

# Informe Proyecto M 2021 - 2023



**ACTUALIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LAS ORGANIZACIONES QUE  
ACOMPañAN A PERSONAS MIGRANTES, REFUGIADAS Y EN  
SITUACIÓN DE DESPLAZAMIENTO FORZADO EN AMÉRICA.**

# PROYECTO M

Un proceso para el fortalecimiento de las organizaciones aliadas del Programa de Migración que impulsa HIP, en alianza con Civic House, Kubadili y Wingu.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción:</b> Conociendo el camino recorrido	3
<b>Capítulo I:</b> Human Rights Summit 2021	5
<b>Capítulo II:</b> Comunidad M: espacio de encuentro y retroalimentación	7
<b>Capítulo III:</b> Knowledge Path: Capacitación Continua	10
<b>Capítulo IV:</b> Conectando Caminos: mentorías 2022-2023	13
<b>Capítulo V:</b> Comunicación	17
<b>Capítulo VI:</b> Discovery: investigación y relevamiento de necesidades. Mapeo y estado de situación 2021-2023	21
<b>Capítulo VII:</b> Hallazgos	43
<b>Capítulo VIII:</b> Recomendaciones	47
<b>Anexo:</b> Enfoque Metodológico, Perspectiva desde Kubadili y Wingu	51

# INTRODUCCIÓN



## Introducción: conociendo el camino recorrido

En las Américas, todos los días, millones de migrantes con historias, sueños y desafíos se enfrentan a violaciones masivas de derechos humanos. El Programa de Migración de Hispanics in Philanthropy (HIP) busca fomentar la justicia y proteger los derechos y las condiciones de las y los migrantes, solicitantes de asilo, y refugiados en Estados Unidos, América Latina y el Caribe, promoviendo los recursos, la colaboración y el aumento de las capacidades de las organizaciones que acompañan todo el ciclo migratorio.

Es en ese sentido, desde finales del 2020, el Programa de Migración de HIP, Civic House, Kubadili y Wingu hemos articulado esfuerzos para acompañar a las organizaciones aliadas de HIP, a ampliar y mejorar sus operaciones y servicios de manera que puedan ofrecer una respuesta cada vez más eficaz acorde a la realidad y necesidades de las personas migrantes, refugiadas y solicitantes de asilo en la región. Así, para iniciar este camino, empezamos por desarrollar un diagnóstico para entender y profundizar sobre las necesidades de las más de 80 organizaciones de la sociedad civil (OSC) que HIP apoya para promover su trabajo por y para las personas en movimiento en la región.

En alianza desarrollamos Proyecto M, una propuesta de valor que busca el fortalecimiento de las organizaciones aliadas del Programa de Migración. Este proyecto significó para Civic House, Kubadili y Wingu una oportunidad de acompañamiento estratégico a medida para promover la resiliencia y fortalecimiento de un ecosistema de organizaciones sociales en los primeros pasos de su transformación integral, incluyendo distintos planos: tecnología, sostenibilidad financiera y adaptabilidad organizacional.

Desde las primeras conversaciones fuimos conscientes de que este era un desafío en el que podíamos contribuir positivamente con nuestra experiencia y que su impacto estaba profundamente conectado con nuestro propósito de construir y consolidar una comunidad profesional de innovación cívica para transformar la cultura de acción ciudadana a nivel global.

Confiábamos en que esta oportunidad nos permitiría desarrollar una metodología de trabajo que diera una respuesta efectiva a este contexto particular, pensando e implementando el mejor programa posible para estas organizaciones.

El siguiente informe presenta un resumen de lo que ha sido Proyecto M durante sus primeros 3 años de ejecución.

**CAPÍTULO I  
HUMAN RIGHTS  
SUMMIT 2021**



## 1. Human Rights Summit 2021

El *Human Rights Summit 2021* fue el evento que ayudó a generar una comunidad de práctica virtual integrada por 86 organizaciones provenientes de 10 países. Comenzamos nuestro viaje con este encuentro de gran alcance, lleno de energía y entusiasmo. El *summit* fue un punto de encuentro donde diversas organizaciones se reunieron con un propósito común: *aprender, conectarse y consolidar una comunidad incipiente de organizaciones que trabajan por y para las personas migrantes*.

Allí, especialistas, líderes y lideresas y representantes de las organizaciones participantes del Programa de Migración de HIP compartieron sus conocimientos y experiencias sobre los procesos migratorios en las Américas. Con este enfoque, creamos espacios de interacción que potenciaron la participación y permitieron establecer confianza entre las personas, para sentar las bases para el viaje de transformación que estaba por venir.

Trabajamos con metodologías ágiles para descubrir en conjunto los [objetivos del evento](#), definiendo que su razón de ser era la de crear un espacio de intercambio y fortalecimiento que, a pesar de las restricciones por la pandemia de Covid-19, pudiera replicar la narrativa presencial en la online: un encuentro entre iguales para conectar experiencias y fortalecer las relaciones multidireccionales que nos permitieran profundizar y cohesionar la red.

El Human Rights Summit, realizado el 27, 28, 29 de abril de 2021, fue un hito para el primer año de la Comunidad M, brindando nueva forma de acercarnos a las organizaciones aliadas.

El evento duró 3 días, durante los cuales se desarrolló una nutrida agenda con 3 plenarios, 18 charlas, 24 salas de traducción, 6 conversatorios, 3 cierres artísticos, 32 stands y participaron 76 especialistas.

El Human Rights Summit 2021, realizado el 27, 28, 29 de abril, significó el lanzamiento de la primera etapa del Proyecto M y la apertura de una nueva forma de acercarnos a las organizaciones aliadas.

Entre las [sesiones](#) que más se destacaron encontramos:

- Acortar la brecha digital con la comunidad migrante
- Impacto del COVID -19 en poblaciones y flujos migratorios
- Colaboración en tiempos de cambio
- Comprendiendo la lucha anti-racista
- Planificando la incertidumbre
- Comunicación y cambio de narrativas
- Inversión de impacto social en el ámbito migrante
- Empoderar comunidades migrantes usando tecnología
- Nuevos modelos de ingreso sostenible

**CAPÍTULO II  
COMUNIDAD M**



## 2. Comunidad M: espacio de encuentro y conexión

La Comunidad M es una fuente de conocimiento para sus miembros, que se han enriquecido del intercambio de experiencias, donde han surgido alianzas significativas y donde las organizaciones han encontrado un espacio para compartir prácticas y recursos valiosos. Las palabras de quienes participan reflejan la importancia de esta iniciativa:

*"Conocer a organizaciones y tener la confianza de acercarse a ellas"*

*"Un punto de apoyo en diversos aspectos" y "generar un acercamiento a otras comunidades y realidades"*

*"Comunidad M es un jardín de flores, en la que todos tenemos distinto color, aroma y tamaño, pero todas juntas somos un hermoso jardín de flores"*

En 2021, el 100% de las organizaciones encuestadas afirmó colaborar con al menos tres otras organizaciones afin de acompañar a la población migrante en sus necesidades. Asimismo, las 44 organizaciones entrevistadas mencionaron la necesidad de fortalecer los lazos de colaboración para llegar más y mejor a las personas que estaban acompañando. Esto último, nos reveló un gran hallazgo: **las organizaciones estaban conectadas y colaborando. Sin embargo, aún había camino que recorrer para potenciar las oportunidades que esa conexión estaba generando.** Nos propusimos entonces realizar espacios de intercambio regulares entre las personas de estas organizaciones y así generar las condiciones adecuadas para que surja una comunidad de práctica.

Durante estos tres años hemos desarrollado 21 encuentros, con una participación total de 403 asistentes, además contamos con un grupo de whatsapp que tienen actualmente 81 personas.

Con la misión clara de fomentar un espacio de intercambio constante y colaborativo entre organizaciones aliadas del Proyecto M, y centrándonos en las necesidades de las personas migrantes en las Américas. Comenzamos a construir este espacio en 2021, y durante 2022, el objetivo principal era profundizar y fortalecer estos lazos. El Human Rights Summit 2021 fue el puntapié inicial de la Comunidad M.

Nuestros espacios comunitarios fueron pensados para que se generen intercambios de dolores, buenas prácticas, necesidades, posibles soluciones, aprendizajes, técnicas y aquello que fuera valioso para quienes son parte.

En un principio, en el 2021 se realizaron tres espacios Open Space<sup>1</sup> de la Comunidad M alcanzando a 50 personas de diferentes organizaciones, en el 2022 implementamos una metodología de encuentros mensuales, como una cita fija el último miércoles de cada mes, brindando una estructura constante para la colaboración y el intercambio de ideas realizando 9 encuentros en total con una asistencia de 249 participantes.

En este mismo año también se creó un grupo de Whatsapp, denominado *"Comunidad M"* donde actualmente participan 81 participantes de diversas organizaciones. Este grupo se ha convertido en un

<sup>1</sup> Metodología de "desconferencia" donde las personas que participan del espacio eligen ellas mismas de qué se habla y en qué momento, y cada una puede sumarse o no a la conversación, generalmente son simultáneas.

espacio vital para compartir actividades, recursos y promover la igualdad entre todos los miembros. Asimismo, tiene un capital simbólico: las organizaciones se sienten acompañadas en su tarea diaria.

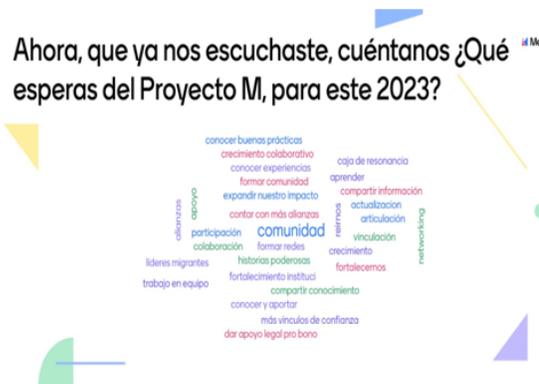
En lo que va del 2023 hemos realizado 9 encuentros de la Comunidad M, manteniendo la cita el último miércoles de cada mes, con una participación total de 104 participantes, donde los temas han sido propuestos y co-liderados por las organizaciones, lo que fomenta la construcción de una comunidad de práctica.

Estos encuentros, refuerzan la hipótesis inicial acerca de la necesidad de las organizaciones de tener un espacio de intercambio frecuente, fluido y horizontal donde ponerse en contacto con otras aliadas para colaborar y compartir.

*“He conocido a organizaciones y he tenido confianza de acercarme a ellas. Aunque ya las había oído antes. Hasta ahora que les he visto en los intercambios he tenido más confianza”.*

Buscamos fortalecer la mentalidad de construir con el otro. Para lo cual la generosidad, transparencia y animarnos a compartir cómo nos sentimos fueron claves. Logramos conformar un espacio *caórdico* (combinando las palabras del caos y el orden), donde se promovió la co-creación de estos encuentros con las organizaciones, lo que fortaleció la autogestión y colaboración permanente.

Los indicadores hablan por sí mismos, con 21 encuentros desarrollados, 403 asistentes en total y 81 personas en el grupo de WhatsApp. Quedó al descubierto que la cercanía, la apertura, la escucha constante y la promoción de la autogestión fueron clave para el éxito continuo de la Comunidad M.



**CAPÍTULO III  
KNOWLEDGE  
PATH**



### 3. Knowledge Path: Capacitación continua

Después del Summit en el 2021, mantuvimos el impulso y el compromiso de las organizaciones. Esta nueva etapa implicó un enfoque continuo y asincrónico para la capacitación permanente de los equipos de cada organización.

El [Knowledge Path](#) representa una plataforma en línea de acceso libre, desarrollada en colaboración entre HIP, Wingu y Kubadili como parte integral del Proyecto M. Su propósito es brindar itinerarios de aprendizaje personalizados, diseñados específicamente para satisfacer las necesidades de las organizaciones que trabajan por y para las personas en movimiento en todo el continente americano.

Esta plataforma ofrece oportunidades para el autodiagnóstico de manera lúdica y agradable, permitiendo a las organizaciones evaluar sus fortalezas y debilidades de manera continua. A través de un sistema de preguntas y respuestas, desbloquear logros, recibir contenidos sugeridos de formación y adquirir nuevos conocimientos en relación ejes antes mencionados:

- Transformación digital
- Adaptabilidad organizacional
- Sostenibilidad financiera

El *Knowledge Path* tuvo dos etapas. En un primer momento trabajamos el diagnóstico y la nivelación de los participantes y en una segunda instancia nos ocupamos de la capacitación y el diagnóstico continuo. En la primera etapa desarrollamos e implementamos una [plataforma de aprendizaje bilingüe](#) que permitió que las organizaciones hicieran un autodiagnóstico de una manera atractiva y *gamificada*. Asimismo, utilizamos esta plataforma para difundir contenido didáctico e interactivo. Esto nos permitió ofrecer recorridos divergentes en base a la necesidades detectadas en el autodiagnóstico y medir su impacto a través de métricas de uso.

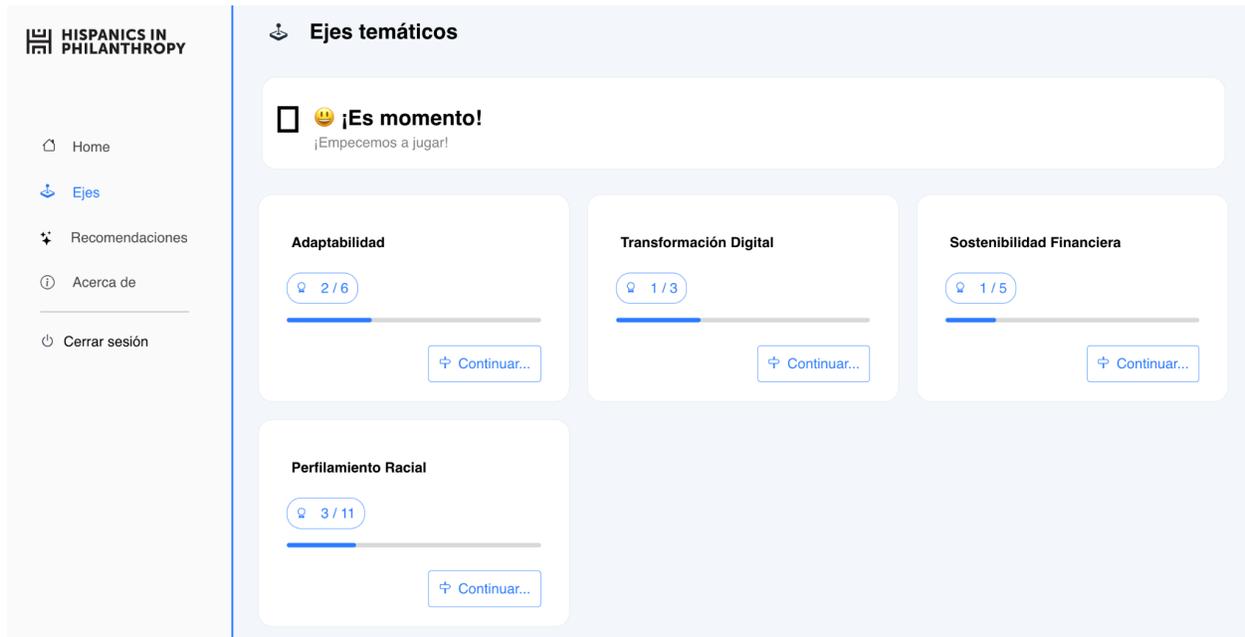
Desde el 2021 a la actualidad han ingresado 159 personas a la plataforma, se viene trabajando en una mejora a nivel funcional y comunicacional de la herramienta, con el objetivo de potenciar y contribuir al aprendizaje asincrónico de las organizaciones.

