

Karuna Mission Social Solidarity: cómo la colaboración entre las organizaciones afiliadas a Caritas Internationalis ha contribuido a mejorar el desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades

DOCUMENTO ELABORADO POR: KMSS, CARITAS AUSTRALIA, CAFOD, CRS, TRÓCAIRE



Participantes de la primera reunión de socios de KMSS, Yangon, 2013. Charles Cin Lam Thawn/KMSS.

I. INTRODUCCIÓN

Con este informe, las organizaciones afiliadas a Caritas Internationalis pretenden destacar la manera en que la colaboración entre los organismos de Caritas ha contribuido a mejorar la eficacia y la eficiencia del desarrollo institucional y de las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades de Karuna Mission Social Solidarity (KMSS) en Myanmar.

Las organizaciones afiliadas a Caritas Internationalis (en adelante, las Organizaciones Afiliadas) están comprometidas a promover una acción conjunta y coordinar mejor el desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades de los miembros locales de Caritas. CAFOD (Agencia católica para el desarrollo), Catholic Relief Services, Caritas Australia y Trócaire también están comprometidas a acompañar el desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades y a respaldar la aplicación de los Estándares de gestión de Caritas Internationalis en Myanmar (y otros tres países¹). En 2013, a solicitud del organismo local de Caritas los directores ejecutivos de esas cuatro Organizaciones Afiliadas renovaron su acuerdo sobre la colaboración humanitaria y lo ampliaron para abarcar otros ámbitos, especialmente una mejor coordinación del apoyo a la aplicación de los Estándares de gestión de Caritas Internationalis y a las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades. Posteriormente, se envió una carta a los directores nacionales o a sus homólogos de CAFOD, CRS, Caritas Australia y Trócaire en Myanmar en la que se los alentaba a reforzar la coordinación en materia de fortalecimiento de las capacidades y la distribución de los costos a su discreción, en función de la situación local.

KMSS está comprometida con su desarrollo institucional y el fortalecimiento de sus capacidades y dedica importantes esfuerzos a su crecimiento organizacional. Esta organización dirige sus propios procesos de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades y se identifica con los resultados. Asimismo, establece, gestiona y mantiene con éxito asociaciones sólidas con Organizaciones Afiliadas y otros socios internacionales no miembros de Caritas Internationalis.

En el presente informe se analiza la experiencia del liderazgo de KMSS y la participación de Caritas Australia, CAFOD, CRS y Trócaire en el desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades de KMSS. Cada Organización Afiliada presta apoyo por separado a KMSS en materia de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades, en función de las necesidades de capacidad determinadas y priorizadas. Para ello se llevaron a cabo diversas evaluaciones de la capacidad (que se describen a continuación).

1 Nepal, Zimbabwe y Malawi



En la diócesis de Pathein, el personal de KMSS registra los detalles de los beneficiarios de las raciones alimentarias durante las inundaciones de 2015.

Sin embargo, para ayudar a KMSS a abordar las necesidades de capacidad priorizadas de manera eficiente y eficaz, las Organizaciones Afiliadas conversaron e intentaron coordinar las iniciativas de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades por medio de reuniones mensuales de coordinación y una reunión anual de socios de KMSS. Además, hay casos en los que dos o más Organizaciones Afiliadas realizan actividades conjuntas de recaudación de fondos, desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades.

Tanto la capacidad de gestión (financiera, por ejemplo) como la capacidad programática (por ejemplo, intervención en caso de emergencia y educación incluyente) de KMSS se ven fortalecidas gracias al desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades, así como la aplicación de los Estándares de gestión de Caritas Internationalis. A efectos de destacar algunos éxitos en la colaboración entre organismos en Myanmar, el presente informe se limita a abordar la labor efectuada en el ámbito de la capacidad de gestión, para mostrar las mejoras en los sistemas y los procesos organizacionales internos y las competencias del personal (por ejemplo, en temas de gestión financiera y de recursos humanos). Sin embargo, cabe destacar que las Organizaciones Afiliadas también han ayudado a KMSS, conjuntamente y por separado, a crear capacidades en numerosos ámbitos programáticos (por ejemplo, el programa WASH, el refugio y la protección).

