



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

---

**Panorama de las organizaciones miembros de la  
Coalición por Venezuela**

Mayo 2022

# 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 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 del estudio



1. Evaluar el **nivel de desarrollo institucional** de las organizaciones de la sociedad civil de atención a población migrante venezolana, a fin de comprender el panorama de funcionamiento de las organizaciones y detectar **brechas de capacidad institucional**, con el propósito de 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 del estudio



## Universo

- Organizaciones de la sociedad civil miembros de la Coalición por Venezuela(CxV). **Total:** 82 organizaciones de 20 países.

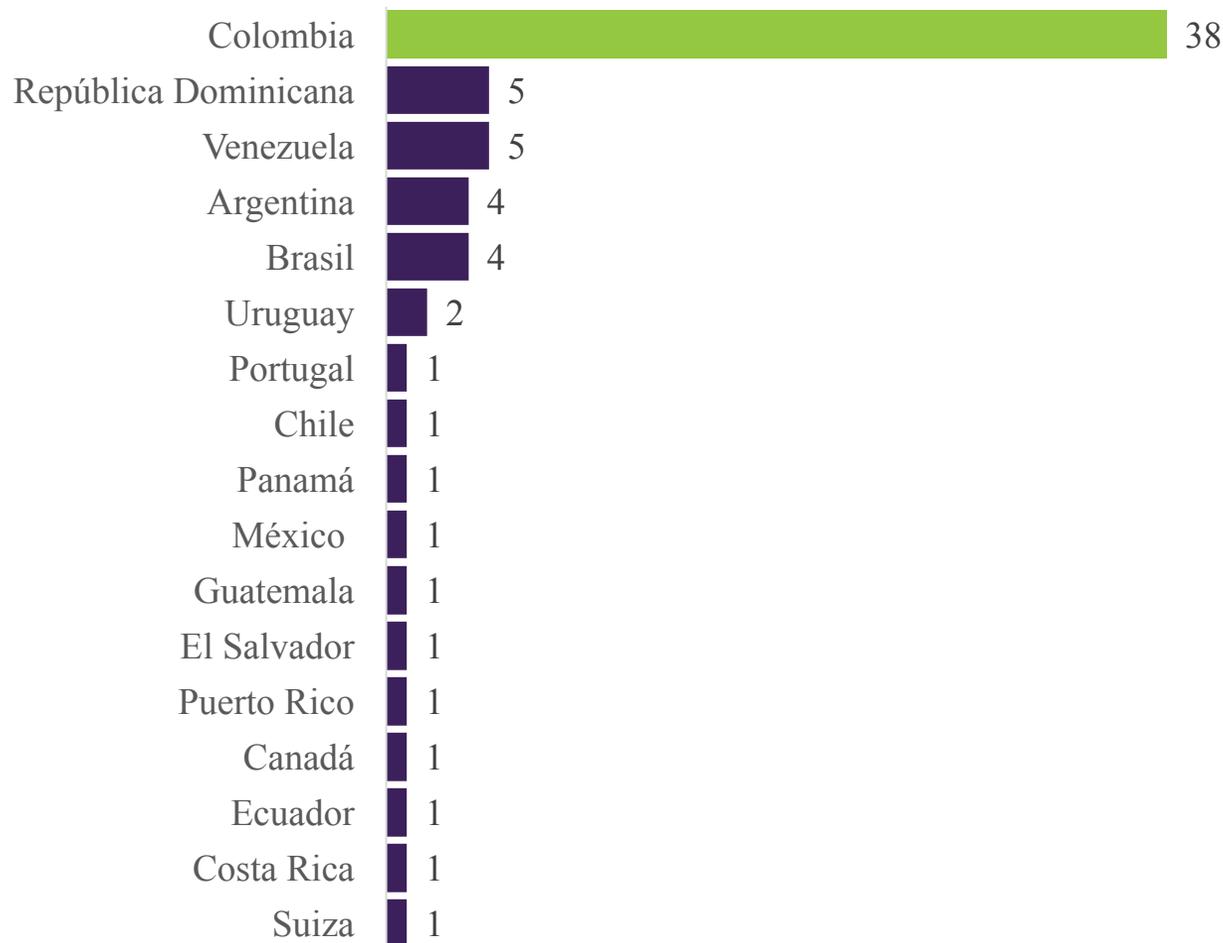
## Método de recolección de información

- Se aplicó una encuesta online a las organizaciones miembros de la CxV. **Período:** Del 24 de enero al 02 de febrero de 2022.
- La encuesta se estructuró en 7 dimensiones, 18 variables y 84 preguntas y 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 organizaciones).

# Presentación de resultados

**Sección I.**  
**Caracterización de las organizaciones  
miembros de la Coalición por Venezuela**

## Distribución geográfica de las OSC miembros de la CxV



## Alto nivel de concentración geográfica de la Coalición en América Latina y el Caribe:

**93%** de las OSC miembros se ubican en la región, cifra que asciende a **96%** en el caso de las OSC encuestadas.

La concentración se focaliza en Colombia, con un **50%** de miembros en la Coalición y **55%** de las OSC participantes en el estudio.

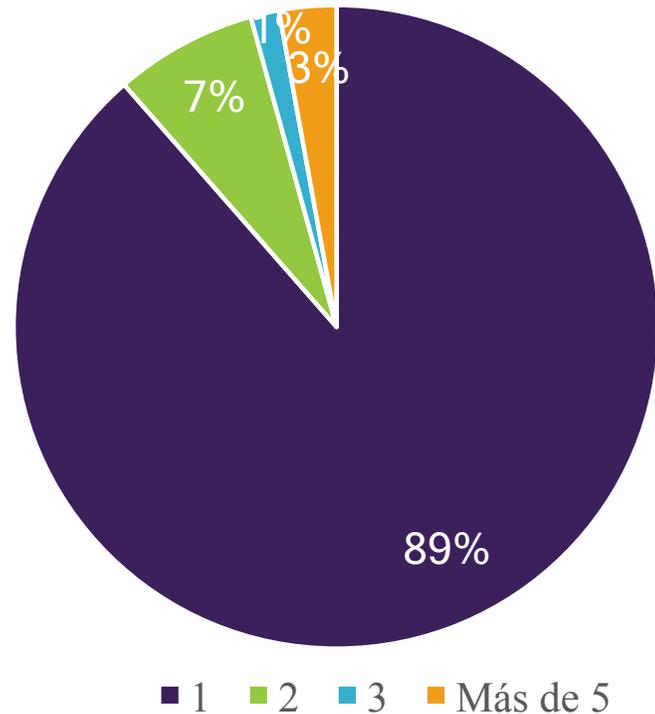


Necesidad de ampliar la presencia en países con gran flujo de migrantes venezolanos, tales como Perú, Ecuador, Chile, Estados Unidos y España.



Necesidad de expandir operaciones en Europa y Norteamérica.

N.º de países en los que operan las OSC miembros de la CxV



Base: 69 organizaciones

La gran mayoría de las organizaciones (**89%**) opera únicamente en el país donde tiene su sede. Esto sugiere que las organizaciones realizan un abordaje muy nacional de sus problemáticas y, a su vez, que cuentan con baja capacidad operativa para expandir su alcance.

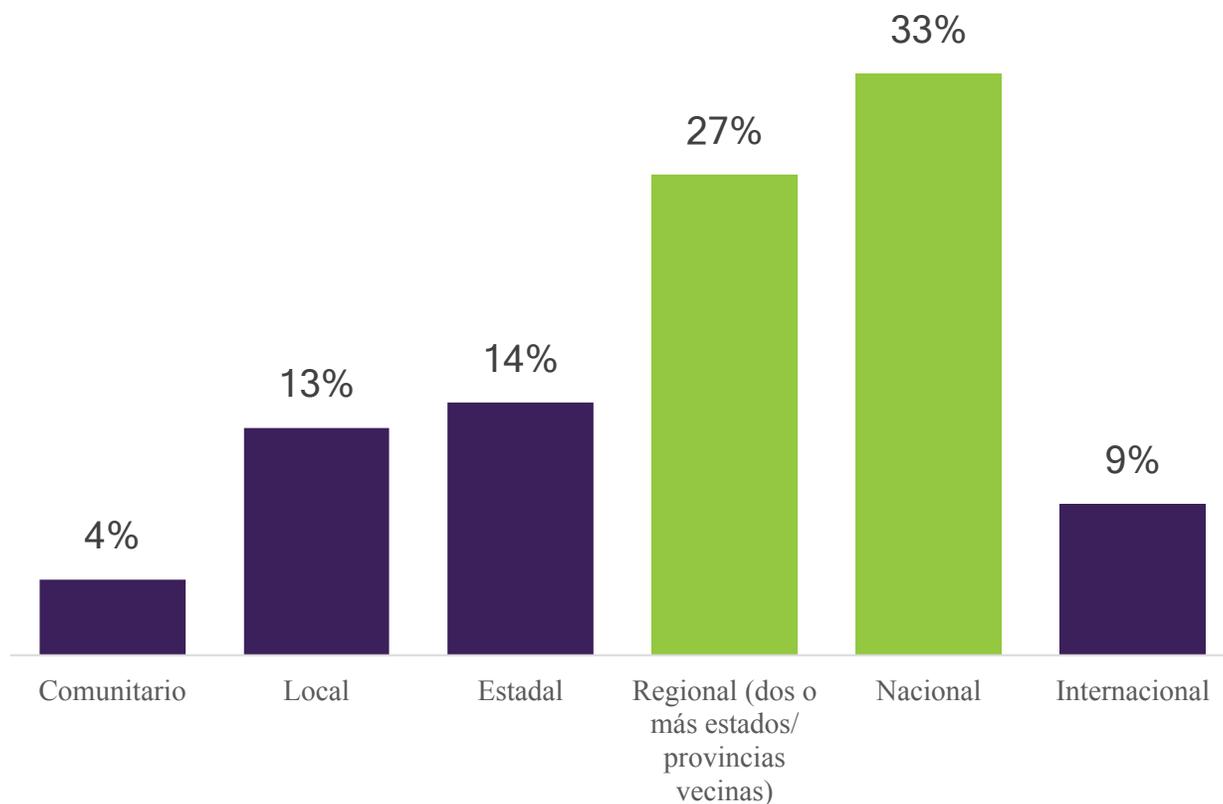


Existe alto potencial para un abordaje transfronterizo del problema migratorio, dado los desafíos comunes que enfrentan los países.



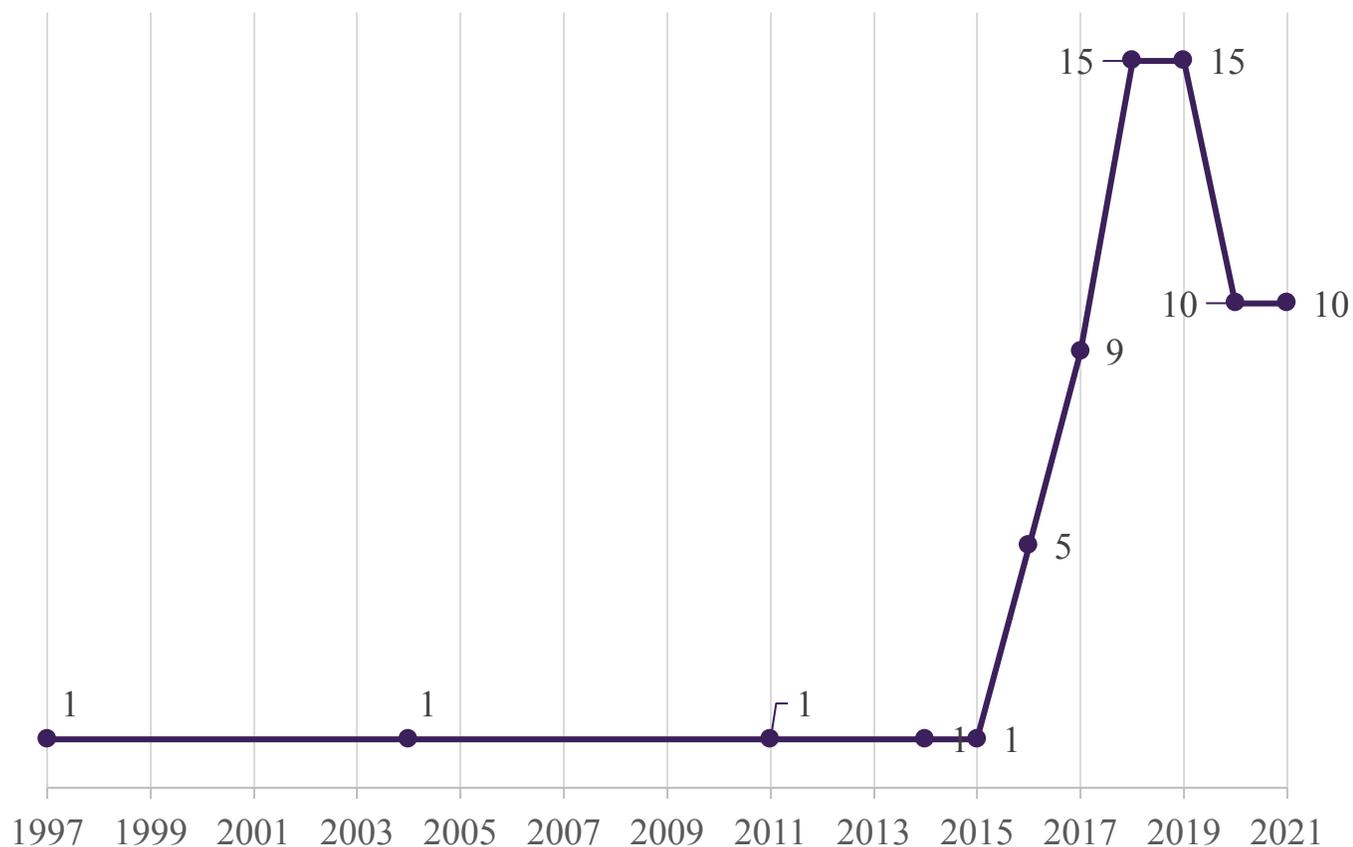
Existe alto potencial para colaboraciones y alianzas entre organizaciones de diversos países.

Alcance geográfico de las operaciones de las OSC miembros de la CxV



- Si bien existe una alta concentración geográfica de los miembros de la CxV en un pequeño número de países, el panorama es diferente a lo interno de cada país.
- El **60%** de las OSC opera en más de una ciudad, bien sea a través de un alcance regional en dos o más provincias (**27%**) o a escala nacional (**33%**).

## Año de constitución de las OSC miembros de la CxV

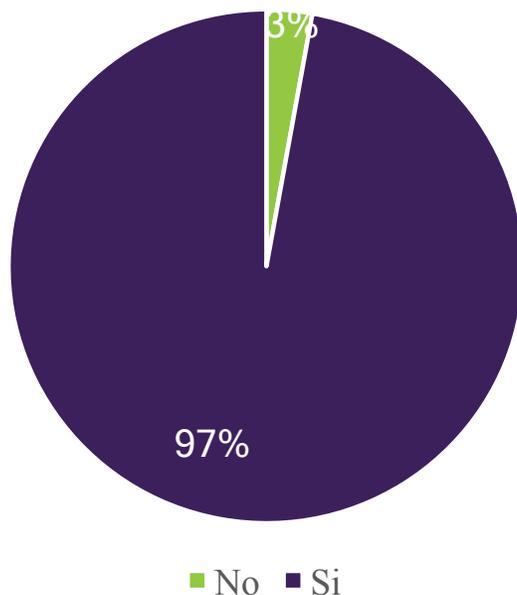


Las organizaciones miembros de la Coalición son relativamente jóvenes, con una edad promedio de **6 años**. Al respecto, el **86%** de ellas fueron creadas a partir del año 2017.

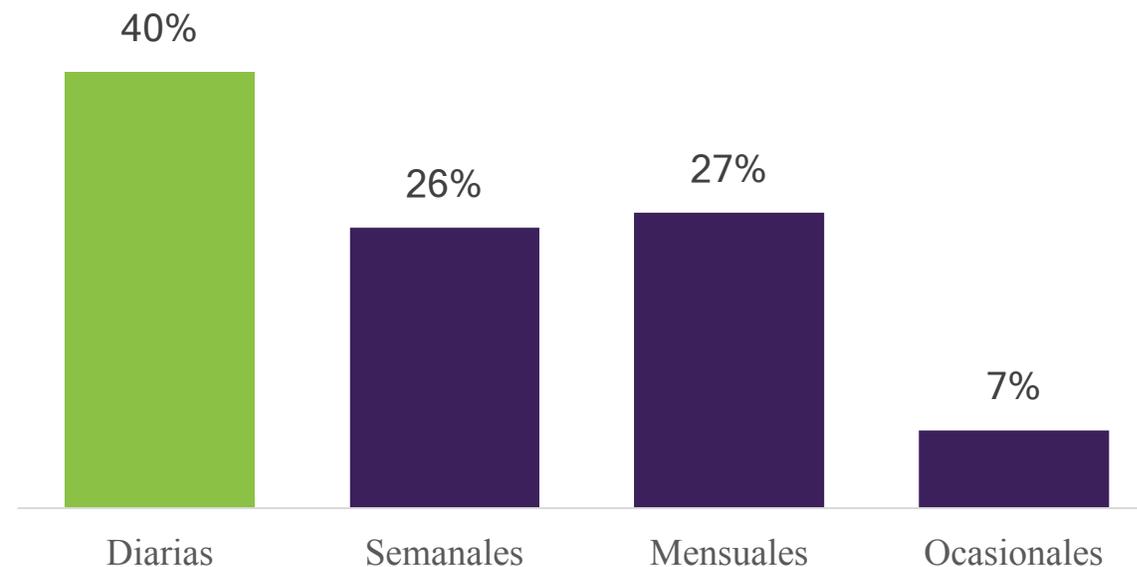
El crecimiento de las organizaciones dedicadas a la atención de población migrante fue paralelo al escalamiento de la **Emergencia Humanitaria Compleja (EHC)** en Venezuela y la explosión de la **crisis migratoria** en la región. De hecho, la gran mayoría de las OSC miembros de la CxV fueron fundadas por venezolanos recién llegados a sus países de acogida.

# Nivel de actividad

¿La organización coordinó, patrocinó o participó en algún tipo de actividad en el último año?



Frecuencia de las actividades de las OSC miembros de la CxV

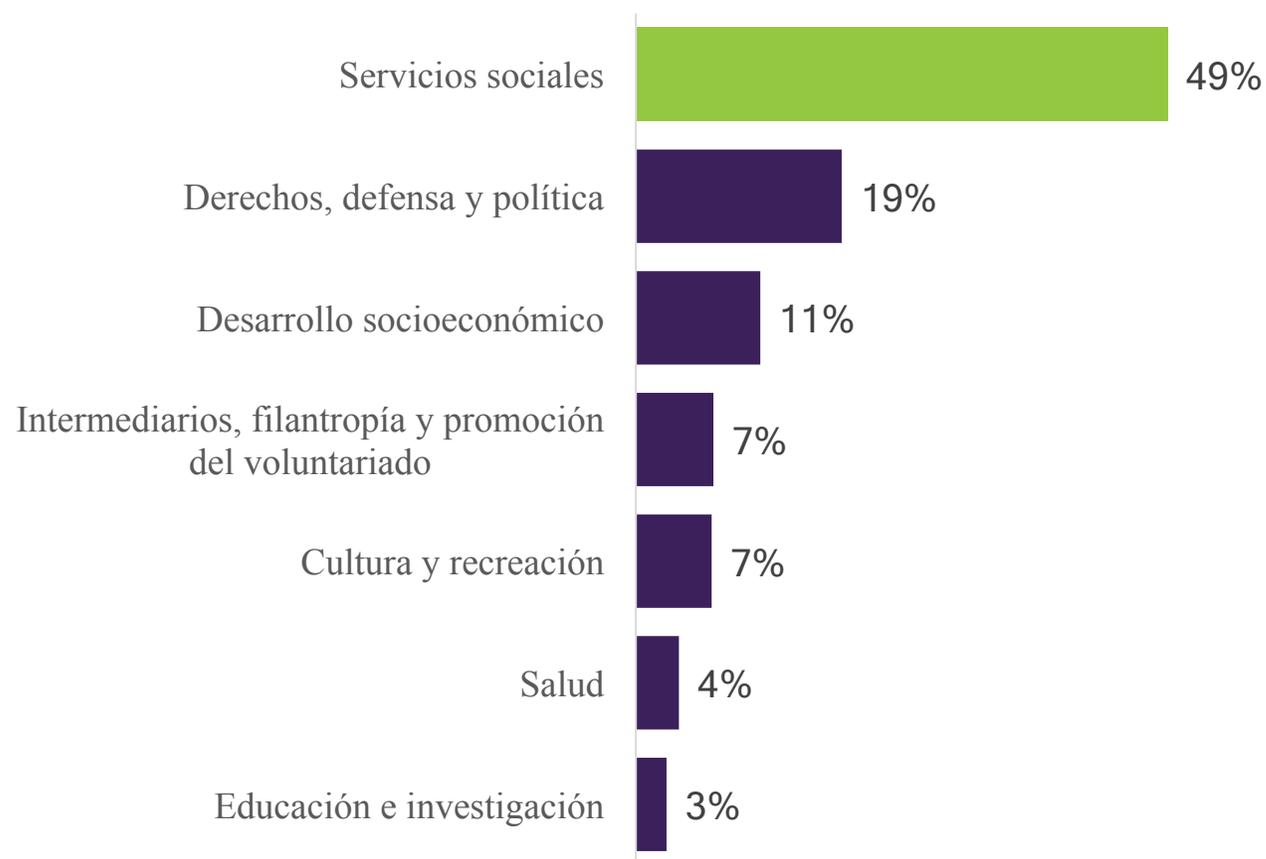


Casi la totalidad (**97%**) de las organizaciones de la Coalición **se encuentran activas** y mantienen un nivel de actividad regular. De hecho, el **93%** de las OSC ejecuta sus actividades de manera **diaria (40%)**, **semanal (26%)** o **mensual (27%)**.

