11,8	11,7	0,1	277.811,66 €	92,12 %	16 %	75 %	28 %
CDE	2,3	7,3	0,2	2.982.378,98 €	15,28 %	2 %	29 %	5,2 %
LAGUN ARTEAN	1,2	1,4	0,2	212.016,52 €	40,06 %	0 %	78 %	58 %
KIDENDA	4,2	4,3	0,3	95.274,77 €	73,92 %	-8 %	7 %	37 %
LAPIKO	6,1	1,8	0,4	294.292,76 €	82,80 %	3 %	10 %	56 %
HAZBIDE	1,1	1,1	0,4	19.495,55 €	8,62 %	420 %	3 %	90 %
KOOP. SERV. AMBIENTALE	0,1	2,8	0,6	5.715.127,29 €	63,52 %	-16 %	0 %	42 %
Total				9.769.892,89 €				

ACTIVO

● ACTIVO CORRIENTE ● ACTIVO NO CORRIENTE

5 mil. €

0 mil. €

2018 Año

PATRIMONIO NETO Y PASIVO

● PASIVO CORRIENTE ● PASIVO NO CORRIENTE

5 mil. €

0 mil. €

2018 Año

FONDO DE MANIOBRA

770.842,10 €

% Financiación Pública

0 %

100 %

LIQUIDEZ CORRIENTE

ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE

Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto. Muestra cuántas veces se puede hacer frente a las deudas a corto

SOLVENCIA

ACTIVO TOTAL / (PASIVO CORRIENTE + PASIVO NO CORRIENTE)

Mide cuántas veces se podría hacer frente al total de la deuda, con el total de los activos. Rango de INSOLVENCIA ECONOMICA o INDEBIDA, con valores inferiores a 1

COEFICIENTE DE APALANCAMIENTO

(PASIVO CORRIENTE + PASIVO NO CORRIENTE) / PATRIMONIO NETO

% de ENDEUDAMIENTO, relación entre financiación propia y ajena. Cuanto menor, mayor autonomía financiera.

VARIACIÓN RELATIVA DEL PATRIMONIO NETO

(PATRIMONIO NETO X - PATRIMONIO NETO X-1) / PATRIMONIO NETO X-1

% de variación del Patrimonio Neto de un año a otro.

FONDO DE MANIOBRA

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

Muestra cuánto se puede disponer

ENTIDAD

ANAFER

KOOP. AMBIENTE

ASPAIDKO

KOOP. SERV. AMBIENTALES

AURKISUAN

LAGUN ARTEAN

BIDESARI

LAGUNGO

BULTZLAN

LAPIKO

CDE

MARTIN ARESTI

EQUZKILORE

PROCOMAN

GIZAKIA

RED SOC. KOOPERA

HAZBIDE

ZAINTZALAN

KIDENDA

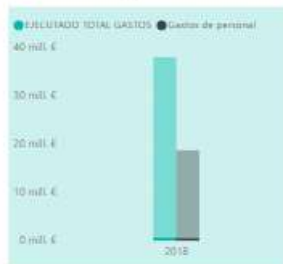
Año

2017

2018

DATOS ECONÓMICOS TOTALES VINCULADAS

ENTIDAD	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVO TOTAL	PATRIMONIO NETO	PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	PN Y PASIVO TOTAL	EJECUTADO TOTAL GASTOS	EJECUTADO TOTAL
ANAFER	537.252,42 €	1.006.805,12 €	1.544.057,54 €	1.006.805,12 €	25.540,00 €	46.015,85 €	1.035.250,07 €	67.346,29 €	11
ANAFER	1.000 €	1.000 €	2.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	2.000 €	2.000 €	
AUSELAN	15.285,00 €	17.211,00 €	32.496,00 €	23.815,24 €	538.712,54 €	1,00 €	86.338,80 €	8.026,51 €	
BIDESARI	270.582,55 €	1.864.351 €	3.011.347,52 €	2.770.276,32 €	0,00 €	22.070,20 €	3.011.347,52 €	577.287,28 €	61
BULTZLAN	5.571.517,50 €	303.200,10 €	5.874.717,60 €	1.430.708,40 €	0,00 €	1.133.064,70 €	5.541.943,27 €	1.281.841,57 €	1,2
CCM	3.124.011,21 €	14.309.962,24 €	17.433.973,45 €	16.101.103,23 €	180.461,23 €	1.232,62 €	16.282.566,08 €	11.130.200,04 €	1,1
DELUZKORRE	525.281,20 €	34.891,00 €	560.172,20 €	234.581,20 €	0,00 €	345.615,58 €	560.172,20 €	2.258.855,38 €	2,2
GIZAKIA	3.445.238,28 €	0,00 €	3.445.238,28 €	1.254.890,33 €	1.000.000,00 €	1.250.000,00 €	3.445.238,28 €	2.381.045,28 €	1,0
HAZBIDE	30.860,05 €	107.407,86 €	238.267,91 €	198.803,94 €	0,00 €	68.786,70 €	238.267,91 €	157.801,06 €	1,0
HAZBIDE	3.000.000,00 €	1.000.000,00 €	4.000.000,00 €	4.000.000,00 €	0,00 €	0,00 €	4.000.000,00 €	0,00 €	
Total	23.821.827,80 €	32.493.151,18 €	56.314.978,98 €	36.072.374,84 €	6.102.469,15 €	54.281.564,71 €	56.314.978,98 €	57.838.076,76 €	38,11



ENTIDAD

Seleccionar todo	KIDENOA
ANAFER	KOOP. AMBIENTE
ASPALDIKO	KOOP. SERV. AMBIENTALES
ALUKERLAN	LAGUN ARTEAN
BIDESARI	LAGUNGO
BULTZLAN	LAPIKO
CDB	MARTIN ARESTI
EGUZZILORE	PROCOMAN
GIZAKIA	RED SOC. KOOPERA
HAZBIDE	ZAINTZALAN

Año

2017	2018
------	------

7. Análisis del contexto (recortes)



PLAN ESTRATÉGICO 2020-2022

ANÁLISIS DE CONTEXTO

Diciembre de 2018

DATOS DE POBLACIÓN edad y origen.

Tasa de envejecimiento y distribución geográfica.

Tenemos una sociedad que tiende al envejecimiento. El porcentaje de población mayor de 65 años se sitúa en un 22%, y aumenta en el caso de la población femenina, que supone un 25% de la población. La población joven, en cambio no alcanza el 20% del conjunto y en el caso de las mujeres es ligeramente inferior (17% para Euskadi y 16% para Bizkaia).

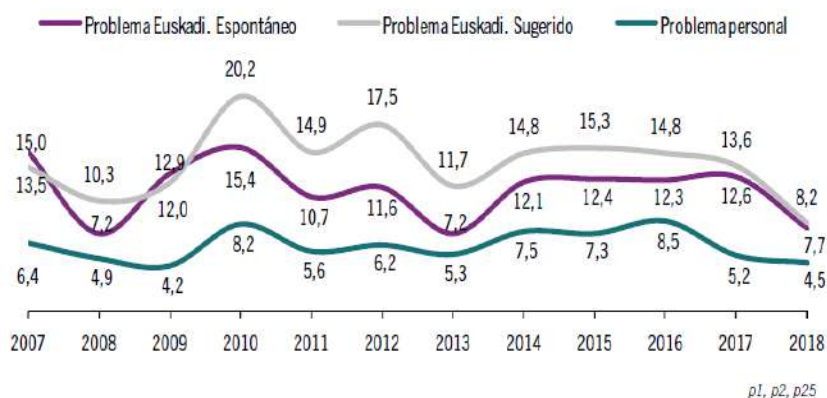
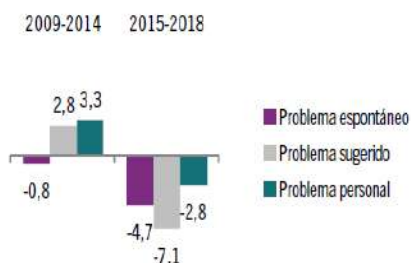
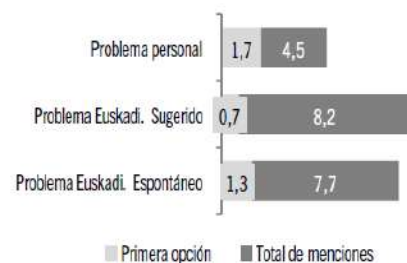
Percepción e imaginario social sobre la inmigración

La inmigración no es percibida como un problema social en Euskadi. Un 7,7% de la población lo señala como problema social y un 4,5% como problema personal. Además esta percepción ha descendido en el último año.

1 Barómetro 2018. Percepciones y actitudes hacia la población de origen extranjero

ikus
pegi

Evolución de la percepción de la inmigración como problema en Euskadi (respuesta espontánea, sugerida y personal, %) 2007-2018



El Barómetro 2018 nos muestra, una vez más, cómo la presencia de personas inmigrantes no es percibida como un problema social para la gran mayoría de la sociedad vasca: así, espontáneamente, un 7,7% de las personas encuestadas afirma que la inmigración supone un problema para Euskadi y un 4,5% lo menciona como problema a título personal. En forma sugerida, lo menciona el 8,2% de la población vasca.

En el último año ha descendido la percepción de la inmigración como problema tanto de forma espontánea (-5,4 puntos) como sugerida (-4,9 puntos) y/o personal (-0,7 puntos). En clave evolutiva, la percepción de la inmigración como problema en 2018 es similar a la que había en 2008. Y, por etapas, podemos ver cómo la preocupación era mayor entre 2009-2014 y descendió entre 2015-2018.

- La sociedad vasca admite mayoritariamente, los efectos beneficiosos de la inmigración en la economía y admite la funcionalidad laboral de la inmigración. No se observa una tendencia significativa a “responsabilizar” a los inmigrantes de los problemas económicos, del paro o de la bajada de sueldos (Ikuspegi, Barómetro 2018).

POBREZA-PRECARIEDAD Y DESIGUALDAD INGRESOS

Estancamiento en indicadores más graves de pobreza. Los indicadores de mejora no llegan a la población que sufre las situaciones más graves de pobreza. La población con indicadores importantes de privación sigue aumentando.

- Tras unos años de aumento de población de EUSKADI en situación de **pobreza relativa** (2008-2016), en la última etapa (2014-2016) desciende la población que sufre esta situación (del 18,5 % al 16,4% respectivamente). Y descienden también los niveles de desigualdad en Euskadi. Aun así, teniendo en cuenta todo el período, la crisis nos deja un incremento de 1,6% de población en situación de pobreza relativa.
- La población en situación de **pobreza grave se mantiene estancada** en un 4.9% durante el periodo de mejora, y en su conjunto la crisis deja un saldo de un incremento de 1,8% de población en situación de pobreza grave. Continúa aumentando la población con algunos indicadores importantes de privación relacionados con los gastos básicos y con impagos de vivienda (suministros y mantenimiento).
- El **10% de la población más pobreza sigue perdiendo ingresos**, así el período de crisis supone una pérdida del 0,4% en el volumen de ingresos de la población más pobre (que de por sí ya cuenta con una mínima participación en los ingresos: 3,88% en 2008 y 3,48% en 2016).
- El **indicador AROPE** (medida europea para indicar la población en riesgo de exclusión en su conjunto **ha aumentado** desde el inicio de la crisis (17,9% en 2008 – 20,6% en 2016). En el período 2014-2015 todos sus indicadores mejoran algo, excepto el de **privación material que aumenta** alcanzando a un 6,4% de la población de Euskadi).

1) evolución indicadores de pobreza y desigualdad (%)

Indicadores	2008	2012	2014	2016	Evolución 2012/2016	Evolución 2008/2016
Bajos ingresos/riesgo de pobreza relativa (< 60% de la mediana) EUROSTAT CAV	14,8	15,4	18,5	16,4	1,0	1,6
Riesgo de pobreza grave (< 40% de la mediana) EUROSTAT CAV	3,1	3,5	4,9	4,9	1,4	1,8
GINI	25,2	25,3	27,1	25,8	0,5	0,6
S80/S20	3,6	3,7	4,2	3,9	0,2	0,3
% ingresos del 10% más pobre	3,88	3,75	3,41	3,48	-0,3	-0,4
Riesgo de pobreza mantenimiento (%) EPDS CAV	5,7	7,3	8,2	7,1	-0,2	1,4

Fuente: Elaboración propia en base a la EPDS 2016 (Tablas estadísticas).

FUENTES DE DATOS y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS

[EUSTAT Estadística Municipal de Habitantes](#)

[IKUSPEGI Observatorio vasco de Inmigración. Barómetro 2018](#)

[DPTO. EMPLEO Y POLITICAS SOCIALES ENCUESTA POBREZA Y DESIGUALDADES SOCIALES \(EPDS 2016\)](#)

[LANBIDE Estadísticas RGI](#)

[DPTO. EMPLEO Y POLITICAS SOCIALES Censo de Mercado de Trabajo \(Oferta\)](#)

[UNIVERSIDAD DE DEUSTO: DeustoBarómetro Social Verano 2018](#)

[FOESSA Exclusión estructural e Integración Social \(2018\)](#)

FOESSA (Dossier): “La vulneración del derecho a la vivienda: una mirada a la exclusión residencial”. Avance de resultados de la encuesta sobre integración y necesidades sociales (2018) con motivo de la Campaña de Personas Sin Hogar “¿Y tú qué dices? Di basta – Nadie Sin Hogar”. Comité técnico Fundación FOESSA.

