

## **Ponencia de Alfonso Cerdán Ibáñez en la presentación del acto institucional del Fórum de Entidades Aragonesas con motivo del día Mundial de Salud Mental organizado en Cáritas Diocesana Zaragoza el 1 de octubre de 2026**

Buenos días

En primer lugar, quiero dar las gracias y saludar a D. Carlos Gómez Bahillo, director de Cáritas Diocesana Zaragoza y a Dña. Ana Cristina Nápoles Carreras, directora del Proyecto de Salud Mental y del CRPS "San Carlos".

También quiero saludar a: Dña. Cristina Sarasa, directora de Cuidados y Humanización del GA; Jorge Barrachina Pérez, director general de la Fundación CAI; Manuel Corbera, director de Área de Salud Mental del Servicio Aragonés de la Salud; D. Enrique Nogueras, responsable de Actividades Sociales y Culturales de la Fundación CAI.

A los representantes de asociaciones y colegios profesionales. A los miembros de la Junta Directiva y a los representantes de las entidades que pertenecen al FORUM. A todos los profesionales y a todas aquellas personas que de algún modo participan y viven por y para la salud mental y que hoy nos acompañan

Señoras y Señores

Buenos días

### **1.- INTRODUCCIÓN: De construir la casa a preguntarnos cómo queremos habitarla.**

El año pasado estábamos en Monzón y Monzón nos prestó su historia para hablar de la nuestra. Hablamos entonces de **construir**. De cómo una voluntad necesita convertirse en proyecto. De cómo un proyecto necesita organización. Y de cómo una organización necesita método para poder perdurar. Nos sirvió para explicar también el recorrido del FORUM.

Hoy estamos en otro lugar. Estamos en la **Casa De la Iglesia** y nos convoca **Cáritas. No creo que sea un detalle menor.** Porque el año pasado hablamos de construir y hoy estamos, precisamente, **en una casa.**

Por eso me gustaría comenzar con una pregunta sencilla: **Una vez construida la casa, ¿cómo queremos habitarla?**, porque una casa puede tener buenos cimientos; puede tener paredes sólidas, puede estar perfectamente organizada y, sin embargo, puede no llegar nunca a convertirse en **hogar.**

Para que una casa se convierta en hogar hace falta algo más.

- Hace falta **acogida.**
- Hace falta **reconocimiento.**
- Hace falta **convivencia.**
- Hace falta **cuidar lo común.**

Y, sobre todo, hace falta que quien cruza la puerta pueda sentir: **Aquí hay un lugar para mí.**

Creo que esta imagen nos sirve también para hablar de nosotros, porque hemos construido mucho:

- Hemos desarrollado servicios.
- Hemos creado estructuras.
- Hemos aprendido a coordinarnos.
- Hemos acumulado conocimiento y experiencia.

Pero, llegados hasta aquí, quizá la pregunta ya no sea solamente, **¿qué hemos construido?** Sino:

¿cómo se vive dentro de lo que hemos construido?

¿Qué encuentra una persona cuando entra en uno de nuestros centros?

¿Qué encuentra una familia?

¿Qué encuentra un profesional?

¿Qué encuentra otra entidad cuando necesita nuestra colaboración?

En definitiva; **¿cómo habitamos nuestra casa?**

Y es aquí donde cobra sentido que hoy nos convoque Cáritas, porque detrás de ese nombre está la palabra **caritas**: Caridad y Amor.

Pero no un amor entendido únicamente como sentimiento, ni una caridad reducida a beneficencia. Hablo de una manera de **reconocer al otro**. De una determinada manera de **mirarlo** y esa mirada importa.

## **2. NUDO: Del humanismo a la manera concreta de decidir, relacionarnos y organizarnos**

**Porque nuestra manera de mirar termina condicionando nuestra manera de actuar:**

- Podemos ver delante de nosotros un diagnóstico.
- Podemos ver una necesidad.
- Podemos ver un problema que debemos resolver.

**O podemos ver a una persona:**

- Una persona que tiene una historia.
- Que tiene capacidades.
- Que tiene preferencias.
- Que tiene derechos.

Y que sigue teniendo **un proyecto de vida**, también cuando aparece la enfermedad. No es lo mismo preguntarnos; ¿qué tenemos que hacer con esta persona?, que preguntarnos; **¿qué podemos hacer con esta persona para que pueda seguir construyendo su vida?**. Puede parecer una diferencia pequeña. **No lo es**. Porque antes de nuestros procedimientos está nuestra mirada, y de la mirada nacen nuestras relaciones:

- De las relaciones, nuestras decisiones.
- De las decisiones, nuestras actuaciones.
- Y de las actuaciones, nuestros resultados.