A pesar de las restricciones a la movilidad que ha impuesto la pandemia del COVID-19, las organizaciones han encontrado la manera de continuar con sus operaciones y mantener el servicio que prestan a sus grupos objetivos.

# Sectores en los que operan

## Sector al que pertenecen las OSC según su tipo de actividad principal



En la mayoría de las organizaciones miembros de la Coalición predomina un enfoque asistencialista en sus programas:

49% de las OSC operan en el sector de **servicios sociales**. Este dato es previsible y se explica fundamentalmente por la situación de vulnerabilidad estructural de su público objetivo.

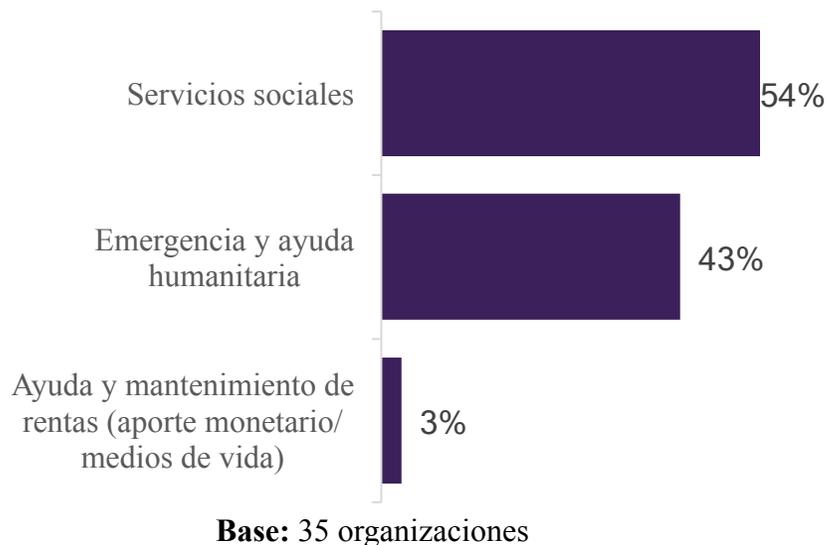
19% de las OSC se ubican en el sector de **derechos, defensa y política**, lo que incluye actividades de promoción y defensa de los DDHH, así como prestación de servicios jurídicos y de asesoramiento a población vulnerable.



Se requiere un mayor número de organizaciones trabajando en programas de empoderamiento socioeconómico para los migrantes (asesoría vocacional, formación para el trabajo, autoempleo, programas de entrenamiento, etc.).

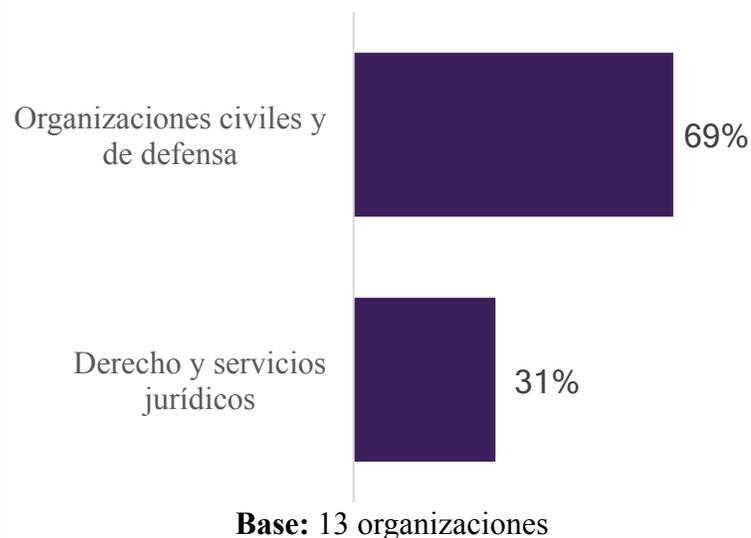
# Sectores en los que operan

## Sector: Servicios sociales. Clasificación por subsectores



La mayoría (**54%**) de las OSC se dedican a proveer servicios de bienestar para niñas, niños, jóvenes y ancianos. Seguido de un **43%** de organizaciones que se focalizan en la ayuda humanitaria a migrantes y refugiados en situación de vulnerabilidad.

## Sector: Derecho, defensa y política. Clasificación por subsectores



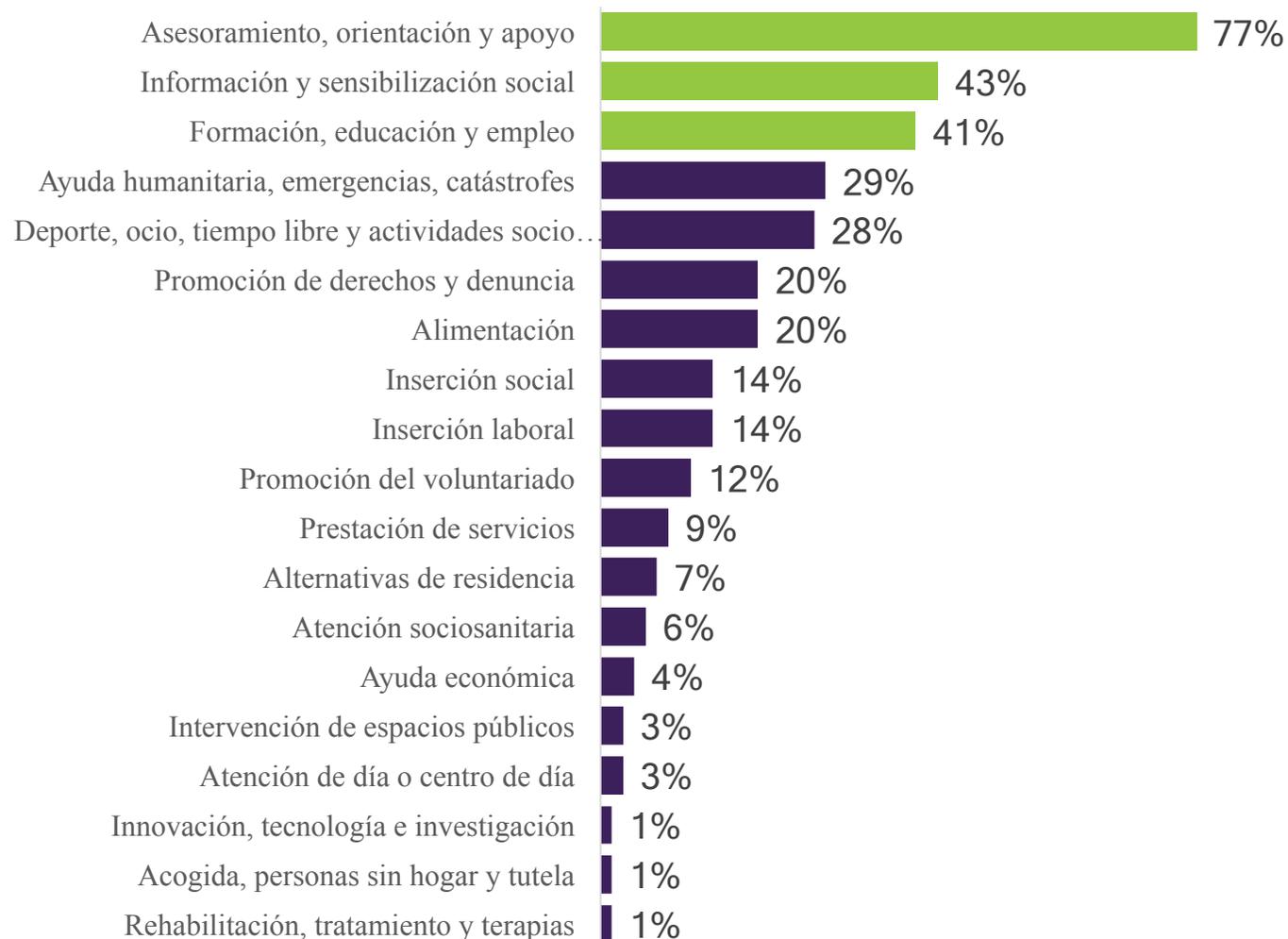
Un **69%** de las OSC del sector de derecho, defensa y política son organizaciones civiles y de defensa, dedicadas a abogar por los intereses de grupos específicos de personas (principalmente migrantes y refugiados venezolanos).

## Sector: Desarrollo socioeconómico. Clasificación por subsectores



Un **86%** de las OSC del sector de desarrollo socioeconómico se dedican a presionar para mejorar la infraestructura institucional para el desarrollo económico, social y comunitario de los migrantes y refugiados venezolanos.

## Principales actividades de las OSC miembros de la CxV



**La mayoría de las organizaciones se dedican a la prestación de servicios informativos, más que a la provisión de bienes materiales:**

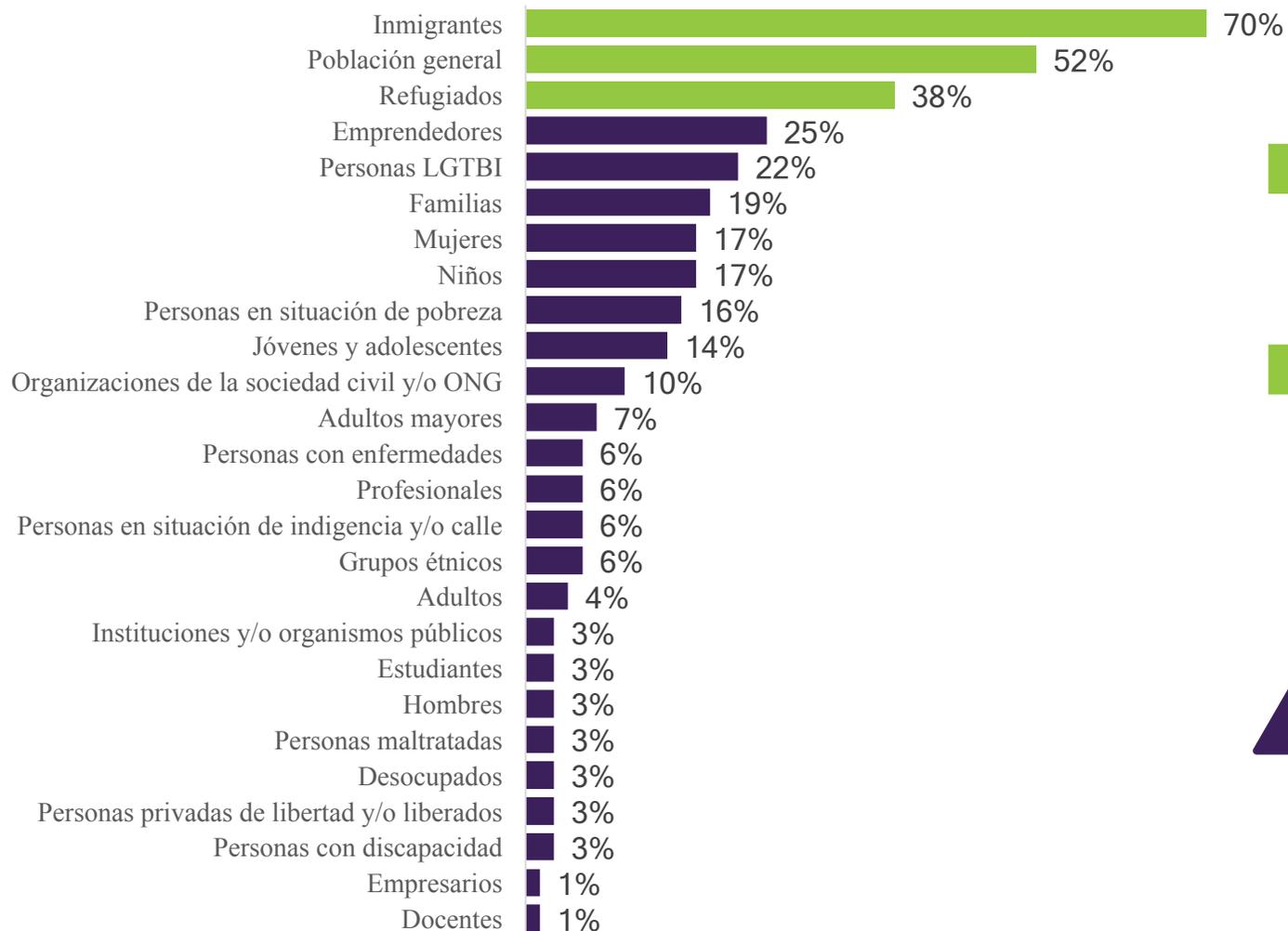
77% realizan actividades de asesoramiento, orientación y apoyo a su público objetivo, 43% ofrece información y sensibilización social y 41% se dedica a la educación y formación para la empleabilidad.

El tipo de actividades reportadas por las organizaciones no se corresponde plenamente con los sectores en los que se clasifican, lo que deja entrever que, en la práctica, la mayoría de las organizaciones son “multisectoriales”.



La baja proporción de actividades de entrega de bienes de consumo y/o prestación de servicios más especializados deja entrever de que se trata de organizaciones con limitaciones de recursos.

## Principales grupos objetivos de las OSC miembros de la CxV



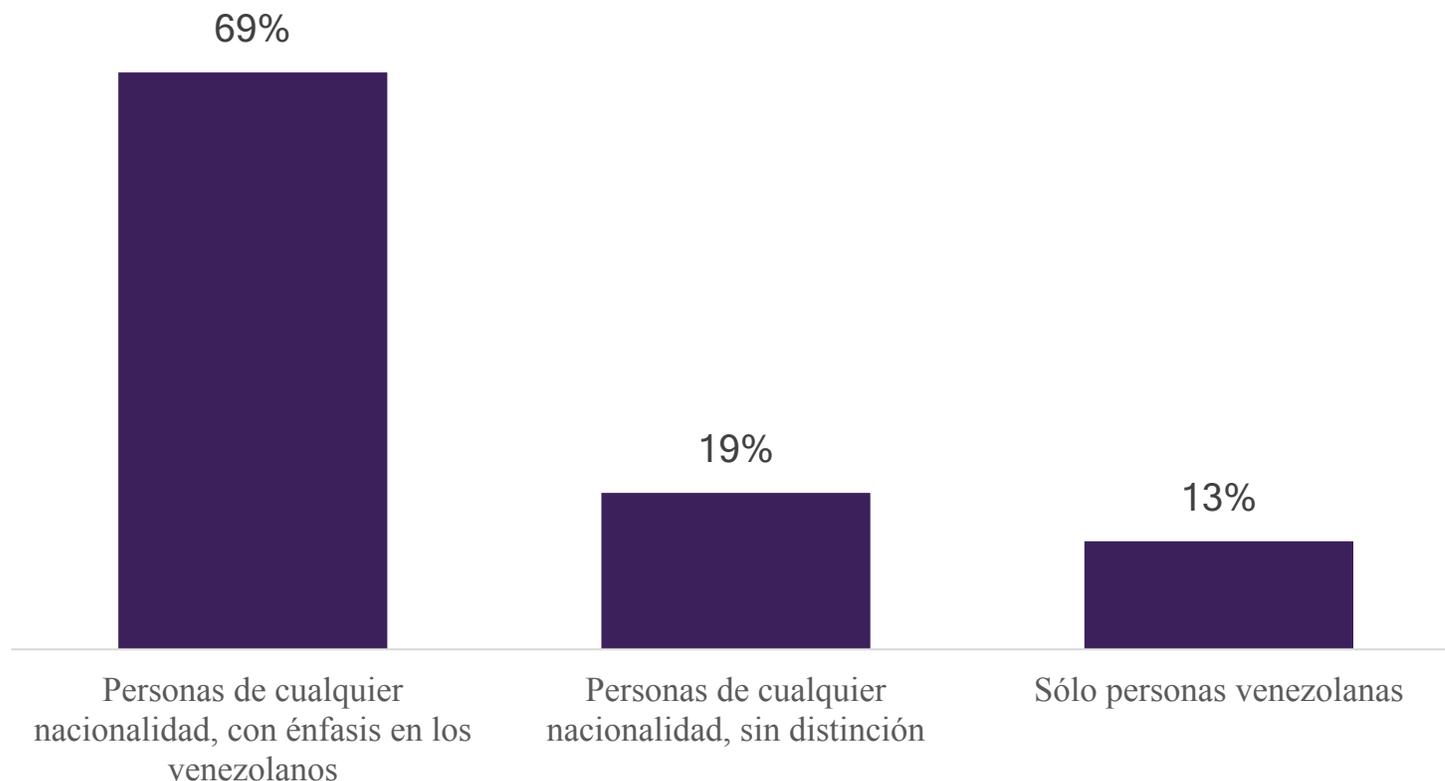
Como era previsible, entre los principales grupos objetivos de las organizaciones de la Coalición están los migrantes (**70%**) y los refugiados (**38%**). A su vez, un **52%** de las OSC atiende a público en general.

Destaca positivamente que un **25%** y **22%** de las organizaciones, respectivamente, atienden a emprendedores y personas LGTBI, grupos que suelen requerir amplio apoyo y acompañamiento para sortear desafíos específicos.



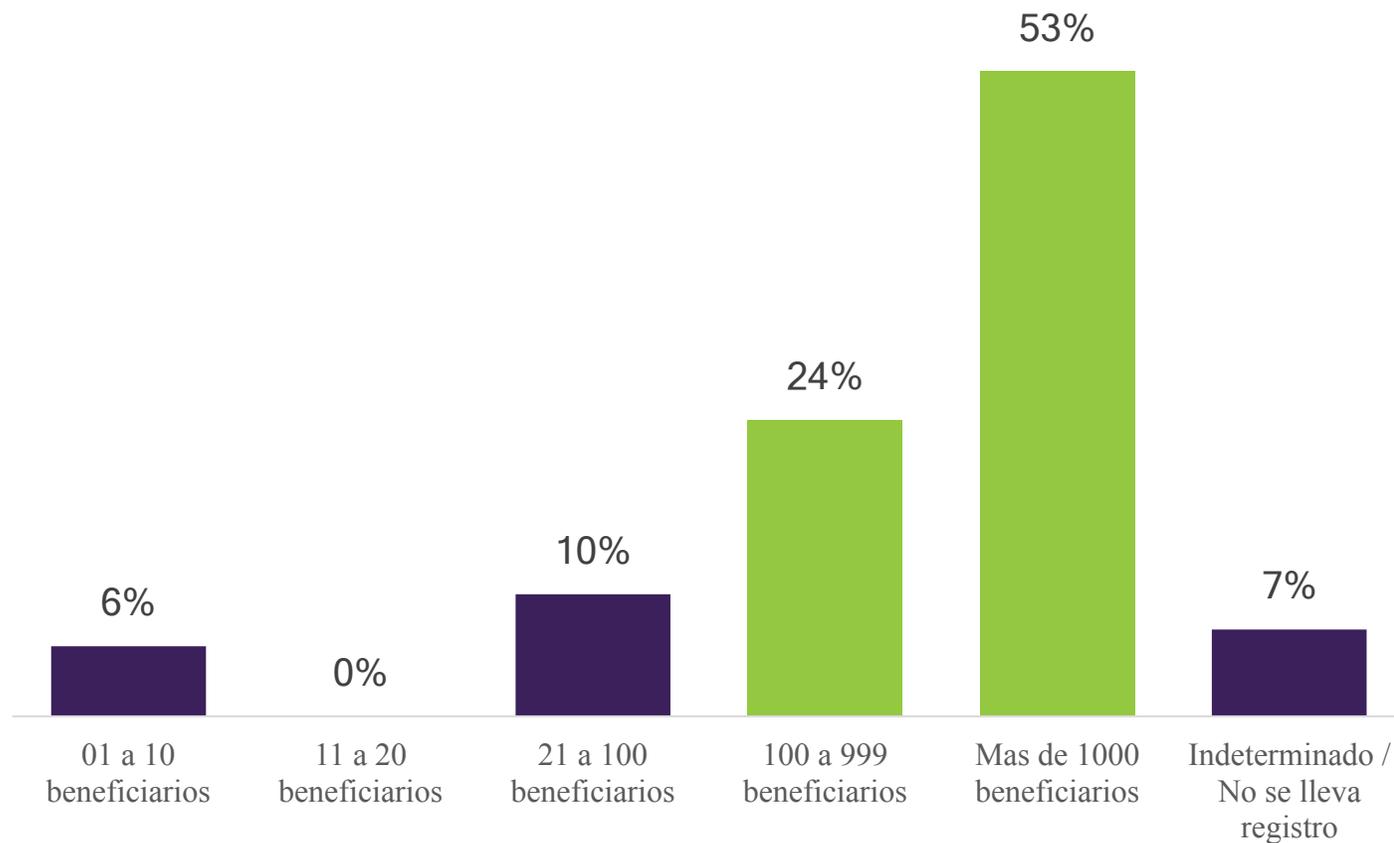
Se requiere una mayor priorización de las **instituciones públicas** y de los **empresarios** como grupos objetivos del trabajo de las OSC, a fin de influir en las decisiones que afectan a la población migrante y refugiada, principalmente en lo que refiere a su regularización y empleabilidad.