Asimismo, creamos una [landing](#) bilingüe (español / inglés), incluyendo un video de cómo usar la plataforma para que la misma sea accesible desde el sitio web de HIP y realizamos su lanzamiento con comunicaciones directas por e-mail, menciones en los encuentros de la Comunidad M y otros envíos motivacionales.

Utilizamos la metodología *Lean Coffee* y propusimos una conversación horizontal para que los y las participantes pudieran elegir los temas a conversar con base en los desafíos puntuales que enfrentaban en sus organizaciones.

De acuerdo con lo aprendido en el Summit y la creación de la Comunidad M, realizamos invitaciones generales a las organizaciones aliadas del Programa, reforzamos con mensajes 1 a 1, para que usarán la plataforma, enriqueciendo de esta manera el proceso.

Uno de los logros más destacados de 2022 fue la co-creación con las organizaciones de migrantes de un nuevo eje temático centrado en el "*Perfilamiento Racial*". Este esfuerzo de colaboración involucró a diversas organizaciones líderes en la lucha contra el racismo y la discriminación racial, como Racismo MX, Trans Queer Pueblo, Espacio Migrante, GTPM y Young Center. El proceso de co-creación incluyó reuniones grupales semanales, capacitación en el uso de *Knowledge Path* y la creación de un árbol de contenidos y recursos relacionados con el perfilamiento racial.



Durante el 2023 trabajamos en el mejoramiento de la plataforma de RUPU para aumentar su potencial, usando distintas herramientas. Se realizaron encuestas a los participantes de esta instancia de juego donde recopilamos feedback sobre su uso y contenido. También se realizó una investigación de plataformas alternativas con sus pros y contras, lo que resultó en la decisión de sostener RUPU por tener diversas ventajas. Se llevó a cabo un *product discovery* para identificar y priorizar las necesidades de iteración de la plataforma. En noviembre de este año se lanzará la plataforma actualizada.

Desde el 2021 a la actualidad hemos recibido 159 ingresos a la plataforma y venimos trabajando en una mejora constante a nivel funcional y comunicacional de la herramienta, con el objetivo de potenciar y contribuir al aprendizaje asincrónico de las organizaciones.

**CAPÍTULO IV  
CONECTANDO  
CAMINOS**



## 4. Conectando Caminos: mentorías

A partir de las necesidades relevadas, avanzamos con el armado del plan de acompañamiento para poner en marcha intervenciones profundas en las organizaciones aliadas de HIP, con el objetivo de acompañar cambios en torno a los tres ejes transversales del proyecto. Para esto fue importante poder avanzar con un tema a la vez, en períodos cortos de trabajo con entregables a corto plazo, teniendo en cuenta la capacidad de la organización acompañada. Brindando la posibilidad de que las personas realmente se involucren con los cambios y éstos permeen en la organización a lo largo del tiempo.

En el 2022, las mentorías se realizaron en dos etapas: en la primera se acompañaron a 10<sup>2</sup> organizaciones durante 3 meses y en la segunda etapa profundizamos el proceso con 6 de las organizaciones durante los siguientes 6 meses. En el 2023, se brindó acompañamiento personalizado a 10 organizaciones<sup>3</sup> durante un período de 8 meses que fue desde abril hasta noviembre de 2023. Durante este proceso, se llevaron a cabo encuentros mensuales sincrónicos, se trabajó en la implementación y desarrollo de soluciones mensuales, y se dedicaron 120 horas al proyecto, distribuidas según sus necesidades.

Las metas específicas a alcanzar se definieron en conjunto con las organizaciones, y se establecieron criterios medibles para evaluar el éxito del proceso. La mentoría se basó en la participación activa y la comunicación constante, registrándose datos clave, desafíos, hallazgos y logros en cada sesión. El impacto potencial de este programa es significativo, ya que promueve el fortalecimiento de las organizaciones a través de la adquisición de habilidades, la implementación de soluciones y la mejora en la toma de decisiones, contribuyendo así a su crecimiento y desarrollo a lo largo del proceso.

Detallamos a continuación la información de las organizaciones acompañadas en el 2023:

Organización	Acompañamiento:	País	Mentor/a Asignado:	Necesidad Detectada:
Grupo de Trabajo sobre Política Migratoria	Sostenibilidad Financiera	México	Claudia Papalettera (Kubadili)	Consolidar una nueva forma de trabajo y alinear la visión de sostenibilidad financiera en la organización. Desafíos relacionados con la disponibilidad del equipo y la percepción sobre la filantropía.
Casa Arcoiris	Sostenibilidad Financiera	México	Ana María Rey (Kubadili)	Consolidar una nueva forma de trabajo y alinear la visión de sostenibilidad financiera en la organización.
Casa Migrante San Juan Diego y San Francisco de Asís, A.C. (Casa	Sostenibilidad Financiera	México	Diego Alegre (Kubadili)	Mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones en el albergue.

<sup>2</sup> Las organizaciones que participaron son: Asociación Pop Noj, Asociación Enlaces Nicaragüenses, Casa Refugiados, Las Vanders, Comparte por una vida Colombia, Espacio Migrante, Derechos Humanos Integrales en Acción, A.C, Trans Queer Pueblo, Casa del Migrante de Matamoros y Asociación Lambda.

<sup>3</sup> Las organizaciones que participan son: Grupo de Trabajo sobre Política Migratoria, Sin Fronteras, Las Vanders, Asociación Pop Noj, Fundación Appleseed México A.C, Fundación para la Justicia, Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador, Casa Arcoiris, Casa Migrante San Juan Diego y San Francisco de Asís, A.C., Casa Matamoros y COFAMIDE

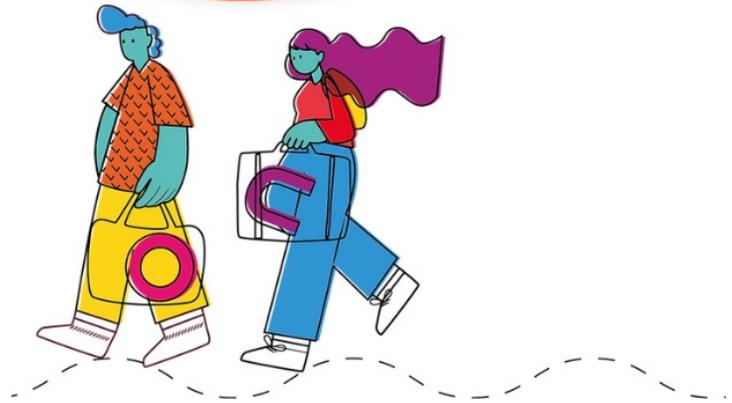
del Migrante de Matamoros)				
COFAMIDE	Sostenibilidad Financiera	El Salvador	Diego Alegre (Kubadili)	Elaborar una estrategia de sostenibilidad financiera para compensar al personal clave.
Sin Fronteras, IAP	Adaptabilidad Organizacional	México	Hernán Dos Santos (Kubadili)	Optimizar los procesos institucionales para una gestión eficiente.
Las Vanders	Adaptabilidad Organizacional	México	Milagros Agurto y Etna Estrella (Kubadili)	Fortalecer el crecimiento sostenible de la organización
Asociación Pop No'j	Adaptabilidad Organizacional	Guatemala	Fred Madrigal (Kubadili)	Lograr un crecimiento sostenible y ordenado mediante procesos ágiles.
Fundación Appleseed México	Transformación Digital	México	Irina Walter y Giuliana Sordo (Wingu)	Optimizar la difusión y usabilidad de una herramienta de autodiagnóstico legal.
Fundación para la Justicia	Transformación Digital	México	Luis García (Wingu)	Establecer una herramienta centralizada para generar informes y gestionar contactos y proyectos.
10. Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador	Transformación Digital	El Salvador	Luis García (Wingu)	Implementación de Salesforce.

En resumen, en estos años hemos podido realizar 20 procesos de mentoría, además el equipo logró avanzar hacia una mejor colaboración y eficiencia al identificar competencias, clarificar roles, implementar herramientas de gestión y abordar desafíos de comunicación, para avanzar con la serie de experimentos o productos finales a entregar.

Estas fueron algunas de las retroalimentaciones de las organizaciones que participaron en 2023, específicamente en el eje de Sostenibilidad:

¿Qué te gusto?	¿Qué aprendí?	¿Qué no me gustó?	¿Qué cambiaría?
Me gustó que hay un cronograma, temas, objetivos y que tenemos una persona acompañando y ampliando conocimientos	Que siempre existen posibilidades para identificar medidas de sostenibilidad financiera, a partir de las actividades institucionales	Debido a la carga de trabajo, hemos tenido que reagendar algunas reuniones por lo cual se ha extendido un poco el proceso de acompañamiento.	Entiendo que es un proceso y a pesar de que ya estamos planteando las ideas de sostenibilidad sería bueno "meterle más velocidad" a la generación de los "productos y servicios" ya que es importante que se programen los gastos de los mismos.
Que me planteo retos personales y profesionales, saliendo del tema migratorio tal cual.	Que los procesos de sostenibilidad financiera pueden ser focalizados a las posibilidades reales de las organizaciones y no es imposible realizar o intentar realizar alguna actividad de sostenibilidad	La plataforma es algo complicada	Que la plataforma fuera más sencilla de usar
Algo muy valioso la información que aprendemos	Hay que valorar todas las opciones	La dificultad para coincidir en unos horarios benéficos para ambas partes	Poner en práctica lo aprendido
La introducción desde cero al tema de la sostenibilidad financiera y cómo se ha ido desarrollando poco a poco. También la paciencia y disponibilidad de Ana María de resolver dudas y poner ejemplos para que la información sea más clara	La importancia de desestigmatizar un proyecto cuyo fin sea obtener ganancias y por ende sostenibilidad financiera.	La plataforma de trabajo de MURAL, hacía un poco tedioso al entrar cada vez, no optimizamos tiempo al ingresar me pedía el correo cada inicio de sesión, mis datos no se guardaban	Me gustaría tener la información que hemos trabajado en alguna carpeta, los insumos, teorías, lo que trabajamos en las sesiones y me gustaría conocer sobre los resultados de los otros procesos que acompañan
Que el acompañamiento es muy útil para poner en orden las ideas y que ha sido muy flexible la forma de desarrollarlo, apegándose a la esencial del proyecto		La idea de hacer el proyecto una marca, con todo lo simbólico que esto representa para mi	Que el proyecto final tuviera ese equilibrio entre la sostenibilidad financiera y el compromiso social

## CAPÍTULO V COMUNICACIÓN



## 5. Comunicación

A lo largo de 2022, el Proyecto M alcanzó una serie de hitos significativos que marcaron su evolución y crecimiento. En enero de ese año, presentamos el [sitio web bilingüe del proyecto](#), una herramienta clave para exponer las diversas iniciativas que estábamos llevando adelante. Asimismo, este portal nos permitió compartir información sobre el proyecto, difundir material audiovisual y fomentar la participación de organizaciones que aún no eran parte de la red de aliados.

La *landing page* incluyó un video resumen del primer año del proyecto, una línea de tiempo que documenta su trabajo y un blog organizado por etiquetas temáticas para comunicar los avances. Además, se habilitó un formulario de contacto para que otras organizaciones que trabajan en pro de las personas migrantes en las Américas pudieran solicitar sumarse al impacto del proyecto.

Durante el 2022 se recibieron 900 visitas a la landing del proyecto.

En el 2023 se han realizado 19 newsletter y 7 reels.

En paralelo, implementamos procesos internos para gestionar consultas, mantener actualizado el contenido y desarrollar nuevo material mensualmente. Esto incluyó la recopilación y adaptación de recursos compartidos por la Comunidad M para que estén accesibles a través del blog del sitio web.

En el ámbito de la comunicación, se definieron aspectos clave, como la identidad gráfica, el modelo de comunicación general y una plantilla estándar para los correos electrónicos. Estos elementos contribuyeron a la eficacia de las comunicaciones del proyecto, especialmente en lo que respecta a la difusión de los encuentros Proyecto M. También se crearon íconos y gráficos específicos para el proyecto y se diseñaron plantillas para piezas de comunicación.

Los indicadores de relevancia reflejan el éxito del proyecto, con un notable número de visitantes al sitio web -900 personas visitaron el sitio, de las cuales 506 fueron visitantes únicos - y una participación activa en el blog y las comunicaciones por correo electrónico. Estos logros han consolidado la presencia y el impacto del Proyecto M en su comunidad y más allá.

Durante el 2023, de acuerdo al feedback recibido por parte de las organizaciones y con la finalidad de tener mayor incidencia, reducimos el envío de emails, adaptandonos a un newsletter cada quince días para informar todas las novedades y/o actividades relacionadas al proyecto, hasta la fecha llevamos 19 newsletter donde combinamos formatos de texto, video y audio.

Además, implementamos el formato de Reel para el instagram de HIP (@behipgive) con el objetivo que la comunidad en general conociera mucho más de que se trata el proyecto, desarrollando 7 reels hasta la actualidad.

