

Capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil de atención a población migrante y refugiada venezolana



Estudio de caso: Coalición por Venezuela

Por Verónica Medina

Presentación

En el contexto de la crisis de migrantes y refugiados venezolanos que acecha a América Latina y el Caribe, durante los últimos años han surgido una gran cantidad de organizaciones de la sociedad civil (OSC) abocadas a la atención de esta población vulnerable, asumiendo un rol clave en la provisión de una gran diversidad de bienes y servicios esenciales.

La magnitud y velocidad con la que han surgido y crecido las OSC en años recientes ha puesto de manifiesto una serie de desafíos para que éstas puedan cumplir efectivamente su misión e implementar programas y proyectos de gran alcance. Investigaciones recientes y testimonios directos revelan que estos desafíos se vinculan principalmente con el déficit de recursos humanos, financieros, tecnológicos, infraestructura, equipamiento y dotación y debilidades en los procesos y técnicas de gestión interna.

En este marco, Equilibrium CenDE inauguró en el año de 2020 la línea de investigación–acción sobre «**Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil**», a través de la cual genera periódicamente información cuantitativa y cualitativa sobre los desafíos de capacidad institucional que enfrentan las OSC en la región y presenta recomendaciones que contribuyan a superarlos.

El presente estudio forma parte de un **acuerdo de cooperación entre Equilibrium CenDE y la Coalición por Venezuela**, con el que Equilibrium pretende brindar soporte técnico-metodológico a la Coalición y sus organizaciones miembros en materia de fortalecimiento de capacidades internas.

Objetivos

1. Evaluar el nivel de desarrollo institucional de las organizaciones de la sociedad civil de atención a población migrante y refugiada venezolana, a fin de comprender el panorama de funcionamiento de las organizaciones y detectar brechas de capacidad institucional que permitan diseñar estrategias efectivas de fortalecimiento.

2. Generar información confiable y de calidad que sustente el diseño de un plan de fortalecimiento institucional de la Coalición por Venezuela y sus organizaciones miembros.

Metodología

- Se aplicó una encuesta online a las organizaciones miembros de la Coalición por Venezuela, circulada entre el 24 de enero y el 02 de febrero de 2022. La encuesta debía ser respondida por la máxima autoridad de la organización o, en su defecto, por alguna persona con pleno conocimiento de la estructura organizacional y financiera de la organización.

- Tasa de respuesta: 84% (69/82 organizaciones).

I. Panorama institucional de las organizaciones miembros de la Coalición por Venezuela

Características de los miembros

- **La Coalición por Venezuela se encuentra muy concentrada en América Latina y El Caribe, principalmente en países como Colombia y República Dominicana.** Se requiere una mayor presencia en países con alto volumen de migrantes y refugiados venezolanos, tales como Perú, Chile, Ecuador, Estados Unidos y España. También se requiere una expansión de sus operaciones hacia Europa.
- **La mayoría de los miembros de la Coalición (89%) operan únicamente en el país donde tienen su sede y carecen de un abordaje transfronterizo.** Sin embargo, las organizaciones hacen un esfuerzo por tener el mayor alcance interno posible, al punto que el 60% tiene presencia en más de una ciudad.
- **La mayoría de los miembros de la Coalición son organizaciones relativamente jóvenes, con una edad promedio de 6 años.** El crecimiento de las organizaciones se aceleró a partir del año 2016, momento en que comienza a manifestarse la Emergencia Humanitaria Compleja (EHC) en Venezuela y se dispara la crisis de migrantes y refugiados en la región.
- **Casi la totalidad de los miembros de la Coalición (97%) son organizaciones que están activas y mantienen un ritmo regular de actividades.** Esto demuestra la credibilidad de la red y el cumplimiento del requisito de sólo incluir a organizaciones de comprobada existencia y trayectoria.
- **La mayoría de los miembros de la Coalición se enfocan en programas asistencialistas hacia los migrantes y refugiados venezolanos** y, en menor medida, trabajan en áreas de empoderamiento socioeconómico. Si bien esto es comprensible dada la situación de vulnerabilidad de sus grupos objetivos, se requiere mayor complementariedad entre ambas estrategias.