## Características del público objetivo de las OSC miembros de la CxV



**82%** de las organizaciones miembros de la Coalición **priorizan su atención en la población venezolana**, bien sea de manera exclusiva (13%) o dándole prioridad sobre personas de otras nacionalidades (69%). En este sentido, resulta claro que la mayoría de las OSC nacen por y para la atención de los migrantes y refugiados venezolanos alrededor del mundo.

## Promedio de beneficiarios al año



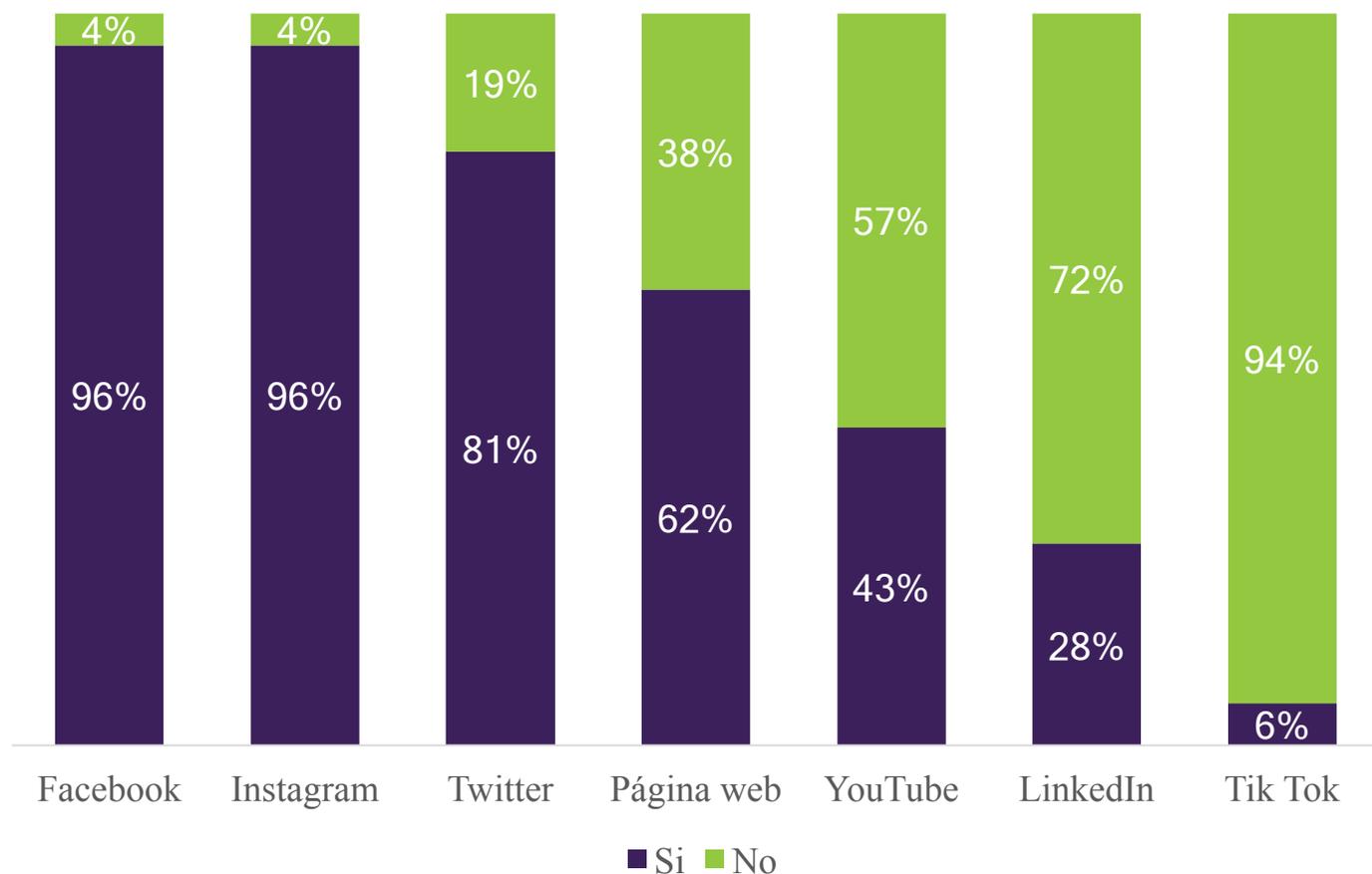
53% de las organizaciones atienden, en promedio, más de **mil** beneficiarios al año, mientras que un **24%** atiende **entre 100 y 999** beneficiarios anualmente.

Si bien estos datos pueden parecer una baja cantidad respecto a las necesidades reales de los migrantes y refugiados venezolanos, no deja de ser una cifra relevante al considerar que se trata de organizaciones pequeñas, relativamente recientes y de recursos limitados.



Es importante mejorar las capacidades para contabilizar los beneficiarios de los programas y proyectos de las OSC.

Uso de redes sociales por las OSC miembros de la CxV



Las organizaciones miembros de la Coalición tienen una amplia presencia en redes sociales, constituyéndose en plataformas claves para difundir su trabajo:

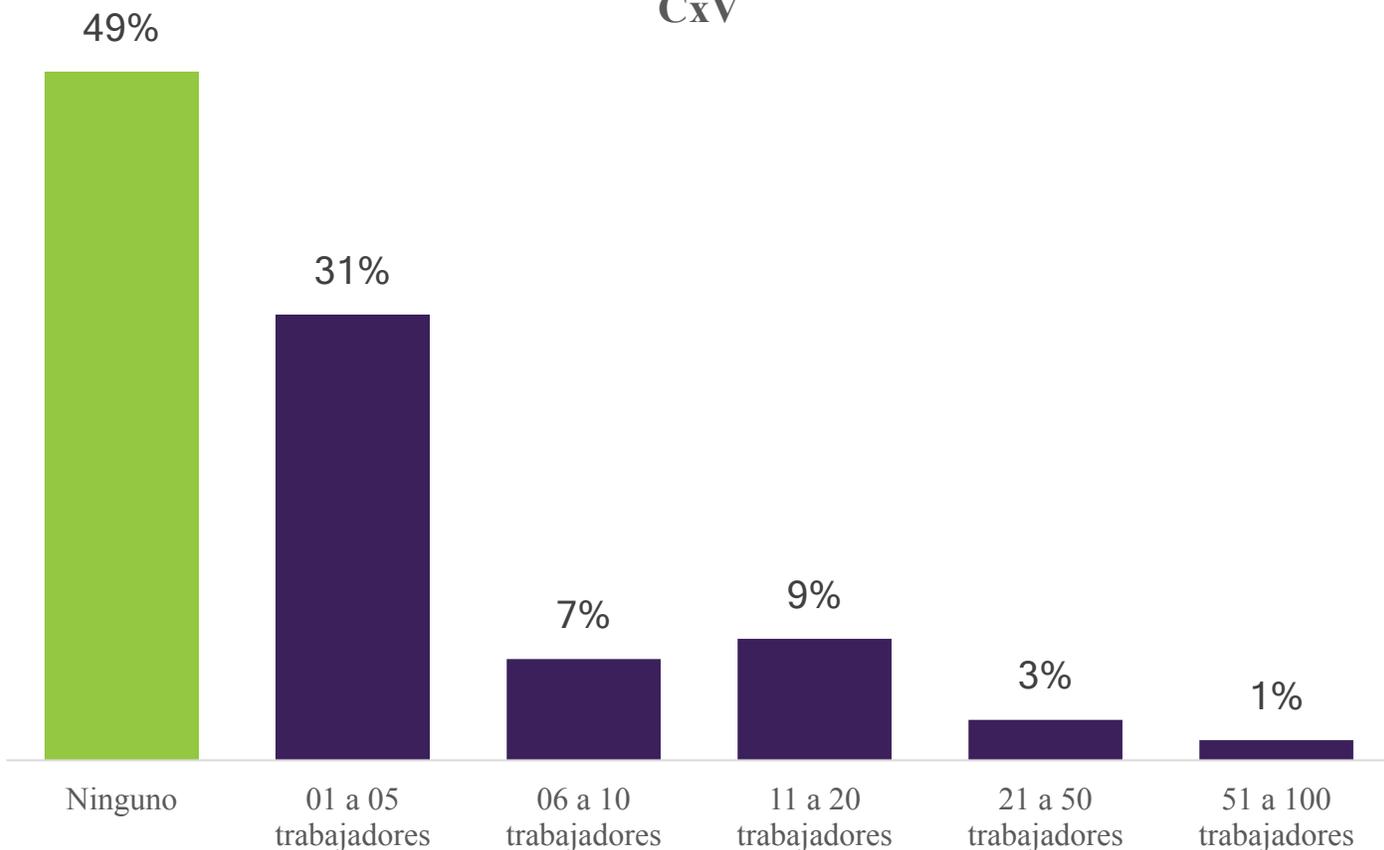
- Casi la totalidad de las OSC está presente en al menos una de las redes sociales más populares, siendo las de mayor uso **Facebook (96%)**, **Instagram (96%)** y **Twitter (81%)**.
- Sólo un **62%** de las organizaciones cuenta con una **página web**, lo que probablemente esté asociado a los costos de apertura y mantenimiento, haciéndolo inaccesible para algunas organizaciones.
- Plataformas como **YouTube (43%)**, **LinkedIn (28%)** y **TikTok (6%)** aún no están tan popularizadas para uso oficial de las organizaciones, prefiriéndose las redes sociales más tradicionales y populares.

## Resumen: Cinco características claves de los miembros de la CxV

- 1** **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.
- 2** **La mayoría (89%) de los miembros de la Coalición 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.
- 3** **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.
- 4** **Casi la totalidad (97%) de los miembros de la Coalición 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.
- 5** **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.

**Sección II.**  
**Capacidades institucionales de las organizaciones  
miembros de la Coalición por Venezuela**

N.º de trabajadores remunerados en las OSC miembros de la CxV

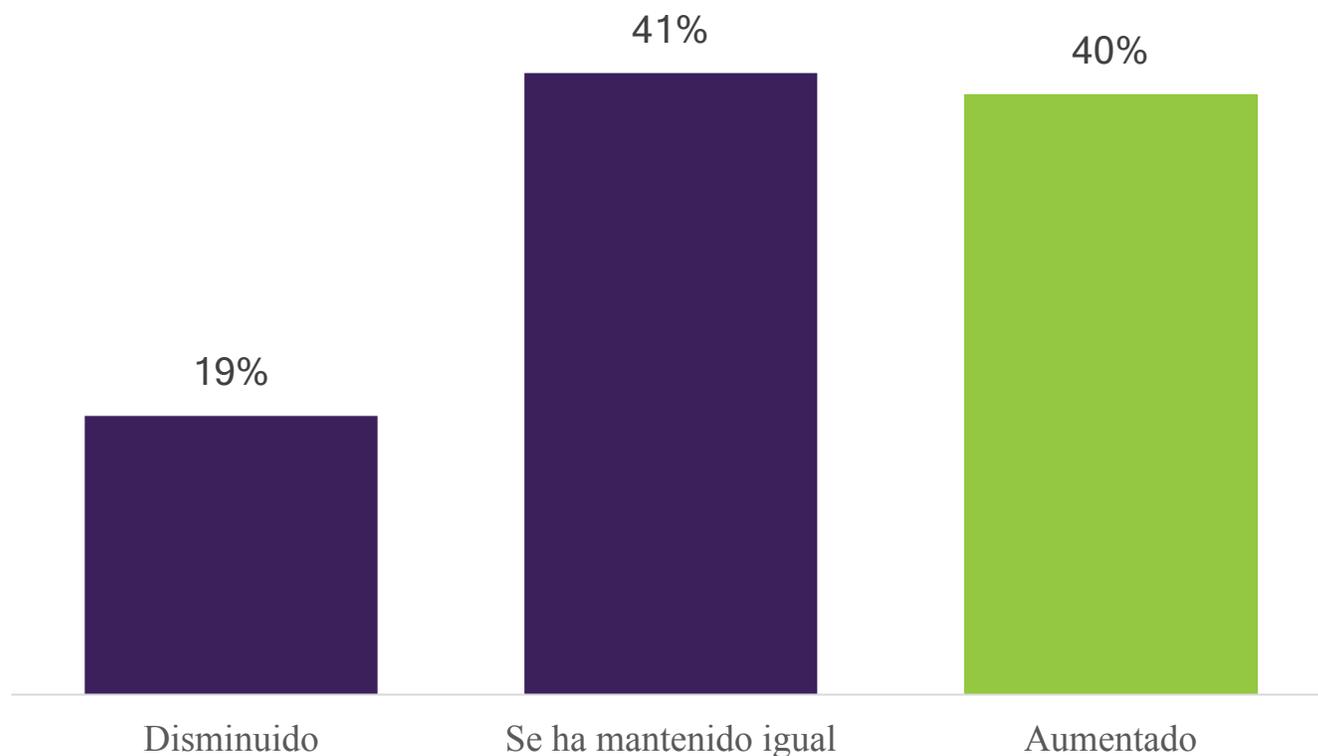


Base: 69 organizaciones

## La mayoría de las organizaciones de la Coalición tienen un gran déficit de recursos humanos:

- 49% de las organizaciones **no cuentan con personal remunerado**, por lo que toda la operación recae en los propios fundadores y personal voluntario.
- De las organizaciones que cuentan con personal remunerado, el **31%** tiene **máximo 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.

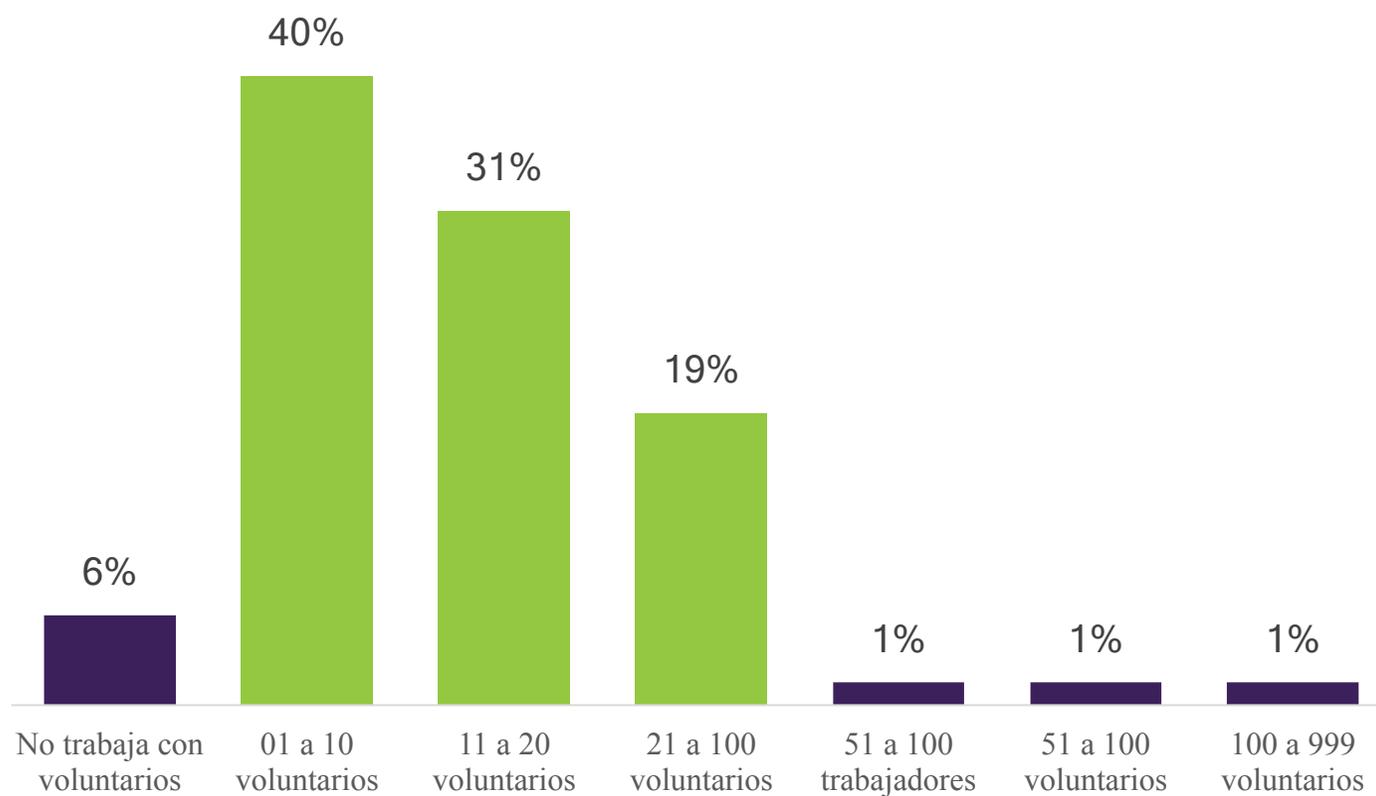
## Evolución de la cantidad de trabajadores durante los últimos 2 años



El déficit de recursos humanos en las OSC miembros de la Coalición no sólo es grave por su magnitud actual, sino por su evolución. Durante los últimos 2 años, **sólo un 40% de las organizaciones han logrado aumentar su número de trabajadores**, mientras que el 60% restante no ha visto mejoras. De hecho, en un 19% de los casos la tendencia ha sido la reducción de personal.

El estancamiento de las organizaciones en términos de recursos humanos se explica fundamentalmente por la falta de proyectos que garanticen un flujo regular de recursos, lo que impide acometer la contratación de personal remunerado.

N.º de trabajadores voluntarios en las OSC miembros de la CxV

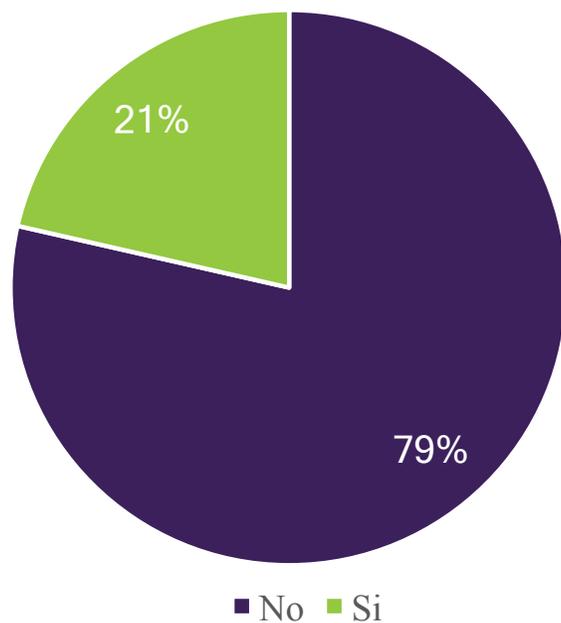


Base: 69 organizaciones

**La mayoría de las organizaciones de la Coalición dependen de personal voluntario para la ejecución de sus actividades:**

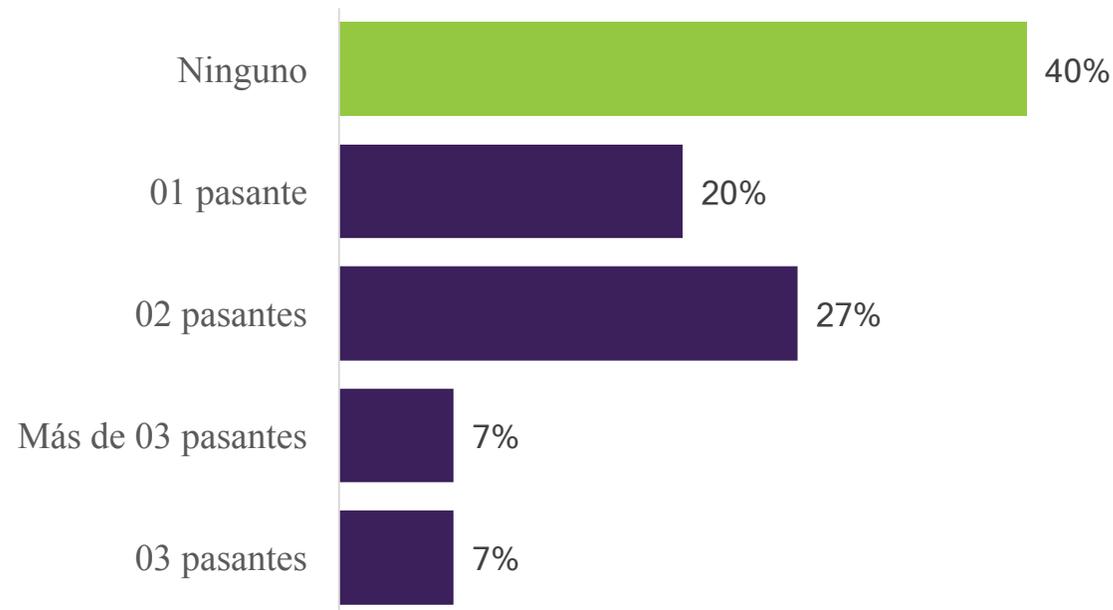
- 94% de las OSC cuentan con la figura de voluntariado, siendo lo más común disponer de 1 a 10 voluntarios (40%), entre 11 y 20 (31%) y entre 21 y 100 voluntarios (19%).
- A pesar de la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran muchos migrantes y su inminente necesidad de generar ingresos, existe un importante segmento que está dispuesto a involucrarse con causas sociales en favor de sus connacionales.