[DPTO. EMPLEO Y POLITICAS SOCIALES, SALUD - SISS. III Estudio sobre la situación de las personas en situación de exclusión residencial grave en la CAPV 2016](#)

DPTO. EMPLEO Y POLITICAS SOCIALES, SALUD - SIIS. “Estudio de la situación de las personas en situación

8. Análisis interno. Informes Qlikview (capturas).

My Apps - AppSheet x Trabajo en Red x QlikView x +

← → ↻ No es seguro | qlikview.caritas.es/QvAJXZfc/opendoc.htm?document=intervencion_bilbao.qvw&host=QV5@qv

Aplicaciones ★ Bookmarks e-learn + doc Utilidades Internet Herramientas Correo e intranet Varios Bookmarklets Programación Partituras >> Otros marcadores

Select Bookmark Select Report

Portada **Selecciones** Personales y administrativos Edades Vivienda Familia Ingresos-gastos Salud (Adicciones) Formación Empleo Experiencia Ofertas

Intervención Resumen (Listados) Alta Cáritas y procesos de atención Alta Proyecto Itinerarios (Específicos) AES Justificación ayudas Sensibilización

Trabajo en red **Análisis cualitativos** Objetos de informes Sistema

Periodo intervención

Año: 2018
Semestre: ☐
Trim./Año: ☐
Trimestre: ☐
Mes/Año: ☐
Mes: ☐
Fecha: ☐

Selección por territorio

Diócesis: ☐
Vicaría: ☐
UP: ☐
Interparroqui: ☐
Parroquia: ☐

Selección por actividad

Ámbito: ☐
Área: ☐
Programa: ☐

Otros criterios de selección

Grupo usuario: ☐
Fecha alta: ☐
Firma datos: ☐
Firma imagen: ☐
Corte RSI: ☐
Regular: ☐
Extranjero: ☐
Adscripción/convocatoria: ☐

Motivo base: ☐
Fecinitint: ☐
Fecinitint: ☐
Entrega: ☐
IDCLUGAR: ☐

Restablecer selecciones al estado inicial

300 Proyectos

Acogida Alonsotegi
Acogida Arriagortegi
Acogida Ariztegui
Acogida Astrabudua
Acogida Balmaseda
Acogida Berango
Acogida Berme

Resumen atención

Sexo	Personas	%	Familias	Proyectos
Hombre	6.194	45,8%	43	240
Mujer	7.321	54,2%	24	246
Total	13.515	100,0%	62	269

Selecciones para CERTIFICADOS

Persona que atiende: ☐
IDCEDEMANDANTE: ☐
Primer apellido: ☐
Segundo apellido: ☐
Nombre: ☐
Curso: ☐
Fecha respuesta: ☐
Tipo respuesta: ☐
Respuesta/Solicitud: ☐
IDCINTERVENCION: ☐

Selección por respuesta

Clase: ☐
Tipo acción: ☐
Tipo (1 dígitos): ☐
Tipo (2 dígitos): ☐
Tipo (detalle): ☐
Ámbito (1 dígitos): ☐
Ámbito (2 dígitos): ☐
Ámbito (3 dígitos): ☐
Ámbito (detalle): ☐

Bloquea personas **Desbloquee personas** **Bloquea familias** **Desbloquee familias**

JAMUNATEGUI.CDBILBAO

NOVEDAD: actualizada lectura desde el FTP 16/05/2019

IDCEDEMA... **IDCEDEMA...** **IDCEDEMA...** **IDCEDEMA...**

Eliminar respuestas abiertas **Incluir respuestas abiertas**

Solo respuestas **Con solicitudes** **Cierre de respuestas abiertas**

Escribe aquí para buscar

14:53 16/05/2019

My Apps - AppSheet x Trabajo en Red x QlikView x +

← → ↻ No es seguro | qlikview.caritas.es/QvAJXZfc/opendoc.htm?document=intervencion_bilbao.qvw&host=QV5@qv

Aplicaciones ★ Bookmarks e-learn + doc Utilidades Internet Herramientas Correo e intranet Varios Bookmarklets Programación Partituras >> Otros marcadores

Select Bookmark Select Report

Portada **Selecciones** Personales y administrativos Edades Vivienda Familia Ingresos-gastos Salud (Adicciones) Formación Empleo Experiencia Ofertas

Intervención **Resumen** (Listados) Alta Cáritas y procesos de atención Alta Proyecto Itinerarios (Específicos) AES Justificación ayudas Sensibilización

Trabajo en red **Análisis cualitativos** Objetos de informes Sistema

Periodo intervención

Año: 2018
Semestre: ☐
Trim./Año: ☐
Trimestre: ☐
Mes/Año: ☐
Mes: ☐
Fecha: ☐

Filtros por actividad

Ámbito: ☐
Área: ☐
Programa: ☐
Proyecto: ☐

Filtros por territorio

Vicaría: ☐
UP: ☐
Interparroqui: ☐
Parroquia: ☐

Selección por respuesta

Tipo (1 dígito): ☐
Tipo (2 dígitos): ☐
Ámbito (1 dígito): ☐
Ámbito (2 dígitos): ☐
Ámbito (3 dígitos): ☐
Lugar: ☐

Contabiliza: [Nº de personas]

Agrupado por: Área

Personas **Intervenciones** **Cantidad** **Vicaría** **UP** **Ámbito** **Área** **Programa** **Proyecto** **Ámbito1** **Ámbito2** **Ámbito3** **Ámbito...** **Tipo1** **Tipo2** **Tipo...**

Resumen global. Se muestra: [Nº de personas]

Área	Sexo	Nº de personas	%	% >	Nº de personas	%	% >	Nº de personas	%	% >
ACCION SOCIAL DE BASE	Hombre	69	1,12%	35,9%	123	1,68%	64,1%	192	1,42%	100,0%
AREA DE ACCION COMUNITARIA	Mujer	1	0,02%	100,0%	-	-	-	1	0,01%	100,0%
AREA DE ACCION SOCIAL DE BASE	Total	2.053	46,81%	44,3%	3.634	45,77%	55,7%	6.527	48,42%	100,0%
AREA DE ADICCIONES	Hombre	21	0,34%	100,0%	131	1,79%	53,3%	21	0,16%	100,0%
AREA DE COOPERACION INTERNACIONAL	Mujer	115	1,86%	46,7%	1.502	20,57%	69,8%	246	1,82%	100,0%
AREA DE EMPLEO	Total	651	10,53%	30,2%	368	5,04%	79,7%	2.153	15,97%	100,0%
AREA DE MAYORES	Hombre	94	1,52%	20,3%	350	4,79%	14,3%	462	3,43%	100,0%
AREA DE PERSONAS EN EXCLUSION (SIN HOGAR Y ADICCIONES)	Mujer	23	0,37%	43,4%	30	0,41%	56,6%	53	0,39%	100,0%
AREA DE VIVIENDA	Total	208	4,82%	47,1%	335	4,59%	52,9%	633	4,70%	100,0%
AREA SERVICIO JURIDICO	Hombre	66	1,07%	38,8%	104	1,42%	61,2%	170	1,26%	100,0%
FAMILIA, INFANCIA E INCLUSION SOCIO-LABORAL	Mujer	822	13,30%	27,8%	2.132	29,20%	72,2%	2.954	21,91%	100,0%
FORMACION PROGRAMA OPERATIVO CDBIL	Total	-	-	-	13	0,18%	100,0%	13	0,10%	100,0%
HOGARES DE MENORES	Hombre	14	0,23%	66,7%	7	0,10%	33,3%	21	0,16%	100,0%
SSGG-INDITEX FORMACION CDBIL	Mujer	10	0,16%	100,0%	-	-	-	10	0,07%	100,0%
SSGG FORMACION APOYO CDBIL	Total	-	-	-	12	0,16%	100,0%	12	0,09%	100,0%
Total		6.180	100,00%	45,8%	7.301	100,00%	54,2%	13.481	100,00%	100,0%

8000 ACUERDOS
9000 OTROS TIPO

Escribe aquí para buscar

14:54 16/05/2019

9. Reflexión sobre RGI al parlamento



DOCUMENTO de REFLEXION sobre la reforma de la Renta de GARANTIA DE INGRESOS Y PARA LA INCLUSION SOCIAL

Comparecencia en la comisión de empleo y políticas sociales del Parlamento Vasco

Marzo de 2018

1.- PRINCIPIOS DE LA ACCIÓN SOCIAL DE CÁRITAS

2.- ELEMENTOS CLAVES PARA UN SISTEMA DE GARANTÍA DE INGRESOS Y PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL

- 2.1 TENEMOS UN BUEN SISTEMA.
- 2.2 ESPÍRITU DE LA LEY. DOBLE DERECHO.
- 2.3 PARTICIPACIÓN DEL TERCER SECTOR.
- 2.4 NECESIDAD DE CONSENSO Y GARANTÍA DE ESTABILIDAD.

3.- CUESTIONES A TENER EN CUENTA A LA HORA DE REFORZAR EL SISTEMA

- 3.1.- ALCANCE DEL SISTEMA DE PROTECCIÓN.
 - 3.1.1.- Sistema mejorable en su alcance: la pobreza y la exclusión aumentan
 - 3.1.2.- Sistema mejorable en su alcance: población afectada por la pobreza que queda fuera del sistema y la persistencia de la pobreza grave.
 - 3.1.3.- Limitaciones del alcance por endurecimiento de requisitos de acceso: empadronamiento y límites en el nº de prestaciones por vivienda.
- 3.2.- COHERENCIA DEL SISTEMA CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN: ESTABILIDAD Y ENFOQUE INTEGRAL.
 - 3.2.1.- Enfoque integral y conexión de las prestaciones con el resto de ámbitos implicados en la inclusión social:
 - a) RGI- AMBITO DE LA INCLUSIÓN SOCIAL/LA PARTICIPACIÓN.
 - b) RGI-AMBITO DE LA INCLUSION LABORAL.
 - c) RGI-AMBITO DE LA VIVIENDA.
 - 3.2.2.- ESTABILIDAD EN LA PROTECCIÓN. Accesibilidad y estabilidad de la RGI.
- 3.3.- ENFOQUE ORIENTADO A LA COHESIÓN SOCIAL.

4.- BREVE ANÁLISIS DE LAS 15 PROPUESTAS Y OTROS ASPECTOS.

- 4.1.- Documento a debate. Reflexión sobre la propuesta de reforma de la RGI.
- 4.2.- Otros aspectos a considerar.

- La superación del enfoque centrado en el fraude.
- Legitimar el sistema a través de defender a todos los colectivos que sufren situaciones de pobreza y exclusión. Luchar contra los estereotipos, y la estigmatización.
- Apuesta clara y firme por el desarrollo de la inclusión social: generando experiencias de convivencia, colaboración y participación social y comunitaria, de inclusión social y laboral, campañas informativas, de sensibilización, valores, interculturalidad, etc.

4.- BREVE ANÁLISIS DE LAS 15 PROPUESTAS Y OTROS ASPECTOS.

4.1.- DOCUMENTO A DEBATE. REFLEXIÓN SOBRE LA PROPUESTA DE REFORMA DE LA RGI.

Previos:

- Informe presentado por Dpto. de Empleo y Políticas Sociales exhaustivo, y útil como documento base para abrir el debate sobre la mejora del modelo vasco de garantía de ingresos.
- Su enfoque parece estar planteado más desde los problemas con los que se encuentra Lanbide a la hora de gestionar la RGI, que desde un análisis de la nueva realidad social a la que dar respuesta adaptada y actualizada.
- Se percibe sobredimensionada la fijación con el fraude. Continúa el discurso, necesidad de un cambio. Dar datos objetivos del fraude.

Propuesta 1: Modificar la fórmula actualmente utilizada para la determinación de las unidades de convivencia.

- La norma general de una RGI por domicilio deja la puerta abierta a que "en determinadas circunstancias" personas sin relación afectiva o familiar entre sí puedan ser objeto de un



DOCUMENTOS DE ANÁLISIS- EQUIPO DIRECTIVO

Curso 2016/2017

12/07/2017

1.	Misión ED principio de curso.	2
2.	Evaluación Plan de Trabajo ED. Retos	2
3.	Evaluación de equipos (Áreas y dptos.)	4
4.	Resumen de Retos e intuiciones de las 4 coordinaciones	33
5.	Áreas de mejora tras encuesta satisfacción del personal	38
6.	Evaluación del Liderazgo	39
7.	C.M.I. – Indicadores del Cuadro de Mando Integral	41
8.	Memoria de actividad 2016	43
9.	Análisis de personas y/o situaciones No-atendidas	48
10.	Áreas de mejora prioritarias Euskalit	60
11.	Marco V-PDE	62
12.	Orientación estratégica 2017/2018– Líneas y equipos	64
REFLEXION		
13.	Intuiciones – Temas Claves y Plan de Trabajo	71

ANEXO: RESULTADOS GLOBALES ENCUESTA DE POSICIONAMIENTO 2017

DOCUMENTOS DE ANÁLISIS- EQUIPO DIRECTIVO

Curso 2017/2018

12/07/2018

0.	Buscando referencia y marco	
1.	Misión ED.	1
2.	Evaluación Plan de Trabajo ED. Retos	3
3.	Evaluación de equipos (Áreas y dptos.)	7
4.	Resumen de Avances y Retos de las 4 coordinaciones	19
5.	Áreas de mejora tras encuesta satisfacción del personal	23
6.	Evaluación Liderazgo y Sugerencias Equipo Responsables	24
7.	Evaluación del desempeño	29
8.	C.M.I. – Indicadores del Cuadro de Mando Integral	35
9.	Memoria de actividad 2017	37
10.	Sensibilización y Campañas.	49
11.	Posicionamientos legislativos.	53
12.	Revisión PE 14/18 preevaluación y actualización estratégica	57
13.	Resultados globales encuesta de posicionamiento 2018	61
14.	Encuestas de voluntariado 2018 y participantes 2018	64
15.	Análisis económico 2017	72
16.	Argumentario "La dimensión relacional".	80
17.	Plan de adaptación. Medidas y seguimiento	96
18.	Situación Reflexión Mutua Pertenencia V-J-A	100
19.	Áreas de mejora Euskalit contraste externo junio 2018	111
20.	Marco V-PDE	117
21.	Plan Estratégico Cáritas Española	118
22.	Declaración final 75 Asamblea de Cáritas Española	147
23.	Estructura organizativa. Borrador propuesta adaptación.	149
24.	Intuiciones – Temas Claves y Plan de Trabajo	152

1-. Misión de ED

El equipo directivo de Cáritas Bizkaia tiene como MISIÓN liderar al conjunto de la entidad para que sea expresión de la opción preferente de la Iglesia de Bizkaia por las personas más vulnerables, siendo ejemplo de identidad, trabajo en equipo, disponibilidad y motivación. Para ello, gestiona estratégicamente los recursos humanos y económicos de Cáritas estableciendo las directrices y coordinando los planes de trabajo desde la serenidad, implicación y la cercanía. Promueve la participación, garantizando la coherencia y la sostenibilidad y vela por el acompañamiento a cada persona de la organización en su desarrollo personal y profesional.