Panorama de recursos humanos

- Sólo un 51% organizaciones miembros de la CxV cuentan con personal remunerado. De este grupo, el 31% emplea entre 1 y 5 trabajadores.
- La baja cantidad de RRHH se traduce en la presencia de personal polivalente y poco especializado, limitando las posibilidades de profesionalización y especialización del personal.
- 94% de las organizaciones utilizan la figura del voluntariado para reclutar personal, siendo lo más común disponer de 1 a 10 voluntarios (40%), entre 11 y 20 (31%) y entre 21 y 100 voluntarios (19%).
- 21% de las organizaciones cuentan con un programa de pasantías universitarias. De este grupo, sólo 9 organizaciones disponen de algún pasante en funciones.
- 60% de las organizaciones expresan que su situación de RRHH se ha mantenido estancada durante los últimos 2 años, bien sea porque su número de trabajadores ha disminuido (19%) o porque se ha mantenido igual (41%).
- Considerando a los trabajadores remunerados, voluntarios y pasantes, en el 86% de las organizaciones los empleados remunerados representan menos del 25% de los colaboradores, lo que implica que, en la práctica, las operaciones de las organizaciones dependen de las gestiones directas de sus fundadores y voluntarios.

Panorama de recursos financieros

- Sólo un 51% de las organizaciones percibieron ingresos durante el año 2021. Un factor que podría ayudar a explicar este dato es la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19, que ha reducido las fuentes de financiamiento para las OSC en muchos sectores considerados como no prioritarios.
- 35% de las organizaciones ha sufrido una reducción de sus ingresos durante los últimos 2 años.
- El tipo de financiamiento predominante entre las organizaciones son las ayudas, subvenciones, donaciones y/o patrocinio (72%), lo que es habitual entre las organizaciones sociales. Un rasgo positivo es que, en más de una cuarta parte de las organizaciones (28%) predominan los ingresos por autogestión, lo que sugiere un esfuerzo de las organizaciones por hacerse sostenibles y autónomas.
- Las principales fuentes de financiamiento de las organizaciones son las ONG internacionales (58%), personas venezolanas (55%) y de otras nacionalidades (39%)
- 59% de las organizaciones han concursado alguna vez por financiamiento internacional. De este grupo, 68% ha logrado ejecutar proyectos con cooperación internacional.
- 84% de las organizaciones no han percibido financiamiento plurianual. Sin embargo, en el 61% de los casos se debe a que no han optado por esta modalidad. Se evidencia una visión de corto plazo en la captación de fondos.
- 74% de las organizaciones no han recibido nunca financiamiento para costear gastos de funcionamiento y fortalecimiento institucional. En el 61% de los casos se debe a falta de opciones de financiamiento para estos conceptos
- Los tres desafíos críticos para acceder al financiamiento son la falta de información sobre las convocatorias (54%), la ausencia de un plan de captación de fondos (43%) y la falta de capacidad técnica para concursar (35%)

Panorama de gestión interna

- Sólo el 48% de las organizaciones cuenta con sede física.
- En el 48% de las organizaciones las herramientas de trabajo son de propiedad mixta, es decir, algunos bienes pertenecen a los empleados y otros a la organización.
- Sólo el 33% de las organizaciones cuenta con un plan plurianual escrito, mientras que el 49% dispone de un plan anual escrito.
- Más del 85% de las organizaciones cuentan con los instrumentos organizativos básicos: misión y visión, objetivos estratégicos y organigrama.
- A medida que los instrumentos se vuelven más sofisticados, disminuye su uso, por ejemplo, manuales de procedimiento, códigos de conducta, etc.
- Se evidencia un gran hermetismo en el manejo de información institucional que debería ser pública: Más del 70% de las organizaciones no divulga al público ningún tipo de información administrativa, financiera y operativa sobre su gestión.
- El uso de indicadores de gestión es limitado entre las organizaciones (38%), siendo las áreas más frecuentes de medición los beneficiarios atendidos (94%), las actividades ejecutadas (91%) los y los recursos invertidos (68%).

- Las principales fortalezas técnicas de las organizaciones están en las áreas de gestión de voluntarios, incidencia política y rendición de cuentas, mientras que las debilidades se concentran en la captación de fondos y el uso de indicadores de gestión.

