

PARTNERSHIP

**Protocolo para las
relaciones de cooperación
solidaria con la Iglesia**



Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413, Estados Unidos

©2009 Catholic Relief Services—Conferencia de Obispos Católicos de los Estados Unidos.

Escrito por Walter Blake, Director del País, Perú

Editores

Sarah Ford, asesora técnica senior en asociatividad
Loretta Ishida, asesora técnica en gestión del conocimiento
Joseph Schultz, gerente de publicaciones

Colaboradores

Emily Burrows, asesora en cuestiones estratégicas
Jamieson Davies, director, operaciones de emergencia
Daisy Francis, asesora en cuestiones estratégicas
Linda Gamova, consultora en asociatividad
Brian Goonan, representante de país, Bolivia
David Leege, subdirector, Departamento de Apoyo a la Calidad de Programa
Donna McMahan, directora de estrategia
Madeleine Philbin, directora regional del Medio Oeste de Estados Unidos
Padre Christopher Promis, oficial de relaciones institucionales
Schuyler M. Thorup, director regional, Oficina Regional de América Latina y el Caribe
Tom Ulrich, director, Relaciones y Apoyo a la Comunidad Católica de los Estados Unidos

Diseño gráfico de Valerie Sheckler

Protocolo para las relaciones de cooperación solidaria con la Iglesia

CONTENIDO

Las Relaciones de cooperación solidaria con organizaciones de la Iglesia.....	1
Información de contexto: CRS y sus relaciones con las Iglesias nacionales.....	2
Rango deseado de relaciones	3
Cómo puede CRS ser un mejor socio.....	4
Acompañamiento y solidaridad	4
Subsidiariedad	4
Respeto, transparencia y espíritu de compartir	5
Fortalecimiento de la sociedad civil y el desarrollo institucional	6
Solidaridad	6
Trabajo con las estructuras de la Iglesia nacional y particular	8
¿Por qué trabajar juntos?.....	8
¿Cómo trabajamos juntos?.....	9
¿Con quiénes trabajamos?	11
¿Por qué esas personas?.....	12
Gestión activa de la relación con la Iglesia.....	13
Personal regional	13
El representante de país.....	13
Gerentes de calidad de gestión y de programa	13
Personal de calidad de programa, calidad de gestión y finanzas.....	14
Buenas prácticas para las relaciones con la Iglesia	16
Comunicación	16
Planificación	16
Mantenimiento de registros.....	16
Apéndice A: Ficha recordatoria rápida.....	17

LAS RELACIONES DE COOPERACIÓN SOLIDARIA CON ORGANIZACIONES DE LA IGLESIA

“Donde hay dos o tres reunidos en mi Nombre, yo estoy ahí en medio de ellos” (Mateo 18:20)

La identidad fundamental de CRS como parte de la Iglesia Católica universal implica que los “socios” nacionales de la Iglesia son mucho más que socios: son nuestras agencias hermanas en una sola familia humana. Nuestra visión de que la solidaridad transformará el mundo exige nuestro compromiso con la solidaridad global mediante relaciones marcadas por un enfoque común, basado en el Evangelio, para servir a los pobres. Priorizar las relaciones fraternales con nuestros socios de la Iglesia en los países donde tenemos el privilegio de servir nos posibilitará responder al llamado de Dios de “vivir más eficazmente en solidaridad con nuestras hermanas y hermanos en la fe, y tener mayor impacto en la creación de una sociedad más justa”.

Para apoyar el proceso de desarrollar relaciones con la Iglesia, CRS presenta este protocolo para las relaciones con los socios de la Iglesia, concebido para fortalecer lazos de solidaridad y promover un diálogo estratégico en nuestro servicio a los pobres. El protocolo presenta lineamientos e ideas para construir relaciones y desarrollar visiones complementarias con la Iglesia, así como principios para fortalecer relaciones y mantener un diálogo estratégico.

Como con todas las relaciones, la relación de un programa país de CRS con la Iglesia del país anfitrión depende tanto de procedimientos institucionales como de conexiones personales. Con otros socios puede haber un momento en que CRS y el socio deciden dejar de trabajar juntos. Pero CRS es parte de la Iglesia Católica, y nuestra relación con las estructuras y autoridades nacionales y diocesanas de la Iglesia es una relación de familia: no terminará y no debe terminar. CRS carga la gran responsabilidad como invitado de la Iglesia del país anfitrión de asegurar que la relación es buena. Este documento expone algunos conceptos básicos y sugiere ciertas buenas prácticas para ayudar al personal de los programas país de CRS a desarrollar y mantener esa buena relación.

INFORMACIÓN DE CONTEXTO: CRS Y SUS RELACIONES CON LAS IGLESIAS NACIONALES

Todas las instituciones y organizaciones católicas pertenecen a una Iglesia global. CRS representa a los católicos estadounidenses en el trabajo humanitario en el extranjero, bajo los auspicios de la Conferencia de Obispos Católicos de los Estados Unidos. CRS opera en un país a invitación de la conferencia episcopal nacional (de los obispos) de ese país. Como estructura hermana de la Iglesia que trabaja en el país de ésta, CRS prioriza su asociación institucional con organismos de la Iglesia en el país anfitrión. En cualquier país dado hay muchas instituciones de la Iglesia Católica, algunas de las cuales, o todas, pueden ser socios potenciales. Por ejemplo, la Iglesia nacional puede tener comisiones u oficinas que trabajan en problemáticas relacionadas con el Desarrollo Humano Integral, tales como justicia y paz, derechos humanos o educación.