11. Entidades vinculadas y participación en redes



inclusión social

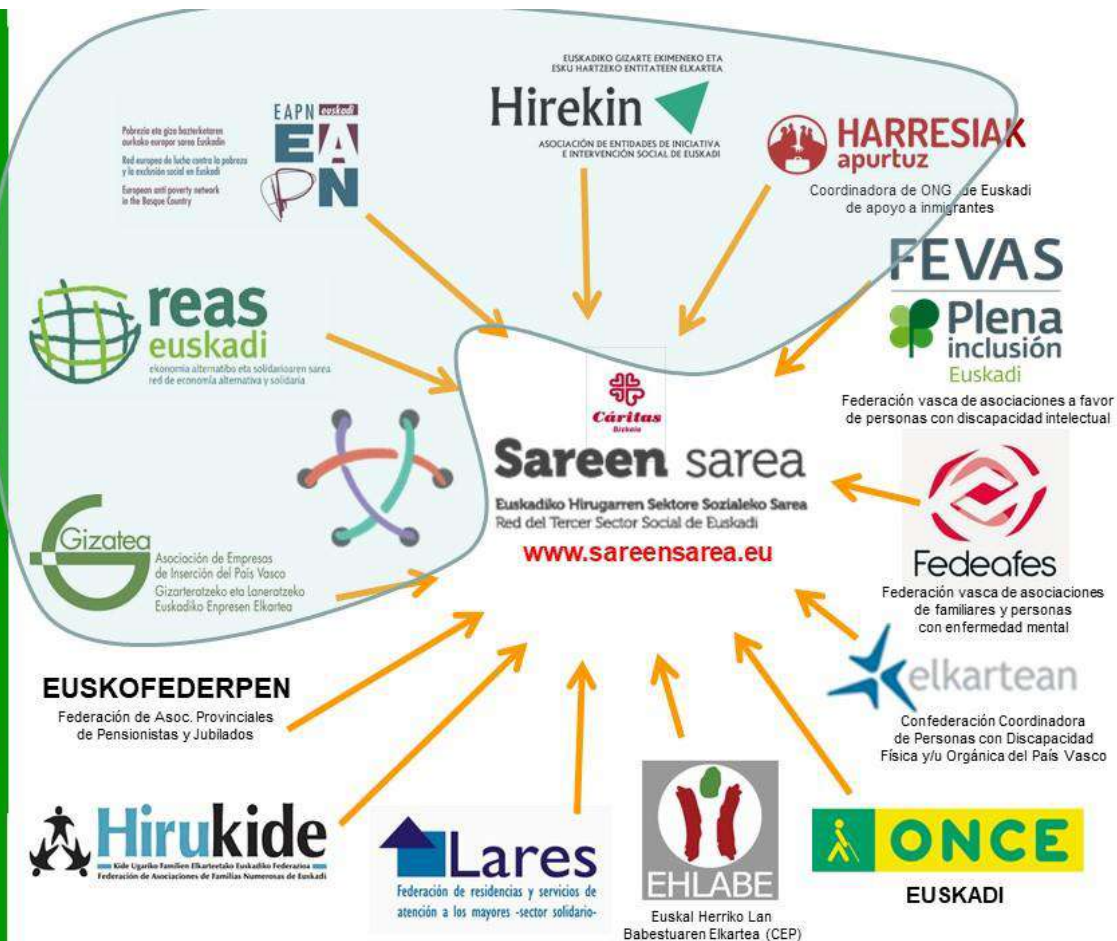
tercer sector

espacios institucionales

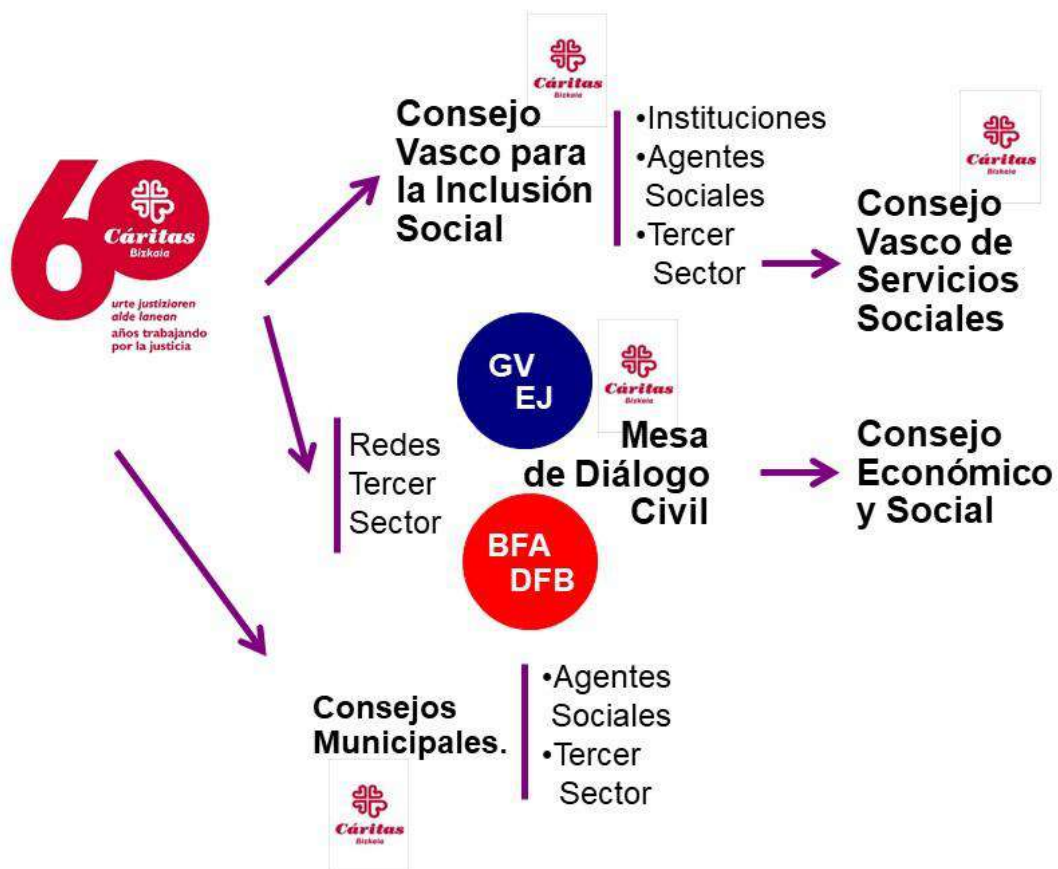
inclusión social

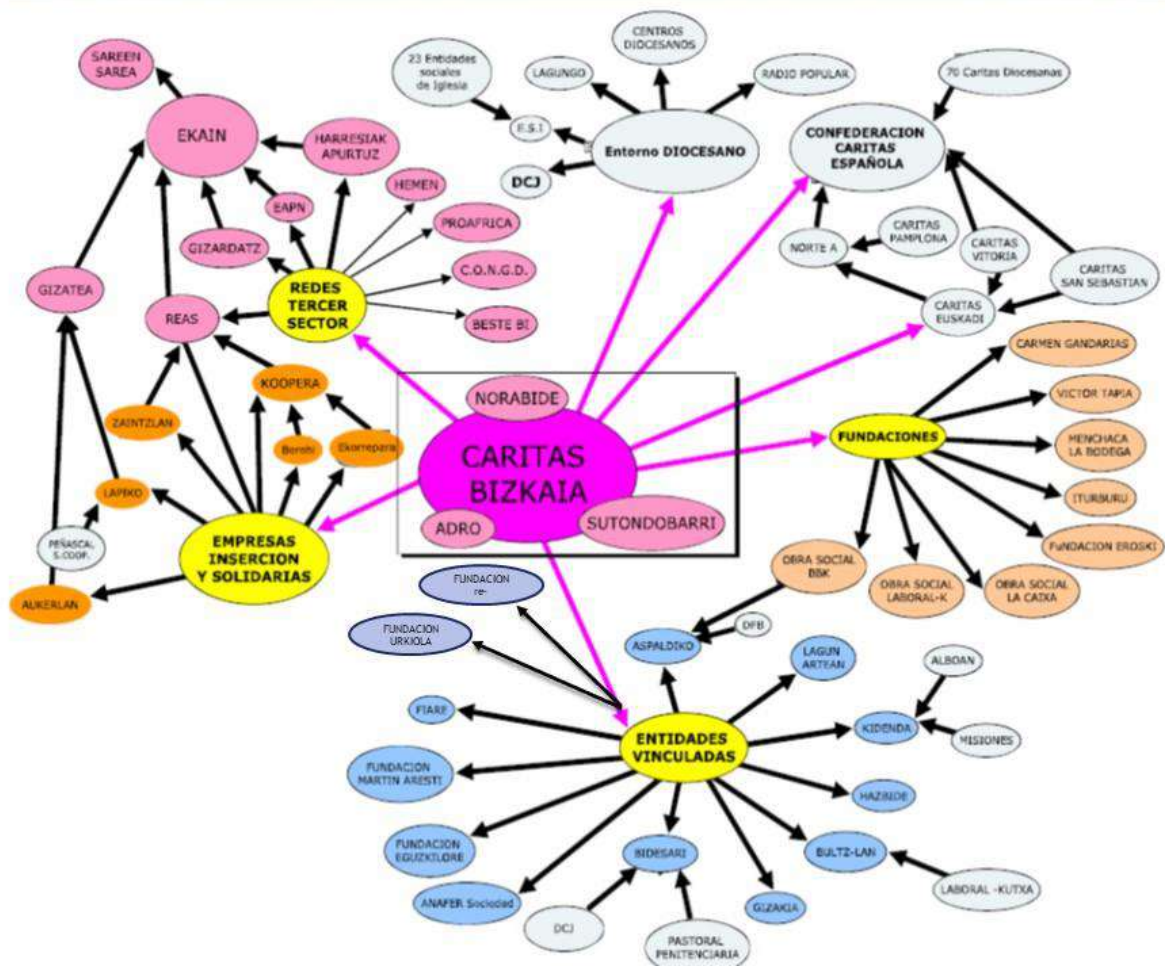


tercer sector social



espacios institucionales





3-. Evaluación de Equipos (Coordinaciones, Áreas, y Departamentos)

Área/Dpto/Coord.	Objetivo General	Objetivo Específico	Acción	Evaluación	%
Acción Social de Base	DESARROLLAR E L MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAR EN LAS ACOGIDAS	DESARROLLAR E L MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAR EN LAS ACOGIDAS		Incorporadas herramientas, puesta en marcha de experiencias piloto. Pendiente formación en familia inter-áreas.	65
		Desarrollar una formación en intervención familiar conjuntamente con otras áreas	Participar una o dos personas Comisión inter-áreas para diseñar la formación	Pendiente para el curso que viene	0
			Presentar propuesta formativa	Pendiente para el curso que viene	0
		Implementar las nuevas herramientas de valoración propuestas desde la comisión MAI en los equipos de acogida	Participación de alguien del área en la Comisión MAI	Incorporadas las nuevas fichas, realizada formación específica sobre ella. Pendiente trabajar en los equipos la herramienta de valoración y el SICCE itinerarios (realizada formación por parte del equipo)	65
			Presentar y trabajar con los equipos la herramienta	Incorporadas las nuevas fichas, realizada formación específica sobre ella. Pendiente trabajar en los equipos la herramienta de valoración y el SICCE itinerarios (realizada formación por parte del equipo)	65
			Reunión para trabajar la herramienta de valoración	Incorporadas las nuevas fichas, realizada formación específica sobre ella. Pendiente trabajar en los equipos la herramienta de valoración y el SICCE itinerarios (realizada formación por parte del equipo)	65
	QUE LAS PERSONAS QUE ACUDENA A LAS ACOGIDAS ENCUENTREN AQUELLO QUE RECOGEMOS EN NUESTRA FICHA DE PROCESO: ACOGIDA INCONDICIONAL, ESCUCHA, COBERTURA DE NECESIDADES BÁSICAS	QUE LAS PERSONAS QUE ACUDENA A LAS ACOGIDAS ENCUENTREN AQUELLO QUE RECOGEMOS EN NUESTRA FICHA DE PROCESO: ACOGIDA INCONDICIONAL, ESCUCHA, COBERTURA DE NECESIDADES BÁSICAS		Realizado contraste en el equipo, trabajado manual de buenas prácticas, ajuste modelo de ayudas, pendiente formación voluntariado DDHH, implementación de las tarjetas, sistema de SSSS, recogida de incidencias, acciones grupales	65
		Mejorar la dimensión de la protección que trabajamos desde el área	Incorporar las tarjetas monedero	Realizado el ajuste del modelo de ayudas económicas incorporando tema cortes de RGI, sistematizando préstamos. Pendiente implementación de tarjetas monedero	50

13. Ficha de evaluación y programación de equipos de proyecto.

Ficha de recogida de la revisión

Haciendo memoria	Lo que no hemos logrado	Lo que sí hemos logrado
Nuestro barrio	Dificultades, problemas	Oportunidades
Nuestro equipo	Debilidades	Fortalezas

Ficha de compromisos del equipo

Nombre del proyecto: _____ Curso: _____

Retos	Descripción
Reto 1	
Reto 2	
Reto 3	

5-. LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA ASOCIADAS A LA ENCUESTA DE SATISFACCION DEL PERSONAL 2017

EQUIPO DE MEJORA TRAS ENCUESTA DE SATISFACCION AL PERSONAL 2017

14 personas 7 de Acción específica- 4 de acción Territorial y 3 de Departamentos

Resolución de Conflictos.

- Formación básica en resolución de conflictos y gestión emocional (sería buena contar con gente externa que se dedica profesionalmente a la resolución de conflictos para que nos ayude a solventarlos)
- Necesidad de identificación clara de referentes para temas/tareas.

Coherencia entre discurso y acción

- Crear una comisión de trabajo que haga seguimiento de la coherencia discurso-acción. Análisis, fomento y difusión para poner en práctica el código ético de Cáritas Española (Relación con Empresas)

Plan de Igualdad:

- Reactivar la comisión de igualdad (abrirla) para aumentar el conocimiento del plan, mejorar el lenguaje inclusivo, hacer seguimiento y propuestas ajustadas. Medidas de conciliación, situación de la igualdad y peso en las responsabilidades.
- Especificar qué se entiende por “medidas de conciliación”.

Organigrama y estructura de la entidad

- Elaborar documento para mejorar información sobre el organigrama
- Diferenciar cuando se dice dirección si es Director o Equipo Directivo

Importante mejorar la formación-supervisión.

- Mejorar proceso formación-
- Revisar el término de “promoción” vinculado a la formación.

Distinguir en territorios cuál es el centro de trabajo a valorar

- Revisar Condiciones ambientales de los centros de trabajo
- Sería interesante conocer algo más sobre las **personas que no han respondido** a la encuesta: área de trabajo, hombre-mujer, etc.
- Conocer **el impacto externo de Twitter y Facebook** de cara a seguir con ello o no. También, en lugar de formular un “qué prefieres...”, formular un “puntuas estas herramientas”.
- **Selección:** el aspecto peor valorado. Antes de esta encuesta ya había quejas formales y no formales con respecto a la **inexistencia de las convocatorias**.
- **¿Cómo se debía haber contestado a la encuesta, como Eguzkilore o como Cáritas?**
- **En Acción Específica se perciben dificultades en el ambiente.** Se propone **trabajar el MAI** ya que puede haber **diferentes interpretaciones** que pueden dar lugar a choques entre las personas trabajadoras.
- Inexistencia de un **plan de promoción** para personas trabajadoras que en un periodo breve de tiempo se van a quemar.