Por eso una organización con identidad no se reconoce solamente por **lo que hace**. Se reconoce, sobre todo, por cómo lo hace y aquí entramos de lleno en el **humanismo**.

En nuestras organizaciones repetimos con frecuencia que queremos poner a la persona en el centro. Está bien decirlo, pero decirlo no es suficiente. La verdadera pregunta es:

- ¿Qué cambia cuando ponemos realmente a la persona en el centro?

- ¿Qué cambia en una decisión clínica?
- ¿Qué cambia en un plan individual?
- ¿Qué cambia cuando hablamos con una familia?
- ¿Qué cambia cuando una persona dice que no?
- ¿Y qué hacemos cuando aquello que una persona quiere no coincide con lo que nosotros consideramos mejor para ella?

**Es ahí donde el humanismo deja de ser una declaración** y empieza a convertirse en **una forma de actuar.**

Decimos que queremos que las personas con enfermedad mental sean protagonistas de una vida plena, digna y con sentido.

Si lo creemos de verdad, hay una consecuencia inevitable; **no podemos escribir nosotros solos el guion de su vida:**

- Tendremos que escuchar.
- Tendremos que preguntar.
- Tendremos que compartir decisiones.
- Tendremos que respetar preferencias que quizá no sean las nuestras.
- Y tendremos que aceptar que reconocer autonomía implica convivir también con un cierto grado de incertidumbre.

**Eso también es humanismo.** Pero humanismo no significa renunciar a la ciencia. Todo lo contrario:

- Necesitamos conocimiento.
- Necesitamos competencia profesional.
- Necesitamos organización.
- Necesitamos procedimientos.
- Necesitamos evaluar.
- Necesitamos ser eficientes.

La humanidad no sustituye a la profesionalidad; **la orienta.** La técnica nos ayuda a saber qué podemos hacer, el humanismo nos obliga a preguntarnos además; **¿para qué lo hacemos?, ¿cómo debemos hacerlo? y ¿al servicio de quién?.** Y eso es importante porque nuestra realidad está llena de tensiones:

- Autonomía y seguridad.

- Personalización y equidad.
- Necesidades crecientes y recursos limitados.
- Normas generales y situaciones particulares.
- Sostenibilidad económica y calidad asistencial.

No vamos a hacer desaparecer esas tensiones, lo importante es **cómo las gobernamos**, para gobernarlas necesitamos **prudencia**:

- Prudencia no significa no decidir.
- Ni evitar el conflicto.
- Ni elegir siempre la opción más cómoda.

Prudencia significa **comprender suficientemente la realidad antes de actuar sobre ella**:

- Distinguir los hechos de nuestras interpretaciones.
- Escuchar posiciones diferentes.
- Anticipar consecuencias.

Y, llegado el momento, **decidir**, porque la prudencia no elimina la decisión, **la hace más responsable**.

Ser prudentes significa saber decidir aun cuando **no existe una solución perfecta**, pero la prudencia necesita otra virtud. **Necesita paciencia**:

- Vivimos en una sociedad que quiere respuestas inmediatas.
- Y también nuestras organizaciones necesitan agilidad.
- Tenemos que simplificar procesos.
- Eliminar burocracia innecesaria.
- Mejorar circuitos.

Pero **no todo puede acelerarse**, porque hay algo que ninguna organización puede fabricar más rápido; **el tiempo humano**:

- Construir confianza necesita tiempo.
- Recuperarse necesita tiempo.
- Una familia puede necesitar tiempo para comprender.
- Un profesional necesita tiempo para acompañar.
- Una organización necesita tiempo para cambiar.

Y una persona puede necesitar equivocarse, volver a intentarlo y reconstruir su

proyecto. **La paciencia no consiste en cruzarse de brazos. No es pasividad.** Es comprender que acompañar significa también respetar tiempos que no siempre coinciden con los nuestros.

Ahora bien, **la prudencia puede deformarse y la paciencia también.** A veces podemos llamar prudencia a lo que en realidad es **miedo** y podemos llamar paciencia a lo que en realidad es **resignación**. Hay momentos en los que nuestra propia identidad nos obliga a hablar:

- Cuando la dignidad está comprometida.
- Cuando una estructura dificulta los cuidados.
- Cuando una norma produce consecuencias que deberían revisarse.
- Cuando se exigen resultados sin proporcionar medios suficientes.
- Cuando aparece inequidad.
- Cuando existe sufrimiento evitable.