II. ANTECEDENTES

La Conferencia de Obispos Católicos de Myanmar, inspirada por el principio de la Enseñanza social católica «la opción para los pobres», creó Karuna Mission Social Solidarity y le dio facultades para actuar como su brazo social, a fin de atender a los pobres y los más necesitados. La estructura de KMSS consiste en una oficina nacional ubicada en Yangon y 16 oficinas diocesanas. La oficina nacional se creó en septiembre de 2001. Desde la década de 1990 se han ido creando oficinas de KMSS en cada diócesis, de acuerdo con la estructura de la Iglesia católica de Myanmar. Una de las principales fortalezas de KMSS es que posee una extensa red. Las diócesis trabajan en los 14 estados/regiones de Myanmar, lo que les permite acceder a comunidades y familias vulnerables que suelen ser olvidadas o viven en lugares inaccesibles.

KMSS es una organización no gubernamental local inscrita, que hoy en día constituye una red sólida de 16 diócesis muy bien posicionada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en Myanmar. Se están ejecutando proyectos en 111 comunas, que abarcan más de 2.000 localidades y atienden a más de 350.000 beneficiarios. KMSS recibe el apoyo de 67 donantes diferentes que financiaron 182 proyectos entre 2015 y 2016, con un presupuesto anual de más de US\$17 millones. Esos proyectos pueden dividirse en siete sectores: humanitario; intervención en caso de emergencia y reducción del riesgo de desastres; medios de vida; educación; protección social; salud y desarrollo organizacional.

KMSS comenzó sus procesos internos de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades hace muchos años, antes de que se iniciara el programa de los Estándares de gestión de Caritas Internationalis en 2014. Distintos miembros de Caritas Internationalis y de la Alianza Internacional de Organizaciones Católicas para el Desarrollo (CIDSE), entre los que se encuentran CAFOD, CRS, Trócaire y Caritas Australia, participaron en el desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades de KMSS para abordar diferentes ámbitos de capacidad, como la gestión financiera, la planificación estratégica, el diseño de programas, sobre la base de las necesidades que KMSS identificó y priorizó. Los esfuerzos intencionales de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades en curso realizados por KMSS han preparado a la organización para el lanzamiento exitoso de los Estándares de gestión de Caritas Internationalis. Más adelante se describen a grandes rasgos algunos aspectos de la colaboración entre organismos en los procesos de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades de KMSS, así como en los resultados, las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

III. PROCESO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

1. EVALUACIONES DE LA CAPACIDAD

La participación del cuerpo directivo de KMSS en las reuniones regionales de Caritas Asia sobre los Estándares de gestión, así como la comunicación del equipo de los Estándares en la Secretaría General de Caritas Internacionales ayudaron a KMSS a comprender mejor los Estándares y su contribución a los procesos internos de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades. En 2014, KMSS llevó a cabo una autoevaluación utilizando la herramienta de autoevaluación de los Estándares de gestión de Caritas Internationalis. KMSS inició la evaluación y la administró en su totalidad². Los resultados de la evaluación mostraron que el 53% de las oficinas de KMSS ejercen algunas prácticas financieras buenas, pero que también queda mucho margen para mejorarlas, mientras que el 47% de las oficinas de la red de KMSS se encuentran en un nivel de riesgo alto.

Sin embargo, KMSS y los socios de Caritas Internationalis realizaron varias evaluaciones previas a la autoevaluación de los Estándares de gestión, con el objetivo de detectar fortalezas y deficiencias en materia de capacidad. Por ejemplo:

² La oficina nacional de KMSS realizó la autoevaluación de los Estándares de gestión en los 32 artículos, mientras que las 15 oficinas diocesanas completaron los seis artículos de más alta prioridad, que deben de alcanzar un puntaje mínimo de 3.