### Existencia de programa de pasantías universitarias en las OSC miembros de la CxV



Base: 69 organizaciones

### N.º de pasantes activos en las OSC

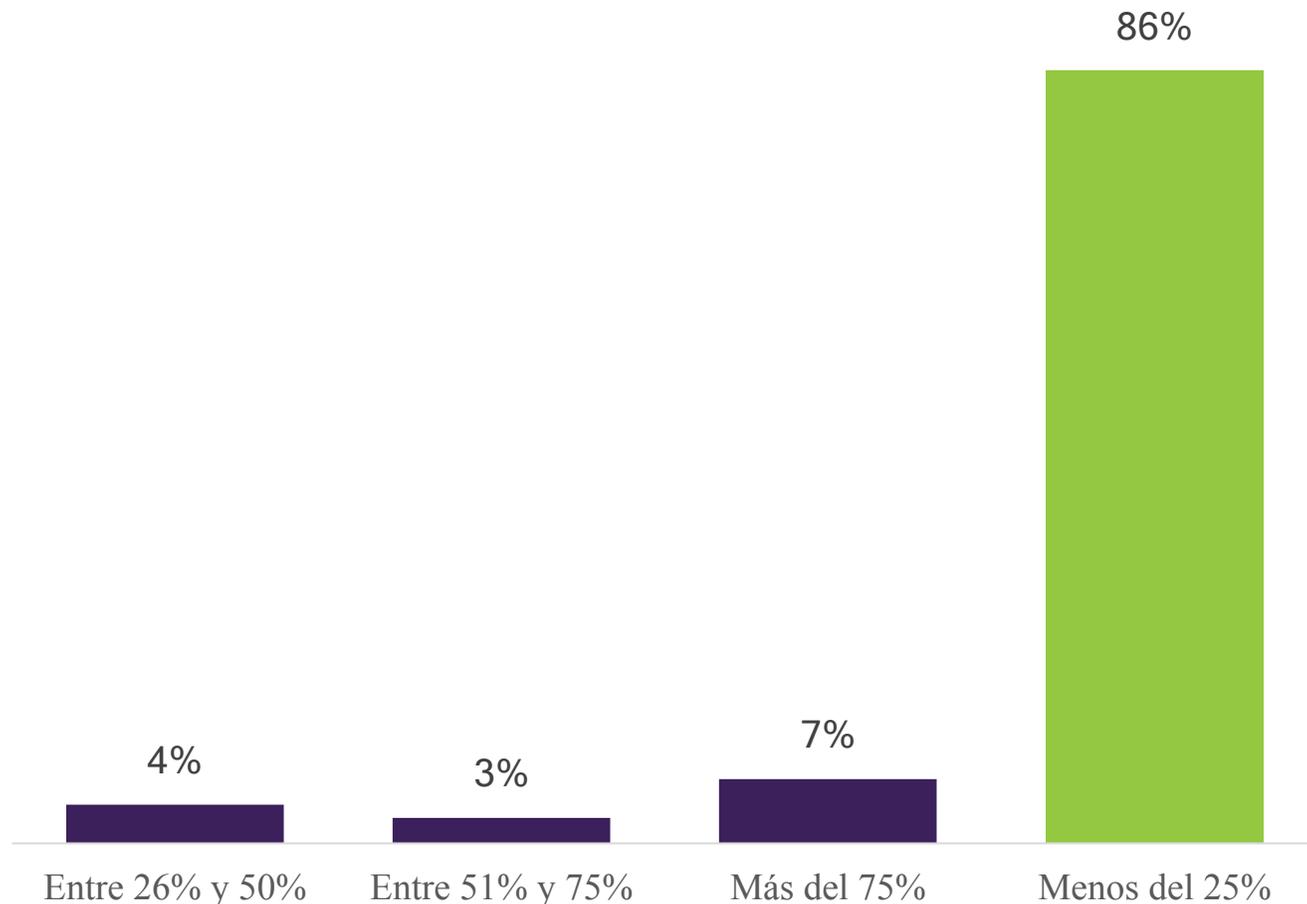


Base: 15 organizaciones

■ Sólo un **21%** de las OSC miembros de la Coalición **cuentan con un programa de pasantías universitarias**. De este grupo, sólo 9 organizaciones dispone de algún pasante en funciones.

⚠ Existe un amplio potencial para que más organizaciones activen programas de pasantías y logren captar estudiantes universitarios interesados en adquirir experiencia y cumplir con un requisito de grado.

## Porcentaje (%) de trabajadores remunerados



Considerando que el universo de colaboradores de las organizaciones se compone de personal remunerado, voluntario y pasantes, se consultó a las OSC sobre el peso que tienen los trabajadores remunerados dentro de su plantilla.

En la gran mayoría de los casos (**86%**) el **personal remunerado representa menos del 25% de los colaboradores de la organización**, 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 humanos de las OSC

1

La mitad de las OSC de la CxV no cuentan con personal remunerado.

2

Entre quienes SI cuentan con personal remunerado, el 31% tiene entre 1 y 5 empleados.

3

En el 60% de las organizaciones no ha mejorado la situación de RRHH en los últimos 2 años.

4

94% de las organizaciones cuenta con la figura del voluntariado.

5

Entre quienes utilizan el voluntariado, el 51% tiene entre 1 y 20 voluntarios.

6

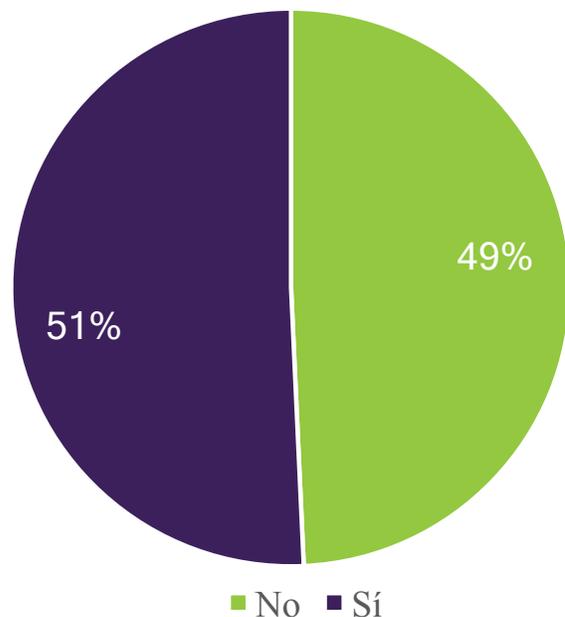
Los pasantías universitarias sólo son utilizadas por el 21% de las organizaciones .

7

Considerando a los trabajadores remunerados, voluntarios y pasantes, en el 86% de las organizaciones los empleados remunerados representan menos del 25% de los colaboradores.

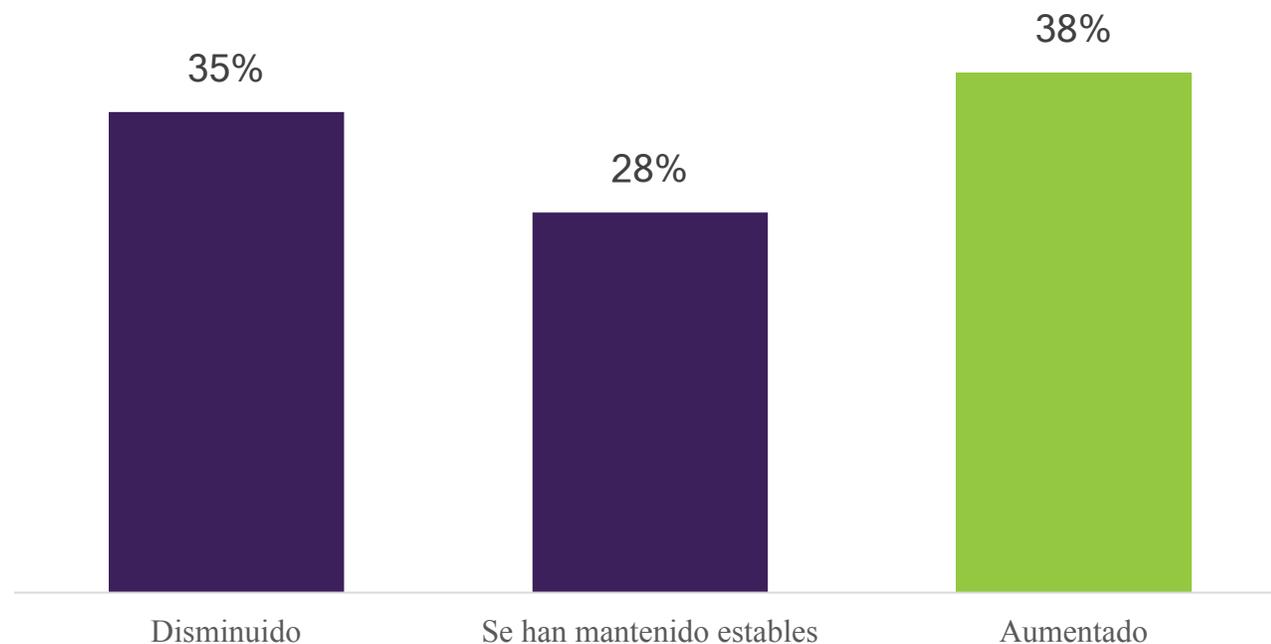


¿La organización presentó ingresos en su último ejercicio fiscal, año 2021?



Base: 69 organizaciones

Evolución de los recursos financieros de las organizaciones durante los últimos 2 años

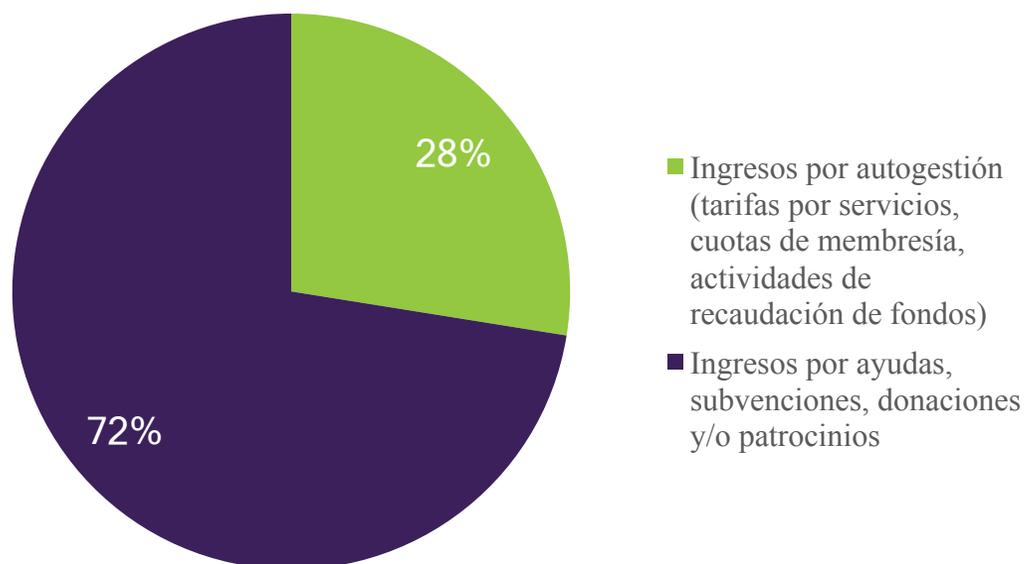


Base: 69 organizaciones

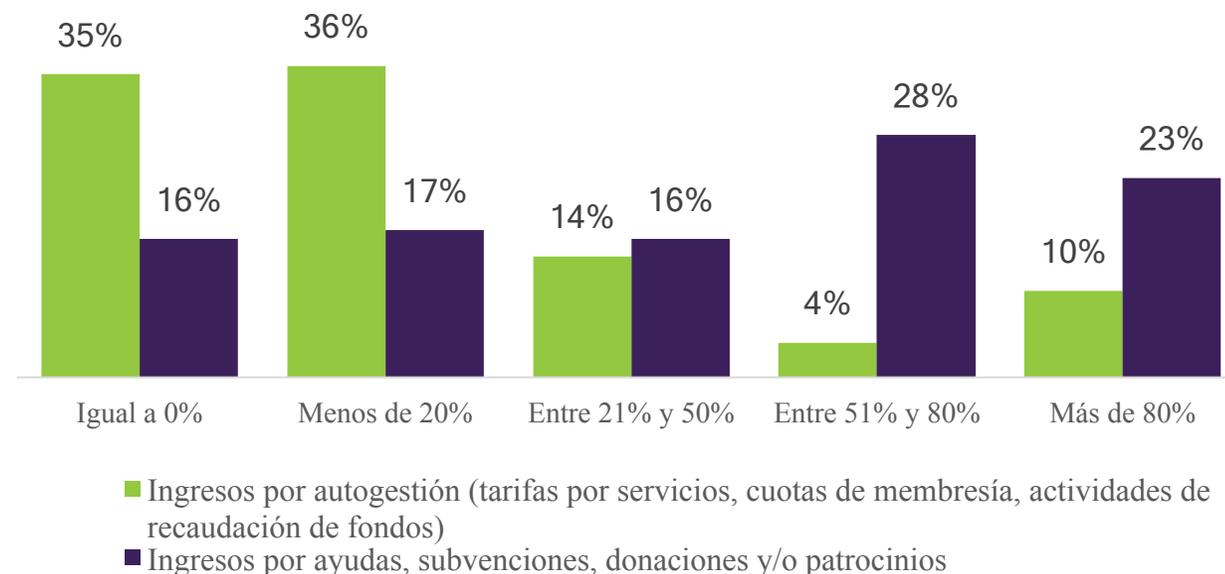
Sólo un **51%** de las OSC miembros de la Coalición **percibieron ingresos durante el año 2021**. Un factor que podría ayudar a explicar este dato es la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19, que ha reducido las fuentes de financiamiento para las OSC en muchos sectores considerados como no prioritarios.

Sorpresivamente, un **66%** de las organizaciones declaran tener una situación financiera ligeramente satisfactoria, bien sea porque han logrado mantener sus **ingresos estables (28%)** o porque han logrado **aumentarlos (38%)**. El panorama crítico se concentra en un tercio de las organizaciones (35%), quienes han visto sus ingresos disminuir durante los últimos dos años.

### Tipo de financiamiento predominante en las OSC



### Peso de cada tipo de financiamiento en el presupuesto



El tipo de financiamiento predominante entre las OSC de la Coalición 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 OSC (**28%**) predominan los **ingresos por autogestión**, lo que sugiere un esfuerzo de las organizaciones por hacerse sostenibles y autónomas.

En el **51%** de las OSC las **ayudas, subvenciones, donaciones y/o patrocinio** representan más del 50% de los ingresos, lo que denota una alta dependencia de este tipo de financiamiento. Por su parte, los ingresos por autogestión representan menos de la mitad del presupuesto en un 50% de las OSC. En general, la autogestión es concebida como una opción de financiamiento, pero no es la de mayor peso.

## Fuentes de financiamiento de las OSC



Base: 69 organizaciones

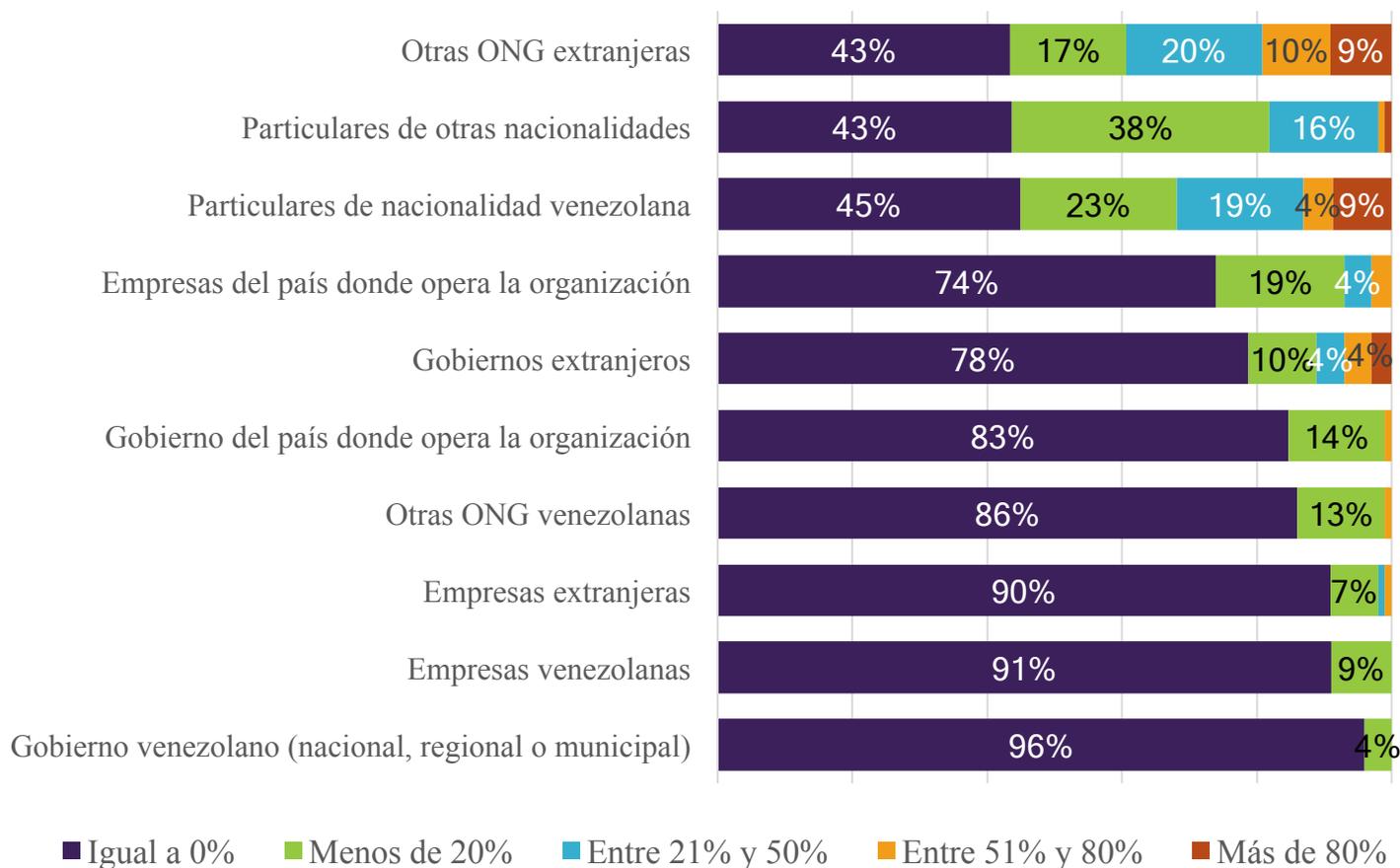
## Las OSC de la Coalición suelen combinar diversas fuentes de financiamiento para sostener sus operaciones:

Las fuentes más recurrentes son las ONG internacionales (58%), particulares de nacionalidad venezolana (55%) y de otras nacionalidades (39%).

