



Informe de investigación

Proyecto M

Descubrimiento de necesidades para el fortalecimiento a organizaciones grantees de HIP que acompañan a personas migrantes, refugiadas y en situación de desplazamiento forzado en América

HIP

HISPANICS
IN PHILANTHROPY
The power of giving and connecting



Índice

00. RESUMEN EJECUTIVO	2
01. CONOCIENDO EL MAPA <i>Sobre el proyecto y la investigación</i>	4
02. CONOCIENDO EL CAMINO <i>Datos clave sobre las organizaciones encuestadas</i>	6
03. HALLAZGOS EN EL ANDAR <i>Aprendizajes recogidos luego del proceso</i>	10
04. QUIENES ACOMPAÑAN EL CAMINO <i>Tres perfiles de las organizaciones grantees de HIP</i>	15
05. DESAFÍOS DEL CAMINO <i>Las organizaciones grantees de HIP frente al Covid-19</i>	24
06. COMENTARIOS FINALES	27
07. ANEXO METODOLÓGICO <i>Procedimientos del estudio cuantitativo</i>	29

Resumen ejecutivo

¿Por qué hacemos este informe?

Este informe surge como parte del Proyecto M¹ para el fortalecimiento a organizaciones grantees² de Hispanics in Philanthropy (HIP) que acompañan a migrantes, entendidos en este informe como cualquier persona en situación de movilidad en América. A partir de esta instancia de investigación nos proponemos conocer las necesidades de dichas organizaciones para diseñar las estrategias de acompañamiento de cara al futuro.

¿Cómo se llevó adelante la investigación?

El enfoque de la investigación fue mixto y en dos etapas. La primera etapa cuantitativa se llevó adelante a través de una encuesta y la segunda consistió en entrevistas cualitativas. Todo el estudio se basó en 5 ejes principales: 1) Datos generales de las organizaciones, 2) Gestión operativa, 3) Fortalecimiento del liderazgo y adaptabilidad organizacional, 4) Fortalecimiento y sostenibilidad financiera y, 5) Uso de tecnologías.

Breve descripción de las organizaciones encuestadas

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

El siguiente informe presentará gran diversidad de hallazgos. Consideramos que los más importantes de esta investigación son:

- 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.

¹ El nombre del proyecto "M" hace referencia al propósito del mismo, que es acompañar a las personas Migrantes o en Movimiento en América. Tomamos la letra "M" como la gran sintetizadora de esa idea.

² La palabra "grantee" refiere a los beneficiarios del apoyo de los programas de Hispanics in Philanthropy (HIP). Actualmente son 87 organizaciones en América de las cuales 44 han participado de la instancia de encuestas y 5 han participado de las entrevistas personales.

- 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 organización hallados en el estudio

En este informe presentaremos los perfiles que hemos hallado en las organizaciones grantees de HIP junto con sus fortalezas y oportunidades.

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.

Covid-19 y los servicios de acompañamiento y apoyo al migrante

La pandemia y el consecuente distanciamiento social fueron aceleradores del proceso de digitalización, virtualización de escenarios y de mayor uso de tecnologías en todos los procesos de la organización; este acontecimiento reveló la brecha digital en el acceso al uso de tecnologías de la información y la comunicación en la población a la que acompañan las organizaciones grantees de HIP.

La influencia más importante que narraron las organizaciones fue la dificultad en el proceso de atención y acompañamiento a la población migrante. Esta dificultad supuso cambios como la suspensión de atención presencial, la transformación a la virtualidad de servicios de capacitación y educación, la adaptación de servicios legales al contexto remoto, etc. Todos estos cambios fueron necesarios para seguir sosteniendo el acompañamiento que las organizaciones ofrecen.

01. CONOCIENDO EL MAPA

. Sobre el proyecto y la investigación

Proyecto M

Desde [Civic House](#), [Kubadili](#) y [Wingu](#) buscamos articular esfuerzos junto a Hispanics in Philanthropy (HIP) para ayudar a sus organizaciones aliadas a ampliar y mejorar sus operaciones y servicios de manera que puedan ofrecer una respuesta eficaz acorde a la realidad y necesidades de las personas migrantes³ en América.

Como parte de este proyecto que llamamos “Proyecto M”, llevamos adelante la siguiente investigación para descubrir las necesidades y posibilidades de las organizaciones grantees de HIP dentro de los ejes estratégicos de acción:

- Uso de tecnologías: para ser más eficientes hacia dentro de la organización y los servicios brindados a las personas migrantes y para colaborar con otras organizaciones.
- Fortalecimiento de liderazgos y adaptabilidad organizacional: desde una perspectiva ágil para promover la entrega de valor temprana, la motivación, la colaboración y la mejora continua.
- Gestión operativa: para relevar el estado de aspectos organizacionales esenciales que permiten entregar valor de manera efectiva.
- Fortalecimiento y sostenibilidad financiera: para promover el fortalecimiento financiero de las organizaciones a través de la diversificación de ingresos y el profesionalismo de quienes colaboran.

A partir de la investigación detallada debajo deseamos compartir aprendizajes, conectar variables que nos permitan descubrir hallazgos más profundos y generar perfiles de organizaciones para diseñar las estrategias de acompañamiento de cara al futuro.

Resumen de estrategias metodológicas

Las preguntas de investigación que motivaron este estudio tuvieron por objetivo identificar las necesidades de fortalecimiento en organizaciones migrantes en América en cinco ejes principales: 1) Datos generales de las organizaciones, 2) Gestión operativa, 3) Fortalecimiento del liderazgo y adaptabilidad organizacional, 4) Fortalecimiento y sostenibilidad financiera y, 5) Uso de tecnologías. Estas interrogantes fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las necesidades de fortalecimiento de las organizaciones en función a estos ejes?
- ¿Cuáles son los perfiles que definen el comportamiento de las organizaciones respecto a los ejes?
- ¿Cómo es la dinámica del comportamiento de las organizaciones en estos ejes?

³ En este informe se utilizará el concepto de “persona migrante” para hacer referencia a la población acompañada por las organizaciones grantees de HIP, es decir, cualquier persona en situación de movilidad en América.

El contexto actual de las organizaciones en un mundo complejo, cambiante e incierto requiere, para su entendimiento, tener una mirada sistémica. Por eso, todo el estudio se realizó desde la teoría de los sistemas complejos y el pensamiento sistémico, considerando el comportamiento de las organizaciones como parte de un sistema complejo y dinámico que se encuentra en constante interacción con su contexto (Arnold y Wade, 2012; Bertalanffy, 1968/2003; García, 2013).

El enfoque de la investigación fue mixto y en dos etapas. La primera etapa cuantitativa se llevó adelante a través de una encuesta enviada a todas las organizaciones grantees de HIP de las cuales 44 dieron respuesta. La segunda consistió en entrevistas cualitativas a 5 organizaciones seleccionadas para cubrir la diversidad de territorios, tamaños, servicios brindados y situación de la población migrante. El objetivo de las entrevistas fue comprender los principales desafíos, aprendizajes y oportunidades de fortalecimiento de las mismas y validar los resultados del estudio cuantitativo.

02. CONOCIENDO EL CAMINO

. Datos clave sobre las organizaciones encuestadas

Síntesis de los datos generales de las organizaciones

El 68% de las organizaciones se ubican en México y en EUA. De ellas, el 70% de las personas encargadas de responder la encuesta fueron mujeres, con un promedio de edad de 42 años.

El 54% de las organizaciones tienen como máximo 10 años de servicio y atención; como máximo tienen 15 personas trabajadoras con sueldo. Las personas migrantes es la población que recibe mayor acompañamiento por parte de estas organizaciones, aunque representa el 30% de la variedad de situaciones que acompañan.

Las organizaciones presentan una fuerte formalización de procesos internos (entre 82.2% y 95.6% según el proceso) y una menor presencia de protocolos para la atención de la población migrante a la que acompañan. En este segundo grupo, se observan, por un lado, protocolos generales como el registro de datos generales y de atención especializada a mujeres y niños/as con un 77.8% y 66.7% de organizaciones que los poseen respectivamente y, por otro lado, protocolos específicos de atención donde el porcentaje se presenta en menor medida y por debajo del 57.8%.

Finalmente, el 100% de las organizaciones que formaron parte del proceso han afirmado haber establecido lazos de colaboración con otras en el último año.

¿Dónde están ubicadas?

De las 44 organizaciones participantes, la mayoría se ubican en México (36.36%) y EUA (31.82%). Otras locaciones que surgieron en menor medida en el estudio son Colombia, El Salvador, Honduras, Guatemala, Costa Rica y Chile.