- CAFOD, CRS y Trócaire realizaron evaluaciones del sistema financiero de la oficina nacional de KMSS y de algunas oficinas diocesanas, por separado, con fines de financiamiento de proyectos y ayudaron a KMSS a detectar ámbitos de mejora.
- En 2014, la CIDSE inició una “encuesta de escucha” y Caritas Australia facilitó un taller con KMSS para discutir sobre los resultados de la encuesta y determinar maneras de mejorar la coordinación de las actividades de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades en Myanmar. KMSS determinó que las visitas de la CIDSE sobre el terreno con fines de seguimiento era un ámbito de coordinación que funcionaba bien. Los ámbitos mencionados para mejorar la coordinación fueron los siguientes: la promoción, la presencia unificada de posicionamiento y un enfoque temático más sólido. Los resultados de la evaluación también contribuyeron a que KMSS y las Organizaciones Afiliadas decidieran dar prioridad a las iniciativas de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades de la gestión financiera y la gestión de los recursos humanos en Myanmar.
- Secours Catholique/Caritas France adoptó un enfoque más amplio al analizar el informe de auditoría consolidado, el informe anual y uno de los informes financieros de la oficina diocesana y recomendar actividades para el fortalecimiento de los sistemas.
- CRS ayudó a la oficina nacional de KMSS a completar la evaluación de recursos y necesidades de aprendizaje en el plan de Seguimiento, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) para el personal clave de la oficina diocesana y de la oficina nacional.
- A los efectos de elaborar su estrategia 2016-2018, KMSS contrató a un consultor externo³ para que llevara a cabo la revisión y el análisis de la estrategia 2012-2015⁴.

2. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES PROPUESTO POR KMSS

Basándose en los resultados de la autoevaluación de los Estándares de gestión y en las conclusiones de las evaluaciones anteriores y guiados por el Plan Estratégico de KMSS (2012-2015), los directores de la Junta Directiva de KMSS elaboraron una propuesta de desarrollo institucional y fortalecimiento de capacidades denominada *KMSS Institutional Development: The Financial Management Policy and Human Resource Management Policy Making and Implementation* (Desarrollo Institucional de KMSS: formulación y aplicación de la política de gestión financiera y la política de gestión de recursos humanos). Una vez más, esta propuesta se basó en la amplia labor preliminar en materia de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades realizada por KMSS, con el apoyo de Caritas Australia, CRS y CAFOD, en los ámbitos de mejora de la gestión financiera y la gestión de los recursos humanos. La propuesta de desarrollo institucional y fortalecimiento de capacidades hace hincapié en la necesidad de sistematizar la labor de KMSS en todo Myanmar, reforzando la gestión financiera y la gestión de los recursos humanos. Tras haber presentado la propuesta a los socios de Caritas Internationalis

³ KMSS utilizó sus fondos de reserva para la elaboración de una estrategia.

⁴ Este fue el primer documento de la estrategia de KMSS.

y la CIDSE en 2015, KMSS recibió apoyo financiero de algunas Organizaciones Afiliadas para poner en práctica los tres aspectos de la propuesta: la gestión financiera, la gestión de los recursos humanos y el sistema de gestión de la información. Se trata de los tres ámbitos de trabajo más importantes aprobados por la Junta Directiva de KMSS y la Conferencia de Obispos Católicos de Myanmar para lograr la prestación de un servicio más sólido y más robusto en ese país.

3. AVANCE Y LOGROS EN MATERIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

KMSS estableció prioridades en materia de capacidad para el período comprendido entre 2014 y 2017, que se recogen en la propuesta mencionada: la formulación de una política de gestión de recursos humanos y financieros y fortalecimiento del sistema, así como el mejoramiento del sistema de gestión de la información. A continuación, se detallan algunas de las actividades realizadas y ciertos logros alcanzados por el reciente proyecto denominado *KMSS Institutional Development: The Financial Management Policy and Human Resource Management Policy Making and Implementation* (Desarrollo Institucional de KMSS: formulación y aplicación de la política de gestión financiera y la política de gestión de recursos humanos), que se lograron gracias al financiamiento mancomunado de Secours Catholique/Caritas France, CAFOD, Caritas Austria, MISEREOR y CRS⁵:

GESTIÓN FINANCIERA (ACOMPAÑAMIENTO, CREACIÓN DE CAPACIDAD Y FINANCIAMIENTO PROPORCIONADOS POR CARITAS AUSTRALIA, TRÓCAIRE, CAFOD Y CRS⁶)