Las ONG internacionales son una fuente relevante en la medida que suelen requerir apoyo de organizaciones locales para implementar sus programas y proyectos (socios implementadores).

Los particulares pueden tratarse de una comunidad de individuos altamente motivados, comprometidos e involucrados con la misión de las OSC, o bien unos pocos individuos o un solo individuo (a menudo el fundador de la organización), que tiene un profundo interés en los temas que aborda la organización.

## Peso de cada fuente de financiamiento en el presupuesto de las OSC

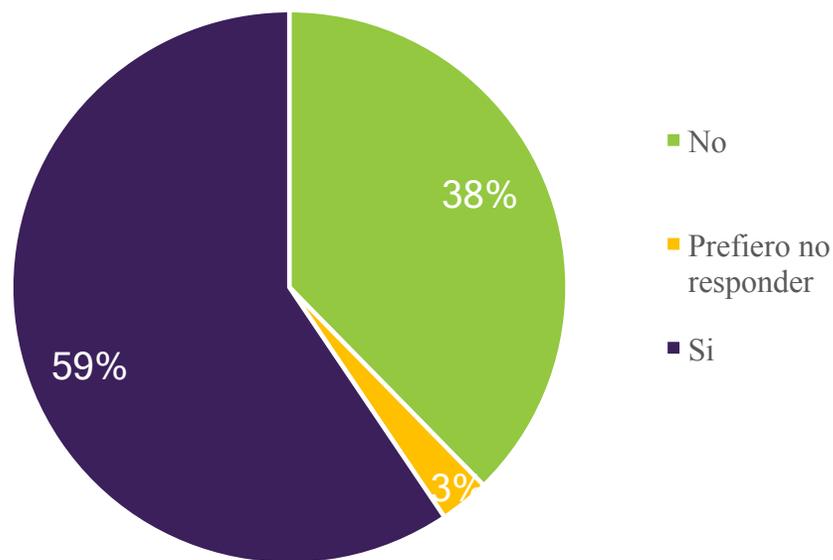


Al analizar el peso de cada fuente de financiamiento en el presupuesto de las OSC, se confirma que las fuentes más relevantes son las ONG internacionales, los particulares de nacionalidad venezolana y de otras nacionalidades.



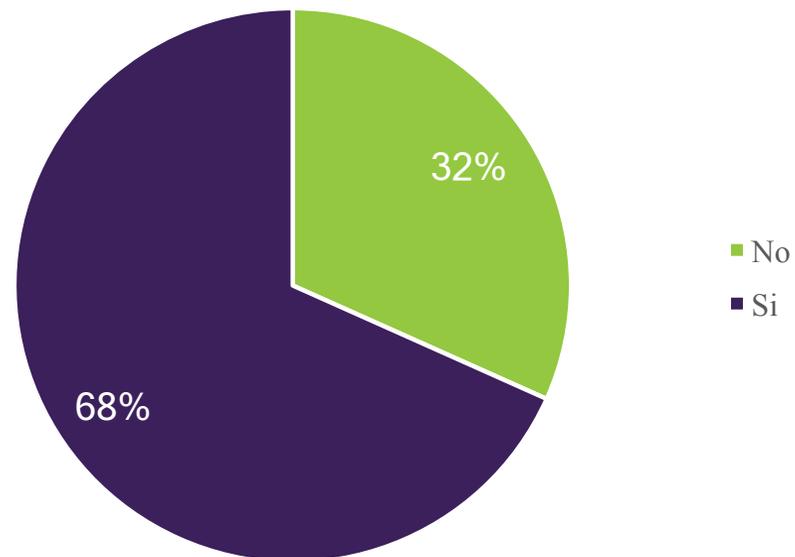
Existe amplio potencial para explorar fuentes de financiamiento adicionales, principalmente en el sector privado venezolano y extranjero.

¿La organización alguna vez ha concursado por financiamiento ante organismos de cooperación internacional?



Base: 69 organizaciones

¿La organización alguna vez ha ejecutado proyectos financiados por organismos de cooperación internacional?

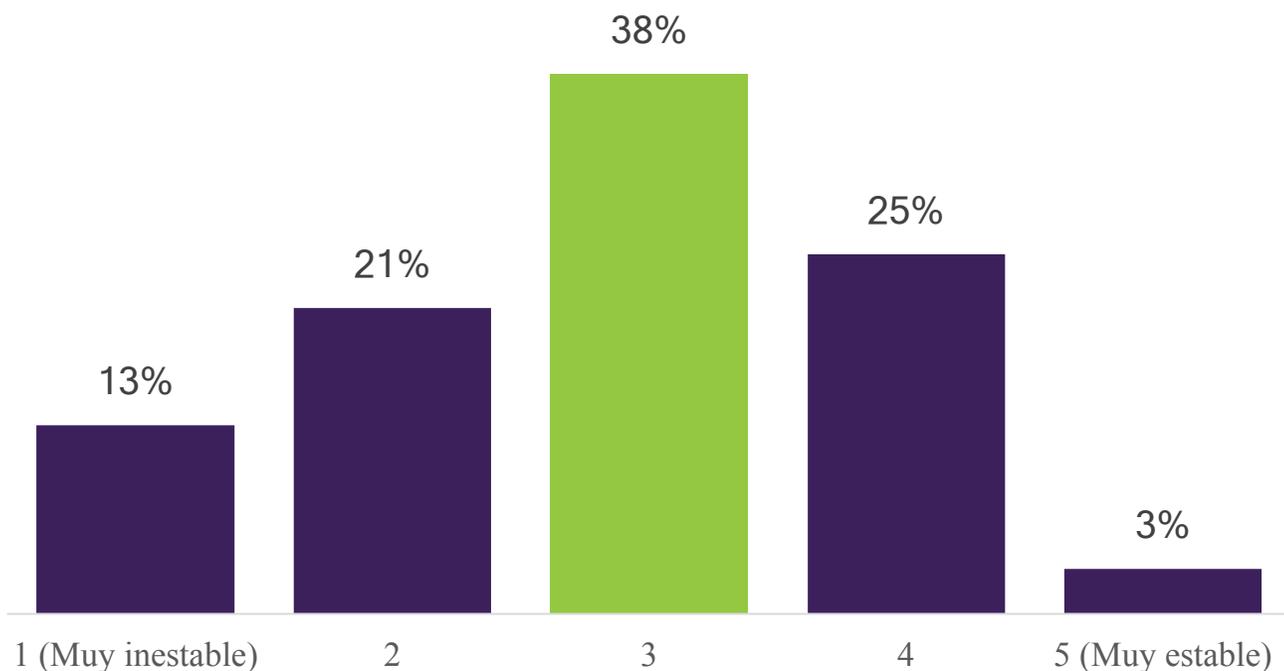


Base: 41 organizaciones

**59%** de las OSC de la Coalición **han concursado alguna vez en convocatorias** para obtener financiamiento internacional dentro de sus áreas de trabajo. Esta cifra puede ser considerada baja si se tiene en cuenta que el 72% de las organizaciones obtienen su financiamiento de las ayudas, subvenciones, donaciones y/o patrocinios y que los organismos multilaterales son importantes donantes. Del grupo que SI ha participado en convocatorias, un **68%** ha logrado ejecutar proyectos con fondos de cooperación internacional.

⚠️ Aún existe un amplio margen para que las organizaciones participen con más frecuencia en las convocatorias de los organismos de cooperación, bien sea mediante postulación individual o en alianza con organizaciones de mayor experiencia y trayectoria.

## ¿Cuán estables son las fuentes de financiamiento de las organizaciones?

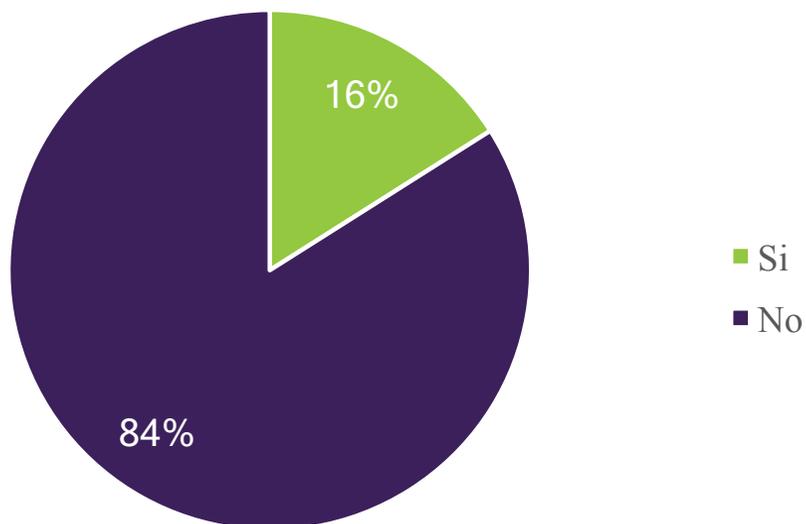


Base: 69 organizaciones

Independientemente de cuales sean las fuentes de financiamiento de las organizaciones, lo más relevante es que sean suficientemente estables como para garantizar la sostenibilidad de la organización. Por ello, se solicitó a las OSC encuestadas que calificaran en una escala del 1 al 5 el nivel de estabilidad de sus fuentes de financiamiento.

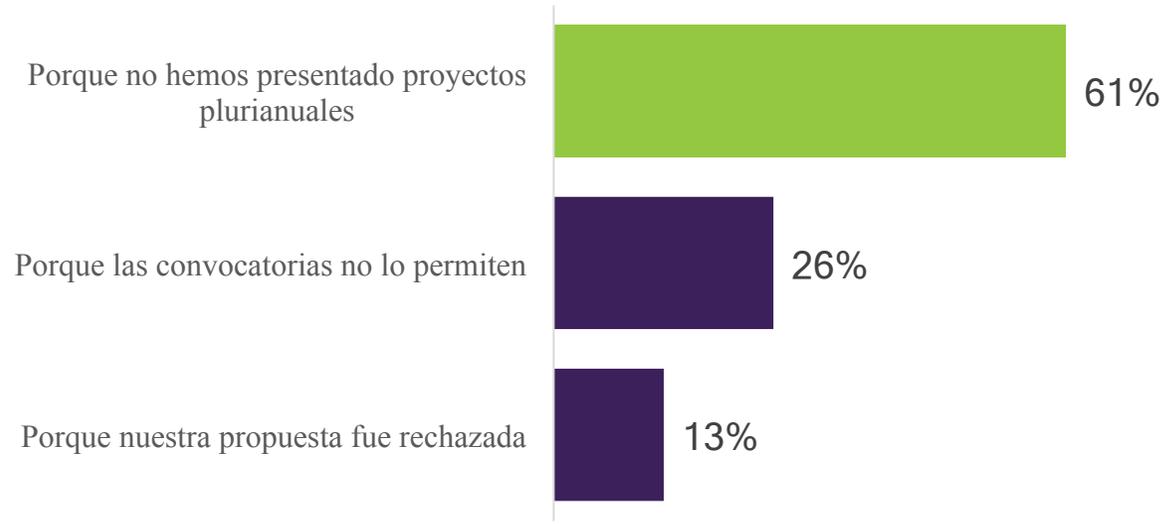
**38%** de las OSC se ubicó en un punto de **intermedio**, lo que significaría una cierta incertidumbre sobre su financiamiento. Un **34%** de las organizaciones considera que sus fuentes de son **inestables**, mientras que sólo un **28%** de las OSC calificaría sus fuentes de ingresos como **estables**.

Durante los últimos 3 años, ¿La organización ha recibido financiamiento para proyectos plurianuales?



Base: 69 organizaciones

¿Por qué no ha recibido financiamiento para proyectos plurianuales?

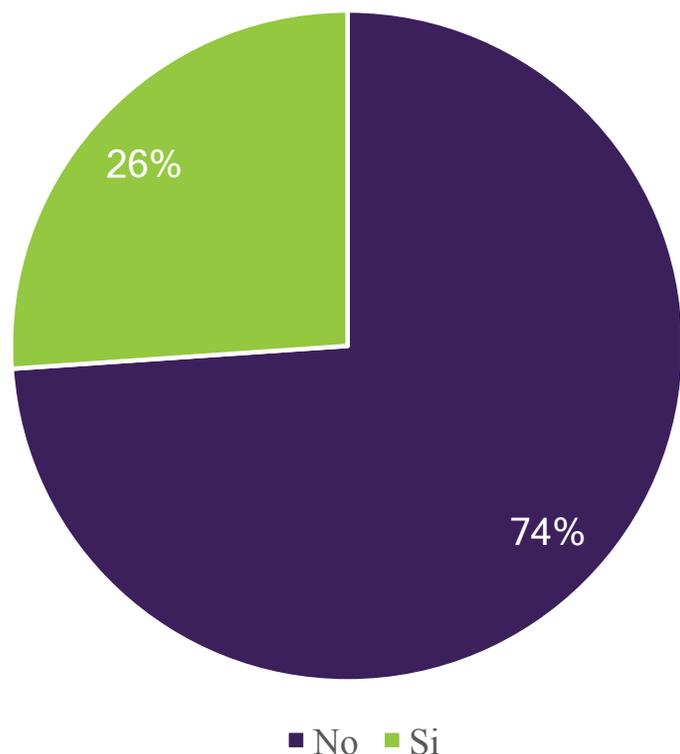


Base: 46 organizaciones

Uno de los factores que explica la inestabilidad de los ingresos en las OSC es que **la mayoría del financiamiento se otorga para proyectos de 1 año o menos**. Al respecto, un **84%** de las organizaciones declararon no haber recibido financiamiento para proyectos plurianuales durante los últimos 3 años. Al analizar las razones, se encontró una responsabilidad compartida: en **61%** de los casos las propias organizaciones no han optado por financiamientos plurianuales, mientras que en el **39%** restante ha sido el donante quien no lo ha admitido.

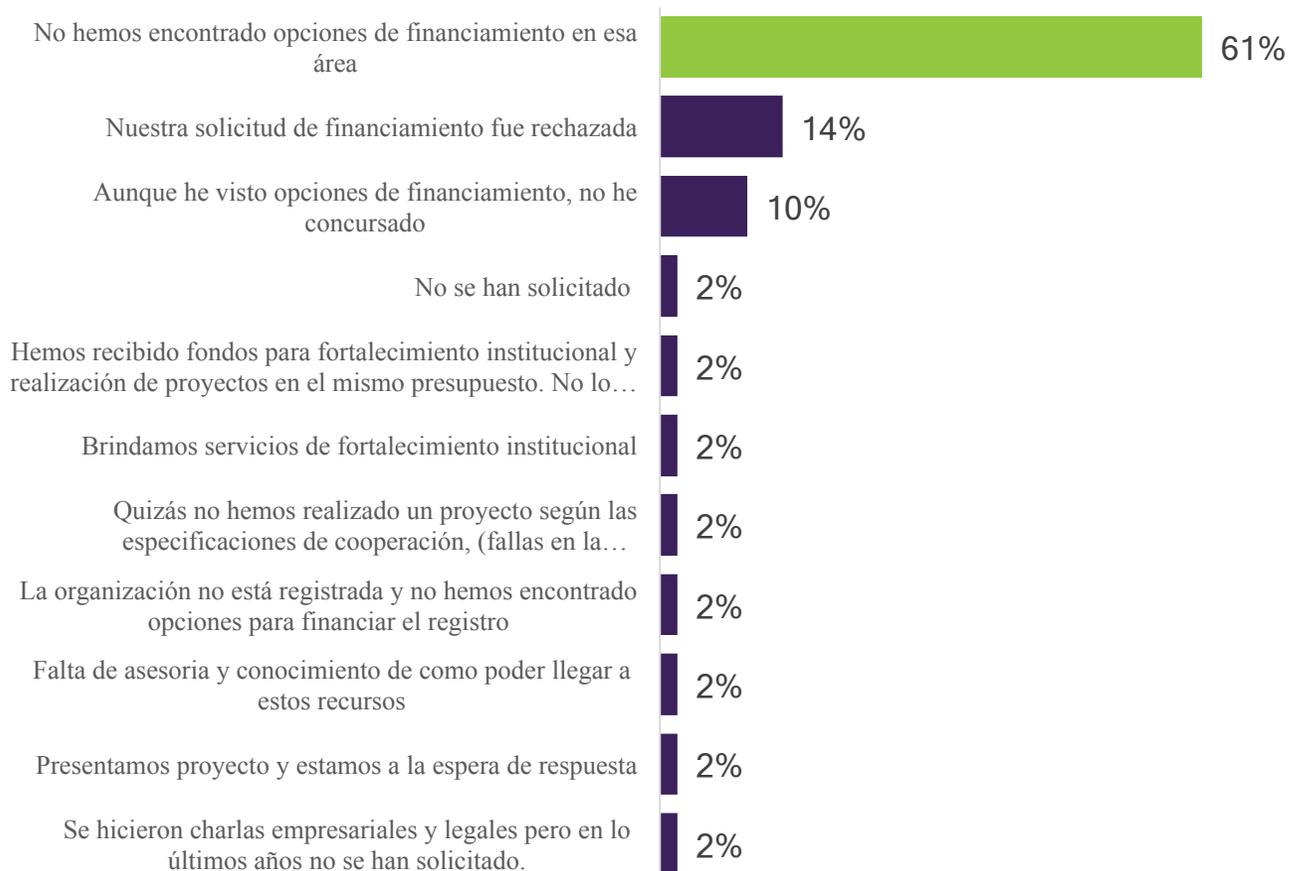
Existe una clara necesidad de que tanto las OSC de la Coalición como los donantes incorporen en el financiamiento un horizonte de mediano plazo y no sólo de corto plazo, lo que ayudaría a hacer más sostenibles a las organizaciones y elevar su impacto.

Durante los últimos 2 años, ¿La organización ha recibido fondos dirigidos específicamente a su fortalecimiento institucional y no a la ejecución de proyectos puntuales?



- A pesar del interés y disposición de las organizaciones por fortalecer sus capacidades internas, las posibilidades reales de lograrlo se ven limitadas si no cuentan con apoyo técnico y/o financiero.
- 74% de los miembros de la Coalición nunca han recibido fondos dirigidos específicamente al fortalecimiento institucional.
- ⚠ **La escasez de fondos para costear gastos básicos de funcionamiento, fortalecimiento institucional y sostenibilidad restringe las posibilidades de las OSC para consolidarse, crecer y ser sostenibles, así como para innovar y trabajar con autonomía y flexibilidad. También, puede limitar el desarrollo de capacidades especializadas cuya utilización es requerida por las propias convocatorias para obtener los recursos ofrecidos. En consecuencia, las OSC se sitúan ante el enorme desafío de hacer su trabajo cotidiano al mismo tiempo que el de asegurar su futuro (Civicus e Innpactia, 2019).**

## ¿Por qué no ha recibido fondos dirigidos al fortalecimiento institucional?



Al indagar las razones por las que las OSC de la Coalición no han recibido fondos para fortalecimiento institucional, un **61%** de las organizaciones destacó que **no han encontrado opciones de financiamiento en esta área.**

Este dato es consistente con los hallazgos de Civicus e Innpectia (2019), quienes luego de analizar las tendencias de financiamiento en 6 657 convocatorias abiertas para América Latina, encontraron que **menos del 3% de los recursos accesibles a las OSC permitían costear gastos básicos de funcionamiento, fortalecimiento institucional y sostenibilidad.**

En un **20%** de los casos son las OSC quienes **no han optado por fondos para fortalecimiento institucional**, bien sea porque no conocen cómo hacerlo o porque no han estado interesados.

## ¿Cuáles son los principales desafíos de las organizaciones en términos de acceso a financiamiento?



### Se identificaron dos niveles de desafíos, de acuerdo a su recurrencia y gravedad:

La falta de información sobre los concursos disponibles (54%) y la ausencia de un plan formal de captación de fondos (43%) son los desafíos más recurrentes entre las organizaciones de la Coalición.

En un segundo orden de relevancia se encuentra la falta de capacidades técnicas de las OSC (35%), la alta y desigual competencia por los fondos (33%) y la escasez de fondos en sus áreas de trabajo (33%).



**Uno de los roles de la Coalición debe ser proveer a sus miembros de la mayor y mejor información posible sobre oportunidades de financiamiento, así como de capacitación técnica para mejorar sus habilidades de recaudación.**

# Panorama de recursos financieros de las OSC

1

Sólo un 51% de las organizaciones percibieron ingresos durante el año 2021.

2

35% de las OSC ha sufrido una reducción de sus ingresos durante los últimos 2 años.

3

En el 72% de las organizaciones predominan los ingresos por ayudas, subvenciones, donaciones y/o patrocinio.

4

Las principales fuentes de financiamiento de las OSC son las ONG internacionales (58%), personas venezolanas (55%) y de otras nacionalidades (39%).

