

DAR FORMA A LA ESTRUCTURA PARA EL SERVICIO DE NUESTRA MISIÓN

Introducción

- En mayo de 2018, el Equipo de liderazgo Sénior del JRS (SLT, siglas in ingles) confirmó el Marco Estratégico del JRS para 2019-2023. Este propone una forma de proceder para las actividades del JRS, identifica cuatro prioridades estratégicas y señala las competencias necesarias para una implementación eficaz. Un Marco Estratégico revisado hasta el 2023 será aprobado en 2020 tanto por el SLT como por el Consejo de Administración.
- Por otro lado, en mayo de 2018, el proceso de discernimiento apostólico llevado a cabo por el SLT y el AC llevó a identificar la Oficina de País del JRS¹ como línea base para un JRS más eficaz, más capaz de implementar el Marco Estratégico. Debates adicionales realizados en las reuniones del SLT y el AC a finales de 2018, resultaron en definir un enfoque más claro y preciso a la siguiente declaración: Una Oficina de País del JRS, fuerte y sólida, es una oficina centrada en las personas, impulsada por la misión que constituye la línea de base operativa del JRS. Esta dirección ha sido confirmada por el Padre General ².
- En la reunión del Equipo de Liderazgo Senior (SLT) realizada en mayo de 2019 en Roma, se llevó a cabo una reflexión significativa sobre los procesos de fortalecimiento institucional del JRS y, en particular, del proyecto de Fortalecimiento de las Operaciones de País (SCO, siglas en inglés) que comenzó a principios de 2019. Los directores regionales identificaron la necesidad de desarrollar descripciones de los diferentes niveles organizativos del JRS: país, región, JRS / EE. UU en su capacidad global y de la Oficina Internacional.

¹ Tenga en cuenta que “Oficina de país (CO)” no es una referencia a una identidad nacional o sistema legal. Una organización puede tener proyectos en varios países bajo una sola CO.

² Padre Arturo Sosa, SJ, superior general de la Compañía de Jesús “Compromiso renovado del Servicio Jesuita a Refugiados” Roma, 2019.

- Si bien se comparte el principio primordial de fortalecer el papel de las oficinas en los países a través del proceso de la SCO, quedó claro que las actividades de la SCO, el momento de su implementación y su resultado final tendrán implicaciones en todos los niveles del JRS. Se necesita un mandato claro para estos roles. La revisión de los roles de los niveles gerenciales está alineada con las normas y directrices del JRS³.
- Con esto en mente, el esquema presentado a continuación sirve como una descripción general del proceso de la SCO y una guía para la estructura operativa actual y futura del JRS. La razón fundamental del proceso de la SCO y la estructura organizativa descrita en las páginas siguientes es la misión: deseamos profundizar y ampliar la capacidad del JRS para acompañar, servir y abogar, por y con las personas forzosamente desplazadas en todo el mundo.

El proceso de Fortalecimiento de operaciones en los países (SCO)

- La Oficina Internacional del JRS (IO siglas en inglés) desarrolló el proceso de la SCO con el fin de implementar el modelo de una oficina de país fuerte, centrada en las personas y orientada a la misión. El equipo del proyecto de la SCO está compuesto por profesionales del JRS que examinan las capacidades actuales de las oficinas en los países y trabajan con los líderes nacionales y regionales para desarrollar estructuras y planificación.
- El proceso de la SCO es supervisado por un Comité Directivo de siete miembros: el Director Internacional, el Director Internacional Adjunto, tres Directores Regionales, un miembro del Consejo Administrativo del JRS y un miembro del personal regional del JRS.
- El periodo para el SCO era inicialmente de dos años; se ha ampliado a tres años, 2019-2021, con una evaluación de su progreso cada seis meses desde el último período del informe. La crisis de COVID-19 puede cambiar esta línea de tiempo.