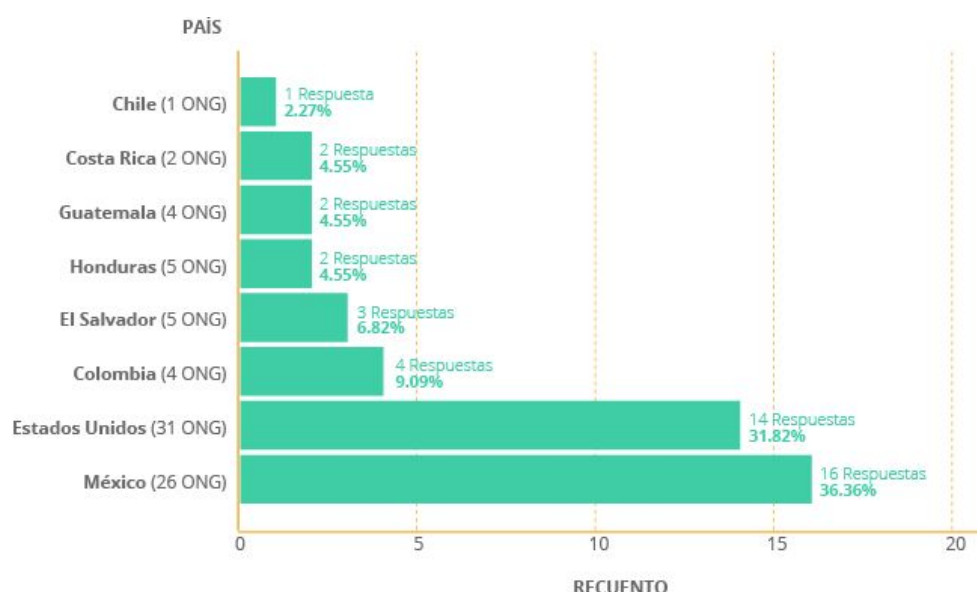


Figura 1. Gráfico de barras que señala locación de organizaciones y el porcentaje relativo al total de 44 organizaciones.

El gráfico representa el total de grantees de cada país entre paréntesis y la cantidad de respuestas recibidas por cada uno. El único faltante es Brasil, con 1 ONG, que no brindó respuesta. Los dos países con mayor número de organizaciones son México y EUA. Fuente: Elaboración propia.

¿Quiénes respondieron la encuesta?

Respecto a las personas específicas que respondieron las encuestas, el 70.5% se identificaron con el género femenino y el 29.5% con el masculino. Si bien se incluyó la opción "No binario" en las encuestas, este no fue seleccionado en ningún caso. El promedio de edad de quienes respondieron fue de 42.4 existiendo una amplitud de edad muy heterogénea para ambos géneros.

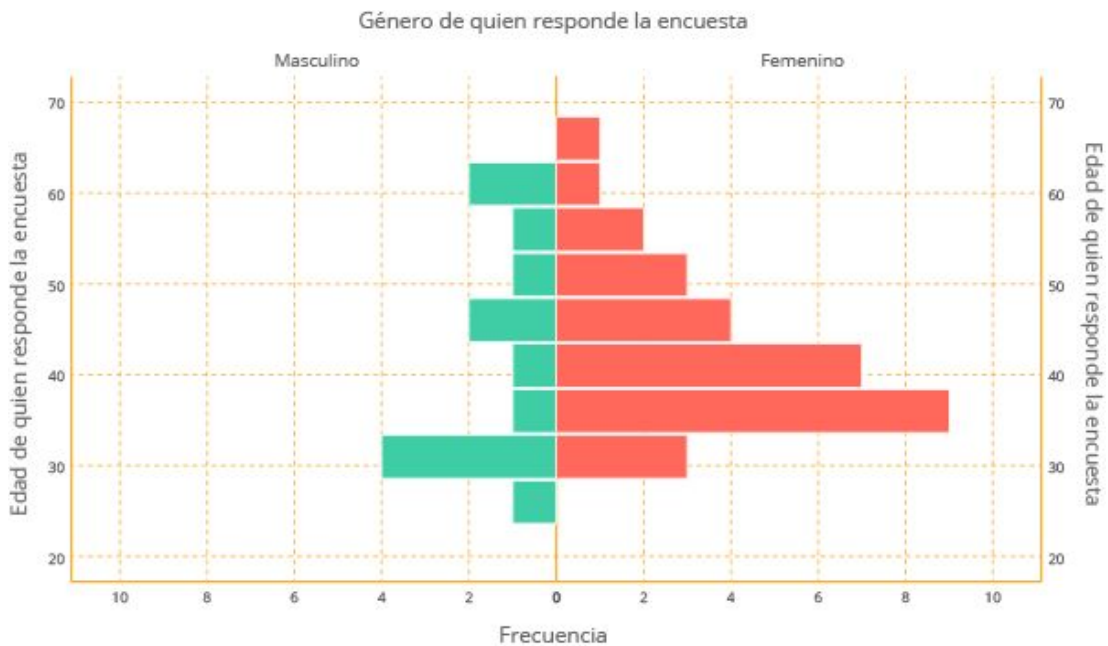


Figura 2. Pirámide de población del género y edad de las personas que respondieron la encuesta para las organizaciones participantes. Fuente: Elaboración propia.

¿Por qué considerar la edad y el género de la persona respondientes como parte del perfil de las organizaciones?

A partir de la información proporcionada, se encontraron hallazgos que sugieren una relación entre la edad de la persona que responde y algunas variables del estudio, principalmente el empleo de redes sociales y procesos internos de las organizaciones. Además, en la etapa cualitativa del estudio se mostró que, con frecuencia, la persona que responde la encuesta suele ser el o la líder de la organización.

¿Cuántos años de servicio llevan las organizaciones?

Las organizaciones muestran diversidad en los años de servicio a la población que acompañan. Más del 50% de ellas tienen como máximo 10 años de antigüedad y menos del 10% cumplen más de 30 años (tabla 1).

Tabla 1.
Años de antigüedad de las organizaciones Grantees de HIP

Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
Hasta 5 años	9	20.5
De 6 a 10 años	10	34.1
De 11 a 15 años	6	13.6
De 16 a 20 años	6	13.6
De 21 a 25 años	1	2.3
De 26 a 30 años	1	4.5
De 31 a 35 años	2	4.5
De 40 a 45 años	3	6.8
De 46 a 65 años	1	2.3

Fuente: Elaboración propia

¿Cuántas personas trabajadoras perciben un salario?

Sobre el número de personas que trabajan con sueldo se presenta una posición muy semejante a la antigüedad de las organizaciones. Más del 50% de las organizaciones tienen hasta 15 personas con sueldo y el resto de las organizaciones varía entre las 16 a más de 120 personas trabajadoras que perciben un salario (tabla 2).

Tabla 2.
Número de personas con sueldo que trabajan en las organizaciones Grantees de HIP

Personas	Cantidad	Porcentaje
Hasta 15	28	63.6
16-30	9	20.5
31-45	2	4.5
46-60	2	4.5
61-75	1	2.3
106-120	1	2.3
Más de 120	1	2.3

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué tipo de situación dentro de la problemática migrante presentan las personas que son acompañadas por las organizaciones?

Se identificaron cuatro tipos de situaciones de las personas que son acompañadas por las organizaciones: 1) Migrantes, que representan el 30.6% de las personas acompañadas, 2) Solicitantes de asilo, que representan el 26.1%, 3) Refugiados, el 23.8% y 4) Otras personas, representan el 19.40% de las personas acompañadas por las organizaciones (figura 3).