Entre estas posibles asociaciones, CRS debe priorizar relaciones con la Iglesia “oficial”, esto es, la conferencia episcopal y la dirección nacional de la red de Pastoral Social/ Cáritas (mencionada simplemente como “Cáritas” en este documento).¹ La función de la oficina nacional de Cáritas es coordinar y promover las actividades de pastoral social con las diócesis. Es supervisada por un obispo designado por la conferencia episcopal nacional, y a menudo es dirigida por una persona laica. Además de la oficina nacional de Cáritas, muchas diócesis tienen una estructura local de Cáritas que lleva a cabo actividades de asistencia y desarrollo. El obispo de la diócesis supervisa esta estructura de la contraparte local. En consecuencia, es importante que CRS mantenga sólidas relaciones con los obispos, directores y coordinadores nacionales y locales, y otros miembros del personal de Cáritas en todos los niveles.

Dependiendo del contexto y de los acuerdos con la Iglesia nacional, CRS puede trabajar con la Cáritas nacional o las diocesanas como socios implementadores de un programa o proyecto. A menos que un país carezca de una estructura de Cáritas nacional en funciones, CRS y la Cáritas nacional deben trabajar juntas para definir qué esfuerzos se llevarán a cabo mediante la oficina nacional y cuáles son mejor servidos por una relación directa CRS-diócesis. La dinámica interna del sistema de Cáritas y la conferencia episcopal, y las relaciones individuales entre CRS y los obispos locales, todo lo cual cambia con el tiempo, pueden influir en la elección de socios y los tipos de asociaciones.

En muchos países, CRS trabaja con otras instituciones y organizaciones de la Iglesia, tales como una comisión nacional de justicia y paz, comisión nacional de salud u órdenes

¹ Todas las conferencias episcopales nacionales tienen comisiones responsables del trabajo pastoral pertinente a la misión de CRS, a saber, actividades de ayuda humanitario, desarrollo o justicia y paz. Estos organismos tienen diferentes nombres: comisión de desarrollo social, comisión de pastoral social, oficina de ministerio social, etc. Muchas veces la oficina nacional de Cáritas está bajo la oficina de desarrollo social/ministerio social; otras veces es independiente. El personal de país de CRS debe estar al tanto de la estructura oficial de la Iglesia nacional y comprender cómo se relaciona con CRS.

religiosas, particularmente las que administran escuelas o establecimientos de salud. Sin importar quién es el socio implementador, CRS debe planificar y coordinar sus operaciones generales con la Cáritas nacional y mantener a la oficina nacional informada de sus actividades con las diócesis, otras instituciones católicas y órdenes religiosas.

En países con muy pequeña presencia de la Iglesia Católica, o en que la Iglesia no participa activamente en el trabajo de desarrollo, CRS debe aun así mantener relaciones cercanas y mutuamente respetuosas con los funcionarios de la Iglesia, invitándolos a eventos profesionales cuando sea apropiado. Las celebraciones sociales y religiosas deben ciertamente incluir a la Iglesia, independientemente de la relación de asociación.

Rango deseado de relaciones

El diagrama de abajo, tomado de la Guía para desarrollar el Plan Estratégico para los Programas del País (SPP) del 2006, ilustra el rango en la calidad de relaciones que CRS puede tener con la Iglesia del país anfitrión:



Las situaciones más comunes están representadas en el diagrama por las áreas sombreadas. Los programas país deben esforzarse por llegar tan a la derecha de este continuo como sea posible, aunque CRS no tiene el mandato de apoyar trabajo puramente pastoral. Dentro de la Iglesia Católica existen otras organizaciones para servir a ese propósito.

CÓMO PUEDE CRS SER UN MEJOR SOCIO

En los últimos años el personal de los programas país de CRS en todo el mundo ha participado en una serie de reflexiones sobre el trabajo de cooperación solidaria con socios de la Iglesia. Los programas país pueden adoptar un conjunto de buenas prácticas basadas en lecciones aprendidas de experiencias vividas que reflejan los principios guía y los principios de asociatividad de CRS.

Acompañamiento y solidaridad

Una relación tiene mucho más probabilidad de prosperar, y de sobrevivir a periodos problemáticos, cuando se basa en un genuino y mutuo aprecio y confianza. Cuando nos conocemos, construimos confianza. Por tanto, es importante que el personal de CRS y el personal del socio inviertan tiempo para llegar a conocerse como individuos, no sólo como instituciones. Los menonitas llaman a esto “la hora del té”. Las oportunidades para esta clase de interacción personal pueden provenir de invitaciones a fiestas por celebraciones religiosas, visitas informales, visitas de cortesía al pasar cerca, o trabajando en una diócesis particular, etc.

Es crucial que miembros del personal de CRS visiten las oficinas de todos los socios al menos una vez al año. Asimismo, todos los socios deben ser alentados a visitar la oficina de CRS. Muchos programas país exigen que miembros del personal de programa visiten al obispo local cuando trabajan en una diócesis, como una manera de mantener relaciones e informarle de actividades realizadas a nombre de la Iglesia Católica en su diócesis.