Encuesta de Liderazgo Cáritas Bizkaia 2019

Esta encuesta tiene como objetivo proporcionar a las personas responsables de la organización información sobre el desarrollo de su función. Estos datos ayudarán a mejorar su labor tras el análisis de los mismos. Valora por favor a las personas responsables de los equipos que se señalan. Gracias por tu interés y colaboración.

/ Evalúas a:

Liderazgo Funcional

- 1-. Su función aporta significativamente a Cáritas
2. Su formación y conocimiento aportan a Cáritas
3. / se identifica, es referente y desarrolla la misión de Cáritas
4. Es eficaz en su trabajo, contribuye a mejorar y conseguir objetivos
5. Sabe apoyarse y delegar responsabilidades en otras personas
6. Apoya, anima e ilusiona en caritas. Proyecta optimismo
7. Tiene capacidad de moverse en el entorno social y eclesial
8. Reconoce y valora las aportaciones de los demás
9. Acepta los cambios y las críticas constructivas
10. Confío en que desarrolla su función de forma adecuada.
11. Dedicar tiempo a la tarea y le permite conocer la realidad
12. Es accesible y facilita la comunicación
13. Comunica bien. Tiene capacidad para transmitir ideas y conocimientos.
14. Tiene capacidad de traccionar, implicando y cohesionando
15. Promueve la participación
16. Tiene sentido del humor

A-. Lo que quiero hacerte llegar es es....

Intenta explicar a tu responsable "qué le quieres decir respecto a los aspectos anteriores". Consejos, propuestas, áreas de mejora...

Liderazgo Operativo

- A. Convocar, planificar reuniones, preparar documentación
- B. Su capacidad para dirigir reuniones, control tiempos, objetivos, temas.
- C. Su capacidad para encauzar las conductas a la consecución de objetivos.
- D. Conoce a las personas y sus tareas
- E. Su capacidad de sacar lo mejor de cada persona del equipo
- F. Sabe gestionar los conflictos
- G. Su capacidad de escuchar.
- H. Su puntualidad y asistencia
- I. Su cumplimiento de compromisos en fecha

B-. En este bloque mas operativo, lo que quiero hacerte llegar es es....

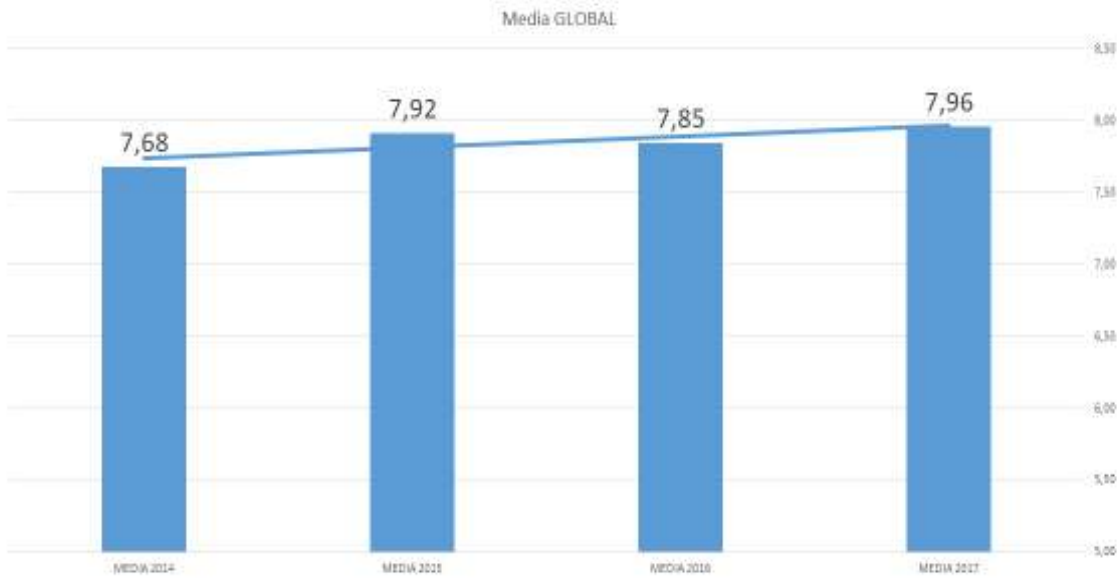
Intenta explicar a tu responsable "qué le quieres decir respecto a los aspectos anteriores". Consejos, propuestas, áreas de mejora...

18. Pertsona horrek betetzen dituen eginkizunetarako, erakundeko beste pertsona baten/batzuen izena/k proposatzeko gai zara / para la función que realiza esta persona, propon (si lo consideras) el nombre de otra/s persona/s de la organización:

16. Evaluación del liderazgo. Análisis.

21 PERSONAS EVALUADAS
236 ENCUESTAS SOLICITADAS

EVALUACION DEL LIDERAZGO



		01 CONVOCAR, PLANIFICAR REUNIONES, PREPARAR DOCUMENTACIÓN	02 SU CAPACIDAD PARA DIRIGIR REUNIONES, CONTROL TIEMPOS, OBJETIVOS, TEMAS	03 SU CAPACIDAD PARA ENCAUZAR LAS CONDUCTAS A LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS	04 CONOCE A LAS PERSONAS Y SUS TAREAS	05 SU CAPACIDAD DE SACAR LO MEJOR DE CADA PERSONA DEL EQUIPO	06 SABE GESTIONAR LOS CONFLICTOS	07 SU CAPACIDAD DE ESCUCHAR	08 SU PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	09 SU CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS EN FECHA
	MEDIA O	01	02	03	04	05	06	07	08	09
MEDIA 2017	7,86	8,02	7,77	7,72	7,90	7,44	7,08	7,98	8,51	8,31
MEDIA 2016	7,68	7,58	7,48	7,51	7,94	7,41	7,16	7,82	8,08	8,12
MEDIA 2015	7,81	7,74	7,69	7,61	8,06	7,52	7,32	8,11	8,15	8,12
MEDIA 2014	7,50	7,40	7,60	7,20	7,80	7,30	7,10	7,80	7,90	7,80

- De los 9 aspectos se mejora claramente en 7 de ellos, especialmente en 1,8,9
- Se baja los otros 2, son 4 y 6

El de más baja valoración:

- Gestión de conflictos (7,08)

El de más alta valoración:

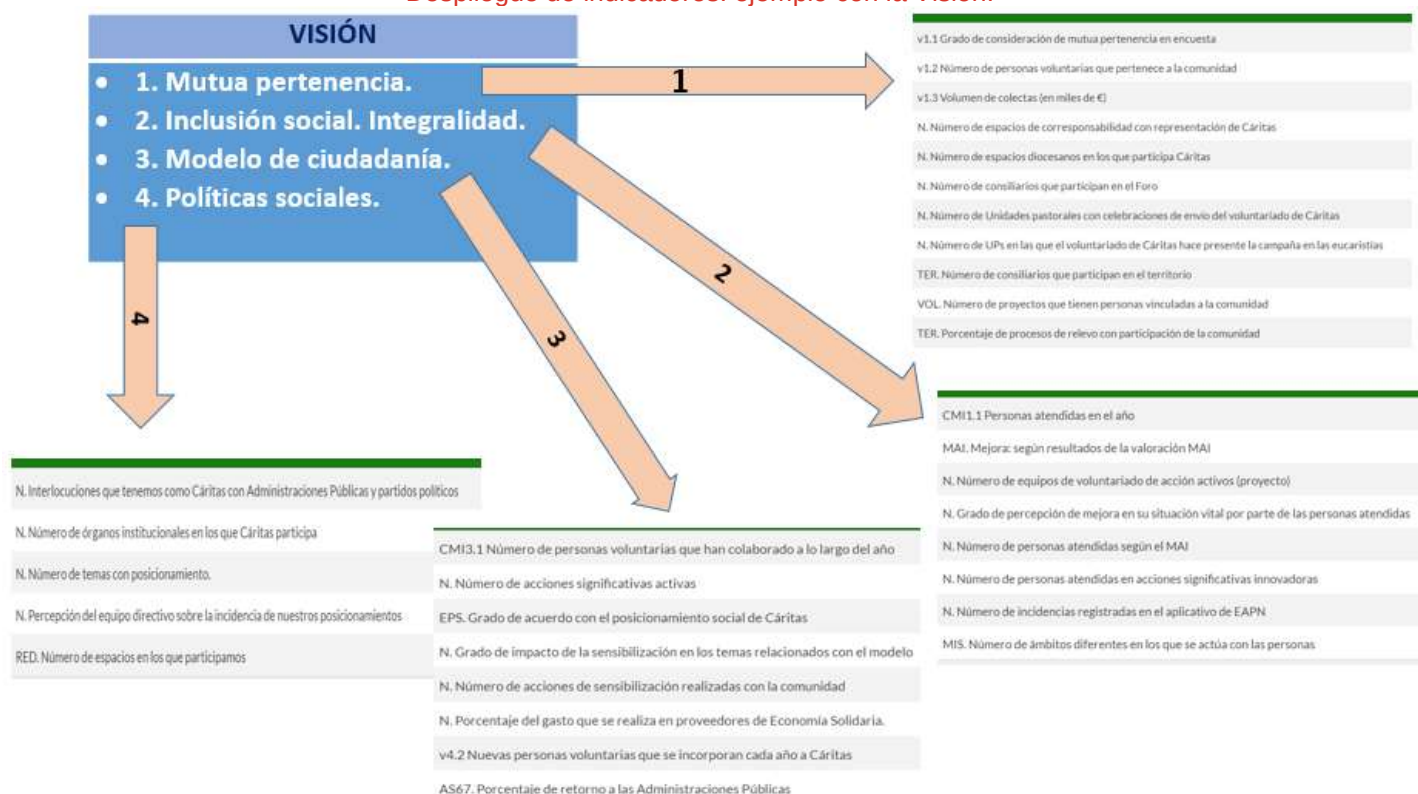
- Puntualidad y asistencia (8,51)
- Cumplimiento de compromisos en fecha (8,31)

17. Síntesis estratégica para análisis y CMI

Traducción a objetivos de los textos redactados

QUÉ	MISIÓN	VISIÓN
	1. Animar a la comunidad al compromiso. 2. Posibilitar vida digna. 3. Promover justicia y derechos. 4. Incidencia: sensibilización, denuncia y propuesta.	1. Mutua pertenencia. 2. Inclusión social. Integralidad. 3. Modelo de ciudadanía. 4. Políticas sociales.
CÓMO	VALORES	CAPACIDAD
	1. Amor fraterno. 2. Cercanía. 3. Gratuidad. 4. Participación. 5. Calidad. 6. Sostenibilidad.	1. Recursos materiales y económicos. 2. Recursos personales: voluntariado y equipos. 3. Base Social, alianzas. 4. Participación en redes y relaciones institucionales.

Despliegue de indicadores: ejemplo con la Visión.



18. CMI. Extracto

Filtros		PROGRAMACIONES	OBJETIVOS	ACCIONES	IN
Área o dpto.	PLAN ESTRATEGI...	Programación presentar	Resumen Programaciones	Cuadro de ACCIONES	
PERIODO	2015-2018	Despliegue Planes	Resumen OBJETIVOS	Acciones por PLAZO	
Dimensión CMI		Impulso PE y PA por Área	Resumen ACCIONES	Cuadro de LLAMADAS	
Estado acción		Evaluación completa			
Elemento MGA					
Objetivo					
Acción					
Programaci...					

CUADRO DE MANDO							
dimension...	Objetivo	2014	2015	2016	2017	2018	
CAPACIDAD	c1. Disponer de recursos económicos y materiales para llevar a cabo la labor de Cáritas	7,59	8,87	7,15	5,60	7,96	
	c2. Disponer de personas implicadas para la acción de Cáritas	7,04	7,30	8,13	7,48	6,74	
	c3. Disponer de una base social amplia que soporte la acción de Cáritas	6,34	9,10	8,41	6,98	8,48	
	c4. Mantener una alta presencia y actividad en espacios de corresponsabilidad y participación social. Influencia, pres...	-	-	-	8,36	7,14	
	Total	7,21	8,47	7,75	6,99	7,30	
MISIÓN	m1. Animar a la comunidad cristiana en el ejercicio de su misión caritativa y social	7,06	7,02	7,08	7,42	8,01	
	m3. Posibilitar una vida digna	6,85	9,53	7,31	6,38	8,87	
	m4. Promover la justicia y los derechos	10,00	6,00	10,00	9,13	1,60	
	m5. Incidencia: sensibilización, denuncia y propuesta	-	8,15	7,44	8,81	7,87	
	Total	7,42	7,68	7,61	7,53	7,67	
VALORES	b1. Amor Fraternal	9,09	7,95	7,54	5,13	6,75	
	b2. Actuar desde la cercanía	7,98	9,82	7,74	8,34	6,78	
	b3. Desarrollar la acción desde la gratuidad como valor	8,58	7,59	6,67	4,13	5,44	
	b5. Impulsar la participación en todos los niveles de la organización	5,31	10,00	8,94	8,24	5,64	
	b6. Realizar una gestión de calidad	7,54	9,44	8,28	7,49	7,43	

Valores directos.

valores directos:

CUADRO DE MANDO							
dimension_ind...	Objetivo	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
VISIÓN	v3. Que las personas acompañadas en Cáritas consigan mayor grado de inclusión social	CMI1.1 Personas atendidas en el año	11.495,00	11.364,00	10.519,00	10.846,00	12.965,00
		I4. Personas atendidas en proyectos innovadores que se mantienen	-	81,00	626,00	632,00	336,00
		MAI. Mejora: según resultados de la valoración MAI	-	-	5,70	3,60	4,50
		N. Número de equipos de voluntariado de acción activos (proyecto)	285,00	264,00	255,00	247,00	259,00
		N. Número de incidencias registradas en el aplicativo de EAPN	-	-	-	1,00	-
		N. Número de personas atendidas en acciones significativas innovadoras	1.099,00	811,00	453,00	798,00	1.552,00
		N. Número de personas atendidas según el MAI	-	-	310,00	352,00	392,00
		Total	4.293,00	3.130,00	2.028,12	1.839,94	2.584,75
Total		4.293,00	3.130,00	2.028,12	1.839,94	2.584,75	
Total		4.293,00	3.130,00	2.028,12	1.839,94	2.584,75	

"Nota" o valoración en función del objetivo

CUADRO DE MANDO							Mx XI	
dimension_ind...	Objetivo	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	
VISIÓN	v3. Que las personas acompañadas en Cáritas consigan mayor grado de inclusión social	CMI1.1 Personas atendidas en el año	10,00	10,00	7,59	9,23	10,00	
		I4. Personas atendidas en proyectos innovadores que se mantienen	-	6,20	10,00	10,00	8,50	
		MAI. Mejora: según resultados de la valoración MAI	-	-	10,00	4,40	8,00	
		N. Número de equipos de voluntariado de acción activos (proyecto)	6,80	5,12	5,50	4,70	5,90	
		N. Número de personas atendidas en acciones significativas innovadoras	10,00	10,00	1,26	10,00	10,00	
		N. Número de personas atendidas según el MAI	-	-	7,33	7,60	7,10	
		Total	8,93	7,83	6,95	6,56	8,25	
	Total	8,93	7,83	6,95	6,56	8,25		
Total		8,93	7,83	6,95	6,56	8,25		

19. Equipo de responsables. Definición (Rev. 3)

Misión del Equipo de Responsables.