5

59% de las OSC han concursado alguna vez por financiamiento internacional. De este grupo, 68% ha logrado ejecutar proyectos con cooperación internacional.

6

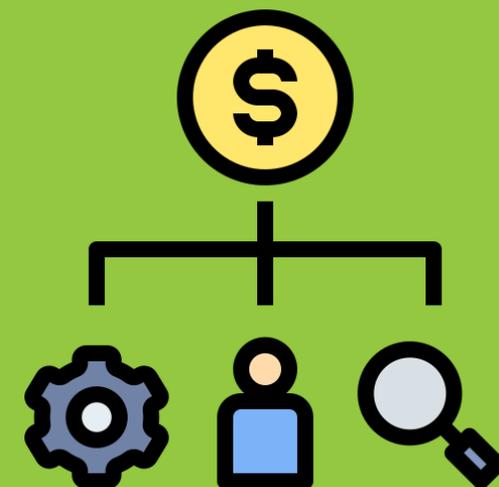
84% de las OSC no ha percibido financiamiento plurianual. Sin embargo, en el 61% de los casos se debe a que no han optado por esta modalidad. Se evidencia una visión de corto plazo en la captación de fondos.

7

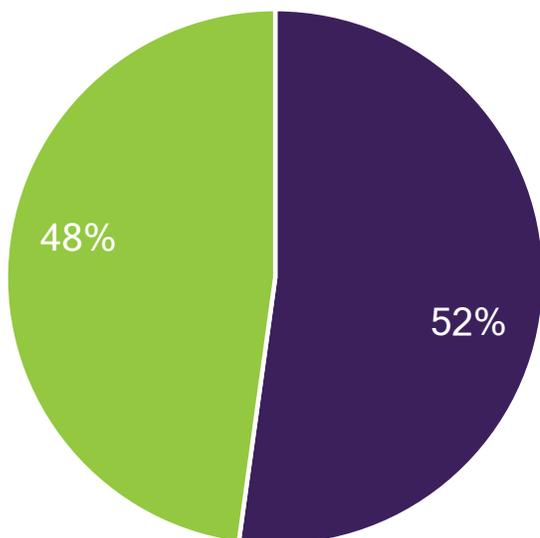
74% de las OSC no han recibido nunca financiamiento para costear gastos de funcionamiento y fortalecimiento institucional. En el 61% de los casos se debe a falta de opciones de financiamiento para éstos conceptos.

8

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%).



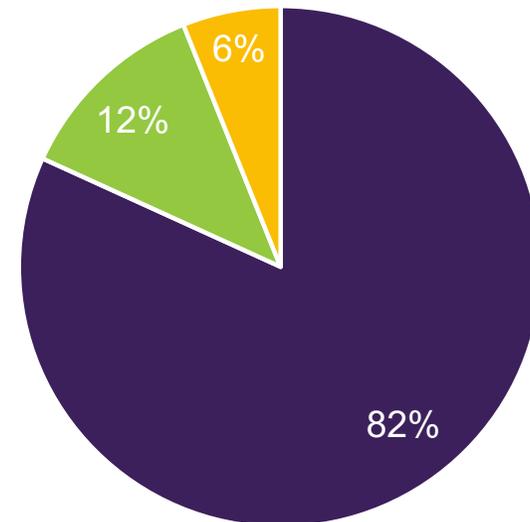
¿La organización cuenta con sede física?



■ No ■ Si

Base: 69 organizaciones

La oficina principal de la organización es...



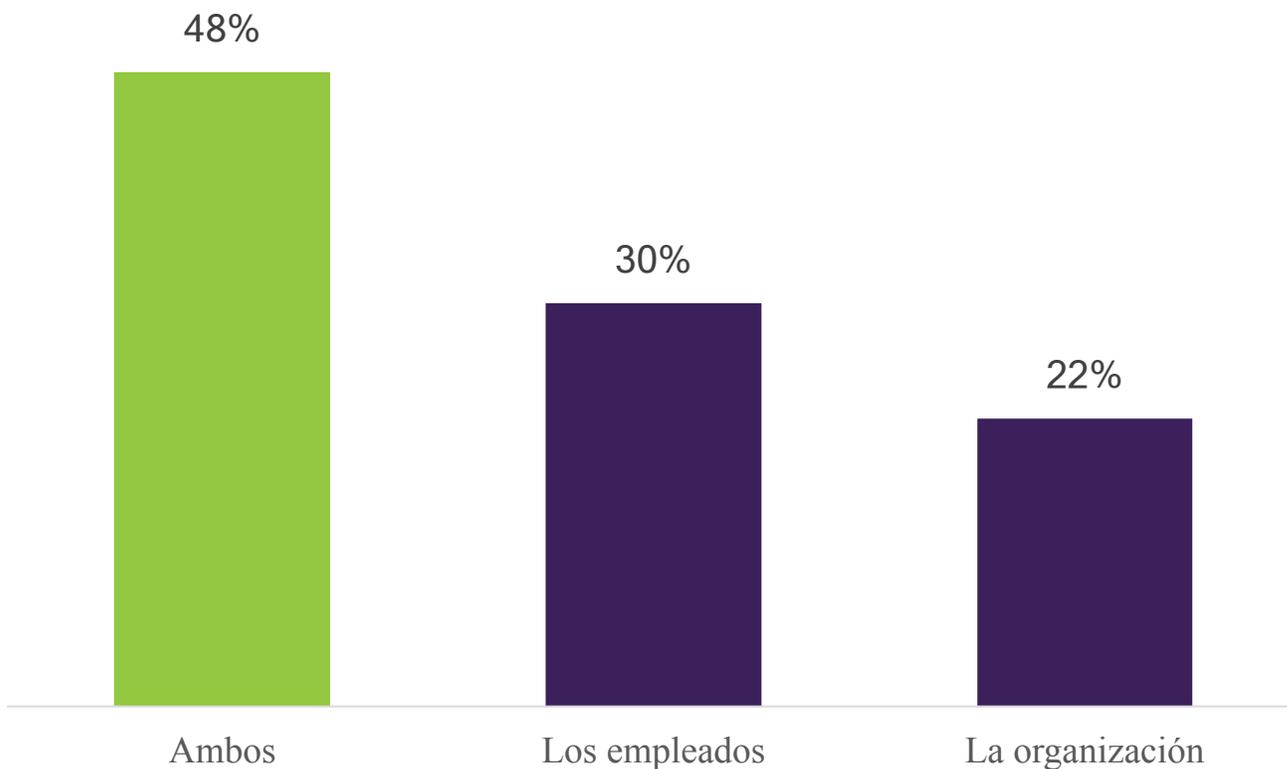
■ Alquilada ■ Prestada ■ Propia

Base: 33 organizaciones

El **48%** de las OSC de la Coalición **cuenta con oficina** para realizar sus actividades. Dentro este grupo, lo más frecuente es tener una oficina **alquilada (82%)**.

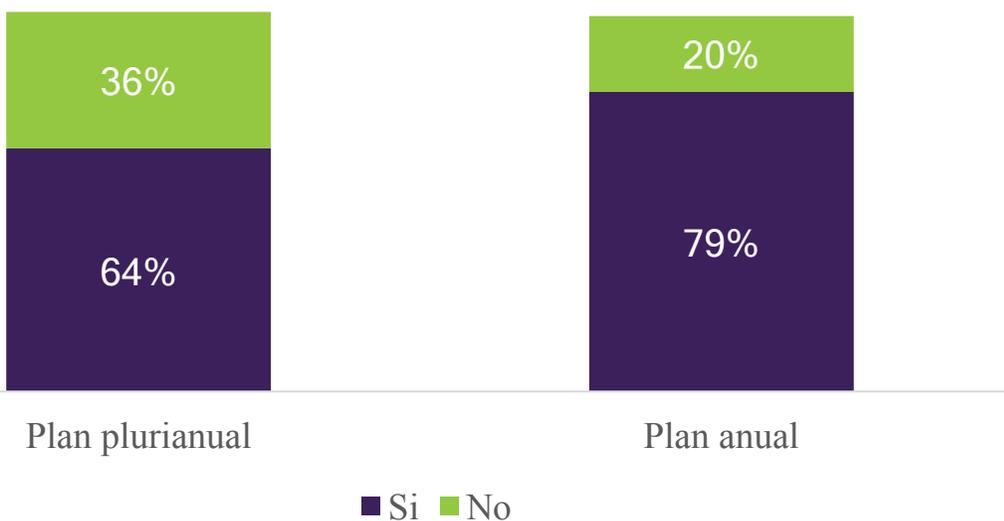
La falta de oficina se explica fundamentalmente por la inestabilidad de los ingresos, lo que impide que las OSC costear gastos fijos de funcionamiento.

¿Las herramientas de trabajo utilizadas para el desarrollo de las actividades de la organización (computadoras, teléfonos, vehículos, cámaras, etc.) son propiedad de...?



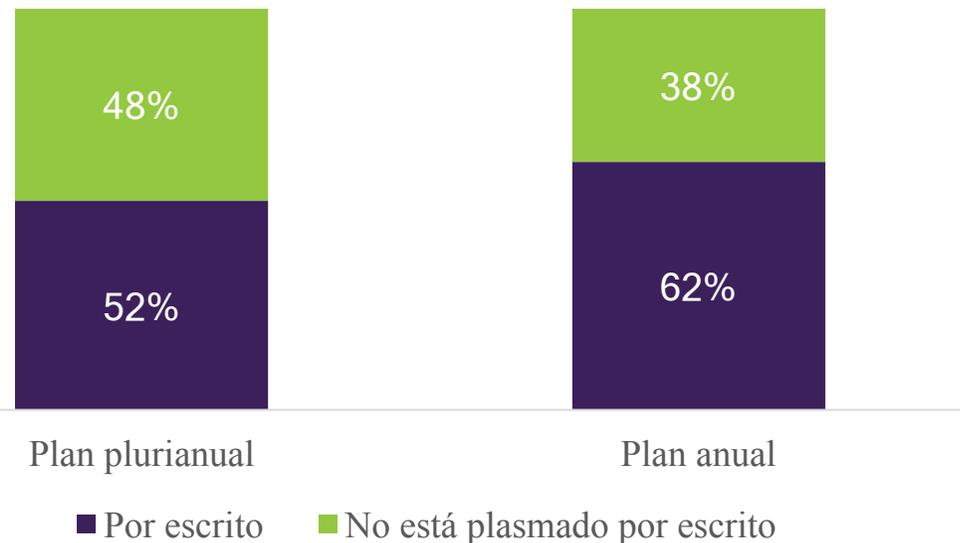
- En el **48%** de las OSC de la Coalición las herramientas de trabajo son de propiedad mixta, es decir, algunos bienes pertenecen a los empleados y otros a la organización.
- Sólo un **22%** de las organizaciones proveen a sus colaboradores de las herramientas de trabajo necesarias.

¿La organización cuenta con los siguientes instrumentos de planificación?



Base: 69 organizaciones

Nivel de formalidad de los planes institucionales



Base: 44 (PP) y 55 (PA) organizaciones

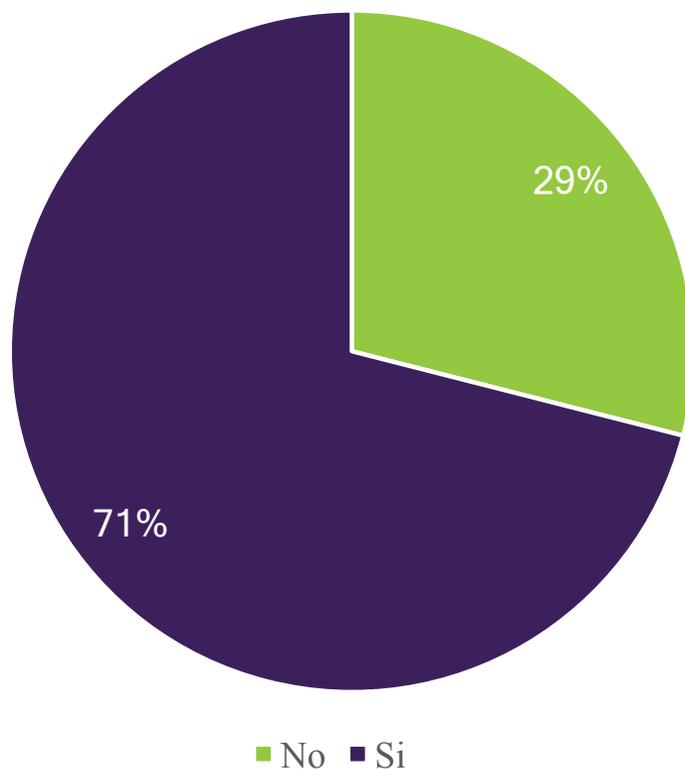
La mayoría de las organizaciones cuenta con algún instrumento de planificación institucional, siendo lo más frecuente formular un **plan anual de actividades (79%)** y, en menor medida, un **plan estratégico plurianual (64%)**.

Al analizar las características de los planes institucionales, se encuentra un panorama poco alentador. De las organizaciones que cuentan con un **plan plurianual**, sólo un **52%** lo tiene plasmado en un **documento escrito**, mientras que en el resto el plan existe sólo verbalmente. En lo que respecta al **plan anual**, un **62%** de las organizaciones lo tienen plasmado **por escrito**.



**La ausencia de planes escritos dificulta las labores de monitoreo y evaluación institucional.**

¿La organización cuenta con un informe anual de su gestión?

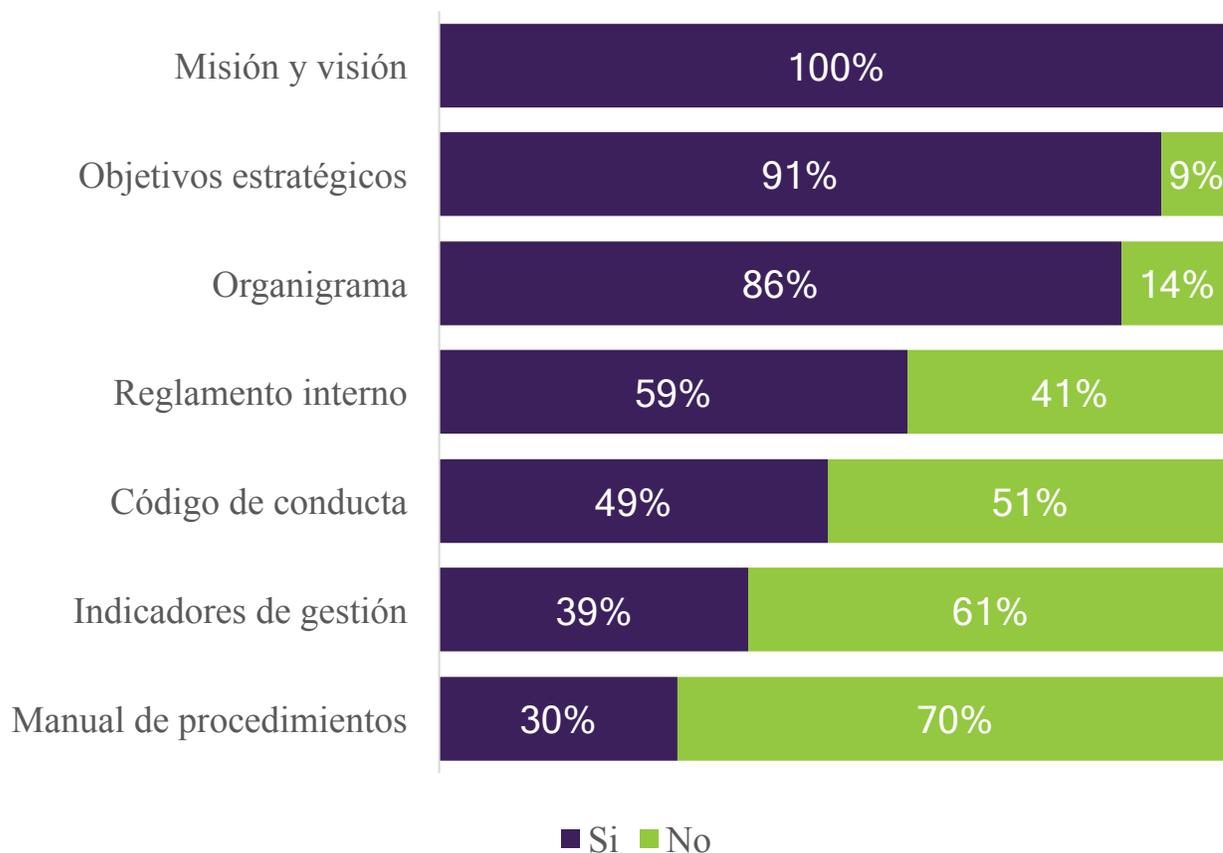


71% de las OSC de la Coalición **publican anualmente un informe de gestión**, lo que denota un interés de las organizaciones por rendir cuentas sobre sus operaciones y visibilizar su gestión.

Considerando que sólo el **49%** de las organizaciones cuenta con un plan anual escrito, existe un amplio grupo de OSC que, aún sin plan con el que contrastar, publican una relación de sus actividades.

Existe alto potencial para mejorar la alineación entre el plan anual y el informe de gestión, ¡No se puede evaluar lo que no se planifica!

## Instrumentos organizativos con los que cuentan las organizaciones



Base: 69 organizaciones

Todas las OSC de la Coalición cuentan con algún instrumento de estructuración organizativa. Sin embargo, a medida que el instrumento se vuelve más complejo, disminuye notablemente su uso:

- Todas las organizaciones tienen **misión y visión**, **91%** cuenta con **objetivos estratégicos** y **86%** dispone de organigrama.
- Los **reglamentos internos (59%)** y **códigos de conducta (49%)** están medianamente extendidos entre las organizaciones.
- El uso de **indicadores de gestión (39%)** y **manual de procedimientos (30%)** es relativamente bajo entre las organizaciones.
- El bajo uso de herramientas más “complejas” se debe a que las organizaciones **no lo ven necesario para su gestión**, al tiempo que **carecen de las capacidades técnicas** para formularlas.

## ¿La organización pone oportunamente a disposición del público la siguiente información... ?



- Disponible para el público general
- Disponibilidad restringida (sólo socios y/o actores seleccionados)
- No disponible al público (sólo de uso interno)
- No contamos con esta información

## Se evidencia un gran hermetismo en el manejo de información institucional que debería ser pública:

Los documentos más divulgados son la **memoria y cuenta anual** y el **código de conducta** y, aún así, sólo un 28% y 22% de organizaciones, respectivamente, los presentan al público general.

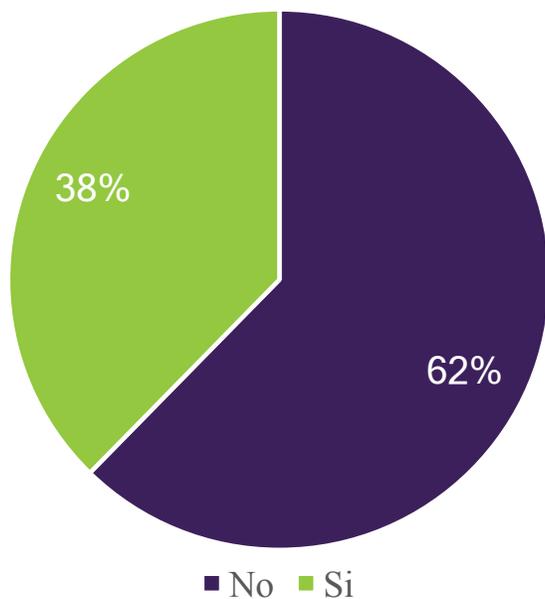
La **información financiera** sólo es **divulgada sin restricciones por el 17%** de las organizaciones, mientras que un 33% de las OSC las presenta sólo a un público restringido (socios o aliados).

En el caso del plan estratégico y el plan anual, sólo son publicados por el 12% y 13% de las OSC, respectivamente.