El acompañamiento tiene que ver con estar con otros, con base en la confianza y la voluntad de caminar lado a lado con los socios. Emplear tiempo para visitar los lugares de implementación de los proyectos con los socios debe ser una prioridad. Hacerlo ha permitido al personal obtener una verdadera apreciación de los desafíos y éxitos del trabajo de nuestros socios y ha aumentado la capacidad y compromiso del personal de CRS para acompañar a los socios en sus esfuerzos.

Subsidiariedad

El principio de subsidiariedad, de que “un nivel superior de gobierno —u organización— no debe desempeñar ninguna función o deber que pueda ser manejado con mayor efectividad en un nivel inferior por personas más cercanas al problema y con mejor comprensión del tema”, es uno de los principios guía de CRS y uno de los temas principales del pensamiento social católico. En el caso de las relaciones con la Iglesia, CRS debe reconocer, respetar y apoyar las capacidades de la Iglesia

y sus organizaciones, de modo que la Iglesia local pueda asumir cada vez más la responsabilidad “por hacer [su sociedad] más justa y pacífica. Nuestro comportamiento debe demostrar que respetamos y valoramos sus esfuerzos, conocimientos y recursos, así como lo hacemos con los nuestros”.

Practicar la subsidiariedad puede plantear desafíos. Por ejemplo, los procesos de realización de actividades y de mantenimiento de registros, conformidad con los requerimientos de los donantes y prácticas contables estandarizadas en Estados Unidos son esenciales para el financiamiento de CRS. En consecuencia, CRS no puede hacer deferencias con las prácticas diferentes de un socio, incluso aunque haya un alto nivel de confianza. Practicar la subsidiariedad puede significar, en tal caso, que la Iglesia y CRS discutan detalladamente las diferencias en la práctica antes de presentar una propuesta de proyecto conjunta, para preparar a la Iglesia para las realidades de los requerimientos de los donantes. Muchos programas país imparten amplia capacitación sobre los estándares de los donantes a personal de programa y finanzas de socios de la Iglesia, una buena práctica que debe ser emulada.

Tanto CRS como la Iglesia deben practicar la subsidiariedad con las comunidades a las que sirven. A veces surge una situación en que las demandas de los donantes u otras presiones hacen difícil responder a las necesidades y deseos expresados de una comunidad. En tal caso, CRS, la Iglesia y la comunidad deben trabajar juntos estrechamente para determinar cómo cubrir las necesidades de la comunidad dentro de las limitaciones. Idealmente, la Iglesia, CRS y la comunidad habrán discutido el proyecto, las fuentes de financiamiento, los requisitos y las limitaciones que hubiera con bastante anticipación a la propuesta del proyecto, para evitar que se ponga en cuestión nuestro principio conjunto de subsidiariedad.

Respeto, transparencia y espíritu de compartir

CRS y sus socios de la Iglesia deben reconocer y valorar las habilidades, recursos, conocimientos y capacidades complementarios que cada uno aporta. Incluso cuando no comprendemos claramente o no estamos de acuerdo con las ideas, contribuciones y tradiciones del socio, respetamos su autonomía. Por ejemplo, las maneras de trabajar de un socio, basadas en su cultura y prioridades, pueden ser muy diferentes de las de CRS; un comportamiento respetuoso implica buscar comprender dichas diferencias y encontrar un terreno intermedio en el trabajo por objetivos comunes. El espíritu de compartir pone énfasis en que cada una de las partes en una asociación es experta y es aprendiz. Aprender y adaptarse a medida que la relación crece y evoluciona mantiene dinámica la asociación e innovador el trabajo conjunto. Finalmente, la comunicación efectiva es el fundamento de una colaboración transparente, respetuosa y con espíritu de compartir.

Como todos los visitantes, al personal del socio de la Iglesia que visite las oficinas de CRS se le debe dar la bienvenida y mostrar respeto. Esta responsabilidad corresponde a todo el personal, empezando con la primera persona que los visitantes encuentren. Como consecuencia de esto, numerosos programas país han capacitado a la recepcionista, choferes, vigilantes y otros miembros del personal en la importancia de recibir adecuadamente a los socios cuando llegan de visita. Esto es particularmente así en el caso de socios de la Iglesia, en que el personal puede necesitar capacitación en las formas apropiadas de tratamiento a sacerdotes, obispos y otros miembros del clero. La cultura dentro de la Iglesia difiere en cada país, yendo desde el tratamiento muy formal a las autoridades de la Iglesia (especialmente obispos) hasta la menor formalidad. El personal de CRS debe adoptar los saludos y títulos apropiados al dirigirse a las autoridades de la Iglesia.