³ Servicio jesuita a Refugiados “Directrices y normas internas”

- Una sólida comunicación entre las Oficinas Regionales (RO sigla en inglés) el equipo de la SCO y el IO es crucial para mantener el ímpetu y la supervisión necesarios de los cambios futuros.
- Tanto la celeridad de la implementación, como los resultados originados por el proceso de la SCO, variarán de un país a otro y de una región a otra. El número de soluciones y las diferentes alternativas que se derivan de este proceso exigirá flexibilidad y capacidad de adaptación en todos los niveles del JRS.
- En consecuencia, las descripciones de los roles que a continuación se describen, están sujetas a cambios y refinamientos a medida que se desarrolla el proceso de la SCO y se involucra la praxis de la nueva estructura organizacional. En particular, los deberes y responsabilidades actualizados en cada nivel de oficina se incorporarán a las Directrices y Normas revisadas del JRS.

Descripciones de funciones

La estructura organizativa del JRS tiene cuatro niveles: proyecto, país, regional e internacional.

Oficina de proyectos:

- Las actividades del JRS están ancladas en la realidad local. Los encuentros directos y personales entre los refugiados y el JRS (miembros del personal, voluntarios, pasantes, etc.) tienen lugar a nivel de proyecto.
- El enfoque del fortalecimiento institucional es mejorar el compromiso y la capacidad del JRS en el campo. Si bien la SCO y otras actividades tendrán un impacto a nivel de proyecto, no es el foco de los cambios organizacionales que se están avanzando.

- El director del proyecto es responsable de la Oficina del Proyecto (PO sigla en inglés), supervisa al personal y supervisa y gestiona estratégicamente las actividades en un lugar en particular. Normalmente, habrá varios sitios de proyectos apoyados por una oficina en el país.

Oficina de País (CO sigla en inglés):

- Una Oficina de País del JRS es el centro de la actividad operativa porque la convergencia de proyectos, el análisis de impacto y la coordinación de operaciones se llevan a cabo a nivel de país. En un espíritu de subsidiariedad y solidaridad, fortalecer las oficinas en los países es una prioridad en todo el JRS.
- Por lo tanto, es fundamental que todos los aspectos operativos se establezcan en la Oficina de País para una eficaz, eficiente y sostenible planificación e implementación del proyecto. Como programa y base operativa, una CO fuerte, centrada en las personas e impulsada por la misión, debe tener plena capacidad en las siguientes áreas:
 - Gestión de programas (evaluación de necesidades, desarrollo de propuestas, elaboración de modelos financieros y presupuestarios, planificación e implementación de proyectos, seguimiento y evaluación, gestión de subvenciones e informes, intercambio de aprendizaje organizacional y promoción).
 - Gestión de operaciones (recursos humanos, finanzas, comunicaciones y logística y seguridad).
- Esta capacidad requiere una dotación de personal y una financiación adecuadas a nivel de la CO. Como mínimo, una CO fuerte, normalmente tendría un director de país, un oficial de programas, un oficial de finanzas y un oficial de recursos humanos.
- La recaudación de fondos y el desarrollo de recursos programáticos y en especie, son una pieza fundamental para el éxito de los proyectos y de las operaciones. La subsidiariedad debería guiar la responsabilidad de la

recaudación de fondos en el JRS; cada nivel organizacional (PO, CO, RO y IO) asume su parte de responsabilidad según el contexto y la relación.

- En casos especiales, por ejemplo, cuando un pequeño número de proyectos no pueda apoyar a una oficina en el país o no haya posibilidad de registro de la oficina en el país, otra oficina de país en la región, u oficina regional, apoyará de manera transitoria las oficinas del proyecto, para garantizar operaciones efectivas, eficientes y sostenibles.