Respecto a la landing del proyecto durante el 2023 destacamos:

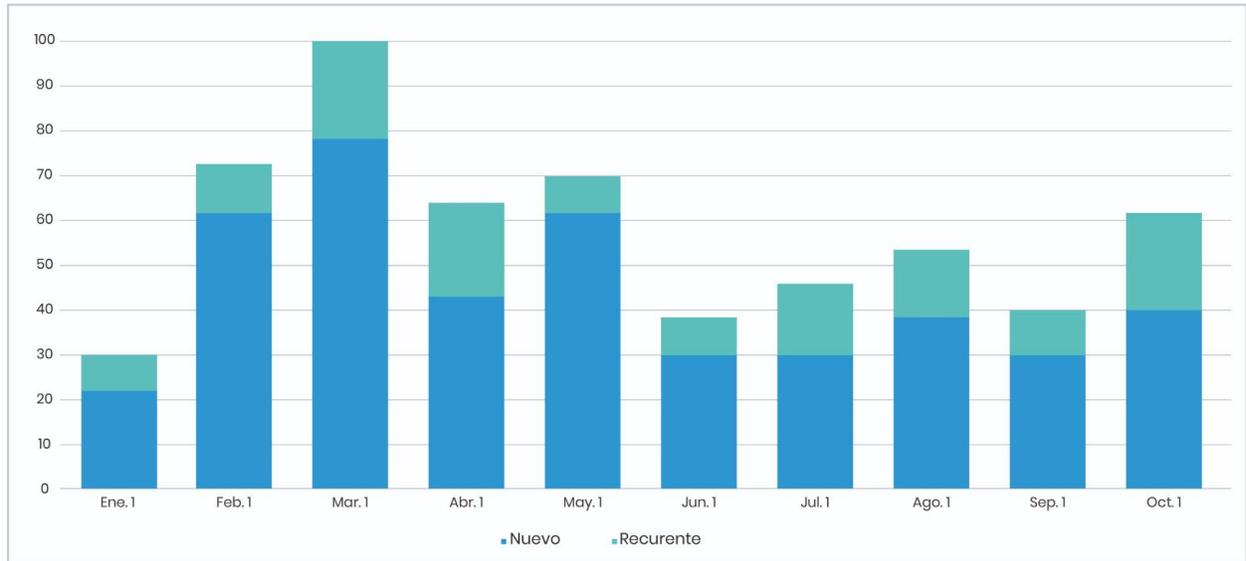
- Marzo fue el mes en el que logramos más visitas
- La sección de Conectando Caminos es la más visitada

**Visitantes únicos por mes**

**Secciones con mayor flujo de visitas**

Traffic Over Time (split, bar chart)

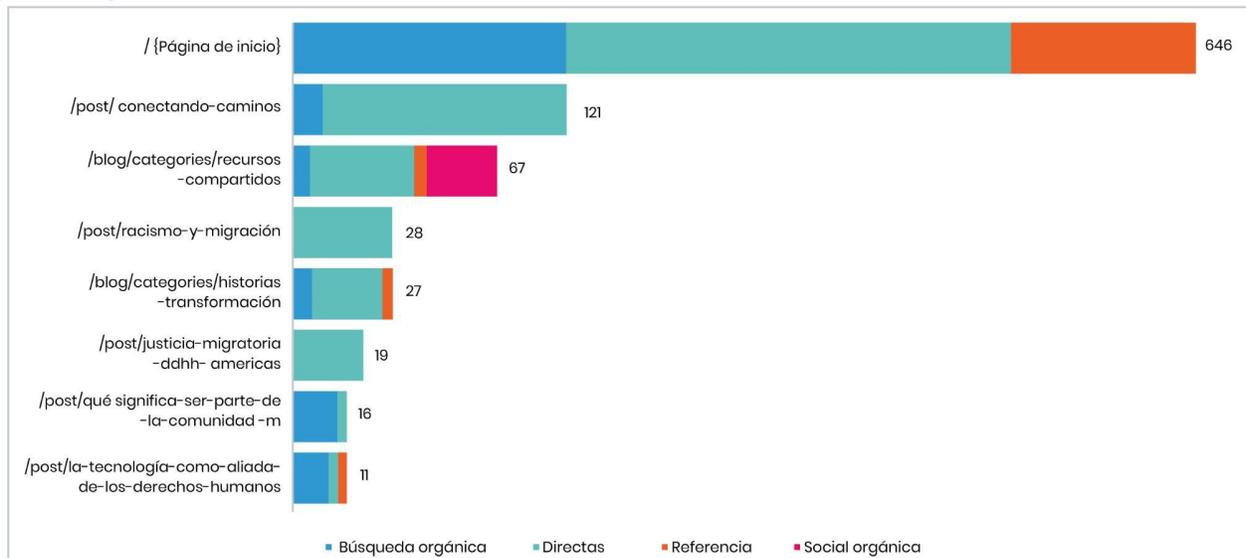
Seleccionar periodo es de 2023/01/01 a 2023/10/26 Agrupar por es Mes Seleccionar medida es Visitantes únicos - Dividir por es Tipo de visitante Excluye bots es Sí



Generado por Looker el October 25, 2023 a las 7:17 PM UTC.

Traffic by First Page Viewed (split bar)

Seleccionar periodo es de 2023/01/01 a 2023/10/26 - Mejores páginas es 8 Seleccionar medida es Sesiones del sitio Dividir por es Categoría de la fuente de tráfico Excluye bots es Sí



Generado por Looker el October 25, 2023 a las 6:40 PM UTC.

En definitiva venimos trabajando en el fortalecimiento y mejora continua de la comunicación interna y externa de Proyecto M.

## HISTORIAS DE TRANSFORMACIÓN

Una de las facetas más notables fue la documentación de historias de transformación generadas por las iniciativas del proyecto. Las [ocho historias inspiradoras](#) de 2022 tenían formato de texto y video y se compartieron a través de múltiples canales con toda la comunidad.

Dentro de las mismas se destacan aspectos como:

- **Diversidad y Unidad:** Se menciona la diversidad dentro de la comunidad como si fuera un "jardín de flores", con cada organización siendo única en su enfoque y capacidades. Sin embargo, se subraya la idea de que, a pesar de las diferencias, juntas conforman un conjunto vibrante y diverso que enriquece a todos los participantes.
- **Descubrimiento y Conexión:** Los testimonios enfatizan la importancia del descubrimiento. Al unirse a la comunidad, las organizaciones descubren que comparten esfuerzos y objetivos similares con otras organizaciones en distintos lugares y países. Este proceso de descubrimiento es crucial para crear conexiones inesperadas y fortalecer la colaboración.
- **Apoyo y Aprendizaje:** Los participantes describen cómo la comunidad les ha proporcionado apoyo tanto a nivel organizativo como personal. Se menciona que esta comunidad ha sido un espacio nutritivo donde las organizaciones pueden aprender y crecer juntas. También se destaca la importancia de compartir aprendizajes y aplicar recomendaciones para mejorar y evolucionar.
- **Alcance Global:** Se menciona cómo la virtualidad ha permitido que organizaciones de diferentes lugares y países se unan y colaboren. Esto les ha ayudado a comprender la amplitud de su impacto y la importancia de su trabajo en un contexto regional.
- **Red Solidaria:** Los testimonios subrayan la solidaridad y el apoyo entre las organizaciones. Se hace hincapié en que la comunidad no solo se limita al espacio físico, sino que se extiende a través de plataformas en línea, donde se comparten reflexiones, recomendaciones y colaboraciones que fortalecen la red.

En todas, se observa un proceso de cambio positivo que impulsa a las organizaciones a ser más eficientes, sostenibles y efectivas en su misión. Las metodologías utilizadas, como la planificación ágil, la definición de objetivos SMART y la adopción de herramientas tecnológicas, desempeñaron un papel crucial en la transformación de estas organizaciones. Estas metodologías ofrecen estructura y enfoque, lo que, a su vez, promueve el crecimiento y el éxito a largo plazo.

Las organizaciones valoran el diseño y la utilidad de los newsletters. También se destacó la necesidad de comunicar de manera más clara el propósito de las reuniones y eventos.

En conjunto, estos testimonios reflejan una comunidad enriquecedora y colaborativa que ha permitido a las organizaciones encontrar sentido y apoyo en su trabajo y, al mismo tiempo, entender la importancia de su labor en un contexto global más amplio.

Estas historias se convierten en ejemplos poderosos para motivar a otras organizaciones a seguir el mismo camino de cambio.

**CAPÍTULO VI  
DISCOVERY**

**INVESTIGACIÓN SOBRE  
NECESIDADES DE LAS  
ORGANIZACIONES  
2021- 2023**



## 6. Discovery: Investigación y relevamiento de necesidades. Mapeo y estado de situación 2021- 2023

### Encuesta realizada en el 2021

Más de la mitad de las organizaciones que formaron parte de la investigación se ubican en México y en EUA (68%). Otras locaciones que surgieron en menor medida en el estudio son Colombia, El Salvador, Honduras, Guatemala, Costa Rica y Chile.

El 54% de las organizaciones tienen como máximo 10 años de servicio y atención. Más del 50% de las organizaciones tienen hasta 15 personas con sueldo y el resto varía entre las 16 a más de 120 personas trabajadoras que perciben un salario.

Los migrantes son la población de mayor atención para estas organizaciones, aunque representa el 30% de la variedad de situaciones que acompañan (refugiados, solicitantes de asilo, niños, niñas y adolescentes, personas en situación de violencia y viajeros de retorno, entre otros).

### Hallazgos generales (2021)

Las organizaciones que presentan instancias frecuentes de revisión de acuerdos de equipo, al mismo tiempo llevan adelante prácticas para sostener procesos efectivos y adaptarse a las necesidades internas y externas.

- Hay características inherentes a las organizaciones que se relacionan con el uso de tecnologías y redes sociales y con el sostenimiento financiero.
- Mientras más personas trabajadoras que perciben un sueldo tienen las organizaciones, menor es la frecuencia de revisión de acuerdos en equipo y menor frecuencia de retroalimentación para con la población que acompañan y viceversa.
- Cuanto más presupuesto tiene la organización, menor es la frecuencia de revisión de acuerdos en equipo y viceversa.
- Las organizaciones que presentan mayor presupuesto, muestran mayor uso de redes sociales, diversificación de sus fuentes de donación y sostenibilidad en el tiempo.

**Perfiles de las organizaciones (2021)**

Tabla 5.  
Representación de las generalidades de los perfiles encontrados en las organizaciones grantees de HIP

CARACTERÍSTICAS	Perfil A 12 organizaciones	Perfil B 17 organizaciones	Perfil C 15 organizaciones
Eje(s) con mayor reto y oportunidad de desarrollo	Sostenibilidad financiera	Fortalecimiento del liderazgo y Gestión operativa	Gestión operativa, Sostenibilidad financiera y Uso de tecnologías
Localización mayoritaria	México	Estados Unidos	Centro y Suramérica
Tamaño (por la cantidad de trabajadores que perciben sueldo)	Pequeña	Grande	Sin patrón definido
Presupuesto relativo	medios-bajos (entre 100.001 y 500.000 USD).	medio-elevados (entre 500.000 y 1.000.000 USD)	medios (entre 100.001 y 500.000 USD).
Acuerdos de equipo	Se reúnen mensual o quincenalmente	Se reúnen una o dos veces al año	Se reúnen mensual o quincenalmente

Fuente: Elaboración propia.



Figura 7. Mapa de georreferencia de la distribución de las organizaciones participantes en el continente americano. Cada círculo representa la ubicación geográfica de las organizaciones, el color (azul, verde o amarillo) representan el perfil de organización en el cual fueron clasificadas. El perfil A se ubica principalmente en México, el perfil B se ubica en la frontera entre Estados Unidos y México, pero con distribución hacia el cono sur (Chile); por último, el perfil C se ubica principalmente en Centroamérica, algunos lugares de Sudamérica, principalmente Colombia y algunas en Norteamérica

### Encuesta realizada en 2023

En el año 2023, llevamos a cabo una nueva encuesta que replicó algunas de las preguntas de la encuesta realizada en 2021. Es interesante destacar que esta última había sido utilizada como línea de base del Proyecto M. Esta vez, incorporamos preguntas adicionales destinadas a evaluar la aceptación y el impacto del proyecto.

El cuestionario fue enviado a 230 personas de las organizaciones de la Comunidad HIP. Utilizamos el Newsletter, el grupo de whatsapp Comunidad M como canales de comunicación. Asimismo, hicimos contacto 1 a 1 a través de whatsapp y utilizamos un encuentro Comunidad M.

En esta ocasión, recibimos respuestas de 43 personas que son integrantes de 35 organizaciones, muchas de las cuales no habían contestado la encuesta del 2021. Podemos observar, que en esta oportunidad, solamente 8 organizaciones participaron de ambas encuestas. Este nuevo grupo de participantes arrojó resultados similares en varias áreas. Por ejemplo, la similitud de los temas en los que trabajan y la presencia de protocolos y procesos en las organizaciones.

Sin embargo, dado que la mayoría de estas organizaciones eran diferentes a las de la muestra original, los demás datos presentaron diferencias significativas sobre todo en términos de tamaño y trayectoria. En cualquier caso, esta nueva "instantánea" de las organizaciones que trabajan con migrantes en América Latina complementa la información recopilada en la primera línea de base y amplía nuestra comprensión de este universo diverso.

### Más del 70% de las organizaciones que contestaron la encuesta llevan adelante actividades en México.

Las restantes se reparten entre Colombia, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala y Honduras. El alcance de las organizaciones que contestaron arroja resultados dispares. En ese sentido, apenas el 5% de las organizaciones que respondieron tienen un alcance global.

La mayoría de las organizaciones encuestadas en la sección qué otros temas les gustaría incorporar en la Comunidad M, respondieron que están interesadas en trabajar en temas relacionados con la educación (Capacitaciones), la salud (Autocuidado) y la justicia social (hace referencia a la distribución justa y equitativa para el desarrollo y desenvolvimiento de una persona en la sociedad, ejemplo los derechos humanos) La mayoría de las organizaciones encuestadas están dispuestas a colaborar con otras organizaciones de la Comunidad M en proyectos conjuntos.

Según la encuesta, el Proyecto M tiene una percepción favorable y de utilidad para las organizaciones:

*"Es muy útil, pero creo que se deberían ampliar a otros temas"*

*"Es un muy buen espacio para compartir conocimiento, generar redes".*

En resumen, la utilidad del Proyecto M parece ser que proporciona un espacio para compartir conocimiento, generar redes y colaborar en temas de interés para las organizaciones.