El equipo de responsables de Cáritas Bizkaia, en corresponsabilidad con el equipo directivo, tiene como MISION impulsar al conjunto de los equipos de la entidad en la opción preferente de la comunidad cristiana por las personas más vulnerables, siendo ejemplo de identidad, compromiso, trabajo en equipo, disponibilidad y motivación. Para ello, cohesiona y desarrolla los planes de trabajo desde la serenidad, implicación y la cercanía. Promueve la participación, garantizando la coherencia y la sostenibilidad y vela por el acompañamiento a cada persona de la organización en su desarrollo personal y profesional.

FUNCIONES

1. Aportar a la construcción de líneas de trabajo (plan estratégico) y la toma de decisiones, cohesionando el proceso de planificación y los núcleos de intervención (MAS MAI MAV) y sensibilización (líneas) • Servir de apoyo técnico a las decisiones del ED • Prestar atención a las nuevas realidades y nuevas apuestas. • Adaptar la acción a la realidad	CONSTRUCCION, CAMBIOS Y TOMA DE DECISIONES	
2. Impulsar el desarrollo de la tarea en coherencia con la organización, siendo capaces de transmitir, adaptar e implantar los cambios que se produzcan en la organización y el entorno.	DESARROLLO COHERENCIA TAREA	
3. Generar sinergias entre diferentes áreas y equipos • Facilitar la comunicación, conexión.	INTERCONEXION y SINERGIAS	
4. Acompañar equipos y personas con criterios comunes. desde lo técnico, identidad, gestión, ... • Ser ejemplo de identidad, voz e imagen de la entidad. • Coherencia • Evaluar y reconocer a las personas. • Financiación y presupuesto • Estar disponible	ACOMPañAR TECNICO IDENTIDAD	
5. Impulsar la mejora continua, la creatividad y la innovación, promoviendo la participación y creando espacios de crecimiento • Promover formación y formarnos • Creatividad • Animar	MEJORA INNOVACION CREATIVIDAD PARTICIPACION CRECIMIENTO	
6. Desarrollar en toda la entidad la dimensión celebrativa y los vínculos relacionales, propiciando sentido de pertenencia a la entidad • Tomar el pulso de los equipos • Esperanza positivismo dotar de sentido a la acción.	RELACIONAL SENTIDO PERTENENCIA	
7. Facilitar la comunicación y tejer redes • Representación externa	COMUNICACIÓN Y RED	

- Se ha trabajado como responsables de forma individual, no tanto de forma conjunta. Falta un punto de cohesión de equipo.
- Falta encuentro para generar equipo. Reto de dar continuidad a espacios de encuentro y comunicación. Debilidad como equipo.
- Se echa en falta trabajar la visión global compartida en la entidad y como encajamos cada área en esa visión. Falta conexión para entender y situar cada parte en el global de la entidad. Generar discurso y visión compartida.
- Actitud de mirarnos. Mayor cercanía, debate, discusión en línea de construcción. Buscar esa experiencia de rebeldía compartida.
- Buscar dinámicas que generen sentirnos partícipes. Sensación de que hemos cumplido las tareas pero que la necesidad de acompañarnos está menos cuidada, la parte relacional y emocional.
- Equipo más allá del sumatorio. Buscar dinámicas de compartir fragilidades y mejorar la pertenencia. Trabajar la tolerancia y el conocimiento de cada responsable.
- Herramientas: grupo de whatsapp o similar.
- Preparación de las reuniones por parte de otras personas. Buscar frescura.

¿Qué necesitamos como equipo?

1. Formación y adquisición de competencias

- Formación en resolución de conflictos.
- Cómo gestionar el componente afectivo que tenemos en Caritas.
- Desarrollar dinámicas de equipo, de trabajo en equipo. Facilitar el trabajo en equipo (competencias)
- Equilibrar las tareas

2. Cohesionar marcos y criterios. Contrastar

- Trabajar marco ideológico compartido, pensamiento y conocimiento. Construir las directrices con dinámicas de ver, jugar y actuar.
- Sistemas de contrastar. Espacio de contraste de lo que es nuestra tarea de responsables en Cáritas. En clave de aprendizaje. Puede ser en los espacios pequeños específicos territorio. Compartir estrategias comunes
- Ser conscientes del papel de soporte interno. Tejer alianzas y confiar con otros. Ser responsables para ello

3. Ser acompañados.

- Acompañamiento emocional
- Reconocernos en lo que hacemos bien.

4. Fortalecer el equipo

- Visibilizarnos como equipo.
- Aumentar el sentimiento de equipo. Compartir otros espacios además de la simple/compleja tarea, más lúdicos.

20. Esquema de la formación en liderazgo con Pilar Pato



Papel del Responsable de Equipos:

habilidades, herramientas

y límites

Pilar Pato J. de Castro
Sector Islas, 15-69B
28760 Tres Cantos
Madrid
667578024

Liderazgo y Gestión

Situaciones de madurez



Formación y desarrollo de habilidades relacionales en los equipos de trabajo

GESTIÓN POSITIVA DE CONFLICTOS

21. Auditoría social. Esquema de indicadores.

En este documento tenéis un repaso, pregunta por pregunta, de todo el cuestionario de la Auditoría Social de REAS Euskadi. En él encontraréis también el significado de cada pregunta y la información que se pide. Por ello, es muy recomendable que antes de rellenar el cuestionario en el aplicativo ensenaelcorazon.org, le echéis un vistazo a toda la relación de preguntas, a fin de facilitar su cumplimentación y repartir tareas entre los diferentes miembros de la organización. En la tabla siguiente se muestran la estructura del cuestionario y el número de preguntas que lo conforman.

	Nº PREGUNTAS
DATOS GENERALES	
Personas de la organización (condicional en función de la forma jurídica)	7
Comunicación	
ECONOMÍA Y POLÍTICA DEL LUCRO	
Plantilla media	
Información económica	
Contratación pública responsable	
Reinversión	
Política de lucro	
EQUIDAD Y DEMOCRACIA	
Participación	
Transparencia	
Diversidad	
Cargos de responsabilidad	
Igualdad salarial	
Lenguaje no sexista	
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	
Política ambiental	
Consumo de energía y agua (en oficinas)	
Consumo de papel (en oficinas)	
Prevención y recogida selectiva de residuos	
Otros consumos	
Movilidad	
COOPERACIÓN Y COMPROMISO CON EL ENTORNO	
Participación en redes y movimientos sociales	
Mercado Social	
Finanzas éticas	
Contribución al procomún	
Accesibilidad	
Política lingüística	
CALIDAD DEL TRABAJO	
Salud laboral	
Regulación de prestaciones de trabajo	
Formación	
Cuidados y compensaciones	
Estabilidad laboral	
NÚMERO TOTAL	

CUESTIONARIO CUANTITATIVO

DATOS GENERALES

Personas de la organización		
q0101	Número de personas socias no trabajadoras (pueden ser socios de todo tipo)	Indicar el número de personas socias y/o colaboradoras de la organización NO asalariadas (ej. Socias de consumo, de servicios, de las explotaciones o profesionales en el caso de cooperativas de trabajo, de consumo, de servicios y de segundo grado, personas asociadas en el caso de organizaciones, o personas socias colaboradoras, según la naturaleza de la actividad de la entidad)
q0102	Número de organizaciones socias/patronas	Sólo para organizaciones de segundo y tercer grado. Indicar el número de empresas o entidades socias.
q0103	Personas que participan en representación de las organizaciones socias/patronas	Sólo para empresas y entidades de segundo y tercer grado. Indicar el número de personas representantes de las organizaciones socias que participan activamente en espacios decisorios y ejecutivos. Es importante tener esta cifra para conocer el número de personas que participan activamente en la organización, y así poder calcular los indicadores que requieren ese número.
q0104	Número de personas patronas	Sólo para fundaciones. Indicar el número de personas que componen el patronato de la fundación.
q0105	Número de personas trabajadoras socias	Responded solo si sois una cooperativa o sociedad laboral. Indicar el número de personas trabajadoras que son, al mismo tiempo, socias de la organización (socias de trabajo en el caso de las cooperativas y socias laborales en el caso de las sociedades laborales).
q0106	Número de personas trabajadoras no socias	Indicar el número de personas asalariadas no socias. En casos como los de las fundaciones, sociedades mercantiles, colegios profesionales y administración pública no habrá ninguna persona trabajadora socia y, por lo tanto, todas las personas asalariadas se contabilizan en este apartado.
q0107	Número de personas voluntarias	Para todas las entidades las cuales, debido a la naturaleza de su actividad, cuentan con la presencia de voluntarios de forma regular. Indicar el número de personas que

22. Plantilla presupuestos

PLANTILLA PRESUPUESTO 2019 (002).xlsx [solo lectura] - Excel

Juan Antonio Amunátegui

¿Qué desea hacer?

Desarrollador Vista Revisar Datos Fórmulas Diseño de página Insertar Inicio Archivo

E7

PRESUPUESTO AÑO 2019

INVERSIONES

4 N. CTA CONCEPTO

5 2E+05 APLICACIONES INFORMÁTICAS (1) 0,00

6 2E+05 CONSTRUCCIONES 0,00

7 2E+05 INSTALACIONES TÉCNICAS 0,00

8 2E+05 MAQUINARIA 0,00

9 2E+05 OTRAS INSTALACIONES 0,00

10 2E+05 MOBILIARIO 0,00

11 2E+05 EQUIPOS DE OFICINA 0,00

12 2E+05 EQUIPOS PROCESOS INFORMACIÓN (1) 0,00

13 2E+05 OTRO INMOVILIZADO MATERIAL 0,00

14 TOTAL 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00

15 (1) para presupuestar estas partidas, hablar con el Departamento de Informática

GASTOS

17 N. CTA CONCEPTO

18 6E+05 DEV. FACTURAS 0,00

19 621000 ARRENDAMIENTOS Y CANONES 0,00

20 622000 REPARACIONES Y CONSERVACION 0,00

21 622001 EQUIPAMIENTO DE SERVICIO 0,00

22 622002 LIMPIEZA 0,00

23 622003 EQUIPAMIENTO DE ACTIVIDAD 0,00

24 623000 SERVICIOS PROF. INDEPENDIENTES 0,00

25 6E+05 SERV. ESPORAD. DE PROF. INDEP. 0,00

26 624000 TRANSPORTES 0,00

27 625000 PRIMAS DE SEGUROS 0,00

28 626000 SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARES 0,00

29 627000 PUBLICIDAD Y SENSIBILIZACIÓN 0,00

30 628000 SUMINISTROS 0,00

31 628001 CALEFACCIÓN 0,00

32 628002 ELECTRICIDAD 0,00

33 6E+05 MATERIAL DE CONSUMO 0,00

34 6E+05 COMESTIBLES Y BEBIDAS 0,00

35 6E+05 ROPERO 0,00

36 6E+05 MATERIAL DE SANIDAD E HIGIENE 0,00

37 6E+05 FOTOCOPIAS 0,00

38 6E+05 MATERIAL ACTIVIDADES ANIMACIÓN 0,00

39 6E+05 DESARROLLO INSTITUCIONAL INTERNO 0,00

fuentes de financiación

presupuesto

Instrucciones Criterios

Escribe aquí para buscar

31/05/2019 9:01

INTRODUCCIÓN

El presente documento se ha redactado de conformidad con los Estatutos de la entidad, la legislación canónica que le es de aplicación, y la normativa contable en vigor para las entidades sin ánimo de lucro.

SEGUIMIENTO DE PRESUPUESTOS

CRITERIOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PRESUPUESTOS

1. Se realizará seguimiento del presupuesto y de los gastos e ingresos en cada proyecto mediante la visualización en Qlick View de los mismos, como mínimo **trimestralmente**. El departamento de Administración notificará cuando están los datos de cada trimestre listos para realizar la revisión.
2. Los **responsables de áreas, territorios y departamentos**, procederán a la consulta y al análisis comparativo de la información de gasto/ingreso real contabilizada con la presupuestada por cada **proyecto** mediante la selección del proyecto y el periodo objeto de análisis.
3. El **Departamento de Administración** procederá a la consulta y al análisis comparativo de la información del conjunto de proyectos para analizar el **presupuesto global** bajo el mismo criterio que en el caso anterior, pero seleccionando todos los proyectos con el fin de obtener el resultado total de todos los proyectos en la selección, y presentará la liquidación del presupuesto global trimestralmente al **Equipo de Dirección**.
4. Establecimiento de Acciones de mejora sobre la información analizada y en cuyo caso, toma de decisiones sobre las desviaciones significativas detectadas.

TIPO DE DESVIACIONES

TIPOS DE DESVIACIONES DEL PRESUPUESTO (incrementos de gasto y disminuciones de ingreso)	Desviación por Total Proyecto	Desviación por Total Área/Vicaría/Dpto.	Desviación en Presupuesto Global
Desviación media	> 10% o > 8.000 € y < 25 % o < 30.000 €	> 10% o > 20.000 € y < 25% o < 50.000 €	
Desviación significativa	≥ 25 % o ≥ 30.000 € Resp.área	≥ 25 % o ≥ 50.000 € ED	>1%, ≤ 5% ED
Desviación sustancial (ordinario previo parecer favorable del Consejo de Asuntos Económicos y aprobación del Consejo de Cáritas)			> 5%
	Firma rpble.proy.+área	Firma rpble.área+admón.	Acta

Los límites de las desviaciones son anuales, se revisan trimestralmente y se calcula la desviación en función del tiempo del año transcurrido.

Las desviaciones detectadas en el seguimiento del presupuesto y la necesidad de realizar algún gasto no contemplado previamente, se recogerán en la ficha de información de desviación de presupuesto, y será entregada al Departamento de Administración.