Panorama de incidencia política

- Las organizaciones de la Coalición mantienen una política activa de incidencia política, tanto a nivel nacional en sus países de acogida como a nivel internacional. Al respecto, 83% de las organizaciones ha ejecutado alguna actividad de incidencia durante los últimos 2 años.
- Dentro de las acciones desplegadas por las organizaciones, predomina el uso de estrategias de incidencia conciliatorias, pacíficas e institucionales, como la participación en mesas de trabajo y/o comisiones (78%), la solicitud de reuniones formales a los actores clave (78%) y presentar peticiones a las autoridades competentes (78%).
- Hasta la fecha, el Estado venezolano no ha sido una de las prioridades de incidencia de las organizaciones de la Coalición. Ello se debe a la estrategia de negación de la crisis de migrantes y refugiados venezolanos que desde hace años viene siguiendo el Gobierno Nacional, en paralelo con una política de criminalización y persecución de los defensores de derechos humanos.
- Cuando las organizaciones pretenden incidir ante el Estado venezolano, realizan un abordaje indirecto a través de organismos multilaterales (36%) y foros internacionales (35%).
- Las organizaciones residentes fuera de Venezuela focalizan sus esfuerzos de incidencia hacia el gobierno de su país de acogida, bien sea a nivel nacional, estatal o local.
- Aunque la mayoría de las organizaciones de la Coalición son entidades pequeñas y con recursos limitados, mantienen una operación activa y visible que las ha posicionado como interlocutores válidos y legítimos de los migrantes y refugiados venezolanos en sus países de acogida. Muestra de ello es que el 68% de las organizaciones declara que al menos una de las propuestas y/o recomendaciones que ha presentado a tomadores de decisiones han sido tomadas en cuenta o están en proceso de discusión.
- Existen opiniones divididas sobre la incidencia de las organizaciones de migrantes venezolanos en las políticas, programas o normativas adoptadas en sus países de acogida: 52% de las organizaciones considera que sí han incidido, mientras que 47% opina lo contrario.

Resumen: Cuatro desafíos de capacidad institucional de los miembros de la CXV

- **En la Coalición por Venezuela coexisten dos tipos de realidades:** por un lado, un grupo de organizaciones con un piso básico de capacidades institucionales en términos de RRHH, financieros y procesos de gestión; por otra parte, un grupo de organizaciones que, a pesar de estar legalmente constituidas, carecen de realidad operativa pues no cuentan con personal, no perciben ingresos y no utilizan instrumentos de gestión. Para el primer grupo, el desafío clave es fortalecer las capacidades existentes, mientras que en el segundo el desafío es crear verdaderamente una organización.
- **El panorama de RRHH de las organizaciones es poco favorable y se caracteriza por un alto déficit cuantitativo y cualitativo de personal.** La mayoría de las organizaciones dependen de personal voluntario para mantener sus operaciones, lo que dificulta que cuenten con perfiles especializados y profesionalizados.
- **La situación financiera de la mayoría de las organizaciones es crítica.** El 51% no percibió ingresos durante el año 2021 y el 35% de las organizaciones ha sufrido una reducción de sus ingresos en los últimos 2 años. La falta de información sobre las convocatorias, la ausencia de un plan de captación de fondos y la falta de capacidad técnica para concursar

son barreras que dificultan a las organizaciones fortalecer su estrategia de captación de fondos en cuanto al tipo y fuentes de financiamiento más propicias para su operación.

- **La mayoría de las organizaciones tienen una gestión poco profesionalizada desde el punto de vista de las técnicas y herramientas de gestión interna**, especialmente en las áreas de planificación, rendición de cuentas y evaluación del desempeño.

II. Principales conclusiones del estudio

1. Considerando las características administrativas y operativas de las organizaciones que integran la Coalición por Venezuela, es posible afirmar que en la federación coexisten dos tipos de miembros:

» **Organizaciones con un piso básico de capacidades institucionales.** Estas organizaciones se caracterizan por contar con una mezcla de recurso humano remunerado y voluntario; han ejecutado alguna vez proyectos con fondos de cooperación internacional y tienen acceso a fuentes de financiamiento y; cumplen con procesos básicos de gestión interna, como la formulación por escrito de un plan estratégico, un plan operativo anual y un informe anual de rendición de cuentas. Para este grupo, el desafío está en fortalecer las capacidades existentes, lo que pasa por capacitar a su personal (suelen tener perfiles polivalentes y poco profesionalizados), diversificar sus fuentes de financiamiento y mejorar la calidad técnica de sus planes e informes de gestión.

» **Organizaciones en formación.** Estas organizaciones, a pesar de estar legalmente constituidas, carecen de realidad operativa, pues no cuentan con personal remunerado, sólo un grupo de voluntarios ocasionales; no perciben ingresos y; no cuentan con procesos e instrumentos de gestión. En estos casos, el desafío es crear verdaderamente una organización en donde, por ahora, sólo existe un “cascarón vacío” en formación.

2. Las capacidades de incidencia política de los miembros de la Coalición son muy superiores a las capacidades institucionales con las que cuentan en otras áreas:

» Aunque las organizaciones que integran la Coalición son entidades pequeñas y con recursos operativos muy limitados, dedican importantes esfuerzos para incidir en la agenda pública sobre sus temas de interés, participando en mesas de trabajo, comisiones, reuniones bilaterales y presentación de propuestas formales.