En la sección "**Principales conclusiones y aprendizajes**" del documento, se presentan los siguientes hallazgos del estudio:

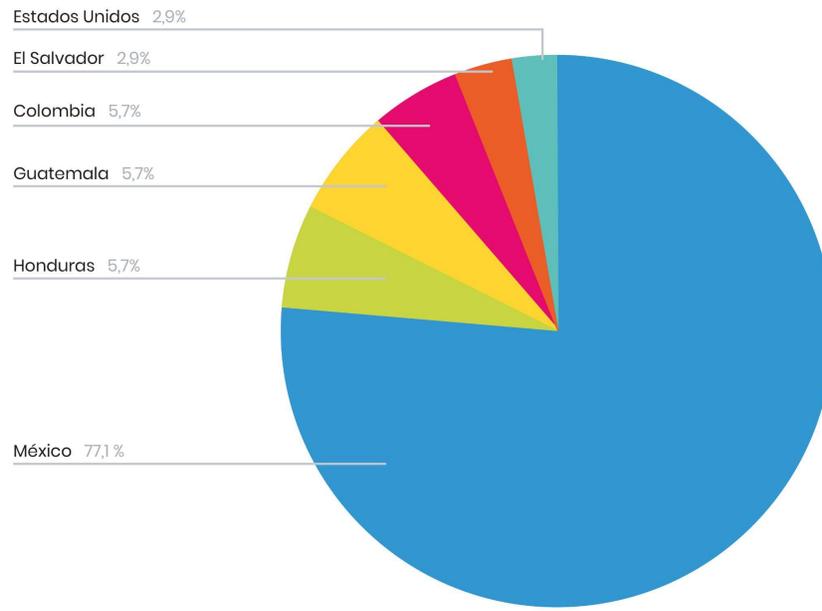
- El 70% de las organizaciones que contestaron la encuesta tienen campo de acción en México.

- Las organizaciones encuestadas están interesadas en trabajar en temas relacionados con la educación, la salud y la justicia social.
- Las organizaciones encuestadas consideran que el Proyecto M es un espacio útil para compartir conocimiento y generar redes, pero que se debería ampliar a otros temas y ser más dinámico.
- Las organizaciones encuestadas tienen interés en participar en actividades de capacitación y en eventos de networking.

De esta manera los mayores hallazgos de este estudio son la percepción favorable de las organizaciones encuestadas sobre la utilidad del Proyecto M, su interés en trabajar en temas relacionados con la educación, la salud y la justicia social, y su disposición a participar en actividades de capacitación y eventos de networking.

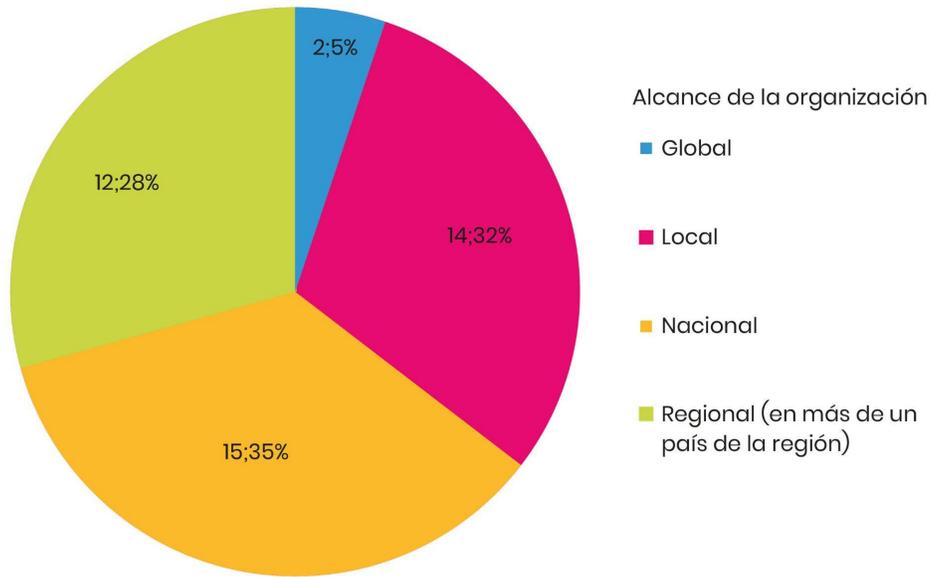
### Datos clave sobre las organizaciones encuestadas

Sobre un universo de 35 organizaciones encuestadas<sup>4</sup>, presentamos una síntesis de los datos agrupados:

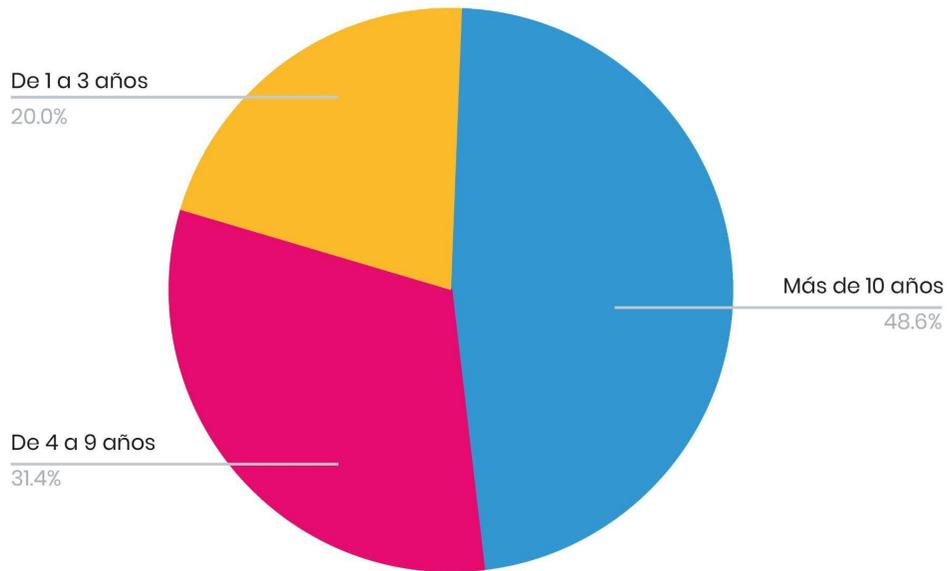


El 77% de las organizaciones se ubican en México, el resto ubicándose en los EUA, El Salvador, Colombia, Guatemala y Honduras.

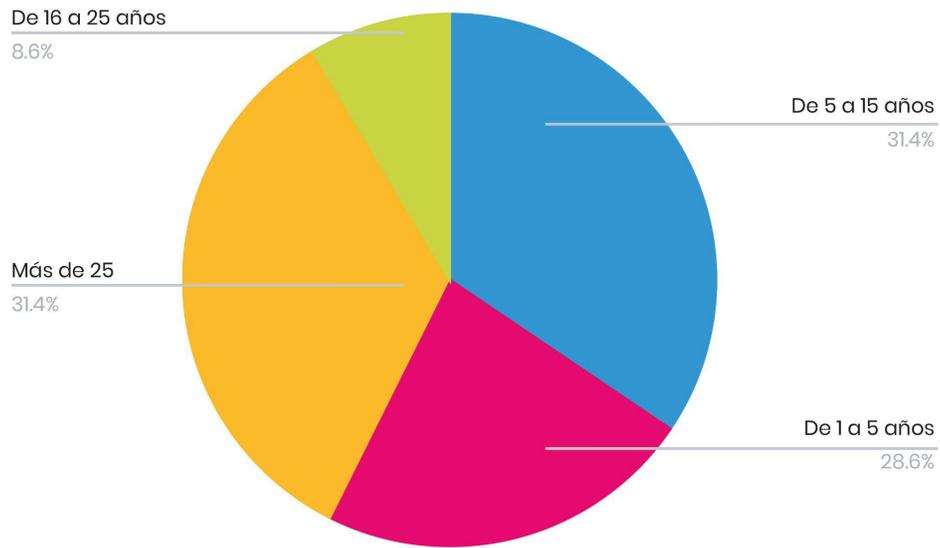
<sup>4</sup> Cuando limpiamos la base de datos nos quedamos con 35 organizaciones, en los casos que fuera la misma organización pero diferentes chapters, las tomamos como dos organizaciones distintas ya que sus respuestas variaron significativamente.



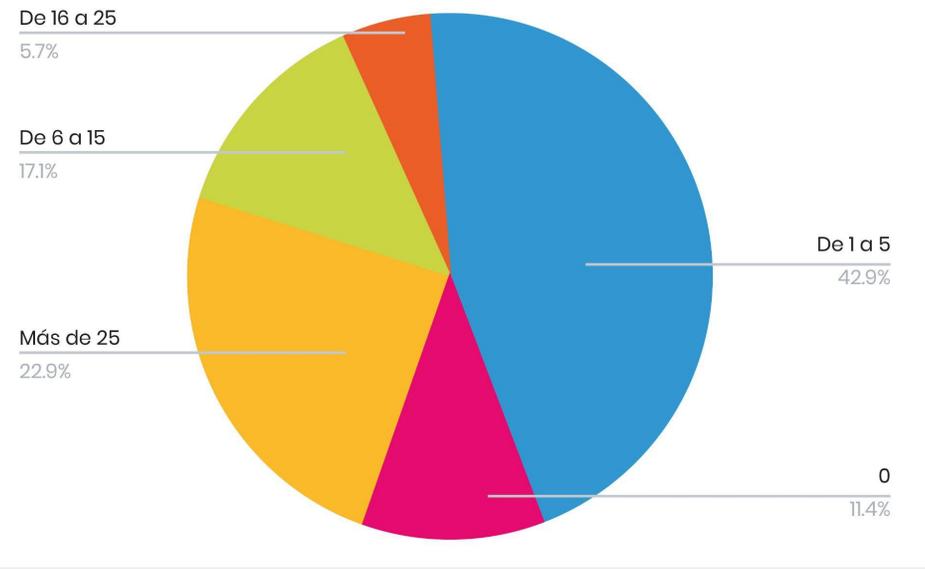
En cuanto al alcance de su trabajo, más de la mitad tienen un alcance nacional y regional, con sólo un casi 6% que manifiesta un alcance global.



Casi el 49% de las organizaciones tienen más de 10 años de servicio y atención; el 31% de 4 a 9 años de atención y sólo el 20% tiene menos de tres años de existencia.



El 60 % tiene menos de 15 empleados lo que nos indica que son organizaciones pequeñas (Casi un 30% tiene de 1 a 5 empleados). Solo un 31% de las organizaciones tienen más de 25 empleados remunerados.



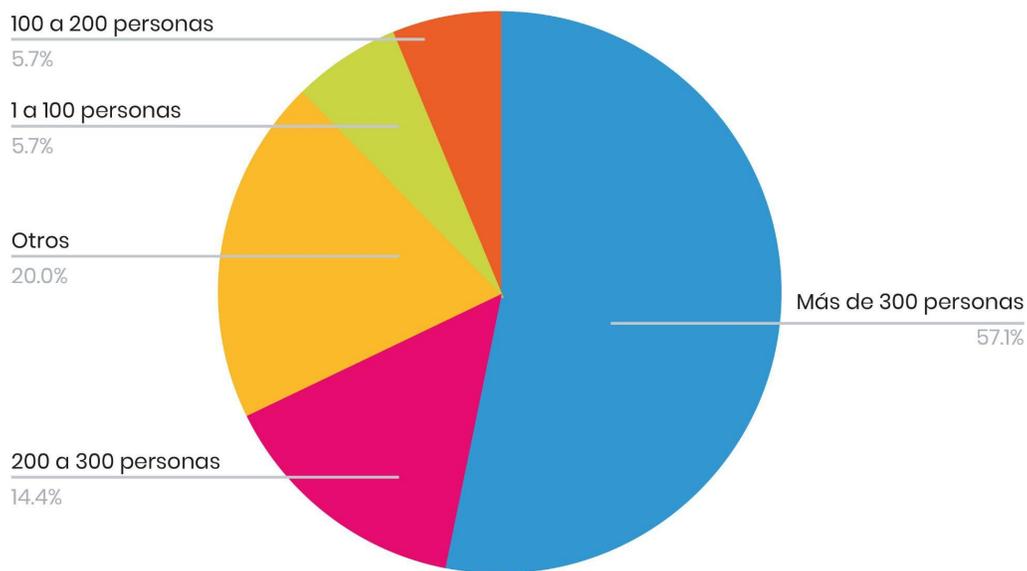
Estas organizaciones no declaran un gran número de voluntarios con más del 50% presentando de 0 a 5 voluntarios. No se encuentra una correlación entre el número de empleados rentados y la cantidad de voluntarios.

### ¿Con qué población trabajan?

Todas las organizaciones trabajan con personas en movimiento, entre las cuales se mencionan: 87% trabaja con migrantes en general, 54% con solicitantes de asilo y 57% con refugiados. Otros grupos que se mencionan de manera específica son:

- Migrantes en tránsito
- Personas deportadas y apátridas
- Defensores de personas en movilidad
- Guatemaltecos en riesgo
- Desplazados internos
- Personas trabajadoras y sus familias
- Legisladoras y legisladores
- Familiares de migrantes desaparecidos
- Personas locales en situación de mucha vulnerabilidad con orientación y alimentación
- Sobrevivientes de violencias letales y desplazamiento forzado interno sujetas de protección internacional y desplazadas.
- Comunidad local

### ¿Cuántas personas atienden al año?



Como se puede ver, a pesar de ser organizaciones no muy grandes prestan servicio a una gran población con un 57% de las organizaciones atendiendo a más de 300 personas al año.

### Niveles de formalización de las organizaciones: Protocolos y procesos internos

Las organizaciones presentan una fuerte formalización de procesos internos arriba de un 70% según el proceso y una menor presencia de protocolos para la atención de la población migrante a la que acompañan. En especial los porcentajes son más bajos en relación al trabajo con mujeres y comunidad LGBTQ+ y afrodescendientes e indígenas.