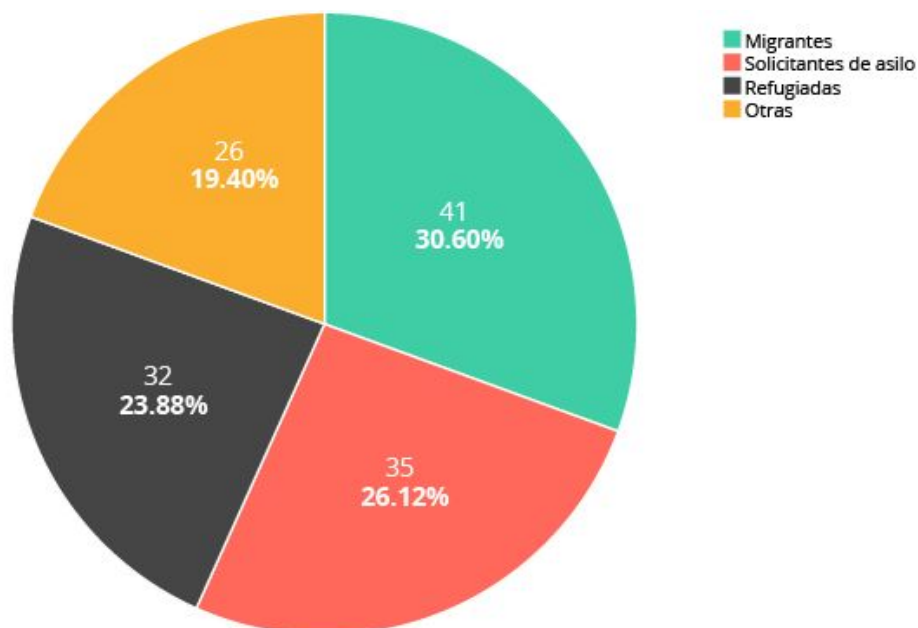


Figura 3. Gráfico de barras que muestra el total de organizaciones que acompaña a los cuatro tipos de personas. El conteo representa el número de organizaciones que acompañan a cada tipo de personas. El valor de abajo representa el porcentaje de ese tipo de personas que son acompañadas en general por las Grantees. Fuente: Elaboración propia.

La opción "Otras" que representan el 19.4% de las personas acompañadas responden a: viajeros de retorno y deportados; niños, niñas y adolescentes (NNA) en situación de separación familiar, abandono y no acompañados; personas en situación de violencia, en riesgo de apatridia, desplazados internos, sobrevivientes de crímenes de guerra, temporeros, comunidad LGBT+ (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transgénero), y población de acogida. Sin embargo, los tres de mayor frecuencia son los niños, niñas y adolescentes, personas en situación de violencia y viajeros de retorno.

¿Qué protocolos y procesos poseen las organizaciones?

A partir de la información obtenida, se identifica una fuerte existencia de procesos internos en la mayor parte de las organizaciones grantees y una menor presencia de protocolos para la atención de la población migrante a la que acompañan.

Por un lado, la mayoría de las organizaciones poseen procesos internos formales para robustecer su operación diaria: reglamento interno, convenio laboral para quienes trabajan, descripción de roles, entre otros. Estos están presentes entre un 82.2% y 95.6% de las organizaciones dependiendo del proceso. Asimismo, se identifica un valor menor en el proceso de gestión y mediación de conflictos internos que está presente en un 66% de las organizaciones.

Por otro lado, se observa que los protocolos de atención a la población que las organizaciones acompañan se encuentran menos formalizados. Se pueden identificar dos grupos de protocolos:

1. Protocolos generales, como el registro de datos generales (77.8% de las organizaciones los poseen) y de atención especializada a mujeres y niños/as (66.7% de las organizaciones los poseen);

2. Protocolos específicos de atención de personas de la comunidad LGBT+, atención a víctimas de violencia sexual o basada en género y a poblaciones en situación de exclusión (afrodescendientes o indígenas) donde el porcentaje se presenta en menor medida y por debajo del 57.8%.

Tabla 3.
Procesos y Protocolos internos de las organizaciones grantees

Proceso/Protocolo	Posee	Porcentaje Posee	No posee	No sabe
Protocolos de Registro de datos generales de personas migrantes	35	77.8	10	1
Protocolos de atención especializada a mujeres y niños/as migrantes	30	66.7	14	1
Protocolos para atención de personas de la comunidad LGBT+	20	44.4	23	2
Protocolos de atención a víctimas de violencia sexual o basada en género	26	57.8	16	3
Protocolos de atención diferenciada a poblaciones en situación de exclusión (afrodescendientes o indígenas)	19	42.2	24	2
Reglamento interno de la organización	37	82.2	8	0
Plan de trabajo o Plan operativo anual de la organización	39	86.7	5	1
Contrato/Convenio para quienes trabajan	39	86.7	5	1
Contrato/Convenio para personas voluntarias	40	88.9	4	1
Gestión y mediación de conflictos internos	30	66.7	11	4
Descripción de puestos o roles en la organización	43	95.6	1	1
Códigos de conducta o códigos éticos	39	86.7	5	1

Fuente: Elaboración propia.

Colaboración entre las organizaciones

La totalidad de organizaciones que formaron parte del proceso han afirmado haber establecido lazos de colaboración con otras en el último año, pudiendo identificar organizaciones que han colaborado con 2 organizaciones como mínimo y otras con más de 30.

Los ejes a partir de los cuales las organizaciones colaboran entre sí para acompañar de manera integral a la población migrante pueden dividirse en dos grupos:

1) Ejes más relevantes mencionados por la mayoría de las organizaciones: acompañamiento legal y psicosocial, procesos educativos y de formación, atención humanitaria, asistencia y educación

alimentaria, resolución de situaciones con perspectiva de género, acompañamiento a juventudes y niñez, cuidado de la salud y autocuidado, derechos humanos, problemáticas surgidas ante el contexto de pandemia y asistencia laboral.

2) Ejes mencionados en menor medida: justicia racial y antirracismo, derechos sexuales y reproductivos, trabajo contra la trata de personas, acompañamiento a población Indígena, personas en situación de pobreza, NNA y población del colectivo LGTBIQ+, ayuda en procesos fiscales, búsqueda de alojamiento y acompañamiento en situaciones de separación familiar.

Asimismo, se identifican acciones de colaboración para el fortalecimiento interno de las organizaciones grantees. Si bien se mencionan en menor medida, las mismas han afirmado colaborar para el fortalecimiento institucional, la creación de campañas, el trabajo en la comunicación y cambio narrativas y el desarrollo de medidas de seguridad.

03. HALLAZGOS EN EL ANDAR

. Aprendizajes recogidos luego del proceso

La dinámica general de las organizaciones grantees de HIP

Para este análisis se realizaron correlaciones entre las 20 variables cuantitativas del estudio que fueron planteadas en la encuesta.

Tabla 4.

Lista de variables incluidas en los análisis cuantitativos

Eje explorado	Variable	Descripción
Datos generales de las organizaciones	Edad	La edad de la persona que responde la encuesta
	Antigüedad	Años que la organización lleva ofreciendo acompañamiento y servicios
	Trabajadores asalariados	Número de personas con sueldo que trabajan en la organización
	Situación de la población	El tipo de situaciones en las que se encuentran las personas que acompañan: migrantes, solicitantes de asilo, refugiados y otros
	Acompañados	Número de personas acompañadas en 2020
Gestión operativa	Protocolos	Número de protocolos vinculados con la atención a las personas acompañadas y procesos de cuidado especial a las diferentes poblaciones
	Procesos	Número de procesos internos con los que cuenta la organización vinculados con la contratación de colaboradores, resolución de conflictos internos, planificación, códigos éticos, roles y responsabilidades
Fortalecimiento del liderazgo	Funciones	Claridad de las funciones, objetivos y resultados de cada persona que colabora en el equipo
	Capacitaciones	Promoción de formación/capacitaciones relacionadas con el rol
	Revisión	Frecuencia de revisión de procesos internos para la mejora
	Acuerdos de equipo	Frecuencia de tiempo dedicado a conversar sobre acuerdos de equipo para la mejora
	Personas versus Organización	Prioridad de cuidado de los vínculos entre personas sobre el seguimiento de procesos y planes
	Retroalimentación	Frecuencia con la que se pide retroalimentación a la población migrante para la mejora
Sostenibilidad financiera	Presupuesto	Clasificación del presupuesto anual en dólares
	Financiamiento	La diversidad de fuentes de financiamiento
	Suprimir Fuente	Tiempo que sobrevive la organización si se suprime la fuente principal de ingresos
Uso de tecnologías	Almacenamiento de la Información	Tipos de información que almacenan en bases de datos
	Presentación de análisis	Formas de presentación de los análisis
	Redes sociales	Uso de redes sociales
	Uso Tecs	Uso de tecnologías

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis se identificaron las variables más importantes que permiten entender mejor a las organizaciones encuestadas y generar los primeros hallazgos generales.

Primer hallazgo:

Acuerdos de equipo, efectividad y adaptabilidad

Este hallazgo permite entender que 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. En los próximos párrafos se explica cómo se llega a este aprendizaje.

A partir de las respuestas de las organizaciones, se puede generar un vínculo entre las siguientes variables vinculadas con la adaptabilidad. Las mismas se comportan en conjunto, es decir, crecen o decrecen en la misma medida:

- La frecuencia en la que la organización pide retroalimentación con la comunidad a la que se acompaña
- La frecuencia con la que se revisan los procesos hacia dentro del equipo para mejorar
- La frecuencia con la que los equipos revisan sus acuerdos para mejorar

Las organizaciones que tienen mayor claridad en las funciones y roles de quienes colaboran, presentan en la misma medida encuentros frecuentes (entre una vez por semana y una vez por mes) para revisar procesos y acuerdos hacia dentro de los equipos. De la misma manera, las organizaciones que presentan poca incidencia en cualquiera de esas variables, también tienen poca frecuencia en las otras dos.