- Se elaboró una política financiera con el apoyo de consultores externos y un grupo de trabajo creado por KMSS.
- La Conferencia de Obispos Católicos de Myanmar aprobó la política de gestión financiera de KMSS actualizada y alentó a esta organización a seguir aplicándola.
- La oficina nacional de KMSS puso en marcha la política financiera en las 17 oficinas de la red. Ello implica sesiones de orientación normativa para todo el personal de las diócesis y de la oficina nacional.
- Se impartió capacitación básica sobre gestión financiera para el personal de finanzas de la oficina nacional y de las oficinas diocesanas de KMSS, utilizando la guía Mango de la organización y las directrices de los Estándares de gestión de Caritas Internationalis.
- KMSS proporcionó la capacitación Mango de la organización y orientación sobre los programas informáticos QuickBooks para todos los directores de las oficinas de su red.
- La oficina nacional apoyó la creación de capacidades del personal de finanzas de las diócesis en materia de programas informáticos, formatos financieros comunes, presentación de informes mensual, informes financieros consolidados, etc.

⁵ El financiamiento total asciende a US\$170.000 y el proyecto culminará a mediados de 2017.

⁶ Así como otras Organizaciones Afiliadas.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (ACOMPañAMIENTO, CREACIÓN DE CAPACIDAD Y FINANCIAMIENTO PROPORCIONADOS POR CARITAS AUSTRALIA, CAFOD Y CRS⁷)

- Con el apoyo de consultores externos y un grupo de trabajo creado por KMSS se elaboraron proyectos de política de gestión de los recursos humanos⁸.
- La Conferencia de Obispos Católicos de Myanmar aprobó la política de gestión de los recursos humanos de KMSS actualizada y alentó a esta organización a seguir aplicándola.
- La oficina nacional aprobó la política de recursos humanos.
- La oficina nacional proporcionó orientación sobre la nueva política de gestión de los recursos humanos de KMSS.
- En la oficina nacional se creó el departamento de recursos humanos con el objetivo de prestar apoyo en materia de recursos humanos a las oficinas nacionales y las oficinas diocesanas.
- Se inició el sistema de evaluación del desarrollo del desempeño del personal de la oficina nacional de KMSS y se terminó la primera serie de planes de desarrollo de la evaluación. El director de recursos humanos analizó el proceso de evaluación del desempeño del personal y formuló comentarios y sugerencias al director de la oficina nacional.
- En 2016, la oficina nacional aplicó el nuevo plan salarial, que incluye el proceso gradual.

EL PLAN MEAL Y LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN (ACOMPañAMIENTO, CREACIÓN DE CAPACIDAD Y FINANCIAMIENTO PROPORCIONADOS POR CRS, TRÓCAIRE Y CARITAS AUSTRALIA)

- Se crearon herramientas normalizadas para el Plan MEAL en todas las oficinas de la red de KMSS.
- Se actualizó y se publicó el perfil de KMSS en su sitio virtual y se compartió con la Unidad de Gestión de la Información en Myanmar.
- KMSS creó una comunidad de práctica de MEAL.
- KMSS elaboró manuales sobre MEAL.
- La oficina nacional de KMSS contrató a un jefe y un oficial de MEAL y las oficinas diocesanas tienen por lo menos un miembro del personal que se encarga de MEAL.
- KMSS hizo aportaciones a la Unidad de Gestión de la Información de Myanmar para las tres oficinas diocesanas.

⁷ Así como otras Organizaciones Afiliadas.

⁸ En 2015, el consultor en recursos humanos y el director nacional de recursos humanos llevaron a cabo la encuesta completa del personal, que sirvió como referencia y contribuyó a la formulación de la política de recursos humanos de KMSS.



KMSS transportando raciones alimentarias durante las inundaciones de 2015, en la diócesis de Pathein. Tommy Trechard/Caritas.

RESPUESTA HUMANITARIA (ACOMPañAMIENTO, CREACIÓN DE CAPACIDAD Y FINANCIAMIENTO PROPORCIONADOS POR CAFOD, CARITAS AUSTRALIA Y CRS)

- La evaluación de la capacidad humanitaria se llevó a cabo en 10 diócesis y la oficina nacional.
- KMSS elaboró la política humanitaria de la red.
- La oficina nacional de KMSS está poniendo en práctica el proyecto de desarrollo de la capacidad humanitaria en dos oficinas diocesanas.
- En respuesta a la solicitud de KMSS y CAFOD, CRS proporcionará creación de capacidad para los dirigentes encargados de la respuesta en casos de emergencia (así como en ámbitos técnicos como los centros de refugio).