Procesos y Protocolos internos de las organizaciones grantees	Porcentaje	Cantidad de Organizaciones Respuesta Positiva	Cantidad de Organizaciones Respuesta Positiva o no sabe
Protocolos de Registro de datos generales de personas migrantes	83%	32	3
Protocolos de atención especializada a mujeres y niños/as migrantes	53%	19	16
Protocolos de atención a víctimas de violencia sexual o basada en género	43%	14	21
Protocolos para atención de personas de la comunidad LGBTQ+	33%	11	24
Protocolos de atención diferenciada a poblaciones en situación de exclusión (afrodescendientes o indígenas)	14%	4	31
Reglamento interno de la organización	83%	31	4
Plan estratégico multianual o Plan operativo anual de la organización	77%	28	7
Contrato/Convenio para quienes trabajan	92%	32	3
Contrato/Convenio para personas voluntarias	69%	24	11
Descripción de puestos o roles en la organización	83%	30	5
Gestión y mediación de conflictos internos	47%	16	19
Códigos de conducta o códigos éticos	72%	26	9

### Grado de colaboración

Entre las principales organizaciones con las que este universo ha colaborado en los últimos dos años encontramos:

- ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados)
- OIM (Organización Internacional para las Migraciones)
- MSF (Médicos Sin Fronteras)
- HIAS (Hebrew Immigrant Aid Society)
- CICR (Comité Internacional de la Cruz Roja)
- Asylum Access
- Justicia en Salud
- Fundación para el Debido Proceso
- Trocaire
- Border Line Crisis Center
- Save the Children
- Border Youth Collective
- Al Otro Lado
- International Detention Coalition (IDC)
- Amnesty International
- Greenberg Traurig México
- UNICEF

Los ejes a partir de los cuales las organizaciones colaboran entre sí para acompañar de manera integral a la población migrante son:

- Proyectos/Programas/Casos: 65.85%
- Registro de personas migrantes atendidas: 34.15%
- Contactos de otras organizaciones: 31.71%
- Servicios brindados: 29.27%
- Donantes Corporativos y/o Institucionales: 17.07%
- Voluntarios/as: 19.51%
- Donantes Individuales: 17.07%
- Campañas (de recaudar fondos u otras): 7.32%
- Talleres: 4.88%
- Incidencia: 4.88%
- Servicios pro bono: 2.44%
- Sensibilización de universitarios, población local, instituciones de salud: 2.44%
- Publicaciones: 2.44%
- Performance: 2.44%

Estos porcentajes reflejan la frecuencia con la que cada tema fue mencionado en las respuestas.

En cuanto a la respuesta **“En tu organización, ¿cuál es el grado de colaboración entre personas / equipos?”**. A continuación, mostramos las respuestas con sus respectivos porcentajes:

- Constantemente los diferentes equipos de la organización intercambian conocimiento e informaciones y ejecutan sus actividades de manera colaborativa: 55.17%

- Se intercambian conocimientos e informaciones y además, ejecutan acciones puntuales de manera colaborativa: 24.14%
- Hay acciones constantes de intercambio de conocimiento, pero cada área o proyecto ejecuta sus actividades de manera independiente: 13.79%

El análisis de las respuestas proporcionadas sugiere que la mayoría de las organizaciones o equipos dentro de la organización tienen un alto grado de colaboración. Esto sugiere una fuerte cultura de trabajo en equipo y colaboración en la organización, donde la comunicación y la cooperación son altamente valoradas.

El 24.14% de las respuestas expresa que hay un nivel intermedio de colaboración, donde los equipos intercambian conocimientos e información y también realizan acciones colaborativas puntuales. Esto sugiere que, aunque la colaboración es importante, puede haber momentos en los que los equipos trabajen de manera más independiente, pero aún están dispuestos a colaborar en proyectos específicos.

En general, la mayoría de las organizaciones parecen valorar la colaboración y el intercambio de conocimientos, lo que puede ser beneficioso para abordar los desafíos relacionados con temas de migración, refugiados y derechos humanos de manera más efectiva. Sin embargo, la naturaleza específica de la colaboración puede variar según la organización y sus objetivos.

El análisis de las respuestas a la pregunta sobre la conexión del equipo con el propósito de la organización muestra un panorama general positivo en términos de alineación con la misión y los objetivos de la organización. Aquí hay un análisis más detallado:

### **1. Propósito Alineado y Comprometido (44.83%)**

La respuesta más común indica que casi la mitad de los equipos están profundamente comprometidos y alineados con el propósito de la organización. Esto sugiere que estos equipos no solo comprenden el propósito, sino que también están dispuestos a adaptar y orientar sus acciones para lograrlo. Además, la mención de "buscar nuevas maneras de alcanzarlo" es un signo de innovación y creatividad en la búsqueda de soluciones para cumplir con la misión de la organización. Esto es un indicador muy positivo de una cultura organizacional enfocada en la misión.

### **2. Conocimiento del Propósito y Acciones Orientadas (34.48%)**

Un porcentaje significativo de respuestas indica que los equipos conocen el propósito de la organización y están dispuestos a orientar parte de sus acciones para alcanzarlo. Aunque no están tan comprometidos como el primer grupo, esta cifra sigue siendo alentadora, ya que demuestra un nivel razonable de comprensión y apoyo a la misión de la organización.

### **3. Conocimiento del Propósito pero Falta de Conexión Activa (20.69%)**

El tercer grupo, aunque más pequeño, indica que los equipos conocen el propósito de la organización pero no lo conectan con sus acciones. Esto podría indicar una brecha entre el conocimiento y la aplicación práctica del propósito en las actividades diarias. Es importante abordar esta desconexión y trabajar en estrategias para lograr una mayor alineación.

Así, la mayoría de las respuestas reflejan una organización en la que la mayoría de los equipos están comprometidos o al menos orientados hacia el propósito de la organización. Esta es una señal muy positiva de una cultura organizacional sólida y un enfoque en la misión y visión de la organización. Sin

embargo, también sugiere que puede haber margen para mejorar la alineación en algunos equipos o áreas que conocen el propósito pero aún no lo han integrado completamente en sus acciones. En general, es importante que la organización continúe fomentando la conexión con su propósito para impulsar su misión de manera efectiva.

El análisis de las respuestas sobre la incorporación de espacios de reflexión y retrospectiva en su organización muestra una variedad de enfoques y niveles de sistematización. Aquí está el análisis basado en las respuestas proporcionadas:

#### **4. Reflexión y Retrospectiva con Resultados Positivos (41.38%)**

Un grupo significativo de respuestas indica que en la organización se realizan periódicamente espacios de reflexión y retrospectiva que arrojan resultados positivos. Estos espacios se utilizan como oportunidades de aprendizaje para modificar las acciones futuras. Esto es un signo positivo de una organización que valora la mejora continua y la retroalimentación.

#### **5. Espacios no Sistematizados y Resultados Variables (48.28%)**

Un número ligeramente mayor de respuestas señala que existen espacios de reflexión y retrospectiva en la organización, pero no están sistematizados y los resultados varían. Esto puede indicar una necesidad de mejorar la consistencia y la efectividad de estos espacios. La variabilidad en los resultados puede deberse a la falta de estructura en estos procesos.

#### **6. Necesidad Percibida pero Falta de Acciones (10.34%)**

Un pequeño porcentaje de respuestas sugiere que hay una percepción de la necesidad de realizar espacios de reflexión y retrospectiva, pero no se están tomando acciones concretas para implementarlos. Esto podría ser una oportunidad de mejora para la organización.

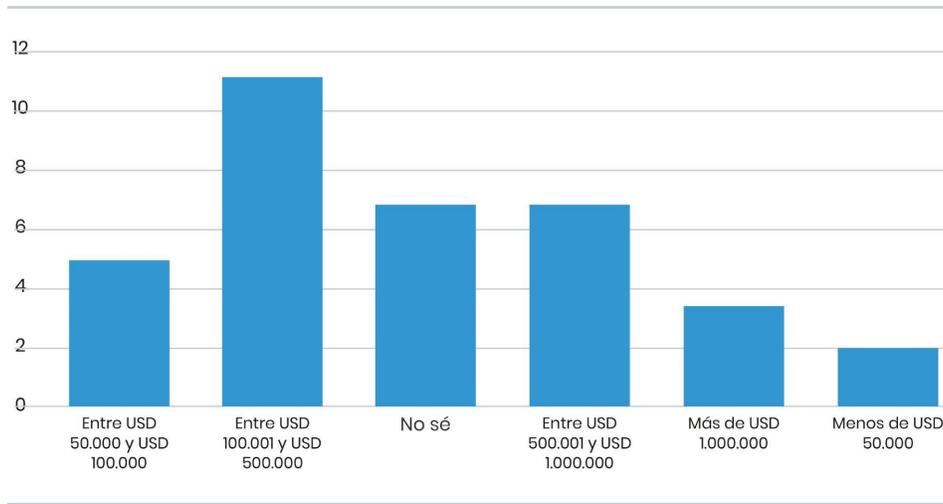
De esta manera, la mayoría de las respuestas indican que en la organización existen espacios de reflexión y retrospectiva, lo que es positivo. Sin embargo, existe una oportunidad para sistematizar y mejorar la efectividad de estos espacios en algunos casos. La realización periódica de estos espacios con un enfoque en el aprendizaje y la mejora continua es una práctica valiosa que puede ayudar a la organización a avanzar hacia sus objetivos y misiones de manera más efectiva. Aquellas respuestas que señalan una percepción de necesidad sin acción concreta podrían ser un punto de partida para abordar estas necesidades no satisfechas en la organización.

### **Presupuesto anual de la organización**

Basado en las respuestas proporcionadas, se puede hacer el siguiente análisis sobre el presupuesto anual de la organización:

- Más de USD 1.000.000 (6 respuestas): Un pequeño grupo de organizaciones tiene un presupuesto anual que supera el millón de dólares.
- Entre USD 500,001 y USD 1,000,000 (9 respuestas): Otra parte de las organizaciones informa que tienen un presupuesto anual que oscila entre medio millón y un millón de dólares.
- Entre USD 100,001 y USD 500,000 (10 respuestas): Un número significativo de organizaciones opera con un presupuesto anual que oscila entre cien mil y medio millón de dólares.
- Entre USD 50,001 y USD 100,000 (4 respuestas): Algunas organizaciones tienen un presupuesto anual que va desde cincuenta mil hasta cien mil dólares.

- Menos de USD 50,000 (2 respuestas): Un par de organizaciones tienen un presupuesto anual de menos de cincuenta mil dólares,
- No sé (6 respuestas): Varias respuestas indican desconocimiento sobre el presupuesto anual de la organización<sup>5</sup>.



De esta manera, las respuestas reflejan una variedad de tamaños de presupuesto en las organizaciones, desde pequeñas hasta relativamente grandes. Tener un presupuesto más grande no siempre implica un mayor impacto, ya que depende de cómo se utilicen esos recursos. La eficiencia y la efectividad en el uso de los fondos son factores importantes para el éxito de una organización sin fines de lucro.

### Composición del financiamiento de las organizaciones

- Fondos de cooperación internacional (45%)
- Instituciones privadas (27%)
- Donaciones individuales (personas físicas) (27%)
- Fondos públicos (9%)
- Organizaciones religiosas (9%)
- Ingresos propios (venta de productos o servicios) (9%)
- Organismos Multilaterales (UNICEF, FFNU) (2%)
- Donaciones en especie (alimentos, ropa usada, útiles de casa y cocina) (2%)

No se relevó el porcentaje del presupuesto anual que representa cada fuente de financiamiento. Se destaca el bajo monto de donaciones individuales con menos del 30%.

Entre los **donantes principales** de este universo se destacan:

- Fondo de Contribuciones Voluntarias de las Naciones Unidas para las Víctimas de la Tortura
- Fundación Ford
- Hispanics in Philanthropy (HIP)
- Open Society Foundations
- Rockefeller Brothers Fund

<sup>5</sup> Esto puede ser por el rol de las personas que contestaron la encuesta, algunas no estaban relacionadas con la parte administrativa o relacionamiento institucional.

- Pan para el Mundo (Brot für die Welt)
- La Iglesia Evangélica Luterana en América (ELCA)
- ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados)
- Catholic Relief Service
- Fondo de Solidaridad con el Migrante Hondureño (FOSMIH- Gobierno de Honduras)
- Organizaciones Religiosas: Las organizaciones religiosas, nacionales e internacionales, también son donantes principales.
- Personas individuales ligadas a alguna empresa como Bimbo, Ex-voluntarios, amistades, personas de la comunidad local, parroquias: Las donaciones de personas individuales y grupos locales también son fuentes de financiamiento clave.

Una pregunta con respuestas llamativas fue cuando preguntamos cuánto tiempo **podría sobrevivir su organización si su fuente principal de financiamiento fuera suprimida. Las respuestas indicaron:**

- **Más de 6 meses y hasta un año**

Aproximadamente el 62% de las organizaciones indicaron que podrían sobrevivir durante un período de entre 6 meses y 1 año sin su fuente principal de financiamiento.

- **Entre 2 a 6 meses**

Alrededor del 30% de las organizaciones mencionaron que podrían sobrevivir durante un período de 2 a 6 meses sin su fuente principal de financiamiento.

- **Más de un año**

Alrededor del 4% de las organizaciones expresaron que podrían sobrevivir más de un año sin su fuente principal de financiamiento, lo que indica una mayor diversificación de ingresos y resiliencia financiera.

- **Máximo un mes**

Aproximadamente el 4% de las organizaciones indicaron que solo podrían sobrevivir un máximo de un mes sin su fuente principal de financiamiento, lo que sugiere una alta dependencia de esa fuente de ingresos.