El Director de País:

- Lidera y asegura que la misión, visión y valores del JRS sean una práctica diaria en los proyectos y en la oficina de país.
- Recluta y supervisa a los directores de proyectos y al personal de las oficinas en los países, evaluando su gestión eficaz y eficiente del personal, los programas y las operaciones.
- Ofrece apoyo profesional y personal a los directores de proyectos y al personal, y está atento al cuidado y bienestar general de todo el personal del JRS.
- Desarrolla y lidera la implementación de un plan estratégico de país a la luz del plan estratégico regional y el marco estratégico global.
- Como líder del equipo de la oficina en el país, empodera y modela una respuesta estratégica y colaborativa a los desafíos y oportunidades.
- Tiene la responsabilidad de la planificación financiera y de la financiación de las operaciones del país, y cuenta con la asistencia de la RO y el IO en este trabajo.
- Tiene la responsabilidad de la gestión financiera, la gestión general de riesgos y, según sea necesario, la gestión de la seguridad en el país.
- Establece y mantiene relaciones con la comunidad jesuita local, con el liderazgo de la Iglesia Católica local y con otros actores importantes interesados.
- Asume la función de incidencia a nivel de la oficina de país.

Oficina Regional (RO siglas en inglés):

- La Oficina Regional promueve la misión, los valores y la planificación e implementación efectivas en la Región. Dado que las Oficinas de País proporcionan la línea de base operativa para las actividades del JRS, las RO proporcionan apoyo organizacional, estratégico y técnico esencial para las CO.
- La RO apoya al CO en su gestión eficaz y eficiente de programas y operaciones. Este rol incluye, pero no se limita a las siguientes áreas:
 - Fomentar la coherencia y coordinación de estrategias programáticas y operativas en temas de alcance y relevancia regional.
 - Supervisar las capacidades de financiación, desempeño financiero, decisiones de recursos humanos y todas las políticas necesarias para asegurar resultados de calidad. Se debe prestar especial atención a la protección de los niños, las personas vulnerables y el personal del JRS.
 - Fortalecer la coordinación regional a través de reuniones periódicas con los líderes de las CO.
 - Compartir y obtener apoyo técnico en áreas de programas que requieren habilidades especializadas y que no están disponibles a nivel de país.
- La RO juega un papel importante en áreas donde las CO normalmente necesitarían asistencia del JRS regional y global. El proceso de fortalecimiento institucional ha identificado ocho áreas de este tipo: misión e identidad, cumplimiento, políticas y procedimientos de recursos humanos globales, alianzas, innovación, recaudación de fondos global, promoción y comunicaciones globales.
- Dado que la oficina regional ofrece principalmente apoyo a las operaciones en el país, normalmente no es una oficina centrada en las operaciones y, en consecuencia, se concibe como un pequeño equipo central.

El Director Regional:

- Lidera y asegura que la misión, visión y valores del JRS sean una práctica cotidiana en todos los países y proyectos. Implementa políticas globales y regionales que apoyan lo anterior.
- Recluta y supervisa a los directores de país⁴ evaluando su gestión eficaz y eficiente del personal, los programas y las operaciones.
- Ofrece apoyo profesional y personal, incluida la formación, a los directores de país y al personal regional, y está atento al cuidado y bienestar general de todo el personal del JRS en la región.
- Desarrolla el plan estratégico regional a la luz del marco estratégico global y en colaboración con los directores de país.
- Aprueba los planes y presupuestos de los países y, en consecuencia, mantiene la supervisión general de la planificación financiera y del financiamiento de la región⁵.
- Genera y mantiene relaciones con la Conferencia Jesuita y / o la Provincia más cercanamente a la región, y con la jerarquía católica regional y otros actores claves a nivel regional.
- Asume el rol de incidencia a nivel regional.
- Asume la responsabilidad de la apertura y el cierre de las operaciones en el país, de acuerdo con el principio de “no hacer daño” a las personas atendidas, los socios y el personal del JRS.
- Trabaja con una junta regional para apoyo, planificación y supervisión⁶.

Oficina internacional (IO sigla en inglés):

- La Oficina Internacional defiende la misión del JRS y su implementación a nivel mundial. La IO proporciona apoyo esencial a las oficinas de los países

⁴ Excepto en Europa, América Latina y Norte América

⁵ Con las mismas excepciones en la nota 5, y con variaciones adicionales en contextos particulares.