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (ACOMPañAMIENTO, CREACIÓN DE CAPACIDAD Y FINANCIAMIENTO PROPORCIONADOS POR CAFOD, CARITAS AUSTRALIA Y CRS)

- Se revisó y se analizó la Estrategia nacional 2012-2015.
- Se elaboró la Estrategia 2016-2018 para la red de KMSS.
- KMSS creó indicadores para la estrategia y estableció un sistema de seguimiento de resultados con fundamento empírico en el plano nacional y diocesano.

Además de estas actividades de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades realizadas gracias a la colaboración entre organismos, Caritas Australia y CAFOD han cofinanciado el puesto de asesor de desarrollo de programas, adscrito a KMSS. Entre otras funciones, el asesor acompaña a KMSS de las siguientes maneras:

- Contribuye al cambio institucional y organizacional de conformidad a lo indicado en el Plan Estratégico.
- Presta asistencia al director de la oficina nacional en el establecimiento y el mantenimiento de relaciones con la oficina

nacional y las oficinas diocesanas, Caritas Internationalis, la CIDSE, la comunidad de donantes, otros socios en el financiamiento, organizaciones no gubernamentales socias y el gobierno, a fin de preservar el amplio conocimiento y la coordinación de la programación.

Además de las actividades de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades mencionadas, la oficina nacional de KMSS está trabajando para fortalecer los sistemas de administración y logística, en el marco de su objetivo estratégico de “Profesionalización de la red de KMSS”⁹. Trócaire presta apoyo específico en la gestión de las adquisiciones y contrataciones y de la cadena de suministro.

IV. FUTUROS PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

Gracias al éxito de la puesta en marcha de las actividades de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades por parte de KMSS y sus socios, KMSS está en condiciones de captar más apoyo para su crecimiento organizacional. KMSS tiene mucho interés en cumplir con todos los Estándares de gestión de Caritas Internationalis y procura encontrar la manera de mejorar las diversas necesidades de capacidad priorizadas. A continuación, se describen algunos ejemplos de los logros alcanzados por KMSS, que ponen de manifiesto la solidez de una organización comprometida con su crecimiento, su misión y su visión.

CAFOD, Caritas Australia, CRS y Caritas Suiza financiaron un proyecto de “Acompañamiento financiero” (iniciado en mayo de 2017), que ayudará a fortalecer la gestión financiera en toda la red, especialmente los aspectos de rendición de cuentas y presentación de informes financieros de la política financiera de KMSS.

En 2017, el proyecto de alianza estratégica para el empoderamiento de la sociedad civil (SPaCE) dio un gran impulso al desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades de KMSS. KMSS obtuvo esta adjudicación de LIFT, un fondo fiduciario de múltiples donantes con base en Myanmar para medios de vida gestionados por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), para el período comprendido entre mayo de 2017 y junio de 2019. Este proyecto fortalece la aplicación de los Estándares de gestión de Caritas Internationalis de las siguientes maneras:

- El componente Uno apunta a lograr tres objetivos específicos: i) desarrollo de las capacidades de dirección y de gestión; ii) fortalecimiento de los mecanismos de gobernanza de KMSS; y iii) fortalecimiento del sistema.
- El componente Dos: KMSS seguirá intensificando los esfuerzos en el proceso de fortalecimiento de MEAL.
- El componente Tres: la red de KMSS mejorará su interacción con otras entidades de la sociedad civil a fin de utilizar sus pruebas y conocimientos acumulados sobre los programas para influir en un cambio sistémico de las políticas clave en beneficio de los pobres de las zonas rurales y eliminar las principales barreras políticas al crecimiento.

⁹ Este subcomponente contiene: i) sistemas y política de adquisiciones y contrataciones; ii) sistema de gestión de activos; iii) creación de capacidades del personal administrativo y de logística de las oficinas diocesanas; y iv) la creación de un grupo de mentoría y apoyo para el personal administrativo y de logística de toda la red.

V. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

LECCIONES APRENDIDAS

A continuación, KMSS, Caritas Australia, CAFOD, Trócaire y CRS comparten los aspectos más destacados de las lecciones aprendidas en lo que respecta a la colaboración entre organismos de Caritas, que ha contribuido a mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades de desarrollo institucional y de fortalecimiento de capacidades de KMSS en Myanmar.

- *El apoyo de la gobernanza de la organización al desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades y su compromiso con estas actividades son esenciales para lograr buenos resultados:* todas las propuestas clave de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades se presentaron a la Junta Directiva y el Comité Coordinador para su análisis y aprobación. Ambos órganos se mostraron muy positivos y agradecidos con respecto a las iniciativas de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades.
- *La función de liderazgo del Director Nacional es fundamental para el éxito del desarrollo institucional y del fortalecimiento de las capacidades:* Los dirigentes de la red de KMSS han asimilado profundamente los procesos de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades en curso y el director nacional de la organización está encabezando esa integración. El director nacional de KMSS ha tenido una actitud integradora al solicitar la participación de los 16 directores y de altos directivos de la oficina nacional en varias etapas del proceso de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades, como las evaluaciones de las capacidades y el establecimiento de prioridades con respecto a las necesidades de capacidad. Es una persona dinámica y creativa que comunica abiertamente con el personal y los socios.
- *El desarrollo organizacional constante garantiza la buena disposición de la organización para aplicar nuevos sistemas y normas, en caso necesario, y su capacidad para cumplir los nuevos requisitos y normas, cuando proceda:* KMSS fue una de las primeras Organizaciones Afiliadas en la confederación que puso en práctica de manera proactiva y entusiasta los Estándares de gestión de Caritas Internationalis y actualmente trabaja para lograr su pleno cumplimiento. Se trata de una de las pocas Organizaciones Afiliadas que aplicó estos Estándares en las diócesis a pesar de no ser un requisito.
- *El apoyo conjunto de las Organizaciones Afiliadas al desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades produce mejores resultados:* Por ejemplo, CAFOD y Caritas Australia han apoyado conjuntamente el traslado de personal a KMSS; CAFOD y CRS contribuyeron al proceso de redacción de las políticas de seguimiento y evaluación, financiera y de recursos humanos; y CAFOD y Caritas Australia han financiado la formulación de la política humanitaria. Los logros de estas iniciativas se destacaron anteriormente.

- *Las Organizaciones Afiliadas hayan asumido un papel principal en el apoyo a las actividades específicas de desarrollo institucional y fortalecimiento de capacidades: Ello se traduce en el establecimiento de funciones y responsabilidades claras entre quienes participan en dichos procesos. Por ejemplo, CRS asume el liderazgo en el apoyo al plan MEAL; CAFOD encabeza el lanzamiento de la política humanitaria.*
- *Es fundamental que las Organizaciones Afiliadas (y otras entidades participantes) logren hacer un seguimiento periódico del desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades y cumplir oportunamente los compromisos relacionados con estos procesos.*
- *Es muy útil organizar reuniones de coordinación de las Organizaciones Afiliadas en el plano nacional, para evitar el solapamiento y el doble financiamiento de las mismas actividades, hacer un seguimiento del avance y detectar las deficiencias de manera precoz.*
- *Es preciso dar a KMSS más ocasiones de dirigir con autonomía el desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades respaldado por los socios y de generar un sentido de identificación con respecto a estos procesos: a pesar del diálogo continuo mantenido con KMSS en materia de necesidades de capacidad, prioridades, desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades, las reuniones periódicas de coordinación con las Organizaciones Afiliadas¹⁰ y la reunión anual de socios de KMSS, parecería que hay una cierta desconexión entre KMSS y CAFOD, CRS, Caritas Australia y Trócaire en cuanto grupo intraorganizacional en lo que se refiere al trabajo conjunto y cooperativo en materia de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades. KMSS estima que ha quedado un poco afuera de la conversación que el grupo intraorganizacional mantiene sobre su desarrollo institucional y el fortalecimiento de sus capacidades.*
- *Todas las iniciativas de desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades han de considerarse desde una perspectiva conjunta: incluso si CAFOD, CRS, Caritas Australia y Trócaire se esfuerzan por comunicarse y coordinar abierta y periódicamente las actividades de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades, incluida la mejora de la capacidad en ámbitos programáticos como la educación sobre los riesgos de las minas, algunas de estas actividades suelen estar fragmentadas. Para recibir también el apoyo del proyecto SPaCE, las iniciativas de las Organizaciones Afiliadas en materia de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades han de ceñirse al plan estratégico de KMSS, las actividades en curso en esos ámbitos y las iniciativas de los Estándares de gestión de Caritas Internationalis. KMSS debería tomar la iniciativa para asegurarse de que los esfuerzos en materia de creación de capacidades se ajustan a su plan estratégico.*