**Tener una diversidad de fuentes de financiamiento es fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera de una organización en caso de que una de las fuentes se vea afectada.**

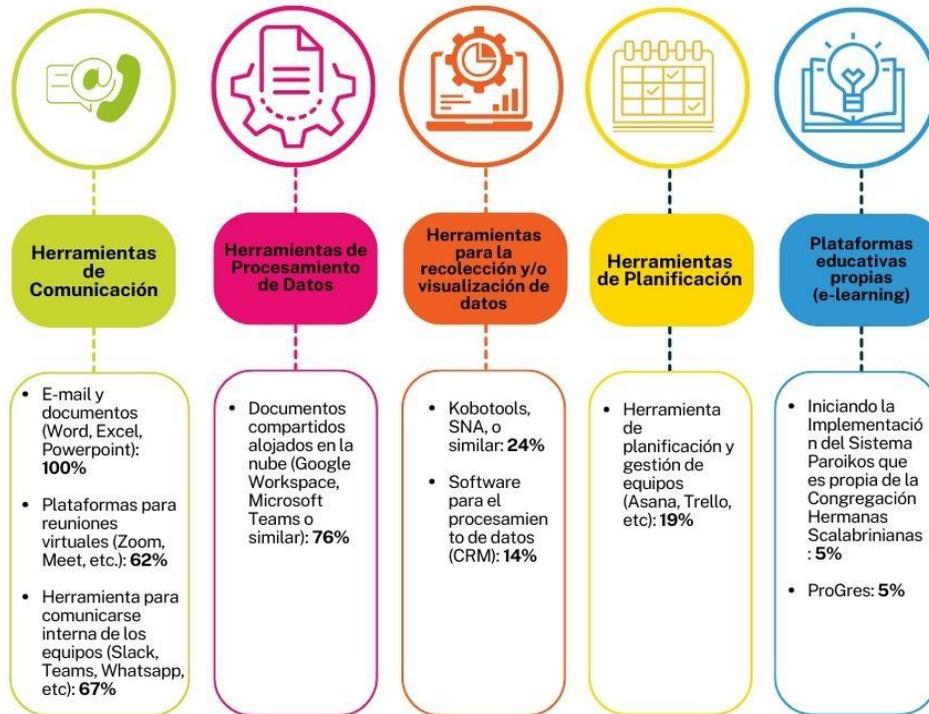
## Utilización de Tecnología

A la pregunta “¿Cuáles de estas herramientas tecnológicas utiliza tu organización?”, las respuestas obtenidas fueron:

- E-mail y documentos (Word, Excel, Powerpoint): 100%
- Documentos compartidos alojados en la nube (Google Workspace, Microsoft Teams o similar): 76%
- Redes Sociales: 71%
- Herramienta para comunicarse interna de los equipos (Slack, Teams, Whatsapp, etc): 67%
- Plataformas para reuniones virtuales (Zoom, Meet, etc.): 62%
- Página web: 57%
- Herramienta de planificación y gestión de equipos (Asana, Trello, etc): 19%
- Software para el procesamiento de datos (CRM): 14%

- Plataformas educativas propias (e-learning): 10%
- Herramientas para la recolección y/o visualización de datos (Kobotools, SNA, o similar): 24%
- Encuestas: 5%
- Mailing: 5%
- Iniciando la Implementación del Sistema Paroikos que es propia de la Congregación Hermanas Scalabrinianas: 5%
- ProGres: 5%

Si agrupamos estos porcentajes obtenemos:



Vemos así cómo este universo utiliza la tecnología para el área de comunicación pero presenta un uso muy bajo en áreas claves como la planificación, recopilación de datos, y utilización de herramientas para el aprendizaje.

En cuanto a los tipos de **información almacenada en bases de datos** agrupados en tres categorías principales junto con los porcentajes correspondientes obtenemos:



### ¿Para qué utilizan los datos?

Aquí tenemos una descripción de cómo las organizaciones utiliza, los datos almacenados:

- Para informes o reportes periódicos 87%
- Para la medición de impacto 59%
- Para el seguimiento de casos migrantes 55%.
- Para la creación de campañas (donación, incidencia, etc.) 41%

**Esto demuestra que los datos son una parte fundamental de las operaciones de las organizaciones y se utilizan para diversas finalidades, desde la generación de informes hasta la medición de impacto y el apoyo a casos específicos.**

Sobre las reglas de seguridad para el almacenamiento de datos las organizaciones aseguran:

- Tienen reglas o criterios de seguridad para guardar y compartir datos: 57%.
- No tienen reglas o criterios de seguridad para guardar y compartir datos: 38%.
- No saben: 5%.

Estos porcentajes reflejan cómo las organizaciones encuestadas gestionan la seguridad de los datos que almacenan y comparten. La mayoría de ellas tienen reglas o criterios de seguridad en su lugar, lo que es una práctica importante para proteger la información.

Ante la pregunta de cómo la tecnología podría ayudar a las problemáticas de la población migrante. Hemos agregado las respuestas en esta categorías:

- **Acceso a Documentos Migratorios:** El acceso a documentos migratorios es crucial para el proceso de migración y la protección de los derechos de los migrantes. Problemas comunes incluyen la pérdida de documentos durante el viaje y la dificultad para reponerlos. La tecnología podría ayudar de las siguientes maneras:

- **Escaneo y Almacenamiento en la Nube:** Los migrantes podrían escanear sus documentos y almacenar copias digitales en la nube para acceder a ellos en caso de pérdida o robo.
- **Aplicaciones Móviles de Documentos:** Desarrollar aplicaciones móviles que almacenen copias digitales de documentos migratorios y permitan su rápida recuperación.
- **Educación Digital:** Proporcionar formación básica en el uso de la tecnología para que los migrantes puedan acceder a sus documentos y realizar trámites en línea, como la solicitud de asilo.
- **Conectividad y Comunicación con Familiares:** Muchos migrantes se enfrentan a la soledad y la dificultad para mantenerse en contacto con sus familias. La tecnología puede ser fundamental para mantener los lazos familiares y brindar apoyo emocional.
- **Aplicaciones de Mensajería:** Aplicaciones como WhatsApp, Skype y otras permiten una comunicación en tiempo real con familiares en diferentes ubicaciones geográficas.
- **Llamadas VoIP:** Utilizar llamadas de voz a través de Internet (VoIP) para comunicarse de manera económica con familiares en el extranjero.
- **Redes Sociales y Videoconferencias:** Facilitar videollamadas y el uso de redes sociales para mantenerse conectado con familiares y amigos, lo que puede reducir la sensación de aislamiento.
- **Acceso a Información Confiable:** La desinformación y la falta de acceso a información confiable son desafíos comunes para los migrantes. La tecnología podría ser una fuente confiable de información:
- **Plataformas de Información:** Desarrollar plataformas web y aplicaciones móviles que proporcionen información actualizada sobre leyes migratorias, procedimientos de solicitud de asilo y servicios disponibles.
- **Educación Digital:** Proporcionar a los migrantes acceso a recursos en línea, incluidos cursos de idiomas y capacitación laboral.
- **Alertas y Notificaciones:** Enviar alertas y notificaciones de información importante a través de mensajes de texto y aplicaciones móviles.
- **Monitoreo y Denuncia de Violaciones de Derechos:** Los migrantes pueden ser vulnerables a violaciones de derechos. La tecnología puede ayudar a monitorear y denunciar tales violaciones:
- **Aplicaciones de Grabación de Video:** Desarrollar aplicaciones que permitan a los migrantes grabar incidentes de violación de derechos para documentación y denuncia.
- **Plataformas de Denuncia en Línea:** Crear plataformas en línea donde los migrantes puedan denunciar violaciones de derechos de manera anónima y segura.

- **Conectividad a Internet en Espacios Públicos:** Proporcionar acceso gratuito a Internet en lugares públicos para que los migrantes puedan denunciar incidentes y buscar asesoramiento legal.

Estas son algunas formas en que la tecnología puede abordar problemas específicos de la comunidad migrante, desde el acceso a documentos hasta la comunicación y el acceso a información confiable, así como la capacidad de monitorear y denunciar violaciones de derechos.

## Resumen de hallazgos

En base a los datos proporcionados en esta investigación, aquí se detallan una serie de hallazgos y conclusiones principales:

### Sobre las Organizaciones Encuestadas

- La mayoría de las organizaciones encuestadas se ubican en México (77%), con el resto distribuido en los Estados Unidos, El Salvador, Colombia, Guatemala y Honduras.
- La encuesta fue respondida principalmente por mujeres (77% de las respuestas), y la edad de los encuestados no se relevó en la encuesta.
- Casi la mitad de las organizaciones encuestadas (47%) tienen más de 10 años de servicio y atención a la comunidad migrante.
- La mayoría de las organizaciones son de pequeño o mediano tamaño, con un 60% que tiene menos de 15 empleados.
- El 55% de las organizaciones tienen un alto grado de colaboración entre equipos, lo que sugiere una cultura de trabajo en equipo.
- La mayoría de las organizaciones se alinean bien con su propósito (44.83%) y están comprometidas en buscar nuevas formas de alcanzarlo.
- La realización de espacios de reflexión y retrospectiva es común, con resultados positivos en el 41.38% de los casos.
- La mayoría de las organizaciones pueden sobrevivir entre 6 meses y 1 año sin su fuente principal de financiamiento.
- Las fuentes de financiamiento principales son fondos de cooperación internacional, instituciones privadas y donaciones individuales.

### Sobre el Uso de Tecnología

- El 100% de las organizaciones utilizan correo electrónico y documentos para su trabajo.
- El 76% utiliza documentos compartidos alojados en la nube, como Google Workspace o Microsoft Teams.
- Más del 50% utilizan redes sociales y herramientas de comunicación interna, como Slack y WhatsApp.
- Las organizaciones hacen un uso diversificado de la tecnología, desde plataformas educativas hasta software para procesamiento de datos y encuestas.

### Sobre el Almacenamiento de Datos

- Las organizaciones almacenan una amplia variedad de datos, incluyendo contactos de otras organizaciones, voluntarios/as, donantes, campañas, y más.
- Los datos se utilizan principalmente para informes periódicos (87% de respuestas) y para medir el impacto de las actividades (59% de respuestas).

- La mayoría de las organizaciones tienen reglas o criterios de seguridad para guardar y compartir datos (57%).

### **Cómo la tecnología puede abordar problemáticas de la población migrante**

La tecnología puede ayudar a proporcionar acceso a documentos migratorios a través del escaneo y el almacenamiento en la nube, aplicaciones móviles y educación digital. Facilita la comunicación con familiares y redes de apoyo a través de aplicaciones de mensajería y videollamadas. Puede proporcionar acceso a información confiable sobre leyes migratorias y procedimientos de asilo a través de plataformas de información en línea. Permite el monitoreo y denuncia de violaciones de derechos mediante aplicaciones de grabación de video y plataformas de denuncia en línea.

En general, esta investigación resalta la importancia de las organizaciones que trabajan con la comunidad migrante y cómo la tecnología desempeña un papel crucial en su labor. Desde el almacenamiento de datos hasta la comunicación y la lucha contra las violaciones de derechos, la tecnología puede ser una herramienta poderosa para abordar los desafíos que enfrenta esta comunidad. La colaboración entre organizaciones y la diversificación de fuentes de financiamiento también son aspectos importantes para la sostenibilidad de estas organizaciones.

### **Perfiles de las organizaciones.**

Si tuviésemos que encuadrar a este universo, de la encuesta 2023, en los perfiles definidos en la línea de base realizada en 2021, este sería el cuadro:

Síntesis de los Perfiles

- **Perfil A. (3 organizaciones)**

En este perfil se encuentran organizaciones en las que su principal área de oportunidad es la sostenibilidad financiera, es decir, su capacidad de seguir brindando servicios si su fuente principal de financiamiento fuera suprimida. Son organizaciones que en su mayoría están en México y que tienen pocos trabajadores a sueldo (menos de 6) y por lo tanto las consideramos organizaciones pequeñas. Tienen en su mayoría presupuestos medios-bajos en relación con las demás (100.001 y 500.000 USD).

- **Perfil B. (6 organizaciones)**

En este perfil se encuentran organizaciones que tienen áreas de oportunidad vinculadas con la gestión operativa. En su mayoría se encuentran localizadas en México. Su presupuesto promedio es medio-elevado en relación con las demás (entre 500.000 y 1.000.000 USD). La mayor oportunidad se encuentra en el desarrollo de protocolos de atención a víctimas de violencia sexual o basada en género, para atención de personas de la comunidad LGBTQ+ y para la atención diferenciada a poblaciones en situación de exclusión (afrodescendientes o indígenas).

- **Perfil C. (19 organizaciones)**

Este perfil tiene desafíos importantes en la gestión operativa, la sostenibilidad financiera y en el uso de tecnologías. En su mayoría se encuentran en México y la cantidad de trabajadores que perciben salario es muy variable, por lo tanto son de diferente tamaño. Tienen en su mayoría presupuestos medios- bajos en relación con las demás (entre 100.001 y 50.000 USD). En este perfil, mientras más variedad presenta en las situaciones de las personas que acompañan, también se diversifican las fuentes de financiamiento que reciben. Además, en estas organizaciones se puede ver que cuantas más diversidad en las fuentes de financiamiento presentan, más feedback piden a la población a la que acompañan.

Si bien cuentan con un fortalecimiento del liderazgo óptimo que les permite adaptarse al contexto, tienen retos relacionados con la existencia de procesos y protocolos para llevar a cabo su propósito y generar impacto en la población a la que acompañan y en la manera en que utilizan la tecnología (como las redes sociales) y la diversidad de sus fuentes de financiamiento. **DISTINCIÓN** Vemos así cómo este universo utiliza la tecnología para el área de comunicación pero presenta un uso muy bajo en áreas claves como la planificación, recopilación de datos, y utilización de herramientas para el aprendizaje.

Características	Perfil A 3 Organizaciones	Perfil B 6 Organizaciones	Perfil C 19 Organizaciones
Eje(s) con mayor reto y oportunidad de desarrollo	Sostenibilidad Financiera	Gestión Operativa <sup>6</sup>	Gestión Operativa, Sostenibilidad Financiera y Uso de Tecnologías <sup>7</sup>
Localización Mayoritaria <sup>8</sup>	México	México	México
Tamaño (Por la cantidad de trabajadores que reciben sueldo)	Pequeña (1 a 5 empleados)	Grande (más de 15 empleados)	Sin Patrón Definido
Presupuesto relativo	Medio - Bajo (USD 100.000 a 500.00)	Medio - elevado(USD 500.00 a 1 millón)	Medio - Bajo (USD 100.000 a 500.00)

Fuente: Cuadro de elaboración propia

*Aclaración: Hubo 7 organizaciones que manifestaron desconocer su presupuesto y por ello no fueron incorporadas en estos perfiles.*

## Enfoque comparativo de 8 organizaciones que participaron en las encuestas de 2021 y 2023

Con respecto a esta población, de las encuestas realizadas en 2021 y 2023, ocho organizaciones respondieron a ambas: *Espacio Migrante, Las Vanders, Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo, A. C., Frontera con Justicia A.C., Scalabrinianas Misión con Migrantes y Refugiados, José Maria Vilaseca AC - CAFEMIN, Una Mano Amiga En La Lucha Contra El SIDA, A.C., y Programa Casa Refugiados A.C.* Aunque ambas encuestas no abordan exactamente las mismas dimensiones, nos centraremos en las áreas donde se superponen.

### Características principales

Estas organizaciones en su mayoría tienen su sede en la capital mexicana y cuentan con una trayectoria de más de 10 años. Están dirigidas por personal de alrededor de 40 años de edad y se dedican al trabajo con personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas, sobrevivientes de violencias letales, personas apátridas, sujetas de protección internacional y desplazadas. En un caso, también trabajan con la población local. En su mayoría, son organizaciones de pequeño tamaño con menos de 15 empleados.