De la misma manera, se puede generar un segundo vínculo entre las siguientes variables vinculadas con la efectividad. Al igual que las anteriores, estas se comportan en conjunto, es decir, crecen o decrecen en la misma medida:

- La claridad en las funciones y roles de quienes colaboran
- La claridad en los procesos internos que permiten a la organización a entregar valor
- La frecuencia con la que los equipos revisan sus acuerdos para mejorar

Las organizaciones que presentan mayor claridad en sus funciones, roles y procesos internos, presentan al mismo tiempo frecuencia en la revisión de sus acuerdos de equipo para mejorar.

Ambos grupos de variables tienen como punto de convergencia la revisión de acuerdos de equipo. Por eso, se considera que esta variable desempeña un papel central en la adaptabilidad y efectividad organizacional pues impulsa el crecimiento o decrecimiento de todas las demás variables. En pocas palabras, si deseamos consolidar organizaciones que revisan sus procesos para hacerlos más efectivos, tienen claridad en las funciones y roles de quienes colaboran, generan estrategias frecuentes para recibir feedback de la población a la que acompañan y tienen claridad sobre los procesos internos que permiten entregar valor, un camino sería impulsar espacios frecuentes de generación y revisión de acuerdos de equipo.

Segundo hallazgo:

El tamaño, la tecnología y las finanzas

Este hallazgo nos permite entender que hay características inherentes a las organizaciones que se relacionan, por un lado, con el uso de tecnologías y redes sociales y, por el otro, con el sostenimiento financiero.

Las organizaciones que presentan mayor presupuesto, mayor cantidad de personas con sueldo y mayor antigüedad presentan a su vez mayor diversidad de fuentes de ingreso y mayor uso de tecnologías y redes sociales. Lo mismo sucede a la inversa, es decir, las organizaciones que presentan menores valores vinculados con el presupuesto, la cantidad de personas con sueldo y la antigüedad, tienen menor diversidad de fuentes de ingreso y de uso de tecnologías y redes sociales.

Aquí cabe hacer una mención sobre la diversidad de fuentes de financiamiento ya que en el grupo de organizaciones encuestadas se puede observar que un 75% de ellas diversifica sus fuentes sobre donaciones y fondos externos a la organización (donaciones individuales o de fundaciones, instituciones y/o redes, fondos públicos, organizaciones religiosas y fondos de cooperación internacional) y solamente el 15% de las organizaciones afirman tener productos o servicios propios como fuente de financiación.

En conclusión, este hallazgo nos permite entender que las características de la organización (cantidad de personas que perciben sueldo, presupuesto, etc) tienen relaciones importantes con la sostenibilidad financiera y ésta a su vez, con el uso de tecnologías por parte de las organizaciones.

Tercer hallazgo:

Relaciones contrarias

El tercer hallazgo encontrado define las variables que tiene relación negativa, es decir, cuando unas crecen, las otras decrecen. Estas son:

- Mientras más trabajadores 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;
- Cuanto más edad tenga la persona que contesta la encuesta, menor es el uso de redes sociales de la organización;

Oportunidades en cada eje de estudio

A partir del estudio realizado, se han identificado fortalezas y oportunidades generales en las organizaciones vinculados con los ejes estudiados.

Gestión operativa, fortalecimiento de liderazgo y adaptabilidad organizacional

Se encontraron fortalezas en las organizaciones vinculadas con la existencia de un propósito, misión y/o valores organizacionales (100% han afirmado tenerlos), la claridad en objetivos y resultados de cada rol (84.4% lo clarifican siempre o frecuentemente) y el fomento de formaciones vinculadas con el rol (82.2% lo hacen siempre o frecuentemente).

Asimismo, se han hallado oportunidades de desarrollo en relación a la generación de instancias frecuentes y tempranas de revisión y mejora de procesos (40% no lo hace o lo hace solo una o dos veces al año) y de instancias frecuentes y tempranas de revisión y mejora de acuerdos de equipo (44.4% no lo hace o lo hace en períodos aislados). Estas variables se consideran importantes ya que están vinculadas con la efectividad y adaptabilidad organizacional requerido en el contexto complejo en el que estas organizaciones se desempeñan.

Además, se considera que las organizaciones tienen oportunidades vinculadas con desarrollar sistemas organizacionales donde el cuidado de los vínculos sea una prioridad (37.8% no le da prioridad alta o muy alta). Este aspecto tiene vital relevancia ya que los equipos de alto rendimiento se caracterizan por atmósferas de optimismo, comprensión, aliento, seguridad psicológica y creatividad.

Fortalecimiento y sostenimiento financiero

La información brindada por las organizaciones permite estimar que las organizaciones grantees de HIP acompañan en conjunto a aproximadamente a medio millón de personas en movimiento, específicamente 561,062.

Asimismo, solo un 24.4% de las organizaciones han declarado poder sostener sus servicios por más de un año si su fuente principal de ingresos fuera suprimida. En este sentido, el 46.7% podría sostenerse entre 6 meses y un año, el 13.3% entre 2 y 6 meses y el 15.6% podría sostenerse un mes como máximo.

Aquí es posible concluir la importancia de formar y acompañar a las organizaciones en la diversificación de sus ingresos, principalmente desde la creación de productos y servicios propios que aseguren un flujo que les permita sostenerse y continuar acompañando a la población a la que asisten.

Uso de las tecnologías

El aspecto tecnológico se encuentra dentro de las grandes oportunidades de estas organizaciones debido al contexto de Covid-19 que limita las actividades presenciales hacia dentro de los equipos y hacia la población migrante y las necesidades de las poblaciones a las que acompañan (educación, trámites legales digitales, contacto con seres queridos, etc). Más adelante en el informe se profundizan los aspectos vinculados con este eje.

El uso de tecnologías hacia dentro de la organización permite identificar los siguientes puntos:

- En relación a las oportunidades que se verifican en general en las organizaciones, se puede indicar que hay un 37% de las organizaciones que tienen sus bases en excel o planillas. Esto presenta la oportunidad de fomentar el almacenamiento de datos en instrumentos más sofisticados que ofrecen mayores beneficios, permiten la simplicidad de uso, habilitan la toma de decisiones basada en datos y permiten una mejor gestión de la información que es importante para la organización, como son los sistemas de CRM (Customer Relationship Management).
- Al verificar las herramientas que las organizaciones utilizan para la coordinación de acciones, alineación, foco y colaboración se puede ver que el 70% de ellas no conoce o no utiliza herramientas de gestión visual compartidas (Ej: Trello, Asana).

En relación al uso de tecnologías vinculado con otros actores fuera de la organización:

- Otra oportunidad que se puede mencionar en este eje está vinculada con la realización de campañas organizacionales utilizando los datos que almacenan. Hay 14 organizaciones del total que no realizan estas campañas y esto representa un 31.1% del total. La importancia de este aspecto está vinculado con la oportunidad que las organizaciones tienen de dar a conocer el impacto que tienen a partir de datos precisos, permitiendo así llegar mejor a la población a la que apoyan o a actuales y potenciales donantes.

Asimismo, las organizaciones han mencionado desafíos en los que consideran que la tecnología puede dar una respuesta concreta: Acceso a la educación de niños y adultos, Acceso a información de política migratoria, Falta de dispositivos, Problemas de lenguaje, traducción y comunicación, Necesidad de alfabetización digital y Empleabilidad.

04. QUIÉNES ACOMPAÑAN EL CAMINO

Tres perfiles de las organizaciones grantees de HIP

Síntesis de los Perfiles

Perfil A. 12 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 7) y por lo tanto las consideramos organizaciones pequeñas. Por lo general, las personas que trabajan en estas organizaciones se reúnen semanal o quincenalmente para generar instancias de retroalimentación. Tienen en su mayoría presupuestos medios-bajos en relación con las demás (100.001 y 500.000 USD).

En este perfil es posible identificar un comportamiento diferente al general: las organizaciones con mayor presupuesto anual presentan mayor frecuencia en la revisión de sus procesos internos para la mejora y a la inversa.

Un arquetipo del perfil A podría ser: una organización pequeña que se encuentra en México y que tiene presupuesto medio-bajo en la que se conversan posibles mejoras frecuentemente, mínimo quincenalmente. Los temas frecuentes de conversación, debido al reto que enfrentan, están relacionados con la necesidad de generar fuentes de financiamiento que les permitan sostenerse en el tiempo.