⁶ La estructura y autoridad de la junta regional puede variar. Vea las siguientes hojas para mayor clarificación.

y las oficinas regionales a nivel organizativo, estratégico y técnico, apoyando los resultados que contribuyen a las prioridades e impactos globales. Normalmente, el IO no es una oficina de ejecución o gestión de proyectos.

- Un papel particular de la IO es la mejora de los sistemas, políticas y procedimientos institucionales que optimizan la misión y las actividades del JRS en toda la organización. Este proceso de Fortalecimiento Institucional incluye una atención especial a la misión, a las personas y los sistemas, tal como lo solicitaron los miembros del SLT cuando comenzó el proceso a fines de 2015.
- La IO también trabaja en estrecha colaboración con las oficinas regionales para ofrecer acompañamiento y servicio a las oficinas del país CO en las ocho áreas mencionadas anteriormente: misión e identidad, cumplimiento, políticas y procedimientos de recursos humanos globales, asociaciones, innovación, recaudación de fondos global, promoción global y comunicaciones.
- Las responsabilidades de la IO tal como se definen actualmente se incluyen en el anexo adjunto.

El Director Internacional:

- Recibe su autoridad para dirigir al JRS de parte del P. General⁷.
- Lidera y asegura que la misión, visión y valores del JRS sean una práctica cotidiana en toda la organización.
- Delega autoridad a los directores regionales y se rige por los estatutos del JRS, y evalúa su gestión eficaz y eficiente del personal, los programas y las operaciones.
 - El Director Internacional delega la autoridad / responsabilidad de la misión que ha recibido del General a todos los directores regionales.

⁷ El General es el líder estatutario del JRS; ha delegado esa autoridad / responsabilidad de la misión al Director Internacional, quien a su vez delega la autoridad a los directores regionales. Según los estatutos actuales, el Director Internacional debe ser jesuita.

- El Director Internacional supervisa directamente a los DR en África, Asia y Medio Oriente y aprueba sus presupuestos. Sus juntas regionales son de carácter consultivo.
- Los DR en Europa, América Latina y América del Norte / EE. UU son supervisados según lo determinen sus respectivas Conferencias Jesuitas; la aprobación del presupuesto y la estructura / autoridad de la junta también dependen de la Conferencia.
- Ofrece apoyo profesional y personal a los directores regionales y al personal de la oficina internacional, y está atento al cuidado y bienestar general del personal del JRS en todo el mundo.
- Supervisa y / o delega la supervisión del personal de la oficina internacional.
- Desarrolla el Marco Estratégico del JRS en colaboración con el SLT y el AC y es responsable de su evaluación periódica.
- Participa en el acompañamiento de donantes, presentaciones de propuestas y otras actividades de recaudación de fondos.
- Establece y mantiene relaciones con las Conferencias y Provincias jesuitas, según corresponda, y con el liderazgo católico global en Roma.
- Representa al JRS en una variedad de reuniones y actividades globales.
- Reporta directamente al P. General; el General ha delegado su supervisión del JRS en el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración

- El Consejo de Administración, en nombre del P. General, dirige al JRS en un rol de liderazgo y supervisión. El Consejo actúa como la junta administrativa de la Fundación JRS (identidad legal), representando y sirviendo como una extensión del General Superior.
- La competencia del Consejo de Administración está definida en sus estatutos; los deberes incluyen la aprobación de los presupuestos de la IO,

la aprobación de la nominación de Directores Regionales que reportan al Director Internacional y al Revisión anual del director.