Se prestará especial atención a las desviaciones producidas en los ingresos.

Anexo I. Ficha de Información de desviación de Presupuesto

24. Esquema de proceso de acompañamiento MAI



25. Ficha de valoración MAI

D	Área	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Puntuación		
PROTECCIÓN	Económica	Ningún ingreso	Hasta el 50% de la RGI	Hasta RGI o SMI	Hasta dos veces RGI o SMI	Más de dos veces RGI o SMI	/	/	/
	Vivienda	En la calle. Chabola.	Albergue, pensión. Habitación, sin contrato	Alojamiento tutelado Institución. Habitación, con contrato.	Vivienda autónoma, piso. Reciente. Carácter temporal.	Vivienda autónoma Estabilizada			
	Administrativa	Ausencia de documentación básica (DNI/NIE, TIS, Pasaporte, Padrón)	En tramitación documentación básica Ausencia de otros documentos auxiliares.	Documentación básica en regla pero acceso parcial a derechos. Autorización de residencia.	Documentación en regla y con acceso a derechos. Autorización de residencia y trabajo. Temporal o larga duración.	Documentación en regla y con acceso a derechos. Nacionalidad.			
	Empleo	Paro de larga duración (>2años) Actividad marginal. Inactivo.	Paro (menos de 2 años). Economía sumergida.	Precariedad laboral (menos de un mes, menos de 3h/día). Inestabilidad en el empleo.	Empleo temporal. Empresas de Inserción.	Estabilidad en empleo.			
PROMOCIÓN	Formación	Analfabetismo absoluto o funcional	Estudios primarios no completados o similar. Formación para el empleo sin certificado. Aprendizaje socio-laboral inicial.(Talleres) Entrenamiento pre-aboral	Titulación básica obligatoria (EGB, ESO) Formación para el empleo con certificado nivel 1.	Bachillerato. FP 1/ Ciclos formativos de grado medio. Formación para el empleo con certificado nivel 2.	Titulación Universitaria FP2/ Ciclo formativo de grado superior. Formación para el empleo con certificado nivel 3.			
	Ocio	No realiza actividades de ocio que le resulten gratificantes. La mayoría de las experiencias de ocio tienen consecuencias dañinas (personal y/o socialmente)	La mayor parte de su tiempo libre lo dedica a actividades pasivas. No encuentra satisfacción en las actividades de ocio en las que participa (apatía...)	Disfruta de las actividades de ocio pero carece de autonomía y/o libertad como para realizarlas de manera autónoma. Realiza actividades de ocio de forma puntual.	Planifica, inicia y practica actividades de ocio, según sus intereses a nivel individual y grupal (aficiones, hobbies...).	El ocio forma parte de uno de sus hábitos diarios con plena autonomía y libertad de acción. Realiza acciones de voluntariado o participa en asociaciones culturales de su entorno.			

26. Ejemplo de manual de valoración. Vivienda

N	INDICADOR	SITUACIÓN
1	SIN TECHO	• Viviendo en la calle.
2	VIVIENDA PRECARIO O INSTITUCIONALIZADA NO ESTABLE	• Albergues. • Pensión precaria • Chabola • Vivienda Okupada • Infravivienda • Hacinamiento
3	ALOJAMIENTO INSTITUCIONAL DE NORMALIZACIÓN	• Alojamiento tutelado. • Alojamiento de normalización
4	INICIO DE VIVIENDA AUTÓNOMA Y ESTABLE.	• Alquiler de vivienda. • Vivienda compartida • Compra/Cesión • Vivienda familiar • Hostales/Residencias
5	VIVIENDA ESTABLE	• Alquiler de vivienda • Vivienda compartida • Compra/Cesión • Vivienda familiar • Hostales/Residencias

OBJETIVOS

1. Dar cobertura a necesidades urgentes de alojamiento.
2. Conseguir el acceso a una vivienda adecuada.
3. Mantener a la persona en su entorno.
4. Lograr la estabilidad en la domiciliación.
5. Resolver la situación de hacinamiento.
6. Mejorar las condiciones de habitabilidad de la vivienda.
7. Eliminar las barreras arquitectónicas.
8. Alcanzar un nivel básico de equipamiento.
9. Resolver las deficiencias/carencias de suministros.

ACCIONES A REALIZAR PERSONA INTERESADA

1. Tramitación de la documentación requerida.
2. Asistencia a las citas concertadas.
3. Comunicación de cambio de circunstancias.
4. Seguimiento de las actividades / tareas pactadas.
5. Búsqueda de vivienda.
6. Realización de obras/reparaciones.
7. Contratación/Reanudación de suministros.
8. Cumplimiento de la normativa del centro

RECURSOS

1. Departamento municipal de vivienda
2. ETXEBIDE / BIZIGUNE / ALOKABIDE
3. Inmobiliaria social
4. Servicio municipal de urgencia
5. Piso de acogida de urgencia
6. Albergue de transeúntes / indomiciliados
7. Residencia/Miniresidencia exclusión
8. Vivienda tutelada
9. Vivienda puente en comodato
10. Vivienda comunitaria/Residencia 3ª edad
11. Apartamento tutelado 3ª edad
12. Programa de fórmulas alternativas de convivencia
13. Programa de acogimiento familiar de personas mayores
14. Vivienda comunitaria / Residencia discapacidad
15. Hogar funcional/Centro de menores
16. Centro para menores extranjeros no acompañados
17. Ayuda de emergencia social
18. SAD

27. Plan de trabajo MAI

 Caritas Diócesis de Madrid Trabajo Diocesano	PLAN DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO	F7.6.2.04 Rev.0
---	--------------------------------------	--------------------

Nombre: _____ Acompañante o tutor: _____ N° SISS: _____ Fecha firma plan: _____

ÁREA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	SEGUIMIENTO	RESULTADO/VALORACIÓN	FECHA FIN
Fecha de inicio					
Fecha de inicio					
Fecha de inicio					
Fecha de inicio					
Fecha de inicio					
Fecha de inicio					

RESUMEN DE RESULTADOS DEL PLAN	
Actividades completadas: _____ de _____	Objetivos conseguidos: _____ de _____

Plan de actuación 2009 contra los efectos de la crisis

BILBAO, Diciembre 2008



CONTEXTO GENERAL

- Crisis económica que afecta especialmente a las personas en situación de pobreza y exclusión social y que está generando un nuevo escenario de precariedad y riesgo de exclusión: "nuevos rostros de pobreza"
- Crisis económica y crisis social que pone en evidencia el un sistema generador de desigualdades, que prima el beneficio económico por encima de la dignidad de la persona.
- Las entidades sociales en general y Cáritas en particular está siendo testigo de esta realidad y contribuyendo a la mejora de las condiciones de vida de las personas afectadas.
- Oportunidad para redoblar esfuerzos, crear alianzas, impulsar la responsabilidad social y colectiva en la lucha contra la pobreza, por la inclusión social y por el crecimiento de recursos destinados a la mejora de las condiciones de vida de las personas en peor situación.



ACTUACION 1: Acción social de base

PROYECTO 1.1. OBSERVATORIO

ESTABLECER UN OBSERVATORIO DE SEGUIMIENTO DE LA REALIDAD SOCIAL ATENDIDA A TRAVÉS DE 10 PUNTOS DE ACOGIDA SIGNIFICATIVOS.

PROYECTO 1.2. VIVIENDA

GESTION DE UN PARQUE DE VIVIENDAS EN REGIMEN DE ALQUILER DESTINADO A PERSONAS EN SITUACION O RIESGO DE VULNERABILIDAD CON NECESIDAD DE VIVIENDA ESTABLE : GESTION DE 15 VIVIENDAS Y ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL

PROYECTO 1.3. AYUDAS ECONOMICAS

INCREMENTO DE CUANTIA DE LAS AYUDAS ECONOMICAS DESTINADAS A FAMILIAS. INCREMENTO DE AYUDAS EXTRAORDINARIAS PARA FAMILIAS AFECTADAS POR LA CRISIS EN SITUACION DE VULNERABILIDAD QUE SOBREPASAN EL BAREMO ECONOMICO ACTUAL DE CARITAS.

PROYECTO 1.4. BECAS

ANTICIPOS DE BECAS PARA ESTUDIOS Y MATERIAL ESCOLAR

Estimación de gastos - Presupuesto 2009

GASTOS PERSONAL DIRECTO DE NUEVA CREACION (46)	1.012.000,00 €
PERSONAL DE INTERVENCION Y GESTION (4)	140.000,00 €
PROYECTO 1: OBSERVATORIO	25.000,00 €
PROYECTO 2: VIVIENDA	50.000,00 €
PROYECTO 3: AYUDAS ECONOMICAS	700.000,00 €
PROYECTO 4: BECAS	100.000,00 €
PROYECTO 5: CENTROS SOLIDARIOS DE COMPRA	155.000,00 €
PROYECTO 6: OBRAS	120.000,00 €
PROYECTO 7: SERVICIOS DE PROXIMIDAD	60.000,00 €
	2.362.000,00 €

No se han incluido las partidas presupuestarias de la actuación de financiación

Objetivo de ingresos - Presupuesto 2009

Autofinanciación de la actividad: 40%

Financiación externa: 60%

SOCIEDAD DE BIZKAIA, COMUNIDAD CRISTIANA, OBRAS SOCIALES DE ENTIDADES FINANCIERAS,
DONATIVOS FUNDACIONES Y EMPRESAS

29. Encuesta de análisis externo

Encuesta: Cáritas Bizkaia: nuevos retos para tiempos nuevos

Pág. 1.- Presentación

A lo largo del presente curso estamos realizando un análisis que nos permita elaborar nuestro plan estratégico 2015 - 2018.

Quisiéramos contar con tu opinión para completar la panorámica de nuestro entorno y así acertar a la hora de definir nuestros objetivos, líneas y estrategias de los próximos años. Para ello te proponemos (invitamos) a contestar a cuatro preguntas, aunque si lo deseas puedes hacernos llegar tus ideas por el medio que estimes conveniente. Puedes consultar nuestro actual Plan estratégico (http://www.caritasbi.org/cas/?page_id=514) y cualquier información en nuestra página web.

Esta encuesta es anónima, aunque puedes (si lo desea) aportar tu identidad y así ayudarnos a entender desde dónde nos llegan tus aportaciones.

Gracias de antemano por tu contribución.

Preg.1.- ¿En qué ámbitos ves a Cáritas Bizkaia fuerte? ¿Cuáles crees que son las labores que mejor desempeñamos?

Preg.2.- ¿Cuáles son en tu opinión las mayores debilidades de Cáritas Bizkaia, aquello que debemos deberíamos mejorar?

Pág. 2.- De cara a los próximos años...

Preg.3.- ¿En qué ámbitos debería centrar principalmente su actuación Cáritas Bizkaia?

☐ Atención a los más desfavorecidos

☐ Denuncia social

☐ Impulso del trabajo en Red

☐ Sensibilización sobre la exclusión social

☐ Cobertura de necesidades básicas

☐ Otro (Por favor especifica) _____

Preg.4.- ¿Cuáles crees que deberían ser los objetivos principales de la acción de Cáritas para los próximos años? (Por ejemplo: Impulso de la participación social y el voluntariado, atención a nuevos colectivos en exclusión social, sensibilización a la población...). Indica los tres que consideres más importantes.

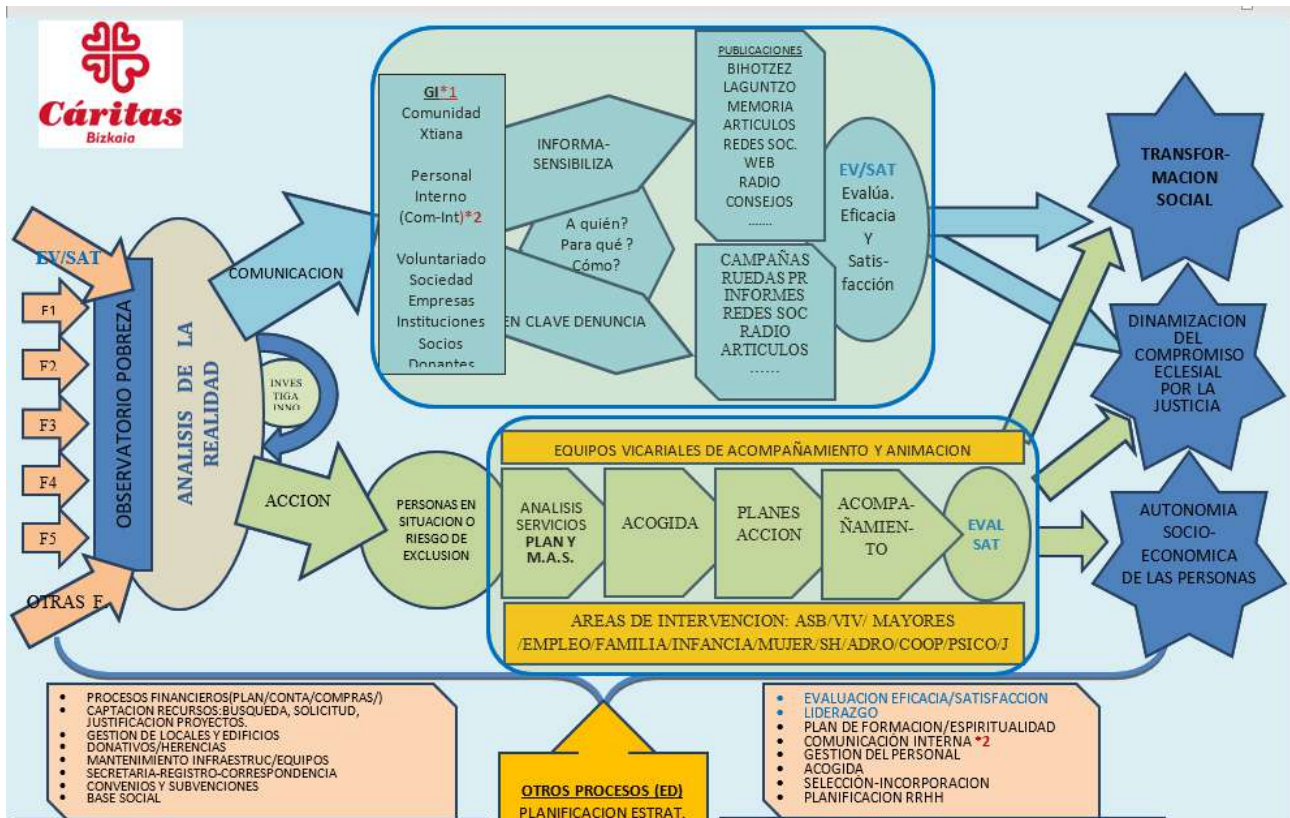
1 : _____

2 : _____

3 : _____

Muchas gracias por tu colaboración.