¹⁰ Las reuniones de las Organizaciones Afiliadas en el país tienen un sistema rotativo para las funciones de presidencia y de país anfitrión. Las reuniones se celebran en la oficina de cada organismo de manera rotativa y KMSS forma parte de ese sistema de rotación.

RECOMENDACIONES:

1. Todas las partes que participan en el desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades de KMSS apoyan a esta organización para que integre y coordine las iniciativas de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades con los Estándares de gestión y el proyecto SPaCE.
2. A medida que avanza el proceso de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades, sería preciso documentar los compromisos, las funciones y las responsabilidades de KMSS. Quizás resulte útil incluir algunos parámetros de referencia del desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades de KMSS (por ejemplo: un cierto porcentaje del presupuesto global asignado, parámetros de referencia en el plan estratégico con cronogramas, etc.).
3. Dar la posibilidad a KMSS de presidir las reuniones trimestrales de revisión celebradas entre las Organizaciones Afiliadas de Myanmar.
4. Crear un mecanismo para armonizar la labor del grupo intraorganizacional y de otras Organizaciones Afiliadas en Myanmar con las reuniones semestrales del Comité Coordinador del proyecto SPaCE, que se enfocarán en temas relacionados con los Estándares de gestión de Caritas Internationalis.
5. Ayudar a KMSS a efectuar la revisión completa anual de sus procesos de desarrollo institucional y de fortalecimiento de las capacidades al final del año civil, para poder reflexionar sobre las conclusiones durante la reunión anual de socios de KMSS, prevista todos los años en febrero.

Las recomendaciones se revisarán dentro de un año, de modo que pueda constatarse el cambio producido como consecuencia de su aplicación.

ANEXO 1

PANORAMA DEL APOYO PRESTADO POR CARITAS AUSTRALIA, CAFOD, CRS Y TRÓCAIRE EN MATERIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

Socio de Caritas Internationalis	Gestión financiera		
	Fondos	Asesoramiento técnico/ creación de capacidad/ suministro de herramientas/ acompañamiento	Traslado
Caritas Australia			X
CAFOD	X	X	
CRS	X	X	
Trócaire	X	X	
Otros (Organizaciones Afiliadas, ONG, etc.)	X		

Socio de Caritas Internationalis	Gestión de los recursos humanos		
	Fondos	Asesoramiento técnico/ creación de capacidad/ suministro de herramientas/ acompañamiento	Traslado
Caritas Australia			X
CAFOD	X		
CRS	X		
Trócaire			
Otros (Organizaciones Afiliadas, ONG, etc.)	X		

Socio de Caritas Internationalis	Seguimiento y evaluación		
	Fondos	Asesoramiento técnico/ creación de capacidad/ suministro de herramientas/ acompañamiento	Traslado
C. Australia			X
CAFOD		X	
CRS	X	X	
Trócaire	X	X	
Otros (Organizaciones Afiliadas, ONG, etc.)			

Socio de Caritas Internationalis	Respuesta humanitaria		
	Fondos	Asesoramiento técnico/ creación de capacidad/ suministro de herramientas/ acompañamiento	Traslado
Caritas Australia	X	X	X
CAFOD	X	X	X
CRS	X	X	
Trócaire	X	X	
Otros (Organizaciones Afiliadas, ONG, etc.)			