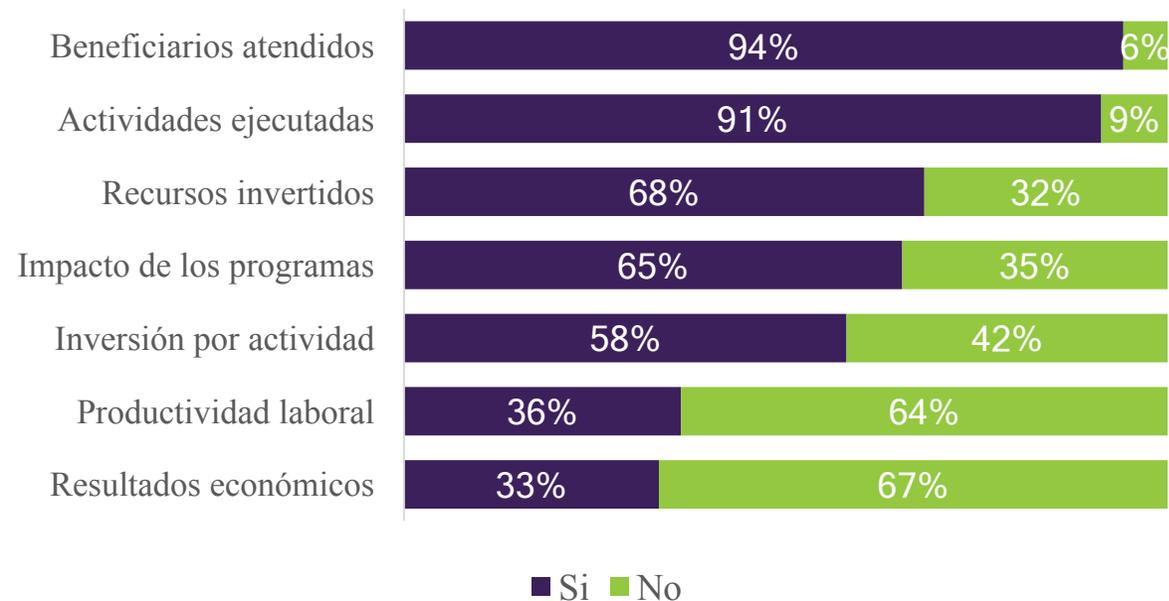


Existe una amplia creencia de que la **información institucional es confidencial** ("sólo para consumo interno") y que su publicación abierta puede hacer vulnerable a la organización.

¿La organización cuenta con un sistema de indicadores para medir el desempeño de su gestión?



¿Qué áreas o temáticas se miden en la organización?

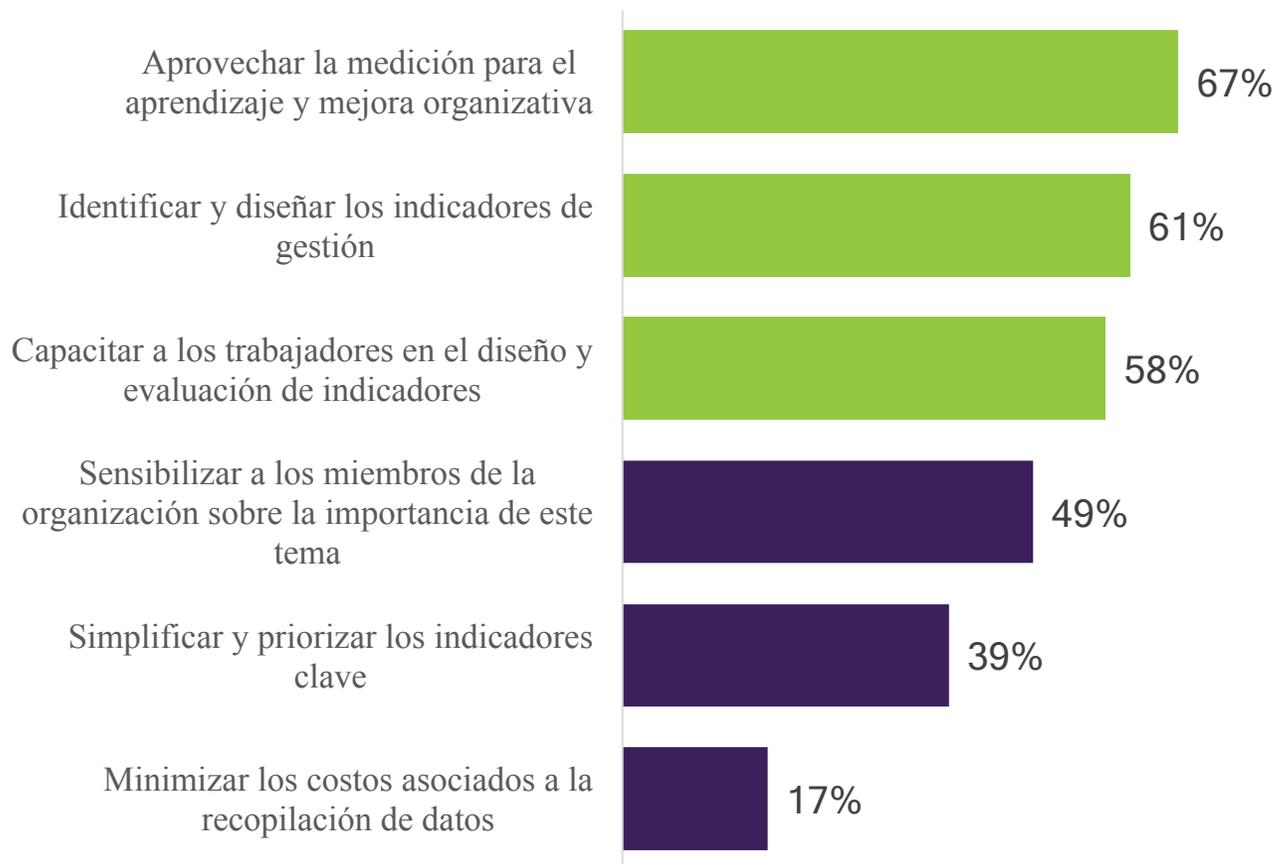


La mayoría de las organizaciones declara que no utiliza un sistema de indicadores para medir el desempeño de su gestión. Sin embargo, luego mencionan una gran variedad de áreas que miden, lo que denota que, en la práctica, sí existe un incipiente sistema de medición:

Las áreas más frecuentes de medición son los **beneficiarios atendidos (94%)** y las **actividades ejecutadas (91%)**. En un segundo nivel de medición se ubican los **recursos invertidos (68%)**, el **impacto de los programas (65%)** y la **inversión por actividad (58%)**. Las áreas menos medidas por las organizaciones son la **productividad laboral (36%)** y los **resultados económicos (33%)**.

Resulta llamativo que apenas un **33%** de las organizaciones mida los resultados económicos. Esto denota importantes debilidades administrativas en la gestión de las organizaciones.

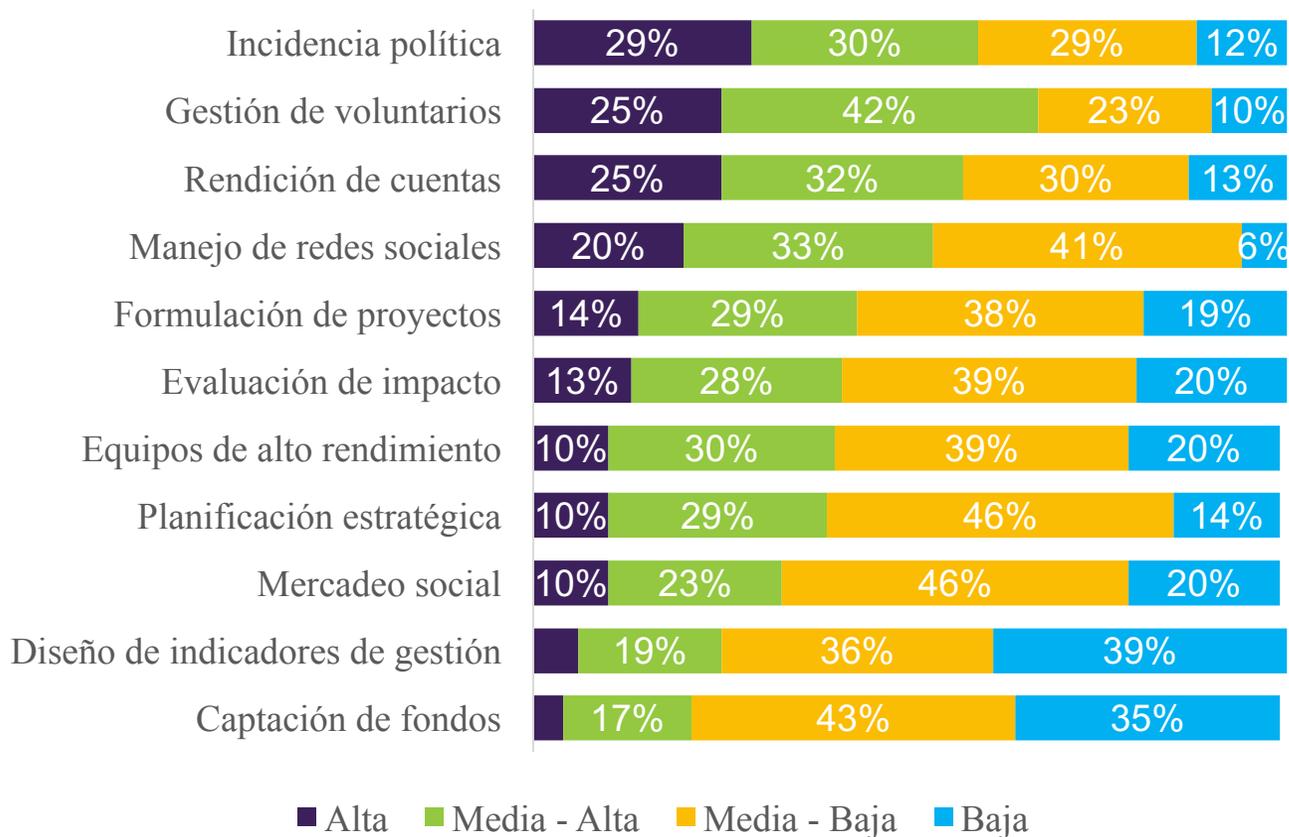
## Desafíos de las organizaciones en materia de monitoreo y evaluación de desempeño



Los tres principales desafíos de las OSC de la Coalición en términos de evaluación de desempeño son la dificultad de aprovechar la medición para el aprendizaje y mejora organizacional (**67%**), dificultad para identificar y diseñar los indicadores (**61%**) y la baja capacitación de los trabajadores para el diseño y evaluación de los indicadores (**58%**).

**La dificultad para generar aprendizaje de los indicadores puede sugerir tres cosas: 1) la información recabada no es percibida como útil; 2) no se comprenden las implicaciones concretas de la información recolectada; 3) existe resistencia para implementar los cambios.**

## ¿Cómo evaluaría usted las capacidades de la organización en las siguientes áreas?

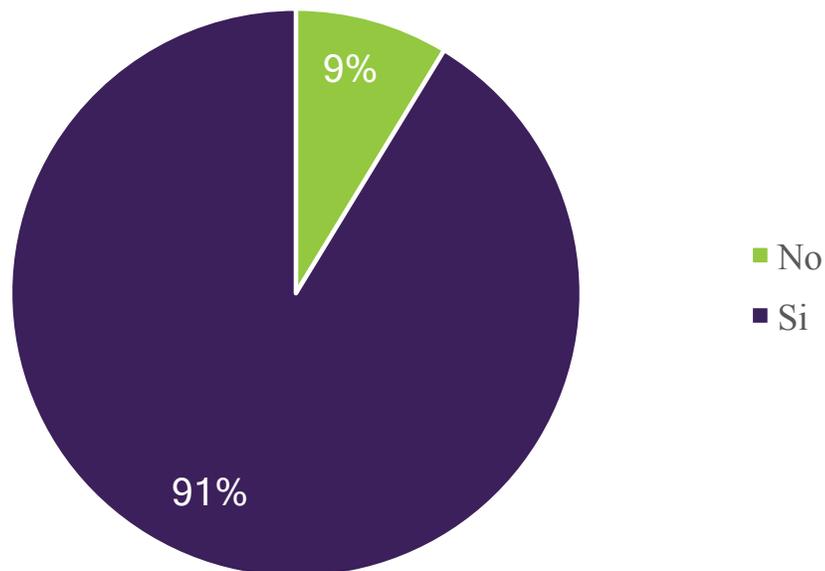


Las tres áreas en las que las OSC de la Coalición tienen más capacidades son la **gestión de voluntarios**, **incidencia política** y **rendición de cuentas**, siendo que más del 55% de las organizaciones percibe sus capacidades como altas o medio altas.

Las tres áreas de mayor debilidad son la **captación de fondos**, **el diseño de indicadores de gestión** y **mercadeo social**, con un 78%, 75% y 66% de organizaciones, respectivamente, que percibe sus capacidades como bajas o medio-bajas.

⚠ **Existe correspondencia entre la autopercepción de las organizaciones y sus capacidades reales.** Por ejemplo, el 60% de las organizaciones considera que tiene limitadas capacidades en planificación estratégica, cifra que se corresponde con un 48% de OSC que no cuentan con un plan estratégico escrito y un 66% de las organizaciones que no presenta esta información al público general.

## Interés en recibir asistencia técnica para fortalecer sus capacidades internas



## Tres principales áreas de interés

- 1 Captación de fondos
- 2 Formulación de proyectos
- 3 Indicadores de gestión

91% de las organizaciones estarían interesadas en recibir asistencia técnica. Sin embargo, las organizaciones enfatizan en **asesorías cortas, específicas, prácticas y de alto valor**, dado el poco tiempo del que dispone su personal para comprometerse con cursos y/o talleres.

Las áreas de interés para capacitación guardan total congruencia con las áreas de debilidad identificadas por las organizaciones.

# Panorama de gestión interna de las OSC

1

Sólo el 48% de las organizaciones cuenta con sede física.

2

En el 48% de las organizaciones las herramientas de trabajo son de propiedad mixta (OSC y empleados).

3

Sólo el 33% de las organizaciones cuenta con un plan plurianual escrito, mientras que el 49% dispone de un plan anual escrito.

4

Más del 85% de las organizaciones cuenta con los instrumentos organizativos básicos: misión y visión, objetivos estratégicos y organigrama.

5

A medida que los instrumentos se vuelven más sofisticados, disminuye su uso, por ejemplo, manuales de procedimiento, códigos de conducta, etc.

6

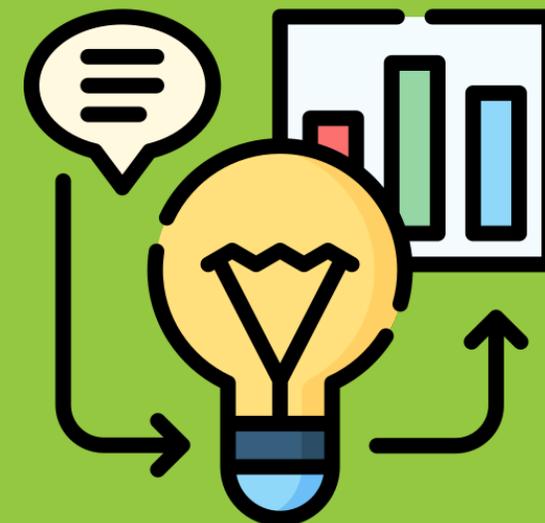
Más del 70% de las organizaciones no divulga al público ningún tipo de información administrativa, financiera y operativa sobre su gestión.

7

El uso de indicadores de gestión es limitado entre las organizaciones, siendo las áreas más frecuentes de medición las actividades ejecutadas, los beneficiarios atendidos y los recursos invertidos.

8

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.



## Resumen: Cuatro desafíos de capacidad institucional de los miembros de la CxV

1

**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.

2

**El panorama de RRHH de las organizaciones es poco favorable y se caracteriza por un alto déficit cuantitativo y cualitativo de personal.** La mitad de las organizaciones no tienen personal remunerado y, entre quienes sí tienen, el 31% cuenta con un máximo de 5 trabajadores. El 94% de las organizaciones recluta personal voluntario para completar o desempeñar todas sus actividades y, sin embargo, el 40% de las organizaciones no supera los 10 voluntarios. Finalmente, el reclutamiento de pasantes universitarios es una estrategia subutilizada y sólo el 21% de las organizaciones cuentan con programas de pasantías.

3

**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 (54%), la ausencia de un plan de captación de fondos (43%) y la falta de capacidad técnica para concursar (35%) 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.

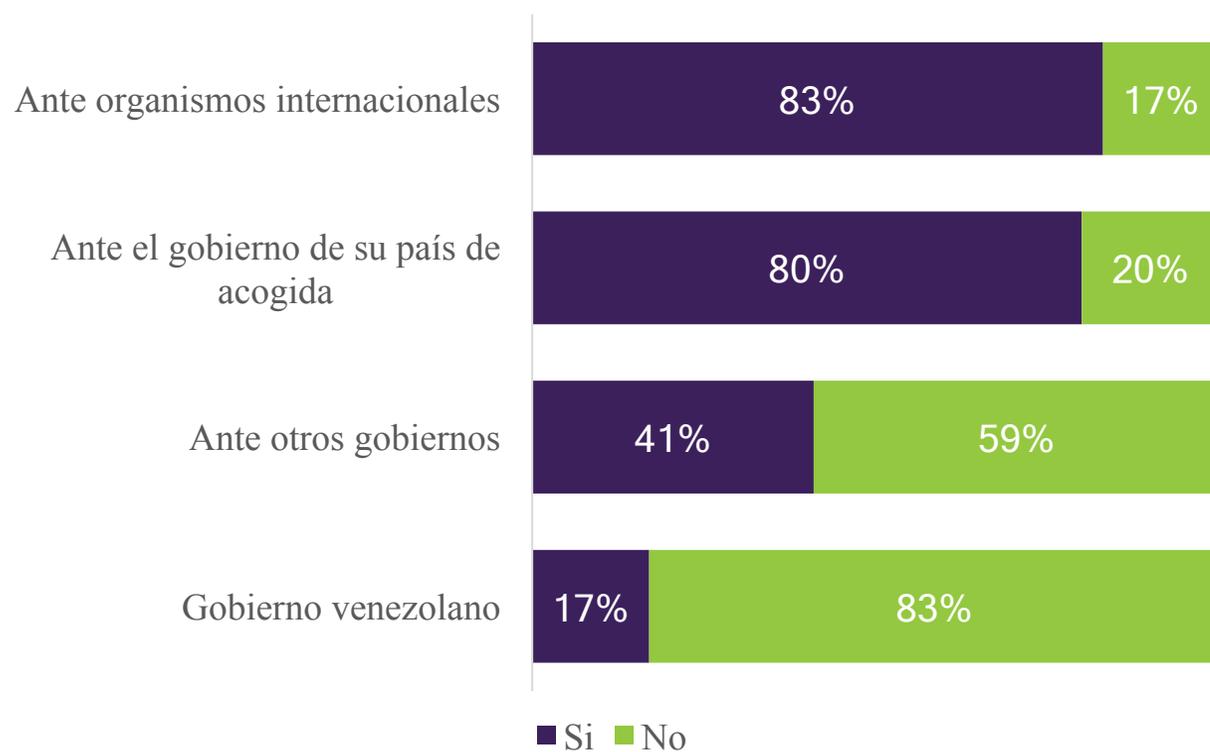
4

**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.

### **Sección III.**

## **Capacidades de incidencia política de las organizaciones miembros de la Coalición por Venezuela**

Durante los últimos 2 años, ¿La organización ha ejecutado acciones con el objetivo de incidir en las decisiones claves relacionadas con sus temas de interés?



La mayoría de las OSC de la Coalición han ejecutado alguna acción con el objetivo de incidir en las decisiones sobre sus temas de interés:

Las instancias ante las que más han recurrido las organizaciones durante los últimos 2 años son los **organismos internacionales (83%)** y el **gobierno del país sede de la OSC (80%)**.

A pesar de que todas las organizaciones focalizan su atención en población venezolana, **el gobierno venezolano no es un actor al que se dirigen las estrategias de incidencia de las OSC de la Coalición**. Probablemente esto se explique por los altos niveles de desconfianza hacia el Estado y la baja expectativa en que sus demandas sean escuchadas.