**Entonces callar no siempre es prudente y esperar indefinidamente no siempre es paciente.** También tenemos la responsabilidad de señalar, por eso una organización con identidad necesita **una tercera capacidad; la denuncia carismática.**

Una organización con identidad necesita también ejercer la **denuncia carismática**; la capacidad de **señalar, proponer, reclamar y transformar** cuando están en juego la dignidad, la equidad, la calidad de los cuidados o existe sufrimiento evitable.

Por eso **señalamos cuando las políticas anunciadas no se traducen en presupuestos**, cuando las prioridades proclamadas no encuentran respaldo en los recursos y cuando existe una distancia entre lo que decimos y lo que realmente hacemos.

Porque **hablar de salud mental no puede quedarse en una declaración.** Hablar de salud mental debe traducirse en **presupuestos, decisiones y comportamientos coherentes**. Debe convertirse en una verdadera **forma de actuar**.

Y es precisamente ahí donde la denuncia carismática adquiere sentido, porque, en determinadas circunstancias, **callar no es prudencia y esperar indefinidamente no es paciencia.**

Ser fieles a nuestro propósito también significa tener la responsabilidad de **señalar lo que no funciona, proponer alternativas, reclamar coherencia e intentar transformar la realidad.**

Pero, una vez más, importa el **cómo**, podemos reclamar intentando derrotar al otro, o podemos reclamar intentando **transformar una realidad**. Podemos convertir a nuestro interlocutor en adversario, o podemos entender que, aun discrepando, probablemente tendremos que **construir con él la solución**.

Y quizá aquí encontremos una formulación que resume bien nuestra responsabilidad; **firmeza en el propósito, prudencia en la decisión y paciencia en el proceso.**

- Firmeza en aquello que tenemos la obligación de defender.
- Prudencia para comprender antes de decidir.
- Y paciencia para aceptar que las transformaciones importantes necesitan tiempo.

Porque **la firmeza sin prudencia puede convertirse en enfrentamiento; la prudencia sin firmeza puede terminar en inmovilismo, y la paciencia sin propósito puede acabar convertida en resignación.**

Pero hay algo todavía más importante. **No basta con tomar buenas decisiones**, tenemos que ser capaces de hacerlo **sin destruir las relaciones que vamos a necesitar mañana**, y eso nos conduce directamente a la **sostenibilidad relacional**.

Podemos tener una organización técnicamente excelente y, sin embargo, deteriorar las relaciones que la hacen posible, y durante un tiempo quizá no ocurra nada, seguiremos funcionando, pero poco a poco podemos empezar a perder algo esencial. Por eso hablamos de: **sostenibilidad, relacionabilidad y comunicabilidad:**

- **Sostener.**
- **Relacionarnos.**
- **Comunicarnos.**

Y aquí vuelve a aparecer **nuestra casa**, porque una casa no se sostiene solamente porque sus paredes permanezcan en pie. Una casa se sostiene porque **quienes la habitan son capaces de convivir.**

- Hay normas.
- Hay límites.
- Hay conversación.
- Hay diferencias.

Y existe, sobre todo, la responsabilidad de **cuidar aquello que pertenece a todos**. Eso es también habitar una casa.

Y creo que esa imagen nos ayuda a comprender qué puede ser el **FORUM**. No es solamente una suma de entidades. No debería ser solamente una estructura de representación y tampoco debería reducirse a una cartera conjunta de servicios.

### **El FORUM puede ser algo más.**

- Puede ser **una casa común**.
- Una casa habitada por entidades diferentes.
- Con historias diferentes.
- Con culturas diferentes.
- Con experiencias diferentes.

**No necesitamos ser iguales.** Una casa común no exige uniformidad. Necesita algo más importante: **Un propósito suficientemente grande como para querer permanecer juntos y ese propósito son las personas.**

Especialmente aquellas personas para quienes la enfermedad, la discapacidad, la vulnerabilidad o sus circunstancias hacen más difícil ejercer sus derechos y construir una vida con sentido. **Ahí está nuestra razón de ser** y ahí adquiere pleno significado el lema que hoy nos reúne: **Atención humana y profesional referente en nuestro territorio. No hay que elegir entre ambas. Necesitamos las dos.**

- Porque el rigor profesional sin humanidad puede reducir a la persona a un problema que debemos gestionar.
- Pero una humanidad sin rigor profesional tampoco es suficiente.
- Las personas a las que servimos necesitan cercanía, pero también competencia.
- Necesitan ser escuchadas, pero necesitan también buenos profesionales.
- Necesitan humanidad y necesitan conocimiento.