» El hecho que un 68% de los miembros de la Coalición declare que al menos una de sus propuestas y/o recomendaciones han sido tomadas en cuenta o están siendo discutidas por actores claves, evidencia que múltiples actores consideran a la Coalición un interlocutor confiable y legítimo para representar los intereses de la población migrante y refugiada venezolana.

» Hasta la fecha, el Estado venezolano no ha sido una de las prioridades de incidencia de las organizaciones de la Coalición. Sin embargo, en un contexto de negociación política a todos los niveles, como el que se encuentra en marcha, vale la pena explorar nuevos contactos con los organismos del Estado que tienen clara incumbencia en la situación de los migrantes venezolanos en la región (por ejemplo, Cancillería, SAIME, Asamblea Nacional).

3. Considerando las necesidades de las organizaciones miembros, la Coalición está en una fase en la que deberá pasar de ser una red dedicada a la incidencia política, a una red que, además, ofrezca servicios a sus miembros:

» Durante sus primeros años de funcionamiento, la Coalición se ha centrado principalmente en la incidencia política, obteniendo importantes resultados que son reconocidos por sus miembros. Sin embargo, la situación actual de las organizaciones

exige que la Coalición comience a “mirar hacia adentro” y destine esfuerzos en fortalecer las capacidades de sus propios miembros para poder continuar creciendo.

» Las áreas de fortalecimiento más demandadas por las organizaciones son formulación de proyectos, indicadores de gestión y captación de fondos, las cuales se relacionan directamente con su preocupación por hacerse sostenibles económicamente.

» La presencia de organizaciones muy heterogéneas en términos de capacidad institucional ofrece la oportunidad para que la Coalición promueva el intercambio de experiencia entre los propios miembros, logrando que algunas organizaciones ejerzan como mentoras y otras como aprendices.

III. Recomendaciones para las organizaciones

Capacidades técnicas

- 1. Profesionalizar el área de captación de fondos de las organizaciones**, a través de la formulación de un plan formal de captación, diseño de protocolos de búsqueda de donantes y búsqueda de asesoría especializada para los responsables del fondeo.
- 2. Diseñar una estrategia de diversificación de ingresos**, sustentada en un modelo de financiamiento mixto que combine varios tipos y fuentes de financiamiento. Dicha estrategia debe considerar directamente al segmento de empresas privadas, siendo que actualmente no juegan un rol destacado en el financiamiento a las OSC.
- 3. Incorporar la metodología de planificación estratégica a la gestión de la organización**, concretándose en la formulación de un plan estratégico plurianual (comenzando por dos años), un plan operativo anual y una memoria y cuenta anual.
- 4. Diseñar un sistema de indicadores de gestión que sea cónsono con las capacidades actuales de las organizaciones** y les permita construir progresivamente una cultura de medición del desempeño organizacional.
- 5. Diseñar y divulgar códigos de ética sólidos**, elaborados alrededor de un conjunto de buenas prácticas en común con las organizaciones de la Coalición, para así fortalecer la confianza y relacionamiento con donantes, gobierno, beneficiarios y público en general.

Visibilidad y transparencia

- 1. Optimizar el uso de las plataformas digitales (RRSS y página web)**, manteniendo actualizada la información de interés sobre los programas y proyectos de la organización, facilitando los medios de contacto (teléfono y correo electrónico), para así aumentar la visibilidad y transparencia de las organizaciones en la captación de potenciales donantes y beneficiarios.
- 2. Preparar y divulgar informes anuales de rendición de cuentas**, a fin de que los donantes, beneficiarios y público interesado pueda conocer los objetivos y metas alcanzados por la organización.

Capacidades operativas

- 1. Explorar el reclutamiento de pasantes universitarios como estrategia complementaria de captación de personal**, a fin de reducir el déficit cuantitativo y cualitativo de recursos humanos.



equilibrium
CenDE

**Capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil de atención a población migrante y refugiada venezolana.
Estudio de caso: Coalición por Venezuela**

Equilibrium Centro para el Desarrollo Económico (CenDE)
www.equilibriumcende.com

Autora:

Verónica Medina

Corrección de estilo:

Doris Perla

Diagramación:

Isabel Samaniego

Versión

Mayo, 2022

Calle Enrique Palacios 335, Oficina 703, Miraflores

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, bajo la condición de que se cite la fuente.