Fortalecimiento de la sociedad civil y el desarrollo institucional

Los socios de la Iglesia suelen valorar su asociación con CRS debido a la capacidad de CRS de elevar el perfil de la Iglesia (ante donantes internacionales, por ejemplo), asistir en la recaudación de fondos al aumentar el acceso a las fuentes de financiamiento, y en general ayudar a los socios en el logro de la sostenibilidad financiera y programática. Sin embargo, los socios se molestan ante la idea de que CRS les “construirá su capacidad”. Una actitud más apropiada es una actitud que refleje el aprendizaje conjunto y la construcción mutua de capacidad. Estos procesos deben ser una vía de dos sentidos. CRS puede apoyar el proceso de autoevaluación de parte de la Iglesia y emprender también un proceso de autoevaluación. Juntas, CRS y la Iglesia pueden empezar reflexiones y capacitaciones identificando los activos y fortalezas que cada una aporta a la mesa antes de identificar los desafíos de cada organización. Reconocer que si el personal de CRS a veces siente que es muy exigente discutir nuestras fortalezas y desafíos, ciertamente también lo siente así el personal del socio. Al compartir de una manera abierta, CRS puede ayudar a los socios a sentirse cómodos al discutir la capacidad de su organización.

Solidaridad

Los socios de la Iglesia han respondido positivamente al mandato de CRS de trabajar y construir relaciones con nuestras dos comunidades meta: los pobres y excluidos del extranjero y la comunidad católica de Estados Unidos. Ellos aprecian particularmente nuestro reconocimiento y compromiso de trabajar para cambiar políticas y prácticas injustas en Estados Unidos. Pedir a los socios que nos ayuden en actividades de las dos comunidades interrelacionadas—suministrando información, desarrollando estrategias conjuntas sobre temas claves, recibiendo a periodistas y otros visitantes,

o hablando en Estados Unidos, vamos más allá de la relación donante-receptor. Idealmente, estas visitas promueven la solidaridad y la comprensión mutua sin poner sobre la Iglesia una carga financiera o logística indebida.

TRABAJO CON LAS ESTRUCTURAS DE LA IGLESIA NACIONAL Y PARTICULAR

CRS debe tener relaciones con la conferencia episcopal, con autoridades eclesiásticas clave como el nuncio apostólico (el representante diplomático del Vaticano ante el país anfitrión), y con los obispos de las diócesis donde CRS tiene programas. La sede central de CRS dispone de un memorando de entendimiento estándar para usarlo como base de negociación en la relación con la conferencia episcopal nacional.

Como la oficina nacional de Cáritas es la representante de la conferencia episcopal para la asistencia humanitaria y el trabajo de desarrollo, vale la pena dedicar tiempo a discutir la enseñanza social católica y el desarrollo humano integral con funcionarios de Cáritas, para llegar a visiones complementarias. En algunos casos, tal discusión ha producido declaraciones conjuntas de visión y misión para el trabajo en el país. Si se adopta este enfoque, una declaración conjunta de visión sólo debe ser considerada final cuando el obispo presidente de Cáritas y, de ser posible, el presidente de la conferencia episcopal la han aprobado. Una declaración conjunta de visión o misión es importante, pero no debe ser la principal o única meta del proceso; más bien debe ser vista como un paso útil para fomentar la relación. Como el desarrollo de una declaración conjunta de visión puede ser un proceso extenso, los programas país deben avanzar en otros convenios de proyecto que respondan a situaciones específicas. La presencia de convenios de proyecto ha hecho más fáciles las relaciones en muchos países al especificar detalles como por ejemplo cómo CRS y Cáritas responderán a emergencias. A menudo CRS firmará convenios de proyecto específicos con sus socios implementadores con base en nuevos fondos o iniciativas en el país.

Asimismo, CRS podría tener relaciones con la comisión de justicia y paz o con la comisión de salud de la Iglesia nacional, o con órdenes religiosas, particularmente las que administran escuelas o establecimientos de salud. CRS puede firmar convenios de proyecto o cartas de entendimiento, en lugar de memorandos de entendimiento, con estos grupos. Como en el caso de la conferencia episcopal, el nuncio y Cáritas, es muy importante conocer tanto como se pueda trabajar con las comisiones de la conferencia y las órdenes, y entenderlas en el contexto de la iglesia en el país. Recuérdese que las congregaciones religiosas no siguen los mismos procesos de comunicación y toma de decisiones que la jerarquía ordenada (papa, obispos y sacerdotes), así que el personal debe aprender también como trabajar eficazmente con las congregaciones.

¿Por qué trabajar juntos?

CRS trabaja con estructuras nacionales y locales de la Iglesia para desarrollar visiones complementarias y mantener un diálogo estratégico. La asociación es fundamental en la

forma en que CRS se ve a sí misma en el mundo. Creemos profundamente que el cambio se produce a través de la Iglesia Católica (y otros socios locales) y que al sostener y fortalecer la Iglesia local y sus instituciones acrecentamos la capacidad de una nación para responder a sus propios problemas. La creencia de CRS de que la solidaridad transformará el mundo inspira un compromiso con relaciones correctas con aquellos a los que servimos, en colaboración con la Iglesia Católica, que está más cercana a los necesitados.

Aunque compartimos los principios de la enseñanza social católica y el desarrollo humano integral con nuestras agencias hermanas de la Iglesia en todo el mundo, es necesaria una reflexión conjunta sobre dichos principios mientras trabajamos en pos de visiones complementarias de su aplicación a la ayuda humanitaria y el trabajo de desarrollo. Con ese fin, CRS debe mantener un diálogo tanto con la conferencia episcopal como con Cáritas. Este diálogo debe incorporar la planificación proactiva en la respuesta a emergencias, incluyendo posibles operaciones directas de CRS en emergencias, oportunidades de crecimiento, cuestiones de cumplimiento con los donantes, cuestiones de calidad programática y gestión financiera, y evaluación mutua de áreas de fortalecimiento de capacidad.