Perfil B. 17 organizaciones

En este perfil se encuentran organizaciones que tienen áreas de oportunidad vinculadas con el fortalecimiento del liderazgo y la gestión operativa. En su mayoría se encuentran localizadas en Estados Unidos y tienen más de 13 trabajadores⁴ que perciben un salario, por lo tanto, las consideramos organizaciones grandes. Su presupuesto promedio es medio-elevado en relación con las demás (entre 500.000 y 1.000.000 USD).

Un arquetipo del perfil B podría ser: una organización grande en Estados Unidos y que cuenta con un presupuesto medio-alto. Suelen tener conversaciones orientadas a la mejora como organización una o dos veces por año. Sus retos están relacionados con el fortalecimiento de su liderazgo para lograr adaptabilidad en un contexto cambiante como, por ejemplo, la frecuencia en la que se capacitan y/o la revisión de sus procesos internos para la mejora.

⁴ Este grupo posee 7 organizaciones con entre 13 y 23 trabajadores que perciben salario, 5 organizaciones con 24 o más (desde 24 hasta más de 100 trabajadores). En el contexto de las organizaciones grantees de HIP, tener más de 13 trabajadores es un valor considerable elevado.

Perfil C. 15 organizaciones

Este perfil tiene desafíos importantes en la gestión operativa, la sostenibilidad financiera y en el uso de tecnologías y cuentan con un fortalecimiento de liderazgo óptimo. En su mayoría se encuentran en Centroamérica y Sudamérica y la cantidad de trabajadores que perciben salario es muy variable, por lo tanto son de diferente tamaño. Tienen en su mayoría presupuestos medios en relación con las demás (entre 100.001 y 500.000 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..

Un arquetipo del perfil C podría ser: una organización pequeña en El Salvador y que cuenta con un presupuesto mediano. Suelen tener conversaciones sobre la forma de mejorar como organización una vez cada mes o dos meses. 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.

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.

Detalle de los Perfiles

Como resultado de la investigación se obtuvieron tres perfiles de organizaciones basados en el comportamiento en los cuatro ejes principales: 1) Gestión operativa, 2) Fortalecimiento de liderazgo y adaptabilidad organizacional, 3) Fortalecimiento y sostenibilidad financiera y 4) Uso de tecnologías.

Existen cuatro variables que definen a cada perfil de organización:

- 1) El país donde se ubica
- 2) El número de personas que trabajan con sueldo
- 3) El presupuesto anual de la organización
- 4) Los acuerdos de equipo

Este último elemento se considera relevante dado a que representa una de las variables que más se vincula (impulsa y limita) con las demás. Por ello es un indicador fundamental del comportamiento de las organizaciones y es punto de referencia para los tres perfiles de organización.

El recuento de los perfiles de las organizaciones por país se muestra de manera general en la tabla 5 y se describen en cada uno de los perfiles.

Tabla 6.
Recuento de los Perfiles de organizaciones por país.

País		Clústeres			Total
		Perfil A	Perfil B	Perfil C	
Chile		0	1	0	1
Colombia		1	1	2	4
Costa Rica		0	0	2	2
El Salvador		0	0	3	3
Guatemala		0	0	2	2
Honduras		1	1	0	2
México		7	4	5	16
Estados Unidos		3	10	1	14
Total		12	17	15	44

Además, se muestra la ubicación georreferenciada en el mapa del continente americano, esto refleja la ruta general y distribución de las organizaciones en el territorio.



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.

Sobre el número de personas trabajadoras que perciben un sueldo se muestra la tabla 6 con la distribución por tipo de perfil A, B o C. El número de trabajadores se plantea como un indicador del tamaño de la organización.

Tabla 7.
Número de personas que perciben un sueldo.

Personas que trabajan con sueldo	Clústeres			Total
	Perfil A	Perfil B	Perfil C	
<= 7	6	1	5	12
8 - 12	3	4	4	11
13 - 23	1	7	2	10
24+	2	5	4	11
Total	12	17	15	44

El número de trabajadores con sueldo como indicador del tamaño de la organización permite la visualización del tamaño de organización distribuido en el territorio americano. Las organizaciones de mayor tamaño se ubican en Estados Unidos, principalmente en la frontera con México, pero también se ubican al sur de México, en frontera y en Centroamérica (figura 8).



Figura 8. Mapa de georreferencia de la distribución y tamaño de las organizaciones (inferido por el número de trabajadores con sueldo). El tamaño del círculo muestra el tamaño de la organización. Fuente: Elaboración propia con SPSS v25.

Sobre el nivel de presupuesto se muestra la distribución de los presupuestos anuales en dólares en función del tipo de perfil de cada organización (Tabla 8).

Tabla 8.
El presupuesto anual de las organizaciones.

¿Cuál es el presupuesto anual en dólares de la organización?	Clústeres			Total
	Perfil A	Perfil B	Perfil C	
No sé	1	0	0	1
Menos de USD 50.000	2	0	2	4
Entre USD 50.001 y USD 100.000	2	1	1	4
Entre USD 100.001 y USD 500.000	4	7	8	19
Entre USD 500.000 y USD 1.000.000	0	0	2	2
Más de USD 1.000.000	3	9	2	14
Total	12	17	15	44

También se muestra el mapa de la ubicación de las organizaciones y el tamaño en función del nivel de presupuesto anual. Como se ha mostrado en la tabla 6, las organizaciones muestran un promedio de presupuesto entre 100.001 y 500.000 USD, por ello, se muestra mayor homogeneidad del tamaño del presupuesto en la distribución del territorio, por ello no puede encontrarse una tendencia sobre el nivel de presupuesto basado en la territorialidad (figura 9).



Figura 9. Mapa de georreferencia del nivel de presupuestos anuales que tienen las organizaciones. El tamaño del círculo muestra el nivel de presupuesto anual. Fuente: Elaboración propia con el SPSS V25.

Debido a los niveles elevados de correlación entre el número de trabajadores con sueldo, el presupuesto y los Acuerdos en equipo, se presenta el análisis por perfil para los Acuerdos en equipo, pues estas tres variables representan la estructura principal de la dinámica de las organizaciones en los cinco ejes de exploración.

Tabla 9.
Frecuencia de tiempo dedicado a conversar sobre Acuerdos de equipo

¿Con qué frecuencia dedican tiempo para conversar sobre los acuerdos de equipo, la forma en la que las personas colaboran y las oportunidades de mejora en ello?	Clústeres			
	Perfil A	Perfil B	Perfil C	Total
No lo hacemos	0	1	0	1
Una o dos veces al año	0	9	0	9
Una vez cada 3 o 4 meses	1	4	3	8
Una vez cada dos meses o cada mes	3	2	3	8
De manera quincenal o semanal	8	1	9	18
Total	12	17	15	44

Perfil A. 12 organizaciones.

Organizaciones con oportunidades vinculadas con la sostenibilidad financiera

1) El país donde se ubica: De las 12 organizaciones, siete de México, tres de EUA, una de Honduras y una de Colombia. El 58% de las organizaciones de este grupo se ubican en México (Tabla 4, Perfil A).

2) El número de personas que trabajan con sueldo: En este perfil hay una mayor tendencia a tener como máximo siete trabajadores, seis organizaciones se ubican en este segmento, equivalentes al 50% del total del perfil. Las otras tres organizaciones tienen entre 8 y 12 trabajadores (25%), una más entre 13 y 23 trabajadores y dos con más de 24 trabajadores con sueldo (Tabla 5, Perfil A).

3) El presupuesto anual de la organización: Este perfil se caracteriza por tener principalmente presupuestos medios-bajos entre 1000.001 y 500.000 USD, en este rango se ubican 4 organizaciones (30%), otras cuatro organizaciones se encuentran con menos de 100.000 USD (30%), sin embargo, 3 organizaciones tienen un presupuesto mayor que 1.000.000 USD (25%). Puede asumirse que el presupuesto de este perfil es Medio-bajo en comparación con el total de organizaciones y con los otros dos perfiles (Tabla 6, Perfil A).

4) Los acuerdos de equipo: Las organizaciones del perfil A muestran una frecuencia elevada a dedicar tiempo para conversar sobre acuerdos de equipo, 8 organizaciones (60%) lo hacen de manera quincenal o semanal, tres (25%) lo hacen una vez cada dos meses o cada mes, y sólo una organización lo realiza una vez cada 3 o 4 meses. Así, puede asumirse que las organizaciones en este perfil tienen conversaciones frecuentes sobre los Acuerdos de equipo. (Tabla 7, Perfil A)

5) Principales áreas de oportunidad: En relación a los cuatro ejes utilizados en este informe, se encuentra que la sostenibilidad financiera tiene niveles más bajos de todas las organizaciones. En contraparte, los demás ejes (Gestión operativa, Fortalecimiento del liderazgo y Uso de tecnologías) presentan niveles más elevados en comparación con todas las organizaciones.