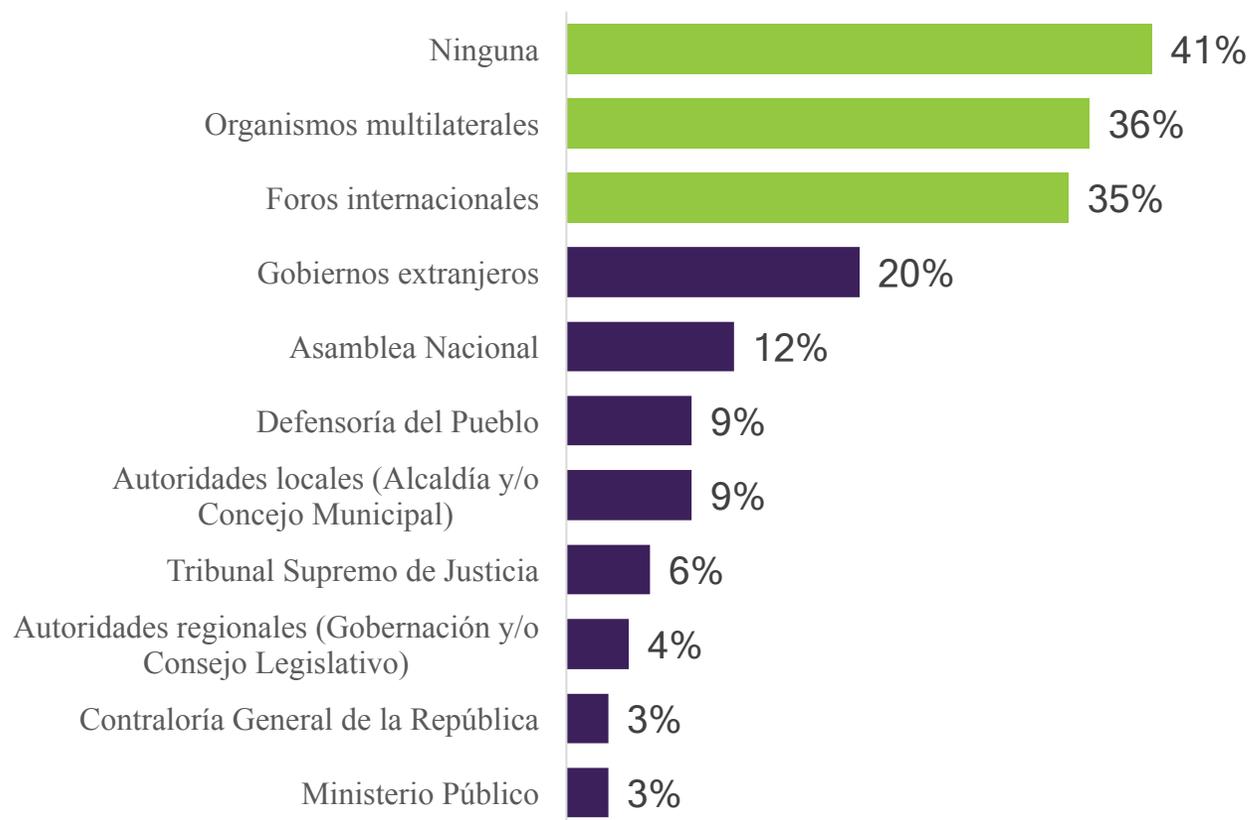
## Principales estrategias de incidencia de las organizaciones de la Coalición



**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%).

**Mecanismos más radicales como las protestas online (14%) y las protestas de calle (10%) son poco utilizadas por las organizaciones**, lo que probablemente se deba a su baja efectividad y al interés de las OSC en no acentuar los estigmas hacia los migrantes y refugiados venezolanos.

Si la organización está interesada en promover alguna causa ante el Estado venezolano, ¿A qué instancias se dirige?



Base: 69 organizaciones

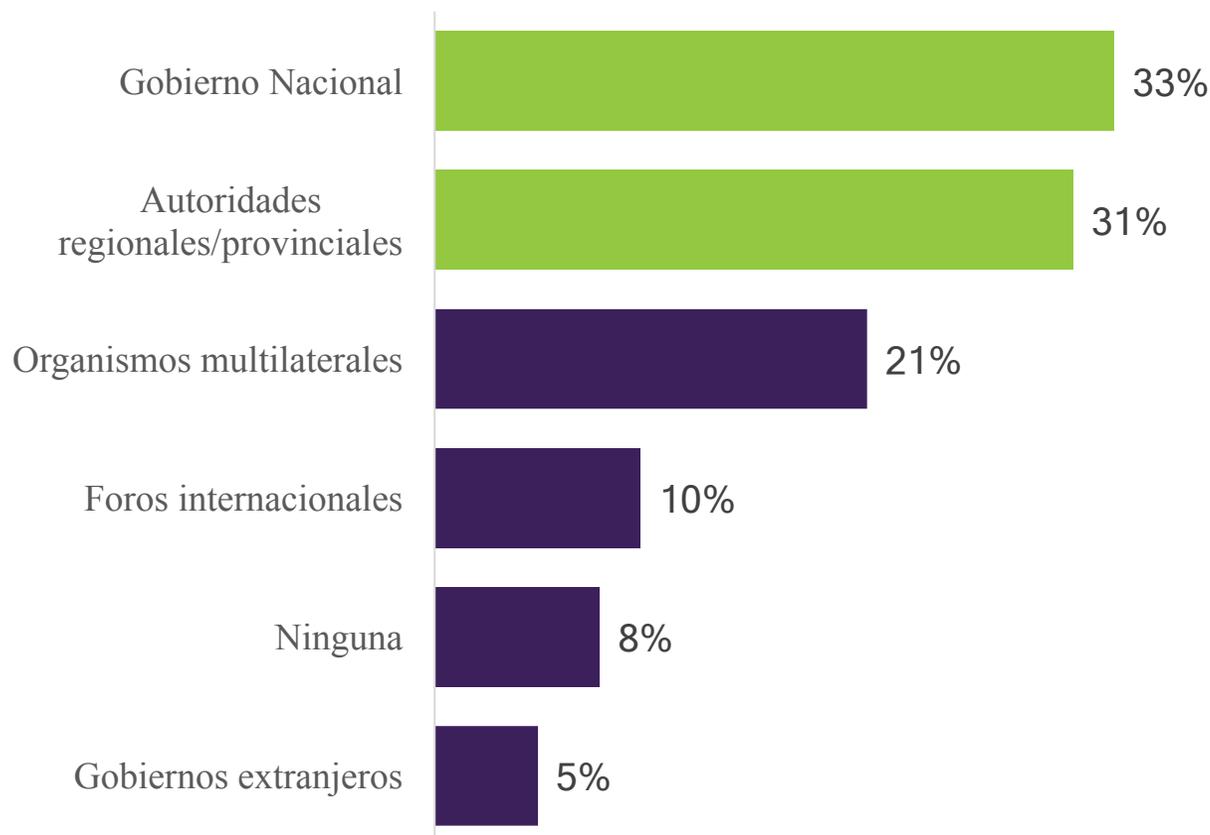
**Cuando una OSC de la Coalición está interesada en promover una causa ante el Estado venezolano, no se dirige directamente a éste, sino a instancias internacionales:**

**41% de las organizaciones no acude a ninguna instancia.** Ello probablemente se deba a dos factores: por un lado, no confían en las instituciones venezolanas y, por otro, consideran poco útil acudir a una instancia internacional que no puede decidir sobre su tema de interés.

Las principales instancias a las que acuden las OSC cuando quieren impulsar una causa ante el Estado venezolano son los **organismos multilaterales (36%)**, los **foros internacionales (35%)** y los **gobiernos extranjeros (15%)**.

La institución nacional a la que más acuden las OSC es la **Asamblea Nacional (12%)**, lo que probablemente se deba a que aún reconocen la gestión del período 2016 – 2020.

Si la organización está interesada en promover alguna causa ante el Estado en su país de acogida (diferente a Venezuela), ¿A qué instancias se dirige?



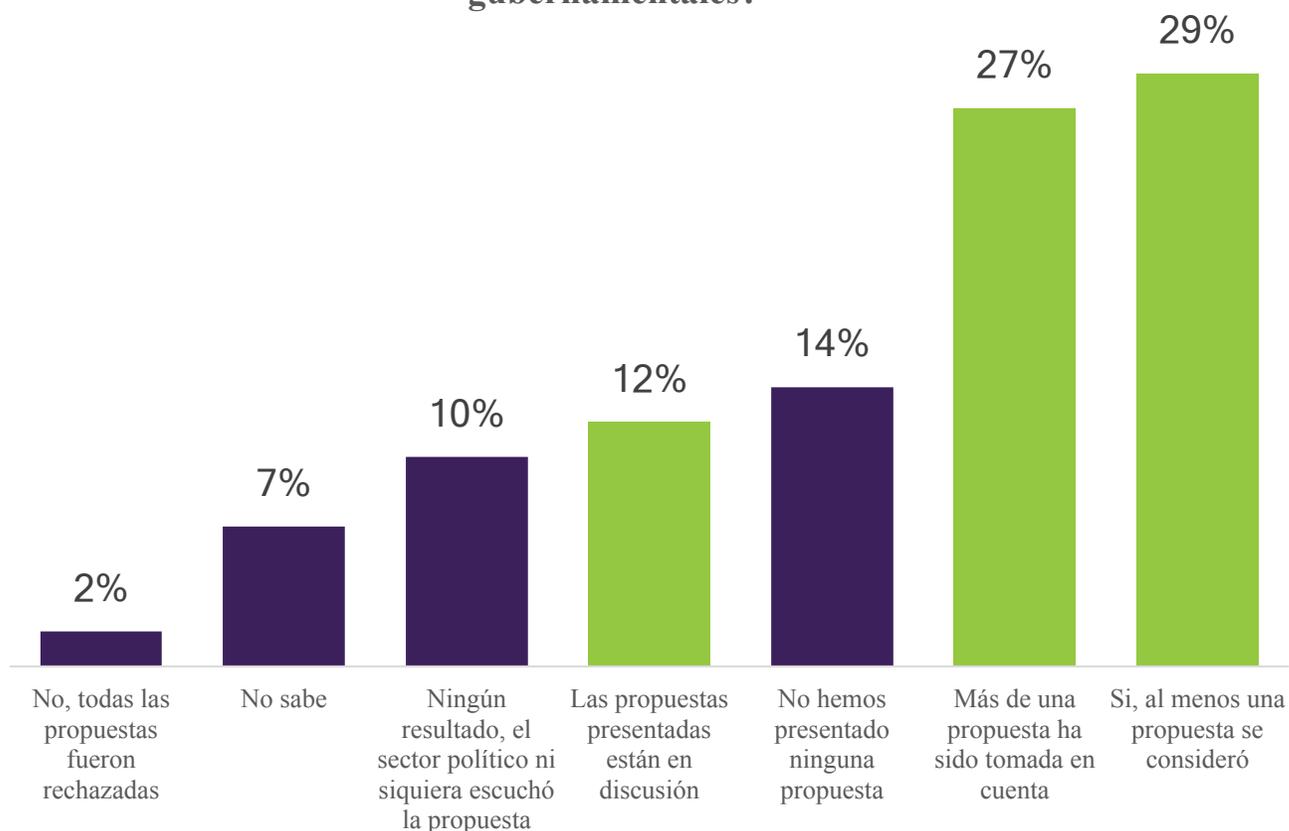
**Cuando una OSC de la Coalición está interesada en promover una causa ante el Estado de su país de acogida, acude principalmente a organismos internos:**

**33%** de las organizaciones se dirige al Poder Nacional, principalmente al Gobierno Nacional (énfasis en Oficinas de Migración y Ministerio del Trabajo) y al Parlamento Nacional.

**31%** de las organizaciones acude a las **autoridades provinciales**, principalmente a las oficinas de la Gobernación.

**!** Existe una clara diferencia entre las instancias de incidencia a las que acuden las organizaciones dentro y fuera de Venezuela: si se quiere incidir en el gobierno venezolano se realiza un abordaje indirecto, mientras que si se busca incidir en otro gobierno se realiza un abordaje directo.

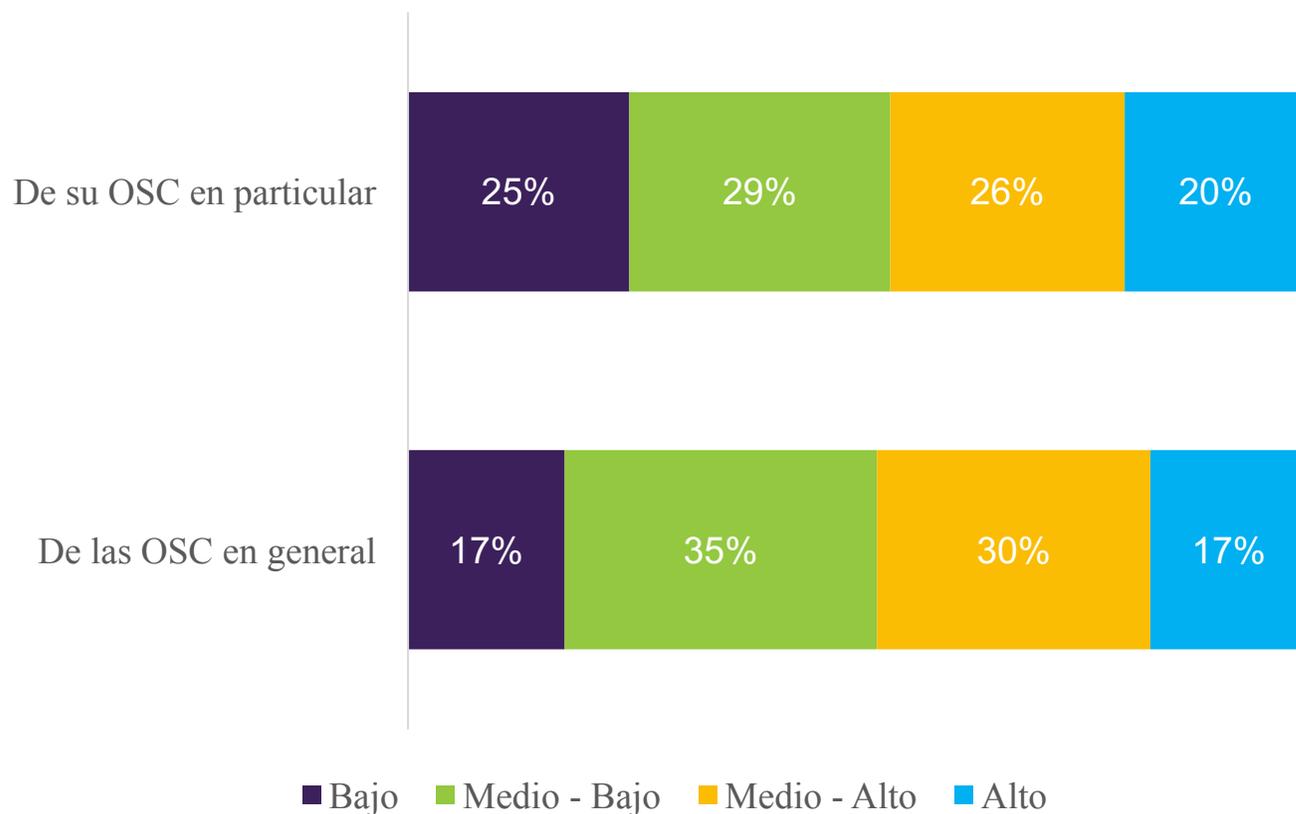
¿Hay alguna propuesta de la organización que, en los últimos 2 años, haya sido incorporada en políticas, programas o normas gubernamentales?



68% de las OSC ha tenido relativo éxito en sus esfuerzos de incidencia, logrando que en los últimos 2 años al menos una de sus propuestas haya sido tomada en cuenta por las autoridades (29%), más de una propuesta haya sido considerada (27%) y otras estén en discusión (12%).

12% de las organizaciones no ha logrado incidir ante los tomadores de decisiones, bien sea porque el sector político ni siquiera escuchó sus propuestas (10%) o porque éstas fueron rechazadas (2%).

¿Considera usted que el impacto de las organizaciones de migrantes venezolanos en las políticas, programas o normativas adoptadas por el gobierno en su país de acogida ha sido... ?



**Existen opiniones divididas sobre el impacto que las organizaciones de migrantes venezolanos han tenido sobre las políticas, programas o normativas adoptadas en sus países de acogida:**

46% de las OSC de la Coalición considera que su impacto ha sido alto o medio – alto en las decisiones que se han tomado sobre sus temas de interés, cifra que se ubica en 47% cuando evalúa el impacto global de las organizaciones.

Este dato es coherente con que el 68% de las organizaciones declara que sus esfuerzos de incidencia han sido efectivos, al lograr que sus propuestas hayan sido consideradas por los tomadores de decisiones.

# Panorama de incidencia política de las OSC

1

83% de las organizaciones de la Coalición ha ejecutado alguna actividad de incidencia durante los últimos 2 años.

2

Entre las organizaciones predomina el uso de estrategias de incidencia conciliatorias, pacíficas e institucionales, como las mesas de trabajo (78%), reuniones con autoridades (78%) y presentación de peticiones (78%).

3

La mayoría de las organizaciones de la Coalición no tiene al Estado venezolano dentro de sus prioridades de incidencia.

4

Cuando las organizaciones pretenden incidir ante el Estado venezolano, realizan un abordaje indirecto a través de organismos multilaterales (36%) y foros internacionales (35%).

5

Las organizaciones residentes fuera de Venezuela dirigen sus esfuerzos de incidencia hacia el gobierno de su país de acogida, bien sea a nivel nacional, estatal o local.

6

68% de las organizaciones considera que ha tenido relativo éxito en sus esfuerzos de incidencia, logrando que al menos una de sus propuestas haya sido considerada o esté siendo discutida.

7

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 OSC considera que sí han incidido, mientras que 47% opina lo contrario.



## Resumen: Situación de incidencia política de los miembros de la CxV

1

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. 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 comisiones, reuniones formales con actores clave y presentación de peticiones a las autoridades competentes.

2

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.

3

**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. A pesar de ello, vale la pena explorar nuevos contactos con las autoridades venezolanas e intentar tender puentes 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).

# Conclusiones

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.

# Recomendaciones

## 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.

## Alcance territorial y alianzas

1. **Fortalecer el proceso de reclutamiento de organizaciones en países priorizados**, tales como Perú, Chile, Ecuador, Estados Unidos y España, a fin de aumentar el alcance territorial en países con gran volumen de migrantes venezolanos.
2. **Explorar alianzas con organizaciones que residan en los países priorizados y en la Unión Europea**, a fin de que participen en la captación de nuevas organizaciones para la Coalición.

## Asistencia técnica a los miembros

1. **Gestionar jornadas de capacitación para fortalecer las capacidades técnicas de los miembros** en temas claves como planificación estratégica, formulación de proyectos, medición y evaluación del desempeño, evaluación de impacto, captación de fondos, incidencia política, etc. Estas jornadas pueden canalizarse mediante alianzas institucionales con entidades de cooperación u otras organizaciones aliadas.
2. **Organizar jornadas de intercambio de experiencias entre los miembros**, a fin de que los organizaciones más experimentados puedan apoyar a aquellos con mayores brechas de capacidad institucional.
3. **Realizar periódicamente estudios que busquen comprender la situación de las organizaciones miembros**, a fin de obtener una mejor radiografía sobre sus problemas y dirigir eficientemente la acción de la Coalición.

## Financiamiento

1. **Aumentar la visibilidad y transparencia sobre los programas de financiamiento disponibles**, a fin de facilitar a un mayor número de organizaciones la posibilidad de concursar por los fondos.
2. **Promover una mayor diversificación territorial de los programas de financiamiento**, a fin de ofrecer a las organizaciones de múltiples regiones oportunidades equitativas de acceder a fondos.
3. **Aumentar la provisión de fondos que solventen gastos operativos** y apuntalen la sostenibilidad a largo plazo, la creación de capacidades y el fortalecimiento general de las organizaciones.
4. **Invertir más en iniciativas de largo plazo** enfocadas en impactos amplios y duraderos, no sólo en proyectos de corta duración (1 año o menos).

## Capacitación técnica

1. **Realizar jornadas de capacitación para las organizaciones**, a fin de que ésta puedan mejorar sus capacidades técnicas de gestión y elevar sus probabilidades de concursar en convocatorias abiertas.
2. **Participar, con cooperación técnica y/o financiera, en estudios que busquen comprender la situación de las organizaciones**, a fin de obtener una mejor radiografía sobre sus problemas y dirigir eficientemente su acción..

# Plan de fortalecimiento

## POTENCIANDO TU IMPACTO

### **¿Qué es?**

Potenciando tu Impacto (PTI) es un programa de formación dirigido a organizaciones de la sociedad civil, cuyo objetivo es fortalecer las capacidades de las organizaciones en áreas claves de gestión interna en las que se hayan detectado brechas.

### **¿Qué temas aborda?**

El programa funciona bajo el esquema de ediciones temáticas, en el que las organizaciones reciben capacitaciones cortas y focalizadas en un área específica. A la fecha, las áreas priorizadas son: a) fortalecimiento administrativo; b) sostenibilidad financiera; c) monitoreo y evaluación del desempeño organizacional; d) comunicación organizacional.

### **¿Cuál será la próxima edición?**

La próxima edición se focalizará en planificación, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional. Los contenidos que se impartirán son: 1) estructuración de problemas públicos; 2) formulación de proyectos bajo el modelo de marco lógico; 3) diseño de indicadores de resultado e impacto de los proyectos.

### **¿Quiénes podrán participar?**

- Organizaciones miembros de la Coalición que presenten déficit de capacidad en el tema del programa
- Se priorizarán las organizaciones en base a 2 criterios: gravedad del problema en su organización y compromiso para participar

### **¿Cuándo inicia?**

- Abril de 2022. Fecha por definir
- Duración: 12 horas académicas



equilibrium  
**CenDE**

**Trabajo técnico:**

Equilibrium CenDE

[www.equilibriumcende.com](http://www.equilibriumcende.com)

**Autora:**

Verónica Medina

Coordinadora de Investigación

[vmedina@equilibriumbdc.com](mailto:vmedina@equilibriumbdc.com)