<sup>6</sup> En esta muestra no se relevó la dimensión de *Fortalecimiento del Liderazgo* pero sí la presencia de protocolos, como se explicó con anterioridad

<sup>7</sup> En cuanto al uso de tecnologías, los desafíos de estas organizaciones no están en el uso de herramientas para la comunicación sino en la planificación y gestión de datos. Por ejemplo, las organizaciones utilizan email, canales digitales para comunicarse de manera interna o externa pero carecen de conocimientos y recursos para el uso de CRMs y herramientas que permitan medir el impacto de sus programas

<sup>8</sup> Esta muestra está compuesta mayoritariamente (77%) de organizaciones de México

Con el fin de evaluar si ha habido cambios en las áreas sobre las que fueron encuestadas durante el desarrollo de este proyecto, describiremos de manera comparativa las áreas evaluadas y los cambios o continuidades dentro de las mismas.

### Gestión operativa

Protocolos de Registro de Datos Generales de Personas Migrantes		Protocolos de atención especializada a mujeres y niños/as migrantes		Protocolos de atención a víctimas de violencia sexual o basada en género		Protocolos para atención de personas de la comunidad LGBTQ+		Protocolos de atención diferenciada a poblaciones en situación de exclusión (afrodescendientes o indígenas)	
2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021
Sí 8 todas	Sí 7	Si 7	Si 7	No 3	No 4	No 3	No 3	No 7	No 6
	No 1	No 1	No 1	Sí 5	Sí 4	Sí 5	Sí 5	Si 8	Sí 2

De este análisis comparativo es importante destacar que:

- Las organizaciones han aumentado sus protocolos en los registros de datos generales de sus beneficiarios, los protocolos de atención a víctimas de violencia sexual y los protocolos con una perspectiva a la inclusión de la población afrodescendiente y/o indígena.
- No han sufrido cambios los protocolos relacionados a la atención especializada de mujeres y niños y comunidad LGBTQ+.

No se observan mayores variaciones en contratos y códigos internos de las organizaciones, se puede atribuir a que la persona que contesta la encuesta no es la misma en ambos momentos. Respecto a los temas relacionados a colaboración de equipos y liderazgo no se observan cambios significativos.

### Fortalecimiento y sostenibilidad financiera

Si la fuente principal de financiamiento fuera suprimida, ¿Cuánto tiempo podría sobrevivir la organización?	
2023	2021
De 2 a 6 meses: 5	De 2 a 6 meses: 5
Máximo 1 mes: 3	Máximo 1 mes: 1
	Más de 1 año: 2

En la tabla se refleja una disminución pronunciada de la sostenibilidad financiera con el total del universo no llegando a más de seis meses de operación si se suprimiera su mayor fuente de financiamiento, versus el 80 % en 2021. En relación a esto último aquellas organizaciones que en 2021 expresaron que si su principal fuente de financiamiento desapareciera pudiera funcionar más de 1 año, y que en 2023 respondieron que antes la misma situación solo llegarían a 6 meses. Si las mismas 44 organizaciones encuestadas en 2021 hubieran respondido la encuesta en 2023 sería interesante si esta tendencia persiste.

### Uso de tecnologías

Las organizaciones encuestadas utilizan una variedad de herramientas tecnológicas en sus operaciones. Estas herramientas incluyen el uso generalizado de correo electrónico y redes sociales. Además, muchas organizaciones aprovechan plataformas para reuniones virtuales y herramientas de comunicación interna para facilitar la colaboración. Algunas de ellas también han implementado soluciones más

avanzadas, como software de procesamiento de datos, herramientas para la recolección y visualización de datos, plataformas educativas propias y sistemas específicos de gestión. Estas tecnologías les permiten mejorar la eficiencia y la efectividad en sus respectivas áreas de enfoque y operaciones.

Las organizaciones almacenan una amplia gama de información en sus bases de datos. Esto incluye detalles sobre proyectos/programas/casos, registros de personas migrantes, contactos de otras organizaciones, servicios brindados, voluntarios/as y donantes corporativos y/o institucionales. Estos datos les permiten gestionar y supervisar sus operaciones, mantener registros de personas atendidas y colaborar con otras entidades en sus esfuerzos.

Las organizaciones utilizan estos datos principalmente para generar reportes o informes periódicos, medir el impacto de sus acciones y realizar el seguimiento de casos de migrantes. Además, algunos de ellos emplean estos datos para la creación de campañas, ya sea de donación o incidencia, lo que les permite avanzar en sus objetivos y realizar un seguimiento más efectivo de sus operaciones. Todas las organizaciones aseguran poseer criterios para asegurar y almacenar datos.

En 2023 el universo proporciona una visión más detallada y amplia del uso de tecnología en comparación con 2021. Esto sugiere que las organizaciones están más dispuestas a utilizar una variedad de herramientas tecnológicas y tienen un enfoque más diversificado en el almacenamiento y uso de datos para abordar las necesidades de la comunidad migrante

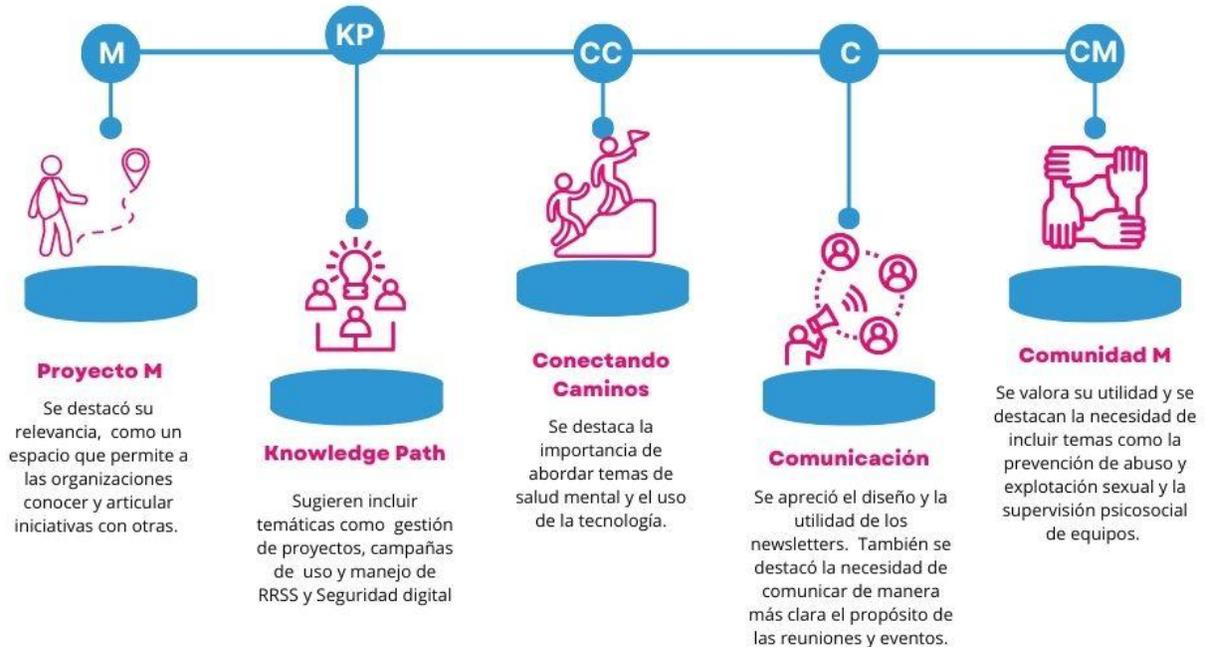
A partir de la pregunta: **"Indique DOS problemáticas de su comunidad migrante que se imagina que podrían ser solucionadas con el uso de la tecnología"**, las organizaciones esbozan que dentro de la comunidad existen dos problemáticas significativas que podrían beneficiarse de la implementación de tecnología. En primer lugar, la desinformación es un desafío común que podría abordarse mediante el acceso a plataformas en línea que brinden información precisa y actualizada sobre derechos y procedimientos migratorios. Los tiempos en la atención es otro problema importante que podría ser resuelto mediante la tecnología, permitiendo servicios telemáticos para asistencia legal, atención médica, orientación y apoyo psicológico, lo que agilizaría el proceso de atención a los migrantes. Además, el almacenamiento de documentos migratorios y la educación continua pueden mejorarse a través de herramientas digitales que faciliten la conservación segura de documentos y el acceso a recursos educativos en línea, proporcionando a los migrantes las habilidades necesarias para la búsqueda de empleo, vivienda y trámites burocráticos. Por último, la tecnología también puede contribuir a la visibilización de casos de violencia de género entre las migrantes mujeres y la comunidad LGBT+ y ayudar a combatir el desconocimiento del procedimiento de solicitud de refugio, así como la valoración y vigencia de los documentos migratorios. Además, la tecnología puede respaldar la recopilación de datos estadísticos y proporcionar apoyo para la organización y gestión de archivos, lo que contribuiría a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad migrante.

**CAPÍTULO VII**  
**EVALUACIÓN DE**  
**PROYECTO M**



## 7. Evaluación Proyecto M

Con el objetivo de conocer y evaluar el impacto del proyecto a lo largo de estos tres años, en el 2023 realizamos dos acciones de opinión: una encuesta y 3 focus group, los mismos arrojaron resultados como:



- Se destacó su relevancia del Proyecto M, como un espacio que permite a las organizaciones conocer y articular iniciativas con otras. La interacción y el aprendizaje mutuo enriquecen su trabajo diario, proporcionando herramientas valiosas y abordando temas no discutidos en otros espacios. Los ejes de trabajo del proyecto, centrados en sostenibilidad, adaptabilidad y transformación digital, se consideraron altamente pertinentes para el desarrollo de estas organizaciones, ya que abordan temas críticos y en constante evolución. Además, se subrayó la importancia del autocuidado y los cuidados colectivos, así como la necesidad de comunicar eficazmente hacia el exterior para mejorar la sostenibilidad.
- En cuanto a la participación, se identificaron barreras como la estructura organizativa, la complejidad de las dinámicas internas y la falta de tiempo. Las recomendaciones incluyeron el uso de las redes sociales, la invitación de organizaciones que compartan sus experiencias en el proyecto y una mayor claridad sobre la elegibilidad de participación.
- Respecto a la comunicación utilizada para informar sobre las actividades del proyecto, se señaló que los correos a veces se dirigen al spam. A pesar de ello, se apreció el diseño y la utilidad de los newsletters. Se sugirió la creación de dos grupos de WhatsApp: uno para compartir iniciativas y otro exclusivamente para la información del Proyecto M. También se destacó la necesidad de comunicar de manera más clara el propósito de las reuniones y eventos.

- La Comunidad M fue vista como un espacio enriquecedor para el intercambio y el aprendizaje entre organizaciones. Las organizaciones valoran su utilidad y destacan la necesidad de incluir temas como la prevención de abuso y explotación sexual y la supervisión psicosocial de equipos. Se solicitó un seguimiento de los beneficios obtenidos en estas participaciones y la entrega de grabaciones y resúmenes de los encuentros. Además, se expresó interés en charlas proporcionadas por Kubadili y Wingu. Respecto a la Comunidad M,
- Conectando Caminos, se destacó su valor para el fortalecimiento de las organizaciones, especialmente en áreas como la recaudación de fondos y la adaptabilidad. Las recomendaciones incluyeron una mejor comprensión de las necesidades de las organizaciones y la creación de un canal de retroalimentación con la Comunidad. Además, destacan la importancia de abordar temas de salud mental y el uso de la tecnología en futuras ediciones.
- El Knowledge Path se consideró una iniciativa poco conocida para algunas organizaciones, y se recomendó reforzar la comunicación sobre sus beneficios y objetivos. Se subrayó la importancia de mantener a todas las organizaciones informadas sobre las novedades del proyecto. Mencionan también, que el KP ha ayudado a fortalecer el trabajo en equipo y compartir información valiosa. **Sugieren incluir temáticas como: Autocuidado, cuidados colectivos, gestión de proyectos, campañas de comunicación por la No xenofobia, Uso y manejo de RRSS, Seguridad digital y derechos LGBTQIA.**

Por último, a pesar de algunas barreras para la participación (falta de tiempo, atención de necesidades críticas de sus beneficiarios), las organizaciones reconocen la utilidad de estas iniciativas en el fortalecimiento de sus capacidades y la mejora de sus servicios.

*“Se comparte información muy valiosa, no solo por parte de HIP, sino de organizaciones que han encontrado soluciones a problemáticas similares”*

*“Nos dan herramientas de desarrollo para proyectos o actividades diarias dentro de nuestra organización que, dicho sea de paso, ayudan de manera tangible desde la primera vez dentro de todo el proceso que se lleva a cabo”*

*“Lo que aprendemos en los talleres es siempre socializado con el resto del equipo y la información que consideramos útil para la población la hacemos de su conocimiento. Ha fortalecido también el trabajo en colectividad”*

## ALGUNAS REFLEXIONES

- **Proyecto M: Una Comunidad de Prácticas de Organizaciones Migrantes**

El Proyecto M se consolidó como una comunidad de organizaciones centradas en la temática migratoria, reuniendo a diversas entidades que trabajan en pro de los derechos y el bienestar de las personas migrantes en diferentes países en las Américas. Esta agrupación permite la unificación de esfuerzos y recursos, a la vez que fomenta la creación de redes de apoyo, referidos y colaboración entre las organizaciones miembro.

El funcionamiento en forma de agrupación del Proyecto M potencia y amplía la capacidad de respuesta y acción de cada entidad. Esto les permite abordar desafíos complejos de la migración desde múltiples perspectivas, con una mayor eficacia y ampliando su radio de acción.

- **La importancia de las Comunidades de Prácticas en el Contexto Migratorio**

Las comunidades de prácticas son grupos de personas que comparten un interés o pasión común y que se reúnen regularmente para compartir y aprender unos de otros. Estas comunidades se vuelven esenciales para el intercambio de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en el ámbito migratorio en el contexto del Proyecto M.

Facilitan la creación de soluciones innovadoras adaptadas a las realidades cambiantes de la migración. Además, al compartir aprendizajes y desafíos, las organizaciones pueden adaptarse rápidamente a los nuevos escenarios y fortalecer su capacidad de respuesta y el apoyo a las poblaciones migrantes.

En la práctica las organizaciones destacaron que el espacio les ha servido para aprender unas de otras y en muchos casos al conocer otras organizaciones en el territorio pudieron referir a migrantes que solicitaban ayuda. Además, tuvo una gran relevancia simbólica para que las organizaciones no se “sintieran solas” en su labor diaria.