Por eso nuestra aspiración no debería ser solamente poder decir: Estos son los servicios que prestamos. Tendríamos que poder decir algo más: **Esta es nuestra manera de comprender a las personas y, precisamente por eso, esta es nuestra manera de prestar los servicios.**

Ese es el verdadero desafío. **Demostrar lo que decimos:**

- Si hablamos de dignidad, tendrá que notarse en el trato.
- Si hablamos de participación, tendrá que existir participación real.
- Si hablamos de escucha, alguien tendrá que sentirse escuchado.
- Si hablamos de autonomía, tendremos que aceptar sus consecuencias.
- Y si hablamos de sostenibilidad relacional, tendremos que cuidar las relaciones también cuando aparezcan las dificultades.

Porque los **valores son fáciles cuando no cuestan nada. Se ponen a prueba cuando condicionan una decisión:**

- Cuando nos obligan a escuchar un poco más.
- Cuando debemos revisar algo que siempre habíamos hecho de la misma manera.
- Cuando debemos decir que no.
- Y también cuando tenemos que atrevernos a decir que sí.

**Es entonces cuando el humanismo deja de ser discurso, y se convierte en conducta, y cuando esa conducta se repite, se convierte en cultura.**

Por eso necesitamos que la propia organización ayude a cuidar bien:

- Que los procesos faciliten escuchar.
- Que el liderazgo proteja el propósito.
- Que las decisiones económicas contemplen sus consecuencias humanas.

Y que sepamos **cuidar también a quienes cuidan**, porque **el humanismo tiene que atravesarlo todo:**

- La asistencia.
- La gestión.
- El liderazgo.
- La colaboración.
- La negociación.

Y también nuestra manera de discrepar.

### 3. DESENLACE; Volver a la casa

Y ahora sí, volvamos al principio. El año pasado estábamos en Monzón; hablamos de construir. Hoy estamos en la **Casa de la Iglesia** y nos convoca **Cáritas**. Una casa y una palabra: **caritas**.

Una casa puede tener magníficas instalaciones y las necesitamos, pero **nada de eso, por sí solo, convierte una casa en hogar**. Lo que termina convirtiéndola en hogar es lo que ocurre **entre las personas que la habitan**.

- Cómo se reciben.
- Cómo se escuchan.
- Cómo se reconocen.
- Cómo resuelven sus diferencias.
- Cómo se cuidan.
- Y cómo cuidan aquello que tienen en común.

Por eso quizá la pregunta que deberíamos llevarnos hoy no sea solamente; **¿qué servicios presta el FORUM?**. Ni siquiera; **¿qué resultados obtiene el FORUM?**

La pregunta quizá sea más sencilla y bastante más exigente; **¿qué siente una persona cuando entra en relación con nosotros?**

- Cuando entra en uno de nuestros centros.
- Cuando habla con uno de nuestros profesionales.
- Cuando necesita ayuda.

**¿Qué encuentra?**, porque también ahí se reconoce quiénes somos. El humanismo no está solamente en lo que decimos sobre las personas. Está en **nuestra manera de relacionarnos con ellas y también entre nosotros**.

Por eso, si tuviera que condensar todo lo dicho esta mañana en una única idea, sería

esta:

- **No basta con construir una buena casa.**
- **Hay que saber habitarla.**
- Habitarla con **profesionalidad**.
- Con **humanidad**.
- Con **prudencia** cuando tengamos que decidir.

- Con **paciencia** cuando tengamos que acompañar.
- Con **firmeza** cuando tengamos que defender aquello en lo que creemos.
- Y cuidando siempre **las relaciones que hacen posible seguir construyendo juntos.**

Eso es **sostenibilidad relacional**. Eso puede ser el **FÓRUM**. Una casa común en la que entidades diferentes comparten algo que está por encima de sus diferencias; **una determinada manera de comprender y servir a las personas**. Y si conseguimos que quien se relaciona con nosotros encuentre dignidad, reconocimiento, escucha, profesionalidad, cuidado y sentido... entonces **el humanismo habrá dejado de ser una palabra:**

- Habrá entrado en nuestras decisiones.
- Habrá entrado en nuestras organizaciones.
- Habrá entrado en nuestra manera de servir.

Y, finalmente, **habrá habitado la casa.**

Muchas gracias.

Alfonso Cerdán Ibáñez. Presidente del FÓRUM