30. Esquema global de intervención



31. Reconocimientos en Igualdad entre hombres y mujeres



RESOLUCION DE 27 DE DICIEMBRE DE 2018 DE LA DIRECTORA DE EMAKUNDE- INSTITUTO VASCO DE LA MUJER QUE ESTIMA QUE CÁRITAS DIOCESANA DE BILBAO SIGUE OSTENTANDO EL DISTINTIVO DE ENTIDAD COLABORADORA PARA LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES.

La Directora de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer en uso de las facultades que le otorga la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres, modificada mediante la Ley 3/2012, de 16 de febrero, hace constar:

ANTECEDENTES DE HECHO

Primero.- Que CÁRITAS DIOCESANA DE BILBAO fue considerada Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer mediante Resolución de la Directora de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer por cumplir con los requisitos exigidos para ello por el Decreto 11/2014, de 11 de febrero, mediante el que se creó la figura de Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres, con base en el artículo 41 de la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres, dentro del marco de la Ley 2/1988, creación de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

Segundo.- El artículo 14.1 del Decreto 11/2014, de 11 de febrero, reconoce el reconocimiento de Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres que "bienalmente", a fin de que continúe vigente el reconocimiento



BAI SAREA. MODELO DE COMPROMISO

BAI SAREA: COMPOSICIÓN Y OBJETIVOS

BAI SAREA es una red promovida por Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer e integrada por *Entidades Colaboradoras para la Igualdad de Mujeres y Hombres*¹, que persigue los siguientes objetivos basados en la justicia social:

- **Compartir** experiencias, saberes, prácticas, aprendizajes, ideas, metodologías, etc.
- **Colaborar** en el desarrollo de medidas, en la elaboración de herramientas y en iniciativas compartidas.



las propias organizaciones) y externo (en la sociedad), lo de acción y como referente de opinión (en temas icos y en cuestiones sociales, entre otros).

presarial y social, reduciendo las brechas de ndo que la igualdad y la justicia social sean valores

D^a. Izaskun Landaida Larizgoitia, en calidad de Directora de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, con domicilio en Manuel Iradier, 36, Vitoria-Gasteiz (01005).

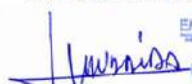
EXPONE

Que varias acciones de Sensibilización para la Igualdad que Caritas Bizkaia ha realizado están disponibles en el Buscador de Igualdad y Gestión de Euskalit (enlace: <https://www.euskalit.net/berdintasunbilatzalea/>) y son las siguientes:

- Jornada dentro del Foro Igualdad (Emakunde 2013). Programada de Radio
- Agenda 2.014
- Calendario 2.015

Y para que así conste y surta los efectos oportunos firma este certificado.

En Vitoria-Gasteiz, a 7 de febrero de 2018

32. Reconocimiento Osalan



33. Encuesta voluntariado

	Boluntariotzaren Asebetetze Inkesta Encuesta de Satisfacción de Voluntariado					
Zure iritzia garrantzitsua da hobetzeko Boluntariotza funtsezkoa da, Caritasen lanaren ezaugarri nagusietako bat. Zure iritzia hobetzen lagunduko digu. Saiatu ahal beste galdera erantzuten. Horretarako, zure iritzira gehien hurbiltzen den erantzuna markatu behar duzu. Zure erantzunak anonimoak dira eta modu KONFIDENTZIALEAN tratatuko dira			Tu opinión es importante para mejorar El voluntariado es una parte esencial, que caracteriza el hacer de Cáritas. Nos interesa conocer tu opinión para mejorar en todo aquello que sea posible. Responde a todas las preguntas que puedas marcando la respuesta que sea más cercana a tu opinión. Tus respuestas son anónimas y serán tratadas de forma CONFIDENTIAL			
Erantzun itzazu galdera hauek, mesedez.			Contesta a las siguientes cuestiones, por favor			
Batere ez Nada			Apur bat Poco	Erdizka Regular	Nahiko Bastante	Oso Mucho
Uste duzu zure boluntariotzak eragina duela lan egiten duzun pertsonengan? Eta inguruan?			☐	☐	☐	☐
Uste duzu Caritasen baloratzen duela zure lana?			☐	☐	☐	☐
Parte-hartzeko dituzun aukerekin ondo sentitzen zara?			☐	☐	☐	☐
Giroa eta komunikazioarekin ondo sentitzen zara?			☐	☐	☐	☐
Jaso duzun prestakuntza egokia izan da Caritasen egiten duzun lanerako?			☐	☐	☐	☐
Caritasen jardueran zaintzen da euskararen erabilera?			☐	☐	☐	☐
Adierazi zein neurritan sentitzen zaren Caritasen parte			☐	☐	☐	☐
Orokorrean, zein da zure asebetetze-maila Caritasen?			☐	☐	☐	☐
Adierazi hemen Caritasi edo inkesta honi buruz egin nahi duzun edozein komentario.			Indica aquí cualquier comentario que quieras hacer sobre Cáritas o sobre esta encuesta.			

34. Encuesta de personas contratadas (extracto)

Vista previa de la encuesta. Las respuestas no se almacenan. El link definitivo se encuentra en "Links a encuesta"



Encuesta de Satisfacción del Personal 2019

*Selecciona idioma

- ☒ Español
☐ Euskara

[Siguiente->](#)

Tu opinión es importante para mejorar

Es MUY importante que dediques unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporciones será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general del personal de Cáritas y para detectar áreas de mejora que podamos desarrollar en la organización...

*1. Indica el ámbito en el que desarrollas tu actividad principal.

- ☐ Acción en territorios
☐ Acción específica
☐ Servicios Generales

*2. ¿Cómo es tu jornada de trabajo?

- ☐ Jornada normal
☐ Jornada a turnos

*3. Sexo:

- ☐ Mujer ☐ Hombre

4. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Cáritas?

- ☐ Menos de un año
☐ 1-5 años
☐ 6-10 años
☐ Más de 10 años

[<-Anterior](#) [Siguiente->](#)

9%

Condiciones de trabajo

5. Califica tu grado de satisfacción con:

	0 Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Todo
Las condiciones físicas de tu entorno principal de trabajo (temperatura, luz, humedad, espacio, mobiliario, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
El equipamiento informático	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Las medidas de prevención de riesgos laborales aplicadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. ¿En qué medida estás satisfecho/a con...?

	0 Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Todo
Tu horario de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tu salario	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Las posibilidades de adaptar a tus necesidades tu horario, vacaciones, permisos...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Las medidas de conciliación implementadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. ¿Te sientes reconocido/a en tu trabajo diario?

	0 Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Todo
Por tus compañeros/as	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Por tu responsable inmediato/a	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Por la dirección	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

[<-Anterior](#) [Siguiente->](#)

18%

20. Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

	0 Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Todo
Tengo confianza en el futuro de Cáritas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
El Equipo Directivo estimula al personal para que se involucre en la mejora	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conozco bien los planes, objetivos y prioridades estratégicas de Cáritas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En Cáritas somos coherentes con nuestra misión, visión y valores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nuestra organización se adapta a los cambios sociales y nuevas necesidades detectadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. Indica tu grado de satisfacción con respecto a:

	0 Nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Todo
La igualdad entre hombres y mujeres en la gestión de la plantilla (diagnóstico y plan de igualdad, protocolo de prevención de acoso sexual y sexista)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mujeres y hombres tenemos las mismas posibilidades de acceso a puestos de cualquier nivel de responsabilidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22. Si lo deseas puedes realizar algún comentario explicativo o aclaratorio sobre las respuestas anteriores.

[<-Anterior](#) [Siguiente->](#)

73%

35. Medidas de conciliación. Extracto del Manual de Funcionamiento Interno.

6.- Medidas de Conciliación

Estas medidas son tan variadas como diversa es la realidad de los distintos ámbitos de actuación de la Organización.

La aplicación de unas u otras medidas depende de las características del servicio al que se vincule cada puesto. Como criterio general son exclusivamente aplicables a cada puesto de trabajo aquellas medidas que garanticen el óptimo funcionamiento del servicio.

Para la aplicación de cualquier medida, ya sea colectiva o individual, es imprescindible la aprobación previa de la persona Responsable.

El efecto de la medida quedará reflejado en el calendario laboral anual. La aplicación de medidas de conciliación en ningún caso podrá suponer disminución en el número de horas anuales que hayan de ser realizadas por cada trabajador/a.

6.1.- Catálogo general de medidas de conciliación

- Flexibilidad en las horas de entrada y salida
- Flexibilidad en la elección de los periodos vacacionales
- Flexibilidad horaria para atender situaciones personales y familiares imprevistas
- Aquellas medidas contempladas en el capítulo de “Licencias y Excedencias” del Convenio y del Plan de Convergencia
- Disposición semanal de una tarde libre (excepcionalmente dos tardes)
- Acumulación de los periodos de lactancia
- Jornada laboral anual por debajo del Convenio

- Jornada intensiva del 10 de junio al 20 de septiembre, ambos incluidos. Supone la reducción de cualquier tipo de jornada laboral habitual en $\frac{1}{4}$ parte. Esta medida no afectará al horario del servicio de Acogida de Ribera que seguirá siendo del 15 de junio al 15 de septiembre de 8:30 a 14:00.
- Concentración de $\frac{1}{4}$ de la jornada habitual en un único periodo vacacional continuado a disfrutar entre el 1 de julio y el 31 de agosto. Esta medida es incompatible con el disfrute de la jornada intensiva.
- Teletrabajo: Esta medida se encuentra actualmente en fase de experimentación en el ámbito territorial. De los resultados que se obtenga dependerá su implementación definitiva, y se valorará extender la modalidad a otros ámbitos de la Organización.

La Dirección valora la concesión temporal de otras medidas de conciliación previa solicitud individual escrita y justificada.

Aquellas medidas que sean alcanzadas por el Convenio de Intervención Social decaerán automáticamente como medidas del “catálogo general de la Organización”.

6.2.- Buenas prácticas para favorecer la conciliación

Como criterio general se promoverá la aplicación de las siguientes prácticas:

- Facilitar el acceso a reducciones de jornada
- Realizar reuniones en horario laboral matinal a partir de las 9:30
- Realizar la formación dentro del horario laboral
- Consensuar los horarios y sus modificaciones con el equipo

36. Ficha de valoración de equipos de voluntariado. MAV. Criterios de puntuación

Eje	Grupo	Indicador	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3	Fecha 4
Conocimiento	Capacidades	Conocimiento de la tarea: capacidad de llevar adelante su misión				
		Herramientas comunes de acción: intervención, Acompañamiento coordinación, sensibilización, animación...				
		Conocimiento de herramientas: programación evaluación				
		Organización del equipo, comunicación, tareas...				
		Flexibilidad, adaptabilidad				
Madurez	Entorno	Entorno: relaciones y conocimiento				
		Vinculación con la comunidad cristiana				
	Dinámica grupal	Asunción de responsabilidad sobre la tarea (como equipo).				
		Compromiso con la tarea				
		Dependencia-Autonomía: solidez ante influencias externas, toma de decisiones.				
		Nivel de motivación, satisfacción, frustración...				
		Cohesión del equipo, calidad de las relaciones y comunicación.				
	Identidad	Identificación con los modelos de intervención: (MAS MAI MAV CCB). Diocesanidad.				
		Desarrollo del ser creyente: espiritualidad				
		Participación en iniciativas que no tienen que ver con la "tarea" (Topaki, Día de la Caridad, Gesto Diocesano, BesteBi, Itinerario espiritualidad...)				
		Vivencia del ser voluntario/a				

Grupo	Indicador	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Capa	comunicación, tareas...	Sin reuniones periódicas	equipo: organización de tareas, sistemática de reuniones...	mayoría de las dinámicas del equipo.	requiere de la figura acompañante para algunos asuntos de organización.	Organización autónoma y proactiva.
Capacidades	Flexibilidad, adaptabilidad	No se reúnen nunca sin presencia de la persona	La implementación de una mínima modificación exige la presencia de la figura acompañante	El equipo incorpora personas nuevas o modificaciones en la acción con el apoyo de la figura acompañante	El equipo tiene capacidad para incorporar la entrada de personas nuevas con una buena acogida y transmisión de conocimiento y metodología.	Capacidad para detectar nuevas necesidades internas del equipo proponiendo y/o implementando soluciones adecuadas.
Entorno	Entorno: relaciones y conocimiento	Desconocimiento del entorno y nulas relaciones con otros servicios, entidades, recursos, etc., tanto de Cáritas como externos	Conocimiento básico de los recursos del entorno más cercano. Vínculos iniciales de toma de contacto.	Conocimiento exhaustivo de los recursos del entorno cercano. Relaciones fluidas con recursos cercanos más importantes	Conocimiento inicial sobre recursos del entorno amplio.	Conocimiento amplio del entorno Coordinación recursos comunitarios y entidades del ámbito.
Entorno	Vinculación con la comunidad cristiana	Nula vinculación con la comunidad cristiana de la zona.	Algunas relaciones de intercambio, fundamentalmente informativo o instrumental.	Relaciones fluidas de intercambio y colaboración. Falta de una coordinación efectiva. Participación en eventos de la comunidad	Inicio de relaciones de coordinación e integración. Intercambios habituales y frecuentes aunque no sistematizados plenamente.	Equipo integrado en la Cáritas territorial y en la comunidad, participación activa y de intercambio con los órganos de corresponsabilidad y otros foros de coordinación
Dinámica grupal	Asunción de responsabilidad sobre la tarea (como equipo). Compromiso con la tarea	El equipo no tiene claras cuáles son sus tareas. Colaboración puntual y basada en respuesta a situaciones concretas	Parte del equipo conoce cuáles son sus tareas. Falta de responsabilidad sobre la tarea del equipo.	El equipo conoce sus tareas. El equipo asume la tarea solo con presencia de la acompañante.	El equipo conoce y asume su tarea con apoyo de la acompañante	Compromiso con la tarea: el equipo conoce y asume su tarea como misión y se responsabiliza de que se cumpla.
Dinámica grupal	Dependencia-Autonomía: solidez ante influencias externas, toma de decisiones.	Equipo con alto nivel de dependencia. No toma decisión alguna sin consultar con la persona acompañante. No ponen límites a solicitudes externas.	El equipo demanda presencia e intervención inmediata de la figura acompañante ante una mínima dificultad.	Grado de autonomía medio: necesidad de presencia de la acompañante para la toma de decisiones	Equipo con un nivel de autonomía medio-alto. La figura acompañante aporta en la toma de decisiones los criterios en sintonía con Cáritas	Equipo con alto nivel de autonomía en coherencia con la misión, valores y criterios definidos por Cáritas.