- **Beneficios de la generación de comunidad en el Proyecto M**

La generación de comunidad en el Proyecto M ofrece múltiples beneficios. En primer lugar, al trabajar en conjunto, las organizaciones pueden acceder a recursos y herramientas compartidas, optimizando su impacto y alcance. En segundo lugar, la colaboración estrecha entre las entidades permite la identificación rápida de desafíos y oportunidades en el ámbito migratorio, facilitando la implementación de soluciones conjuntas.

Además, la formación de un cluster fortalece la voz y presencia de las organizaciones en espacios de toma de decisiones, permitiendo abogar de manera más efectiva por políticas y acciones que beneficien a las personas migrantes.

En resumen, la agrupación/segmentación de las organizaciones que conforman Proyecto M no solo potencia el trabajo individual de cada organización, sino que también multiplica su impacto colectivo en la defensa y apoyo a las comunidades migrantes.

**CAPÍTULO VIII  
RECOMENDACIONES**



## 8. Recomendaciones

Teniendo en cuenta el trabajo realizado durante estos tres años - 2021, 2022 y 2023 - y la evolución de Proyecto M, de acuerdo a las necesidades volátiles y complejas de las organizaciones, recopiladas en este informe a continuación realizamos una serie de recomendaciones para fortalecer la operatoria e impacto de las organizaciones del Programa de Migración de HIP, teniendo como premisa 5 verticales: Habilidades en la gestión financiera, fortalecimiento del equipo, aprendizaje continuo, fortalecimiento de la comunidad y habilidades tecnológicas.



### 1. Sostenibilidad

La encuesta realizada en 2023 ha revelado una preocupante fragilidad financiera y de sostenibilidad en las organizaciones de la Comunidad M. Esta situación, aunque alarmante, brinda una oportunidad única para reevaluar y fortalecer las estrategias de financiamiento de dichas organizaciones por lo tanto sugerimos hacer foco en acciones que tengan como eje:

- **Autodiagnóstico de sostenibilidad:** existen herramientas tecnológicas desarrolladas por Wingu para llevarlo a cabo.
- **Capacitaciones específicas sobre modelos de sostenibilidad:** generación de nuevas fuentes de ingresos de libre disponibilidad:
- **Donantes individuales:** Es crucial destacar que la gran mayoría de estas entidades tienen diásporas en Estados Unidos, un país con una rica tradición de filantropía individual. Dada esta conexión directa con una base potencial de donantes, es importante considerar la implementación de programas de donantes individuales como una solución viable y sostenible. Una rápida implementación de programas de donantes individuales ayudaría a las organizaciones con 6 meses de supervivencia a poder “estirar” su vida en el tiempo y desarrollar una cultura de sostenibilidad a largo plazo independiente de los proyectos que consigan de filantropía institucional.

Una capacitación y estrategia para generar una campaña de captación de donantes individuales no sólo proporciona una fuente de ingresos más estable y predecible, sino que también fortalecería el vínculo entre las organizaciones y su comunidad en el extranjero. Al involucrar directamente a los individuos en

el proceso de donación, se fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia las causas que apoyan.

- **Generación de nuevos productos y servicios:** se busca brindar las herramientas necesarias para desarrollar un modelo de sostenibilidad que les permita alcanzar sus metas a largo plazo y contribuir al desarrollo sostenible de sus organizaciones
- **Mentorías específicas y centradas en sostenibilidad:** aquí sugerimos trabajar con las organizaciones específicas que demuestren gran compromiso, necesidad e interés en seguir fortaleciendo sus modelos de sostenibilidad, por ejemplo implementado un chatbot personalizado, para llevar adelante su oferta de productos y/o servicios a la comunidad en general.

En definitiva, al diversificar las fuentes de financiamiento y no depender exclusivamente de grandes donantes o subvenciones, las organizaciones pueden garantizar una mayor autonomía en su toma de decisiones y en la ejecución de sus proyectos.

## 2. Power Skills

Teniendo en cuenta el contexto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) en el que se desempeñan las organizaciones que hacen parte del programa de migración de HIP, además de los intereses de las organizaciones manifestados en las encuestas y encuentros de la comunidad M, sugerimos capacitaciones donde el foco este centrado en el cuidado de las personas y su desempeño profesional y laboral, tomando como eje las temáticas:

- Pensamiento flexible.
- Balance entre la vida laboral y profesional
- Gestión de emociones
- Gestión del cambio
- Oratoria
- Habilidades tecno-sociales

## 3. Actualización de contenidos del Knowledge Path

Aprovechando que en el 2023 se trabajó en optimizar la plataforma respecto a sus características de funcionamiento y diseño, sugerimos en el 2024 implementar una estrategia de actualización de contenidos, teniendo como premisa las necesidades e intereses de las organizaciones.

Sugerimos que este sea un proceso abierto y colaborativo, que permita la participación de las organizaciones participantes del Proyecto para que, tal como sucede en los encuentros de la Comunidad M y en los eventos presenciales como el HR Summit 2021 y 2023, puedan ofrecer a sus pares el intercambio de conocimientos significativos.

## 4. Comunidad de práctica

Teniendo como insumo que durante el 2022 y 2023 los espacios de la Comunidad M fueron co-liderados por las organizaciones, identificamos como desafío poder dotar de autonomía y autosuficiencia a los agentes que la componen para que más allá de co-facilitarla, comiencen a co-liderarla. Como desafío encontramos el poder garantizar herramientas para que dicha comunidad no se encuentre atada a la facilitación de Wingu - Kubadili - HIP, si no también que pueda ser sustentable en el tiempo incorporando roles rotativos. Esperamos que dicha comunidad pueda volverse un foco de incidencia a nivel regional y pueda sistematizar esfuerzos interorganizacionales desde un programa claro de capacity-building para fortalecer a sus agentes en la búsqueda de autonomía.

### **5. Fomentar la colaboración**

Creemos que HIP tiene la oportunidad de fomentar la colaboración entre diversas OSC que trabajen con migrantes, ya que hace tiempo las organizaciones comparten espacios de aprendizaje y hay confianza construida. HIP podría seleccionar a 4-5 organizaciones para que elijan un problema común que tengan y que sea complejo y crear un consorcio entre esas organizaciones para buscar, descubrir y experimentar soluciones innovadoras. Siempre utilizando metodologías centradas en las personas y en el contexto de América Latina. HIP puede buscar acompañamiento para este facilitando las interacciones y asegurando que puedan testear y validar las soluciones diseñadas.

### **6. Descubrimiento de producto de tecnología social**

Desde un punto de vista global del ecosistema de organizaciones que trabajan por y para las personas migrantes de las américas, se hacen cada vez más visibles las necesidades comunes y esfuerzos compartidos. Las distintas iniciativas del Proyecto M han logrado que se generen sinergias 1:1, reduciendo el esfuerzo y ampliando el impacto de cada iniciativa. Para profundizar esta colaboración, se propone realizar un descubrimiento de necesidades comunes que puedan ser canalizadas a través de un desarrollo de Tecnología Social, que integre distintas etapas del proceso migratorio y ofrezca acompañamiento a las personas que lo atraviesan, conectando con las propuestas y soluciones que dan las distintas organizaciones del ecosistema, esto alineado a los hallazgos encontrados relacionados al uso de la tecnología.

En conclusión, todas estas sugerencias pretenden contribuir al fortalecimiento de las organizaciones que hacen parte del programa de migración de HIP y pueden ser adaptadas a sus intereses.

ANEXO



## Enfoque metodológico, perspectiva de Kubadili y Wingu

### Metodología Kubadili

Fomentamos una metodología de trabajo ágil que desarrolla capacidades en los equipos de organizaciones sociales para maximizar su impacto con recursos más limitados, acelerar procesos, fomentar la innovación y ampliar su crecimiento en un entorno caracterizado por desafíos constantes y cambiantes. Esta metodología ágil, centrada en las personas y fundamentada en valores, se inspira en enfoques como Design Thinking, Lean Startup y Scrum, entre otros. Creemos que al adoptar estas metodologías como marco de trabajo, los distintos ejes y áreas de desarrollo institucional de las organizaciones sociales pueden impulsarse de manera simple, eficaz e iterativa, generando un valor incremental a través del aprendizaje constante, la reflexión y la colaboración. Tanto Kubadili como Wingu cuentan con una red de profesionales provenientes del ámbito del agilismo, la comunicación y la transformación digital. Esta diversidad nos brinda la capacidad de articular esfuerzos y potenciar intervenciones de fortalecimiento dirigidas hacia las organizaciones sociales.

En la ejecución del Proyecto M, propusimos un enfoque metodológico basado en seis ejes centrales:

- **Agilidad:** Este enfoque se arraiga en valores como la priorización de las personas y sus interacciones sobre los procesos y las herramientas, la entrega constante de resultados visibles frente a la documentación extensiva, la valoración de la iteración incremental y la adaptación a los cambios en lugar de seguir planes rigurosos.
- **Sistemas Complejos:** Abordamos los desafíos, problemáticas y oportunidades de los equipos considerándolos como un sistema interrelacionado dentro del contexto más amplio de actores interconectados.
- **Teoría de Cambio:** Buscamos desarrollar y presentar gráficamente los objetivos del proyecto de fortalecimiento institucional, estableciendo una lógica causal que define cómo planeamos lograrlos, fusionando esta herramienta de planificación con un marco de trabajo para el diseño y la evaluación del proyecto.
- **Desarrollo Organizacional: Acompañamos** no solo en el fortalecimiento organizacional sino también en el desarrollo de procesos innovadores que sustentan y fomentan el crecimiento de capacidades de los equipos. Este enfoque considera la estructura organizacional, la revisión continua de procesos, la cultura organizacional y las metodologías de innovación.
- **Diseño Centrado en las Personas: Aplicamos** este enfoque para proponer planes de acción y fortalecimiento acordes a las necesidades detectadas, promoviendo la reflexión constante sobre las estrategias que generan un valor incremental para las organizaciones participantes.
- **Resiliencia Organizacional Digital: Fomentamos** la capacidad de las organizaciones para superar circunstancias críticas y adaptarse a escenarios inciertos, haciendo un uso estratégico de recursos tecnológicos oportunos, seguros y confiables. Esta resiliencia es clave para el impacto social continuo en el contexto de incertidumbre actual.

## Metodología Wingu

Buscamos promover y generar una mentalidad innovadora y creativa basándonos en valores de igualdad y justicia y que se retroalimenta de las distintas miradas de todas las personas que participen de las actividades.

Dentro de las metodologías y herramientas que utilizamos se encuentran:

- **DESIGN THINKING:** Es un método que se utiliza para generar ideas innovadoras, tanto sea para la creación de un producto o servicio, como para la resolución o mejoras de problemas o desafíos existentes. La gran diferencia con otras metodologías, es que se centran en las necesidades reales de los usuarios y se los involucra en la búsqueda de la innovación.
- **USER JOURNEY :** o mapa de experiencia del usuario/a o cliente, es una herramienta de visualización que se desprende de la metodología de Design Thinking. Nos permite analizar la relación que tiene un usuario/a con un producto o servicio de una manera amplia y no centrada en medir algo puntual. Lo más interesante de la herramienta, es el hecho de visualizar rápidamente toda esa relación e identificar cómo evoluciona la experiencia, desde el punto de vista del usuario, con respecto al tiempo, analizando sus sentimientos, sus dificultades o su satisfacción en las diferentes fases del proceso.
- **BUSINESS CANVAS:** Es un tablero/plantilla de gestión estratégica, que permite el desarrollo de nuevos proyectos, refinar y/o documentar los existentes. La visualización, permite y facilita el aporte de otras miradas, pudiendo generar soluciones innovadoras o nuevos enfoques a las ideas previamente elaboradas. Con un business canvas se puede tener una rápida mirada sobre: la propuesta de valor, la infraestructura, los destinatarios, los usuarios/as, las finanzas, etc, así como también los posibles cuellos de botella y los puntos donde se requiere mayor esfuerzo o prioridad.
- **DEFINICIÓN DE TECNOLOGÍAS:** Es un proceso de investigación y selección de aplicaciones de software que pueden responder a la necesidad del negocio.
- **REGLAS DEL NEGOCIO:** Describe las políticas, normas, operaciones, definiciones y restricciones presentes en una organización/institución y que son de vital importancia para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **PLANEACIÓN TÉCNICA:** Elaboración de las historias de usuarios: requerimientos de software detallados a nivel técnico.
- **DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:** condiciones para aceptar o no una historia de usuario.
- **KANBAN DE DESARROLLO:** mapa que agrupa las historias de usuario según la prioridad y el orden de cómo se va a desarrollar

Una de las características principales de Wingu es que somos expertos en tecnología pero también somos una organización de la sociedad civil. Todos nuestros proyectos están atravesados por el impacto social y el cuidado de las personas en situación de vulnerabilidad. Tenemos en cuenta la falta de acceso tecnológico y las desigualdades que esto genera además de entender que hay distintas capacidades y necesidades para la adopción de herramientas tecnológicas. Nuestro foco está puesto en generar impacto.

De esta forma, lograremos tener una perspectiva integral y rendimiento en competencias individuales. En el marco de los acompañamientos de Conectando Caminos se abordó la definición de las tecnologías idóneas para la configuración/desarrollo de las soluciones de acuerdo a los indicadores que mejor se ajustaran a los objetivos del proyecto y los recursos disponibles, estructurando y ejecutando un plan de desarrollo tecnológico junto a los expertos del equipo que mejor se adapten a la propuesta técnica que podría incluir Diseñadores UX/UI, maquetadores Web, diseñadores, analistas técnicos y/o desarrolladores Full Stack junto a sus respectivos coordinadores y Project Managers.

El enfoque de desarrollo de Wingu se basa en la metodología de desarrollo iterativo incremental y en el proceso de co-creación. Esto significa que no solo nos centramos en la creación de soluciones tecnológicas de forma lineal, sino que adoptamos un enfoque flexible y colaborativo que involucra a todas las partes interesadas, incluyendo a las organizaciones sin fines de lucro y a las personas beneficiarias. A través de un proceso iterativo, desarrollamos soluciones en pequeñas etapas, lo que nos permite recopilar retroalimentación constante y realizar ajustes a medida que avanzamos.

**En conclusión, desde Kubadili y Wingu, buscamos trabajar con metodologías y herramientas que permitan y fomenten la agilidad e innovación dentro de cada una de las iniciativas del Proyecto M, poniendo énfasis en los intereses y necesidades de las organizaciones, buscando siempre la mejora continua y retroalimentación como forma de aprendizaje.**