¿Cómo trabajamos juntos?

Posibles acciones con obispos y otros líderes nacionales. Los tipos y frecuencia de actividades previstas para mantener a los líderes de CRS y de la Iglesia nacional involucrados en el trabajo de unos y otros dependen de la situación en cada país (ej., si hay una emergencia) y del rol de la conferencia episcopal.

Al menos una vez al año:

- Presentar un informe escrito a la conferencia sobre programación de CRS en el país. Puede pasar a ser parte del registro histórico sobre la relación, útil para que ambas partes sigan avanzando.
- Solicitar una invitación para intervenir en la asamblea anual de obispos a fin de presentar el trabajo de CRS a los obispos y líderes clave de la Iglesia.

Dos veces al año o más:

- Reunirse con, según corresponda, el presidente y/o el secretario general de la conferencia, el nuncio y/o el presidente de Cáritas para discutir el estado del Plan Estratégico de Programa y Plan Anual de Programa de CRS para el país.
- Invitar al obispo presidente de Cáritas u otro obispo clave a la oficina de CRS para oficiar o hablar en un programa o evento del personal (retiro, aniversario, lanzamiento de programa, bendición de un nuevo edificio).

- Invitar al obispo presidente de Cáritas u otro obispo clave a la oficina de CRS para un almuerzo con el personal, fiesta por celebración religiosa u otro evento social.
- Cuando haya actividades conjuntas de Cáritas y CRS, hacer informes y presentaciones conjuntas.

Posibles acciones con la Cáritas nacional. Como la Cáritas nacional es el órgano coordinador de lo que a menudo son socios de CRS en el ámbito diocesano, es importante trabajar en pos de visiones complementarias. Las actividades para asegurar el diálogo y construir confianza pueden ser:

- Establecer o renovar una visión compartida para el país y promover el desarrollo de estrategias conjuntas de CRS y Cáritas. Es importante que el proceso de formulación de la visión se enfoque tanto en el contenido (¿qué queremos lograr juntos?) así como en los principios que deben guiar el proceso para asegurar que derechos y responsabilidades sean respetados en ambas partes. La *CRS Partnership Toolbox* (Caja de herramientas de CRS para la asociación) del 2002 describe procesos y formatos para cubrir puntos tales como valores comunes, principios, transparencia y resolución de disputas.
- Llevar a cabo una reflexión conjunta sobre la asociación. El *CRS Partnership Reflection Training Manual* (Manual de capacitación de CRS para la reflexión sobre la relación con socios) del 2003 puede ayudar a los programas país y sus socios de la Iglesia a discutir los principios de la asociación y continuar el diálogo estratégico.
- Tener capacitación conjunta en la aplicación del marco de desarrollo humano integral puede también fortalecer el diálogo y la acción conjunta.
- Sustener reuniones regulares para intercambios de información sobre programas específicos, para discutir cuestiones capitales que afectan al país (reducción de la pobreza, deuda externa, VIH), o en respuesta a eventos importantes tales como la preparación o evaluación del Plan Estratégico de Programa, Plan Anual de Programa o un programa sustancial como por ejemplo el Programa de Asistencia Plurianual. Las reuniones pueden ser estructuradas (ej., un taller de planificación) o informales (ej., almorzar juntos).
- Compartir copias de informes anuales, evaluaciones de proyectos y materiales recurso tales como manuales.
- Invitar al personal a capacitaciones y eventos sociales auspiciados por CRS.
- Cada cinco años, a medida que un programa país desarrolla un nuevo Plan Estratégico de Programa, reunirse con las Cáritas nacional y diocesanas para evaluar las cuestiones prioritarias y zonas geográficas en las que CRS debe trabajar.

Posibles acciones con Cáritas diocesanas

Permanentes:

- Planificar y conducir conjuntamente reuniones con líderes de la iglesia respecto a cuestiones de estrategia, desarrollo de proyectos y avances de proyectos.
- Programar reuniones con ellos al recibir a un donante o líder de CRS para una visita de campo en la diócesis.
- Invitar al personal a capacitaciones.
- Compartir recursos de CRS y externos (vínculos en la web, manuales, guías de mejores prácticas, oportunidades de capacitación, etc.) pertinentes a sus áreas programáticas.

En el caso de proyectos en desarrollo o proyectos activos:

- Contactar activamente con ellos (intercambios de correos electrónicos, conversaciones telefónicas y reuniones en persona) al discutir ideas de proyectos.
- Realizar “talleres de redacción” para elaborar documentos conceptuales, propuestas e informes.
- Realizar visitas in situ según un calendario establecido en un convenio de proyecto o según necesidades mutuas. Las visitas in situ deben relacionarse tanto con las actividades del proyecto como con la gestión del proyecto (aspectos administrativos y financieros).
- Expresar interés y ofrecer apoyo mediante llamadas telefónicas informales o visitas casuales.
- Compartir retroinformación de donantes y otros relacionada con propuestas, informes de monitoreo o visitas, auditorías y evaluaciones.

¿Con quiénes trabajamos?