37. Encuesta a personas atendidas 2018

	Artatutako pertsonen Asebetetze Inkesta Encuesta de Satisfacción de personas atendidas
Zure iritzia garrantzitsua da hobetzeko Caritasen, gure zentro eta zerbitzuetara hurbiltzen diren pertsonen arreta onena ematen salatzen gara. Eskertzen dizugu zure iritzia ematea, hobetzen lagunduko digulako. Zure erantzunak anonimoak dira eta modu KONFIDENTZIALEAN tratatuko dira	Tu opinión es importante para mejorar En Cáritas tratamos de atender lo mejor posible a las personas que se acercan a nuestros centros y servicios. Te agradecemos que nos des libremente tu opinión, para ayudarnos a mejorar. Tus respuestas son anónimas y serán tratadas de forma CONFIDENCIAL
Erantzun itzazu galdera hauek, mesedez.	Contesta a las siguientes cuestiones, por favor
Nolakoa izan da jaso duzun tratua? ☐ Oso txarra ☐ Txarra ☐ Halan-holakoa ☐ Ona ☐ Oso ona Muy malo Malo Regular Bueno Muy bueno	¿Cómo ha sido el trato que has recibido? ☐ Oso txarra ☐ Txarra ☐ Halan-holakoa ☐ Ona ☐ Oso ona Muy malo Malo Regular Bueno Muy bueno
Zerbitzu edo jarduerari buruzko informazio egokia eskaini dizute? ☐ Ez ☐ Bai No Sí	¿Te han informado adecuadamente sobre el servicio/actividad? ☐ Ez ☐ Bai No Sí
Kontuan hartu dira zure iritziak? ☐ Inoiz ez ☐ Gutxitan ☐ Noiz-behinka ☐ Beti Nunca Casi nunca Algunas veces Siempre	¿Se han tenido en cuenta tus opiniones? ☐ Inoiz ez ☐ Gutxitan ☐ Noiz-behinka ☐ Beti Nunca Casi nunca Algunas veces Siempre
Caritasetik pasa eta gero, zure egoera hobetu dela uste duzu? ☐ Batere ez ☐ Apur bat ☐ Erdizka ☐ Nahiko ☐ Asko Nada Poco Regular Bastante Mucho	¿Crees que ha mejorado tu situación tras tu paso por Cáritas? ☐ Batere ez ☐ Apur bat ☐ Erdizka ☐ Nahiko ☐ Asko Nada Poco Regular Bastante Mucho
Orokorrean, pozik al zaude zerbitzu/jarduerarekin? ☐ Batere ez ☐ Apur bat ☐ Erdizka ☐ Nahiko ☐ Asko Nada Poco Regular Bastante Mucho	En general, ¿estás satisfecho/a con el servicio/actividad? ☐ Batere ez ☐ Apur bat ☐ Erdizka ☐ Nahiko ☐ Asko Nada Poco Regular Bastante Mucho
Zertan hobetu da zure egoera Caritasetik pasa eta gero? Aipatu adibideren bat.	¿En qué ha mejorado tu situación personal tras tu paso por Cáritas? Pon algún ejemplo.
Zer egin dezakegu hobetzeko?	¿Qué podemos hacer para mejorar?

38. Ganbara. Espacio colaborativo en red.

ARAKATU ORRIA

PARTEKATU MIS NOTIFICACIONES JARRAITU

ganbara Antolaketa Komunikazioa Tresnak Lankidetzta Eragilea

Bilatu gune honetan

Ganbara

Kanpainak

Berriak

Iragarki taula

No hay anuncios disponibles

astelehena

2019ko ekainaren 10a 17:35

Egutegia

Junio de 2019

27 Comi 28 29 19:30 - CIRCUI 30 31 1 2

10 11 12 13 14 15 16

17 18 19 10:00 - Rueda DIA D 20 21 22 23 CAM

24 12:30 - Reunio 25 17:00 - CONSE 26 9:00 - 1 Reunio 27 28 29 30

Zorionak!

Hoy no tenemos cumpleaños@s

Ideien Lorategia

+ eztabaida berria

Azkenak Nire eztabaidak Erantzun gabeko galderak

korreokak esfera taldeentzat- correos para equipos esferas

Idea batzuk ditut euskara taldearentzat. Pentsatzen dut ondo legokeela ideak emoteko edota beste g...

Egilea: Mireya Lekenikabaskoa Azken erantzunaren egilea: Guillermo Ayuso Gonzalez 1 de abril

euskara ziurtagiria lortzea, lehenengoa behintzat

Lograr en primer sello de euskara "Euskararen bidean": Dirigido a todo tipo de entidades, empresas y c...

Egilea: Mireya Lekenikabaskoa Azken erantzunaren egilea: Mireya Lekenikabaskoa 18 de marzo

logo de cantas y euskera para atencion al publico

Bihotzei euzkeraz lotzea ideia ona iruditzen zait, batez be, harrereetan edo beste zerbitzu antzekoetan...

Egilea: Mireya Lekenikabaskoa Azken erantzunaren egilea: Mireya Lekenikabaskoa 18 de marzo

familias sin techo

uffff... no se cómo empezar, si ya me sé la teoría. Me dejaron muy claro que no somos un servicio socia...

Egilea: Mireya Lekenikabaskoa 28 de febrero

diversidad funcional

en el equipo de acogida de Ribera estamos dando una vuelta a la accesibilidad... para todxs.conseguir...

Egilea: Acogida Ribera 25 de enero

SICCE-ko aplikazioak

Baliabideak bilatu

Bidai gastuak

Qlikview

Aterazleak

Escribe aquí para buscar

17:36 10/06/2019

ARAKATU ORRIA

PARTEKATU JARRAITU

ganbara Antolaketa Komunikazioa Tresnak Lankidetzta Eragilea

Bilatu gune honetan

Ganbara **Agente**

Hasiera

Prestakuntza Eskaeak

Zakarrontzia

Pertsonen kudeaketa eta garapena

Egutegiak Arautegia Osasun Azterketak

Txantiloak eta Caritaseko logoak

Logoak Txantiloak

Escribe aquí para buscar

17:38 10/06/2019

39. Premios y reconocimientos más destacados (41 catalogados).

2 Premio Utopía 2002



1 Ilustre de Bilbao 2004



4 Gestión ONG. Bihotza saria 2007



5 Mejor web Social 2016



6 Premio Reina Sofía contra las Drogas 2013



3 Premio a la innovación social EDP 2017

40. Manual de gestión

OBRAS / REPARACIONES Y OTROS VARIOS					EQUIPAMIENTO Y MATERIAL DE OFICINA				
* Ante cualquier actuación de este tipo: contaremos en primer lugar con las personas voluntarias de mantenimiento en cada centro (si las hubiera) en caso de no tener voluntariado se notificará al servicio de mantenimiento de SSGG, Jessica quien se encargará dar la respuesta que corresponda. * OBRAS MAYORES - Siempre previos con SSGG. (Admón. Y RR.HH) - Coord. De Actividades * OTRAS OBRAS MENORES - Que estén presupuestados - Vº Bº Responsable . Y comunicado a Dpto.Admón.					Kaixo Guztioi: Entre las medidas que a llevar a cabo para la adaptación a la situación económica actual, al departamento de Administración le corresponde revisar y actualizar la relación con los grandes proveedores de la entidad. Uno de los gastos significativos es el materi y equipamiento de oficina. Hemos decidido aplicar las siguientes medidas: Se CENTRALIZAN todas las compras en el departamento de Administración. Se harán los PEDIDOS A JESSICA quien será la persona encargada de su gestión. Se comprarán los ARTÍCULOS DE PRECIO MÁS ECONÓMICO, es decir, en caso que haya un artículo similar al solicitado, pero de precio mucho más bajo será éste el que se suministre.				
PROVEEDORES HOMOLOGADOS POR LA ENTIDAD									
* OBRAS Y REPARACIONES KOOPERA CONSTRUCCION SOSTENIBLE, S. COOP. - Obras , gstion. De gremios. Contacto : Manu Fernández 688.870.096 94-452.33.74 Nieves Lamas 616.531.727 94-670.83.53					PROCESO DE COMPRAS: 1. Hacer pedido a Jessica, especificando centro de entrega, dirección y teléfono de contacto (planificad los pedidos para que no coincidan con vacaciones, en la medida de lo 2. Recibir el pedido 3. Comprobar que lo que se ha pedido y llega es lo que aparece en el Albarán 4. Si todo está correcto firmar el albarán para darle el visto bueno, en caso de que haya decirse a Jessica para que lo solucionen con la empresa suministradora. 5. Escanear dicho albarán, si está correcto y mandárselo, a Jessica.				
* FONTANERIA En función de la dirección del centro. BILBAO Fontanería Luis Mº Cantero - Taller : 94-416.41.19 / Movil 629.530.561 El mas cercano del entorno y de confianza									
GESTIÓN DE CENTROS GUÍA APERTURA CENTRO MAT.EQUIP.OFICINA COMPRAS DENUNCIAS					GESTIÓN DE CENTROS GUÍA APERTURA CENTRO MAT.EQUIP.OFICINA				

COMPRAS CENTRALIZADAS									
o Equipamiento informático y telefonía. - Responsable informática o Teléfonos. - Administración o Viajes, alojamientos, diplomas, regalos institucionales. - Secretaria o Luz, agua, gas, teléfono, seguros, limpieza- Administración - Administración o Seguros- Administración - Administración o Limpieza- Administración - Administración o Mantenimiento calderas, ascensores, ... - Administración - Administración o Material de oficina (para toda la entidad), mensajería. - Logística / mantenimiento o Mobiliario Ribera y resto. - Logística / mantenimiento									
FACTURAS Y PAGOS CENTRALIZADOS									
o Koopera - Contactar con RRHH para prl y con Administración para pagos al proveedor o Kidenda. - Administración o Lapiko. - Administración o Osjer. - Administración o Mampel. - Administración o Jakinbide. - Administración o Oyal, s.l. - Mnto. Calderas. - Administración o Zaintzalan, S. Coop. - Limpieza - Administración									
GESTIÓN DE CENTROS GUÍA APERTURA CENTRO MAT.EQUIP.OFICINA COMPRAS DENUNCIAS									

CRITERIOS SELECCIÓN PROVEEDORES									
v.19,04,02									
o Empresas creadas por Cáritas y/o en las que Cáritas participa - Lapiko, S.L. - Koopera, S. Coop. - Zaintzalan, S. Coop. - Procoman, S.L. o Empresas de inserción - www.gizatea.net o Empresas del entorno diocesano o Empresas comprometidas con el medioambiente. o Empresas del entorno. Km. 0 o Calidad del producto o servicio. o Atención post-venta, garantía, facilidades de pago. o Puntualidad, rapidez, formalidad.									
PROVEEDORES HABITUALES, (aquellos a los que periódicamente compramos) seran evaluados cada dos años. Son PROVEEDORES HABITUALES : o Aquellos que realicen un servicio habitual para la entidad, es decir que tengan una periodicidad menor o igual a la anual. o A los que se realicen compra mas de una vez al año.									
GESTIÓN DE CENTROS GUÍA APERTURA CENTRO MAT.EQUIP.OFICINA COMPRAS DENUNCIAS VTO									

41. Marco sobre ecología. Laudato Si.

CARTA ENCÍCLICA "LAUDATO SI". PAPA FRANCISCO

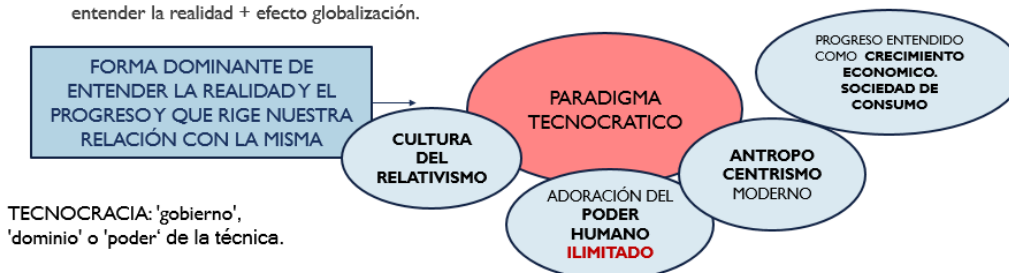
ECOLOGÍA INTEGRAL - ECOLOGÍA HUMANA

UNIDAD PASTORAL BETHLEHEM
MARZO 2016

DIAGNOSTICO: RAZA HUMANA DE LA CRISIS ECOLOGICA (ENFOQUE INTEGRAL DEL DIAGNOSTICO Y DE LA PROPUESTA).



- LAS CAUSAS DE LA EXCLUSIÓN, DE LA EXPLOTACIÓN HUMANA, LA POBREZA, Y LA DESIGUALDAD TIENEN LA MISMA RAZA QUE LA CONTAMINACIÓN Y EL DETERIORO DEL PLANETA. Las razones por las cuales un lugar se contamina: funcionamiento de la sociedad, su economía, comportamiento y las formas de entender la realidad + efecto globalización.



ECOLOGIA INTEGRAL - UNA NUEVA MIRADA -UN NUEVO SER HUMANO

Crisis ambiental, humana, social.

Aproximación integral para combatir la pobreza, devolver la dignidad a los excluidos y simultáneamente cuidar la naturaleza.

No habrá una nueva relación con la naturaleza sin un nuevo **ser humano**. No hay ecología sin una adecuada antropología

Superar el modelo **antropocentrista** desmesurado de la modernidad.

De "señor" a cuidador

Todo está conectado. Reconectar al ser humano con el mundo, y entre sí.

La apertura a un «tú» capaz de conocer, amar y dialogar sigue siendo la gran nobleza de la persona humana. Por eso, para una adecuada relación con el mundo creado no hace falta debilitar la dimensión social del ser humano y tampoco su di-

PENSAMIENTO CRISTIANO:

peculiar del ser humano por encima de las demás criaturas → valor de cada una de las personas → conocimiento del otro. → dignidad inalienable.

LA LOGICA DEL BIEN COMUN COMO EXIGENCIA ETICA FUNDAMENTAL

BIEN COMUN

El reconocimiento de la **DIGNIDAD PECULIAR DEL SER HUMANO**

RESPECTO AL SER HUMANO EN CUANTO TAL SUJETO DE DERECHO BASICOS E INALIENABLES (RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS HUMANOS).

DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA

BIENESTAR SOCIAL

PAZ SOCIAL

JUSTICIA DISTRIBUTIVA

JUSTICIA INTRAGENERACIONAL E INTERGENERACIONAL

PAPEL PRINCIPAL DEL ESTADO.