Perfil B. 17 organizaciones.

Organizaciones con oportunidades vinculadas al fortalecimiento de liderazgo y gestión operativa

1) El país donde se ubica: De las 17 organizaciones de este perfil, 10 en Estados Unidos, 4 en México, 1 en Honduras, Colombia y Chile. Esto indica que el 59% de estas organizaciones se ubica en los EUA (Tabla 4, Perfil B).

2) El número de personas que trabajan con sueldo: Este perfil se caracteriza por tener mayor número de trabajadores, se presentan 7 organizaciones con 13 a 23 trabajadores y 5 organizaciones con más de 24 trabajadores, lo que indica que el 70% de las organizaciones tienen más de 13 trabajadores con sueldo. El 30% restante, equivalente a 5 organizaciones, tienen 12 o menos trabajadores; en definitiva, puede considerarse que es el perfil de las organizaciones con mayor número de trabajadores, lo cual es un indicador del tamaño de la misma (Tabla 5, Perfil B).

3) El presupuesto anual de la organización: En este perfil, 9 organizaciones tienen presupuestos con más de USD 1.000.000 (52% de las organizaciones de este perfil). Además, otras 7

organizaciones (41%) tienen un presupuesto medio entre USD 100.001 y USD 500.000, y solo 1 organización con presupuesto entre USD 50.001 y USD 100.000. Estos hallazgos sugieren que este perfil se caracteriza por organizaciones con presupuestos medio-elevados en comparación con el total de organizaciones y con los otros dos perfiles. (Tabla 6, Perfil B).

4) Los acuerdos de equipo: Las organizaciones de perfil suelen tener poca frecuencia de tiempo dedicado a conversar sobre los acuerdos de equipo, 9 organizaciones lo realizan una o dos veces al año y 1 respondió que no lo hace, por lo que integran el 58% del total del grupo. Además, 4 organizaciones (23%) dedican este tiempo una vez cada tres o cuatro meses y sólo 17% una vez cada dos meses o menos. El perfil se caracteriza por dedicar poco tiempo para los acuerdos de equipo. (Tabla 7, Perfil B).

5) Principales áreas de oportunidad: En relación a los cuatro ejes de fortalecimiento, este perfil se caracteriza por organizaciones con Gestión operativa variante, algunas organizaciones con niveles altos de gestión y otras con bajo, pero en promedio se ubican por debajo de la media general de organizaciones. En especial se distinguen por tener los niveles más bajos de fortalecimiento de liderazgo, encontrándose muy por debajo del promedio del resto de organizaciones. En contraste, estas organizaciones tienen los niveles más elevados de Sostenibilidad financiera. Por último, el Uso de tecnologías es elevado y medio, si bien no presentan el uso de tecnologías al nivel del Perfil A, si presentan niveles altos de uso de tecnologías, sobre todo en comparación con el Perfil C.

Perfil C. 15 organizaciones.

Organizaciones con oportunidades vinculadas a gestión, liderazgo y tecnologías.

1) El país donde se ubica: De las 15 organizaciones que se encuentran en este perfil, 5 se encuentran en México, 3 en El Salvador, 2 en Guatemala, 2 en Costa Rica, 2 en Colombia y sólo 1 en EUA. Podría considerarse que es el bloque de Centroamérica y Sudamérica, pues estas regiones concentran el 60% de las organizaciones del grupo (Tabla 4, Perfil C).

2) El número de personas que trabajan con sueldo: Este perfil se muestra disperso, pero con una acentuación hacia la modalidad de poca gente con sueldo; 9 organizaciones tienen menos de 12 trabajadores con sueldo, equivalente al 60% del grupo. El 40% restante, 2 organizaciones tienen entre 13 y 23 trabajadores y 4 tienen más de 24 trabajadores. Esto muestra que en el Perfil C no se encuentra una tendencia particular del número de trabajadores con sueldo y el tamaño de las organizaciones puede ser variado (Tabla 5, Perfil C).

3) El presupuesto anual de la organización: En este perfil se ubica el mayor número de organizaciones con presupuestos medios, 8 organizaciones equivalentes al 53% del total en el perfil C; no obstante, el recuento de organizaciones con presupuesto menor a USD 100.000 solo alcanza 3 (20%), y hacia arriba de USD 500.000 sólo 4 (26%), por lo que se muestran extremos en equilibrio y con una mayor tendencia a presupuestos plenamente medios (Tabla 6, Perfil C).

4) Los acuerdos de equipo: Este perfil tiene un comportamiento semejante al Perfil A, pues 9 organizaciones (60%) dedican el tiempo de manera quincenal o semanal, 3 organizaciones (20%) lo realizan una vez cada dos meses o cada mes y otras 3 (20%) lo realizan una vez cada tres o cuatro meses. En definitiva, el perfil se caracteriza por altos en frecuencia de tiempo dedicado a conversar sobre acuerdos de equipo. (Tabla 7, Perfil C).

5) Principales áreas de oportunidad: Sobre los cuatro ejes de exploración, el perfil se caracteriza por tener los niveles más bajos de Gestión operativa y Uso de tecnologías, también es bajo el nivel de Sostenibilidad financiera y comparable con las organizaciones del Perfil A en este eje. Sin embargo, los niveles de Fortalecimiento de liderazgo son elevados, se presentan como la gran fortaleza de este grupo de organizaciones.

05. DESAFÍOS DEL CAMINO

. Las organizaciones grantees de HIP frente al Covid-19

A partir del estudio, hemos aprendido que los cambios que han realizado las organizaciones en los últimos meses obedecen a la velocidad con la que se han presentado los eventos causados por el impacto de la pandemia por Covid-19, principalmente el distanciamiento social y los protocolos de bioseguridad instaurados por gobiernos e instituciones sanitarias.

La pandemia y el consecuente distanciamiento social fueron aceleradores del proceso de digitalización, virtualización de escenarios y de mayor uso de tecnologías en todos los procesos de la organización; este acontecimiento reveló la brecha digital en el acceso al uso de tecnologías de la información y la comunicación en la población a la que acompañan.

La influencia más importante que narran las organizaciones es la dificultad en el proceso de atención y acompañamiento a la población migrante. Esta dificultad supuso cambios como la suspensión de atención presencial, la transformación a la virtualidad de servicios de capacitación y educación, la adaptación de servicios legales al contexto remoto, la adaptación de espacios físicos y la resolución de los problemas de accesibilidad a albergues y refugios. Todos estos cambios fueron necesarios para seguir sosteniendo el acompañamiento que las organizaciones ofrecen.

¿Cómo ha influido la situación sanitaria de la pandemia por Covid-19 en los servicios de acompañamiento y apoyo al migrante que su organización ofrece?

En muchos casos la atención y los marcos de acción se han problematizado para las organizaciones. En primer lugar, por las limitaciones en los procesos de acompañamiento presencial o acciones urgentes en caso de riesgo vital. En segundo lugar, por las limitaciones en el contacto con las instituciones correspondientes para avanzar en procesos de búsqueda o de actuación frente a violaciones graves de derechos humanos (Organización Perfil A, México).

Es posible decir que los efectos negativos se ven relacionados con el cese de jornadas de atención, las restricciones en el acercamiento a las comunidades, la necesidad de nuevos canales de comunicación entre líderes, equipos y voluntarios en las organizaciones. Asimismo, este contexto ha impactado positivamente en la incidencia pública para la obtención de ayudas humanitarias a población en riesgo y el acceso a derechos a través eventos regionales y globales (Organización Perfil C, Colombia).

Además, los cambios establecidos por la influencia de la pandemia se ofrecieron en tres niveles: 1) En el acceso a la educación y capacitaciones, 2) en el acompañamiento legal y, 3) en el acceso a refugios, albergues y asistencia humanitaria. Dentro de estos tres cambios, el acompañamiento legal fue el que mayormente planteó la brecha digital y el acceso al uso de tecnologías de la información y la comunicación. Por último, también se realizaron modificaciones en el ámbito de la capacitación y la educación en la reconfiguración virtual de los programas y talleres educativos y culturales de muchas de las organizaciones.