Además de la relación con la conferencia episcopal como entidad, es importante desarrollar relaciones con obispos individuales y el personal de las Cáritas diocesanas, especialmente en las diócesis en que CRS trabaja o está pensando trabajar.

CRS puede, y en muchos casos debe, desarrollar relaciones con otras agencias de la Iglesia (comisiones, congregaciones religiosas, etc.) para llevar a cabo nuestra misión en el mismo espíritu que guía nuestras relaciones con Cáritas. Asimismo, los países tienen generalmente otras instituciones católicas que implementan programación acorde con la visión y misión de CRS; por ejemplo, universidades u ONG.

¿Por qué esas personas?

Para mantener relaciones con los obispos. Es importante que el obispo local sea informado directamente por el representante de país o un gerente de programa país sobre lo que CRS está haciendo o planificando en la diócesis (o en otras diócesis) y con qué instituciones. El representante de país debe solicitar orientación y consejo al obispo local y alentarlos a que ofrezca sus comentarios y sugerencias. Muchos programas país piden que cada vez que un miembro del personal esté en una diócesis haga una visita de cortesía al obispo local para mantenerlo informado, mostrar respeto por su autoridad y mantener buenas relaciones con la Iglesia.

Para tener una relación eficaz con los socios implementadores. De todas las estructuras de la Iglesia, la Cáritas local es la que tiene más probabilidad de ser socio implementador de CRS, y por tanto de intervenir en los detalles esenciales del desarrollo, implementación y evaluación de proyectos. La relación entre CRS y Cáritas debe ser sólida a fin de maximizar mutuamente sus fortalezas y superar los desafíos.

Para construir relaciones con otras entidades de la Iglesia. Aunque nuestra principal relación es con Cáritas, también podemos desarrollar relaciones y proyectos con otras organizaciones, tales como la comisión de salud o la comisión de justicia y paz. Estas relaciones son apropiadas en la medida en que mantengamos informada a Cáritas nacional y coordinemos con ella.

La experiencia ha mostrado que es importante que los representantes de país tengan también relaciones con misioneros extranjeros que trabajan en el país, especialmente los que tienen una presencia clave allí. Los misioneros están en el país por largo tiempo, y sus percepciones sobre la cultura pueden ser muy útiles para el personal de CRS. Además, pueden proporcionar información sobre actores clave de la Iglesia e ideas sobre la colaboración con la inter-relación entre las dos comunidades meta de CRS. Asimismo, pueden ser un buen recurso para orientar a personal expatriado nuevo sobre el país y la cultura.

GESTIÓN ACTIVA DE LA ASOCIACIÓN CON LA IGLESIA

Personal regional

El Equipo de Liderazgo Ejecutivo (ELT) de CRS ha confiado al director regional la responsabilidad general por la salud y calidad de las relaciones con la Iglesia en la región. Por consiguiente, el director regional monitoreará las relaciones en cada país, ofreciendo su apoyo y consejo en lo que sea necesario.

Algunas oficinas regionales de CRS han trabajado para desarrollar declaraciones complementarias de visión y misión con las Cáritas regionales. Estas declaraciones son un paso importante hacia adelante, pero todavía hay que discutir las con el personal y usarlas como referencias generales que guíen y orienten nuestro trabajo y nuestras asociaciones con las Cáritas nacionales.

El representante de país

El representante de país es el rostro de CRS ante la Iglesia del país anfitrión, y en consecuencia es en último término responsable por todas las relaciones con la Iglesia en el país. Por consiguiente, debe trabajar con su director regional para tener un componente de relación asociativa en su plan de desempeño anual. Debe ser para el resto del personal un modelo de comportamiento hacia los socios. Debe ser la principal persona que se relacione con la conferencia episcopal y con los obispos (aunque esto no impide que otros miembros del personal se contacten con éstos). El representante de país debe asegurar que todo el personal aborde la relación con los socios de la Iglesia de la misma manera, a fin de minimizar mensajes contradictorios. Uno de los mensajes importantes tiene que ver con cómo la relación con la Iglesia es muy coherente con la calidad programática y la rendición de cuentas, no a la inversa. Debe ser el firmante de toda la correspondencia formal y aprobar el diálogo e intercambios del resto del personal de CRS con representantes de la Iglesia, particularmente sobre cuestiones estratégicas, resolución de problemas o temas de especial sensibilidad.

Gerentes de calidad de gestión y de programa

Algunos programas país tienen personal asignado como personas de contacto para determinadas diócesis, congregaciones religiosas, parroquias u otros socios locales de la Iglesia. Esto es particularmente útil cuando hay múltiples socios de la Iglesia, esparcidos por todo el país. Otra estrategia útil es tener equipos conjuntos de calidad de gestión-calidad de programa trabajando con socios, lo cual puede

ser particularmente útil para transmitir mensajes coherentes, abordar posibles problemáticas conjuntas y celebrar fortalezas.

Los gerentes de calidad de gestión y calidad de programa suelen ser también responsables de organizar la reflexión anual sobre relaciones con socios; pueden, asimismo, trabajar para asegurar el seguimiento de los planes de acción acordados que se deriven de la reflexión sobre las relaciones con socios.