JRS-USA en la estructura global

- Además de sus actividades como región del JRS, el JRS/EE. UU también asume el papel clave de motivar a las personas y los recursos en los EE. UU para apoyar la misión global del JRS. Estas áreas incluyen:
 - Programas y finanzas: En colaboración con la IO, el personal de programas y finanzas del JRS/EE. UU trabaja directamente con las oficinas regionales y nacionales del JRS para:
 - Proporcionar coordinación para el financiamiento gubernamental y privado de los EE. UU., Incluido el apoyo para el desarrollo de diseños de programas, propuestas y presupuestos; seguimiento a la ejecución de los proyectos y procesos de gestión financiera; orientación y supervisión para garantizar el cumplimiento y la rendición de cuentas a los donantes de EE. UU.
 - Fortalecer los programas de salud mental y apoyo psicosocial en toda la red del JRS.
 - Recaudación de fondos: El personal de desarrollo del JRS-EE. UU. desarrolla e implementa una estrategia de recaudación de fondos para donantes privados en los EE. UU con el fin de ayudar a garantizar que el “Marco Estratégico global del JRS”, las estrategias del programa global y los proyectos priorizados en cada región y país tengan fondos suficientes para el éxito.
 - Comunicaciones e incidencia: el personal del JRS-EE. UU. trabaja con el IO y otros para desarrollar una estrategia de comunicación global y ampliar y mejorar los esfuerzos de promoción con las conexiones de EE. UU.

Conclusión:

El JRS busca acompañar, servir y defender la causa de los refugiados y de otras personas desplazadas por la fuerza, para que puedan sanar, aprender y determinar su propio futuro.

Ésta es la misión del JRS. El esquema anterior es el mejor esfuerzo, en este momento, para cumplir con esta misión. Aquellos a quienes acompañamos estarán mejor atendidos por estos esfuerzos.

mayo 2020

Anexo:

Tal como está estructurada e implementada actualmente la Oficina Internacional-IO, esta tiene las siguientes responsabilidades frente al JRS global:

- Programas e innovación: el personal de IO lidera un enfoque coherente y distintivo de los programas del JRS en las áreas prioritarias del Marco Estratégico, brindando asistencia técnica y de capacitación a los oficiales de programas del país, promoviendo asociaciones e innovación que mejoran el acompañamiento y el servicio, y brindando seguimiento y evaluación de los programas; particularmente aquellos con una dimensión global. Este departamento también trabaja para desarrollar capacidades de colaboración con agencias internacionales (ECHO, DiFD, ACNUR, etc.) y financiadores con prioridades globales o multi-regionales.
- Incidencia: el personal de IO se centra en la incidencia global / internacional, la colaboración con el Vaticano y otras agencias de la iglesia en áreas con preocupaciones compartidas y la formación de agentes de incidencia a nivel nacional y regional.
- Recursos humanos: el personal de IO participa en la contratación internacional y la gestión de personal, las políticas globales de recursos humanos y su adaptación en las leyes y situaciones locales, plantillas / modelos / sistemas para actividades de recursos humanos (prácticas de contratación, análisis de beneficios, evaluación, etc.), atención del personal y capacitación y apoyo técnico para directores de país y / o oficiales de recursos humanos, según sea necesario.
- Finanzas: el personal de IO se enfoca en la capacitación e implementación del nuevo sistema financiero, particularmente en el desarrollo de capacidades a nivel de país. Dada la capacidad del sistema para agregar y analizar información, el personal de IO se centrará especialmente en la planificación y gestión financiera estratégica, y en cuestiones de cumplimiento (supervisión de acuerdos de financiación, fraude, mala gestión, etc.)

- Recaudación de fondos y comunicaciones: el personal de IO ejecuta una estrategia que presenta una imagen coherente y atractiva del JRS y de su misión, a través de la narrativa y la comunicación, las redes sociales y el acompañamiento de donantes. Estos esfuerzos deberían conducir a la estabilidad financiera y a un mayor apoyo financiero para las necesidades generales y de programación.
- Fortalecimiento institucional: el personal de IO se enfoca en la implementación del proceso de SCO y sus resultados y la implementación de sistemas de información diseñados para mejorar la capacidad y efectividad (Office 365, Navision, Program Management Tool, etc.) El departamento de TI de IO colabora estrechamente en la implementación de los nuevos sistemas y es responsable de su soporte operativo continuo.
- Misión e identidad: fortalecer el papel de la misión en las operaciones del JRS y acompañar al personal y a los voluntarios en su propiedad y papel en la misión del JRS es responsabilidad del IO, con discusiones en curso sobre la estructura y la dotación de personal de esta dimensión.