El desafío de las tecnologías de la información y la comunicación

Las organizaciones tienen una fuerte necesidad vinculada con brindar servicios de acceso a las tecnologías de información y la comunicación hacia las personas que suelen acompañar. Principalmente, a fin de cubrir necesidades de contacto con familiares que se encuentran en otras partes del mundo, con llevar adelante trámites para regularizar su situación y con sostener procesos educativos y capacitaciones.

Para lograrlo, se requieren capacitaciones hacia dentro de la organización en el manejo de tecnologías, pero más aún, se necesita contar con capacidad instalada para que los equipos puedan desarrollar sus propias acciones, adaptarlas según el contexto y utilizar la tecnología para ser más efectivos.

Además, se encuentra una oportunidad de formación para facilitar la alfabetización digital de las personas que acompañan. Tras la pandemia se hizo evidente la importancia de lo remoto, pero los beneficiarios directos de estas organizaciones no tienen los recursos de accesibilidad que necesitan. Esta es una preocupación para las organizaciones, pues el acceso a las tecnologías y la conectividad, facilita muchos procesos. En palabras de las organizaciones, estas tecnologías podrían hacer que el migrante se encuentre más informado de sus derechos, de las situaciones actuales de familiares pues permiten la comunicación y la aceleración de procesos como los trámites migratorios.

Algunos testimonios:

“Basic training on how to use technology, such as setting up an email address and how to use zoom. Much of our client population has limited technological skills and access and it has made our work, and education and outreach, more challenging during the COVID shelter in place” (Organización Perfil B, Estados Unidos).

“Debido a la pandemia tuvimos que cerrar nuestro Centro Cultural y Comunitario. Sin embargo, varios de nuestros programas continuaron de manera virtual. Las clases de idiomas y diálogo cultural se continuaron a través de Zoom, Skype, y WhatsApp. Esto representó un reto pues no todos los estudiantes tienen acceso a Internet o a un dispositivo electrónico, pero al mismo tiempo ayudó a que otras personas migrantes tuvieran acceso a la clase. Estas clases son principalmente para las comunidades de África y el Caribe que no hablan español, muchos de ellos habían dejado de asistir a las clases de español en 2019 debido a las redadas de la Guardia Nacional, que habían hecho más peligroso estar en el centro de Tijuana de noche. Por lo tanto, al tener las clases de manera virtual, más personas pudieron tener acceso a las clases. Además, se le están dando clases a niñas y niños cameruneses que se encuentran en Camerún, esperando a ser reunificados con sus padres en Tijuana” (Organización Perfil B, México).

El efecto de la virtualidad producto de la pandemia por Covid-19 ha generado relaciones no lineales entre distintos factores y circunstancias de trabajo de las organizaciones, si bien, la brecha digital ha afectado a muchas de las personas acompañadas por las organizaciones, también ha sido una oportunidad de atención a poblaciones más amplias. Respecto a las problemáticas afrontadas se encuentra la prevalencia del analfabetismo digital de las comunidades y población atendida.

Alfabetización digital de las personas acompañadas (Organización Perfil C, Costa Rica).

“Realización de trámites migratorios de forma autónoma: actualmente el departamento de migración y extranjería de Chile (DEM) se encuentra en proceso de modernización lo cual implica la digitalización de entre un 90 y 95% del total de los trámites para la regularización migratoria, sin embargo, la plataforma no es 100% amigable” (Organización Perfil B, Chile).

“Mejora de la educación de los menores migrantes. Cursos de Emprendimiento. Educación y uso de tecnologías” (Organización Perfil C, Costa Rica).

En la brecha digital prevalecen discursos del perfil C. Tal como se ha señalado en la caracterización del mismo, este grupo presenta los niveles más bajos de uso de tecnologías, indicador que puede advertirse en los discursos. Sin embargo, se aprecia que el factor determinante se vincula a la prevalencia de analfabetismo digital de las poblaciones atendidas, los cuales, en muchos casos, no pueden realizar trámites en línea por falta de conectividad y dispositivos.

Algunos testimonios:

“Tuvimos que abrir un centro de cómputo con más de 19 monitores para que las personas migrantes aprendan a realizar sus propios trámites” (Organización Perfil A, México).

“Para adaptarnos, desarrollamos eventos en Facebook Live y toolkits para explicar modificaciones en la política migratoria e indicar los trámites o gestiones que deben hacer las personas directamente afectadas” (Organización Perfil B, Estados Unidos).

La prevalencia del analfabetismo digital se relacionan con el poco acceso al uso de tecnologías de la información y la comunicación, lo cual implica la brecha digital que dificulta la gestión de trámites migratorios por parte de la población atendida, las organizaciones no tienen la capacidad en disposición de equipos, dispositivos electrónicos y espacios que faciliten los procesos de acompañamiento en distintos dominios: atención biopsicosocial, acompañamiento legal, educación en tanto programas, talleres y capacitaciones.

06. COMENTARIOS FINALES

La investigación realizada ha puesto en evidencia la interacción entre distintas variables que entran en juego para definir el comportamiento de las organizaciones. Dentro de los cinco ejes explorados se tienen las siguientes conclusiones:

1. Número de personas trabajadoras que perciben sueldo de las organizaciones (Datos generales): indica el tamaño de la organización. Presenta relaciones negativas con la retroalimentación y con los acuerdos de equipos, es decir que **cuantas más personas que reciban paga tiene la organización, existen menos instancias de retroalimentación interna/externa y revisión de acuerdos de equipo.**
2. Procesos internos claros y efectivos (Gestión operativa): presenta fuertes nexos con el eje de fortalecimiento del liderazgo, principalmente con la claridad de funciones y con los acuerdos de equipo. Esto quiere decir que **las organizaciones con procesos internos claros y efectivos presentan equipos donde los individuos conocen sus roles y responsabilidades, donde se promueve la capacitación constante, la generación de acuerdos de equipo y donde se reflexiona, mejora, colabora y entrega valor como parte de la dinámica organizacional.**
3. Acuerdos de equipo (Fortalecimiento del liderazgo): este eje se relaciona negativamente con la sostenibilidad financiera. Como una tendencia general se encuentra que mientras más sostenibilidad financiera se presenta, menor será el fortalecimiento del liderazgo, es decir, que **a mayor presupuesto se llevan adelante menos acciones vinculadas con la revisión de acuerdos de equipo y con la reflexión, mejora, colaboración y entrega de valor como parte de la dinámica organizacional.**
4. Presupuesto anual (Sostenibilidad financiera), que como ya se mencionó tiene una fuerte relación inversa con el fortalecimiento del liderazgo.
5. Las redes sociales (Uso de tecnologías), tienen una relación fuerte y positiva con la sostenibilidad financiera. Es decir que **a mayor uso de redes sociales, las organizaciones presentan mayor presupuesto, diversificación de sus fuentes de ingreso y sostenibilidad en el tiempo.**

Ahora, la comparación de los tres perfiles en los cuatro ejes de fortalecimiento (Gestión operativa, Fortalecimiento del liderazgo, Sostenibilidad financiera y Uso de tecnologías), indican que el Perfil A es líder en gestión operativa, fortalecimiento de liderazgo y uso de tecnologías, pero tiene desafíos importantes en la sostenibilidad financiera. Por otra parte, el Perfil B tiene las mejores condiciones de sostenibilidad financiera, sin embargo, presenta los niveles más bajos de fortalecimiento del liderazgo. Por último, el Perfil C tiene como ventaja su fortalecimiento de liderazgo, aunque tiene desafíos importantes en gestión operativa, sostenibilidad financiera y uso de tecnologías.

Es importante destacar que es consistente el déficit de uso de tecnologías que presenta el Perfil C con el discurso y narración sobre la prevalencia del analfabetismo digital por parte de su población atendida. Además, en el perfil B se presenta una gran variación de organizaciones con niveles elevados y bajos de gestión operativa. Este resultado también se asocia con los procesos internos de

la organización en referencia a la accesibilidad a las tecnologías y dispositivos electrónicos para la gestión de trámites migratorios.

Por otra parte, existe una lista amplia de factores que suelen determinar el desarrollo de las actividades de las organizaciones grantees, las cuatro principales son:

1. Contexto internacional de Pandemia por Covid-19, acontecimiento que ha acelerado el uso de tecnologías.
2. Fenómenos climáticos, principalmente en Centroamérica como huracanes y que suele movilizar la asistencia humanitaria.
3. Situaciones políticas y sociales de cada región específica, estas circunstancias condicionan las actividades principales de las organizaciones.
4. Eventos locales propios de la comunidad, implican el dominio geopolítico de las organizaciones.

Como se muestra, hay factores de influencia muy globales y otros específicos de la región que influyen de distintas maneras a las organizaciones. Es probablemente debido a estos factores de dominio geopolítico que han emergido tres perfiles de organizaciones que responden significativamente a la territorialidad y a las circunstancias.