Las actividades específicas que los gerentes pueden supervisar son:

- Asegurar que la construcción de relaciones con socios sea incluida en los planes de desempeño anual de todos los miembros del personal que tengan relación directa con socios en cualquier nivel. Como ellos pueden acrecentar o inhibir grandemente las relaciones con los socios, puede ser importante incluir las habilidades comunicacionales en los planes de desarrollo del personal.
- Planificar una orientación específica para todo personal nuevo (católicos y no católicos, incluyendo personal de apoyo tal como vigilantes, choferes y recepcionistas) sobre la Iglesia y las relaciones con la Iglesia. En muchos programas país puede ser necesaria una capacitación inicial exhaustiva del personal de CRS sobre la Iglesia y las relaciones con la Iglesia.
- Organizar sesiones regulares de actualización en el material cubierto durante la orientación a nuevos empleados, especialmente sobre principios de asociación, la inter-relación entre las dos comunidades, desafíos del cumplimiento con los donantes, y mejorar las habilidades comunicacionales y relacionales.
- Planificar la educación continua sobre temas tales como cuestiones históricas, culturales, económicas, políticas y religiosas clave.
- Planificar un retiro anual con socios de la Iglesia a fin de comprender, compartir y fortalecer una relación espiritual mutua. En combinación con esta reunión podría haber un evento social para personal de CRS y de los socios y sus familias.

Personal de calidad de programa, calidad de gestión y finanzas

Son los gerentes de proyecto y el personal de finanzas los que tienen contacto regular con sus colegas de los socios. Su relación de trabajo es clave para una relación exitosa. Es importante que el personal de calidad de programa, de calidad de gestión y de finanzas comparta lo que sabe sobre los socios, de modo que nadie pierda información importante. Hay una serie de actividades que el personal de CRS puede incorporar en su trabajo para mantener buenas relaciones con los socios. Además de ocuparse de sus responsabilidades cotidianas de gestión, de finanzas o programáticas de una manera inclusiva, respetuosa y transparente, el personal puede:

- Hacer regularmente llamadas telefónicas y visitas personales
- Invitar a los socios a seminarios, reuniones o eventos
- Compartir libros, sitios web y materiales
- Almorzar, tomar el té o tener otras ocasiones sociales con los socios
- De ser necesario, mantener una “ficha recordatoria” sobre cada socio, con fechas importantes (como cumpleaños) o información biográfica (nombres de los hijos, etc.)
- Trabajar en red: presentar socios a otros, y pedir también a los socios que presentan a CRS a nuevas personas, de modo que cada organización puede ayudar al personal de otra a ampliar sus relaciones de trabajo.

BUENAS PRÁCTICAS PARA LAS RELACIONES CON LA IGLESIA

Comunicación

La comunicación efectiva es la base de una buena relación, y todo el personal de CRS debe trabajar en sus habilidades comunicacionales para facilitar las relaciones con la Iglesia. Incluso si surgen problemas, un modelo de buena comunicación reducirá tensiones y llevará a una más rápida resolución. La comunicación efectiva es respetuosa y honesta, culturalmente apropiada, oportuna, precisa, consultiva, continua, tanto formal como informal, y escrita y verbal. La comunicación informa, compromete y reconoce a los demás.²

Planificación

Para lograr los objetivos y resultados intermedios del Marco de Resultados de la Agencia, cada país debe asegurar que ha descrito adecuadamente a la Iglesia y la estrategia de asociación en la Sección C de su documento Plan Estratégico de Programa, incluyendo relaciones prioritarias y cómo éstas serán fortalecidas, cómo el Plan Estratégico de Programa encaja en el rango deseado de relaciones, planes para el desarrollo de la Iglesia local, y planes para fortalecimiento de capacidad de los socios. Una puesta al día de la planificación y medición de los logros puede formar parte del proceso de planificación programática anual. Estas oportunidades para la planificación complementan pero no reemplazan la planificación basada en proyectos necesaria con los socios.

Mantenimiento de registros

Cada programa país debe tener su propio centro documentario sobre la Iglesia, el cual debe incluir lo siguiente:

- Resumen del plan pastoral de la Iglesia nacional.
- Estrategias para la Cáritas nacional y las diocesanas.
- Breve pero regularmente actualizada historia de la Iglesia en el país. (El contexto histórico de la relación es muy importante. Muchos miembros del personal de CRS tiene poca o ninguna idea de la historia de la Iglesia en el país, y la oficina de CRS no siempre tiene materiales de referencia.)
- Breve historia del trabajo de CRS en el país, incluyendo Planes Estratégicos de Programa anteriores y presentes.

² McManus, S. y Tennyson, R. 2008. Talking the Walk: A Communication Manual for Partnership Practitioners. International Business Leaders Forum/The Partnering Initiative. <http://www.thepartneringinitiative.org>

- Resumen de las principales problemáticas y preocupaciones pastorales de la iglesia: violencia, migración, pobrezas, pueblos indígenas, la cuestión de la tierra, etc.
- Bibliografía de publicaciones de la Iglesia y otros materiales de referencia pertinentes, nacionales y de todo el mundo.
- Descripción básica de las jurisdicciones de la Iglesia en el país (diócesis, prelaturas, etc.) así como títulos clericales y formas apropiadas de tratamiento.
- Información básica sobre órdenes religiosas en el país, sus autoridades, actividades y formas de tratamiento; puede haber una conferencia de superiores religiosos, análoga a la conferencia episcopal.
- Información sobre los principios básicos de la doctrina social católica.
- Documentación de principales hitos, éxitos, problemáticas, etc., que tengan que ver con CRS y la Iglesia.
- Información personal clave sobre todos los obispos, diócesis, Cáritas y otros líderes católicos pertinentes con quienes CRS trabaja: direcciones electrónicas y postales, números telefónicos de domicilio y celular, cumpleaños, calendario de días festivos nacionales o locales, etc. La forma preferida de contacto con los obispos y otros miembros clave del personal de la Iglesia dependerá del nivel de relación que el programa país haya desarrollado y de la práctica local. El acceso a información personal puede tener que estar restringido en algunos casos.
- Un archivo de toda la correspondencia de CRS con la Iglesia.

APÉNDICE A: FICHA RECORDATORIA RÁPIDA

Representante de país. Al menos una vez al año:

- Visitar al obispo y personal de Cáritas en cada diócesis
- Informar (por escrito y en persona) a la conferencia episcopal
- Discutir la estrategia y planes de actividades con el personal de Cáritas nacional
- Comunicar al personal el contexto e importancia de las relaciones con la Iglesia

Personal de calidad de gestión y calidad de programa:

- Asegurar que todo el personal esté instruido (o re-instruido) en la enseñanza social católica, los principios de asociación de CRS y el comportamiento apropiado para con los líderes y personal de la Iglesia
- Incorporar actividades y habilidades relacionadas con la construcción de relaciones con socios en los planes de desempeño y desarrollo del personal

Gerentes de proyecto, personal de finanzas y personal administrativo:

- Capacitar o actualizar a los colegas homólogos de los socios sobre las expectativas de CRS tocantes a los procedimientos financieros y administrativos
- Hacer regularmente llamadas telefónicas y visitas personales
- Invitar a los socios a seminarios, reuniones o eventos
- Compartir libros, sitios web, materiales
- Almorzar, tomar el té o tener otras ocasiones sociales con los socios
- Recurrir a su “ficha recordatoria” sobre cada socio
- Compartir redes

LA ASOCIACIÓN

PARTNERSHIP, PQSD

CATHOLIC RELIEF SERVICES BALTIMORE, MD 21201 USA 410-625-2220

PQSDREQUESTS@CRS.ORG

LA SOLIDARIDAD TRANSFORMARÁ EL MUNDO

La relación con otros es fundamental en la forma en que CRS se ve a sí misma en el mundo. Creemos profundamente que el cambio se produce a través de nuestra Iglesia Católica y otros socios locales, que al sostener y fortalecer las instituciones locales acrecentamos la capacidad de una comunidad para responder a sus propios problemas. Catholic Relief Services pone en práctica su enfoque del desarrollo, la asistencia en emergencias y el cambio social mediante relaciones con una amplia variedad de organizaciones: iglesias y organizaciones locales sin fines de lucro, gobiernos anfitriones, agencias internacionales y otros.

Nuestra creencia en que la solidaridad transformará el mundo inspira un compromiso con relaciones correctas con aquellos a los que servimos, en colaboración con la Iglesia Católica y otras organizaciones confesionales o seculares que están más cercanas a los necesitados. Nos esforzamos por tener relaciones fundadas en una visión de largo plazo y un compromiso con la paz y la justicia. Desde hace más de 60 años CRS viene trabajando lado a lado con nuestros socios para aliviar el sufrimiento humano, promover la justicia social y ayudar a la gente en sus esfuerzos por lograr su propio desarrollo.

NUESTROS PRINCIPIOS PARA RELACIONES CON INSTITUCIONES

1. Compartir una visión para abordar las necesidades inmediatas de la gente y las causas subyacentes del sufrimiento y la injusticia.
2. Tomar decisiones en el plano más cercano posible a la gente que será afectada por ellas.
3. Esforzarnos por la mutualidad, reconociendo que cada socio aporta habilidades, recursos, conocimientos y capacidades en un espíritu de autonomía.
4. Fomentar asociaciones equitativas definiendo mutuamente derechos y responsabilidades.
5. Respetar las diferencias y comprometernos a escuchar y aprender unos de otros.
6. Alentar la transparencia.
7. Sostener relaciones con la sociedad civil, para ayudar a transformar estructuras y sistemas injustos.
8. Comprometernos con un proceso de largo plazo de desarrollo organizacional local.
9. Identificar, comprender y fortalecer las capacidades de las comunidades, que son la principal fuente de soluciones a los problemas locales.
10. Promover la sostenibilidad reforzando la capacidad de los socios para identificar sus vulnerabilidades y aprovechar sus fortalezas.

Desde 1943 Catholic Relief Services ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos del extranjero. Independientemente de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda ayuda de emergencia en desastres naturales y por causa humana. Mediante proyectos de desarrollo en campos tales como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH/sida, CRS trabaja para salvaguardar la dignidad humana y promover mejores niveles de vida. CRS trabaja también en todo Estados Unidos para expandir los conocimientos y acciones de los católicos y otros interesados en la problemática de la paz y justicia internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los obispos de Estados Unidos a vivir solidariamente—como una sola familia humana—a través de fronteras, a través de océanos y a través de diferencias en idioma, cultura y condición económica.



228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA
Tel: 410.625.2220 • www.crs.org