Las necesidades de fortalecimiento que son transversales a todas las organizaciones implican el acceso al uso de tecnologías de la información y la comunicación, no solo respecto a las poblaciones atendidas, sino a la comunicación estratégica y focalizada. Por una parte está el acceso a la información como una característica meramente de la población migrante, además la conectividad y la importancia de contar con internet tanto en las organizaciones como en la población acompañada. Estos factores influyen directamente en la comunicación, principalmente con aplicaciones como Skype, Zoom y WhatsApp. Además se ha encontrado que uno de los principales motivantes de la comunidad migrante para acceder a estas tecnologías es la comunicación familiar, una función que suelen ofrecer las organizaciones.

También, la influencia de la pandemia por Covid-19 ha impactado en la modalidad virtual de todos los perfiles de organizaciones. Una de sus principales propiedades ha sido la generación de clases virtuales, como parte del acceso a la información que ofrecen las organizaciones, principalmente de niños, niñas y adolescentes.

Otra de las constantes de las organizaciones ha sido la defensa de los derechos humanos, principalmente a través de la difusión de los derechos de los migrantes, aspecto que se ve influenciado por la brecha digital y la falta de acceso a la información. También, el acompañamiento legal es una de las principales actividades de las organizaciones, en especial en atención a retornados.

Finalmente, la atención a las personas migrantes y los recursos económicos disponibles frente a la pandemia fueron un factor considerable a nivel financiero, de protocolos de salud y asistencia humanitaria y de acceso a refugios y albergues por parte de la población atendida.

07. ANEXO METODOLÓGICO

. Procedimientos del estudio cuantitativo

El estudio cuantitativo tuvo un diseño transeccional, ya que las observaciones a cada organización se llevaron a cabo en momentos únicos a través de una encuesta que operacionalizó los ejes de exploración ex post facto y fue elaborada en la plataforma Kobotoolbox. Los cuestionarios fueron enviados vía correo electrónico a las organizaciones para ser respondido en línea.

Recolección de datos y procesamiento de información

El levantamiento de datos se llevó a cabo a través de la técnica de encuesta, empleando un cuestionario online de preguntas abiertas y cerradas. El instrumento se derivó de un proceso de operacionalización de variables a partir de los cinco ejes de análisis, como resultado, se obtuvo un *pool* de reactivos que fueron sometidos a criterio de experto para establecer las preguntas adecuadas para estructurar el cuestionario, como resultado se obtuvieron un total de 56 preguntas de opción múltiple y de respuesta abierta que se distribuyen en los cinco ejes de exploración:

- 1) Datos generales de las organizaciones, con 11 preguntas, dos de opción múltiple y nueve abiertas.
- 2) Gestión operativa, con 12 preguntas de opción múltiple y una pregunta abierta.
- 3) Fortalecimiento del liderazgo, con nueve preguntas, siete de opción múltiple y dos abiertas.
- 4) Sostenibilidad financiera, con cinco preguntas, dos abiertas y tres de opción múltiple.
- 5) Uso de tecnologías con 19 preguntas, tres abiertas y 16 de opción múltiple.

Las preguntas de opción múltiple fueron analizadas a través de procedimientos de estadística descriptiva, inferencial y multivariante; por su parte, las preguntas abiertas fueron analizadas desde el enfoque de investigación cualitativa, en especial, de la teoría fundamentada (Carrero, Soriano y Trinidad, 2012; Strauss y Corbin, 2002).

Los análisis estadísticos consistieron en la transformación lineal de los reactivos de opción múltiple en los cuatro ejes de exploración a través de la extracción de índices sumativos, así se contó con cuatro variables de intervalo discretas. Posteriormente se realizaron análisis de correlación entre las variables cuantitativas del instrumento, con el propósito de determinar estructuras asociativas y la dinámica entre las variables que componen los cinco ejes analizados.

Por último, se realizó un estudio de estadística multivariante a través del Análisis de Clústeres Jerárquicos (ACJ) que permitieron la identificación de tres perfiles generales del comportamiento de las organizaciones grantees de HIP. Los análisis cuantitativos fueron asistidos por el software SPSS v25. La clasificación por ACJ empleó un método de agrupación por criterio de *Vecino más lejano* con una medida de intervalo de *Distancia euclidiana al cuadrado*, de esta manera se maximizó la visualización de los clústeres entre organizaciones. Como resultado se obtuvieron tres clústeres bien definidos a través de la elección de la distancia ($D = 16$) que se ajusta a la discriminación visual de los clústeres (Véliz, 2017).

Tipo de muestreo

El muestreo buscó ser probabilístico y aleatorio simple dirigido hacia las organizaciones grantees de HIP, se estimó una población meta de $N = 80$ organizaciones, por lo que se estimó una muestra inicial considerando el 5% de error y el 95% de nivel de confianza con la ecuación 1.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z_\alpha^2}{\varepsilon^2(N-1) + \sigma^2 Z_\alpha^2} \quad (1)$$

Donde σ es la desviación estándar o heterogeneidad, asumida al 50% (0.5), Z_α es el nivel de confianza, asumido al 95% (1.96 DE), la estimación se calculó como $\sigma^2 * Z_\alpha^2 = 0.5^2 * 1.96^2 = 0.25 * 3.8416 = 0.9604$. En adición, ε es el error muestral, asumido al 5% (0.05), por ello el producto de $\varepsilon^2 = 0.0025$. La ecuación (2) muestra la sustitución con los parámetros de heterogeneidad 50%, nivel de confianza al 95% y error al 5%:

$$n = \frac{0.9604N}{0.0025(N-1) + 0.9604} \quad (2)$$

Sometiendo a este cálculo la $N = 80$ se obtiene la siguiente inferencia muestral:

$$n = \frac{0.9604 * 80}{0.0025(80-1) + 0.9604} = \frac{76.832}{0.1975 + 0.9604} = \frac{76.832}{1.1579} = 66.354$$

La estimación muestral inicial arrojó un total de $n \approx 67$ organizaciones para la aplicación de las escalas de encuesta. Sin embargo, la prevalencia de organizaciones que respondieron la encuesta fue del 67% ($n = 45$) del total de la muestra estimada, lo que sugiere un cambio en los parámetros de estimación, lo cual modificó el nivel de confianza al 91% y el error en 9% en la estimación muestral.

En síntesis, con una población $N = 80$ y $n = 45$ organizaciones participantes, se asume heterogeneidad al 50%, nivel de confianza al 91% y error al 9% para la generalización de las inferencias del estudio.

Procedimiento del estudio cualitativo

El estudio cualitativo tuvo un diseño de estudio de casos instrumentales (Stake, 2010), pues tuvieron el objetivo de validar la información recolectada en el estudio cuantitativo. Se generó una guía de entrevista semiestructurada con 11 preguntas abiertas sobre los cuatro ejes principales del estudio: Gestión operativa, Fortalecimiento del liderazgo, Sostenibilidad financiera y Uso de tecnologías. Las entrevistas se llevaron a cabo a través de la plataforma Zoom y fueron grabadas en versión audiovisual bajo *consentimiento informado* explícito de los participantes. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 50 a 60 minutos. En total se realizaron 5 entrevistas a organizaciones que anteriormente habían contestado la encuesta. El criterio de selección de las organizaciones entrevistadas fue por muestreo intencionado, en especial de casos típicos, pues esta etapa del levantamiento de información buscó ilustrar y poner en relieve qué es un caso típico de organizaciones grantees de HIP (Martínez, 2010).

El análisis cualitativo se llevó a cabo bajo las premisas de la teoría fundamentada (Carrero, Soriano y Trinidad, 2012; Strauss y Corbin, 2002), a través del análisis de contenidos cualitativos de las entrevistas y de un proceso de triangulación de resultados basados en la visión poliocular de dos

entrevistadores para la validación de resultados (Martínez, 2010). Los análisis se llevaron a cabo con la asistencia del software Atlas.ti v8

Estudio sistémico de las variables y sus relaciones

Los hallazgos presentados en el apartado “Hallazgos en el andar - Aprendizajes recogidos luego del proceso” recaban los aspectos más relevantes de las variables estudiadas y sus interrelaciones (ver tabla 3). Debajo, presentamos la matriz que permite mapear estas variables y trae mayor claridad sobre sus correlaciones negativas y positivas (Figura A).

Es importante aclarar que llamamos correlación positiva a una relación entre dos variables en la que ambas se mueven en tándem, es decir, en la misma dirección. La correlación negativa es una relación entre dos variables que se comportan en direcciones opuestas.

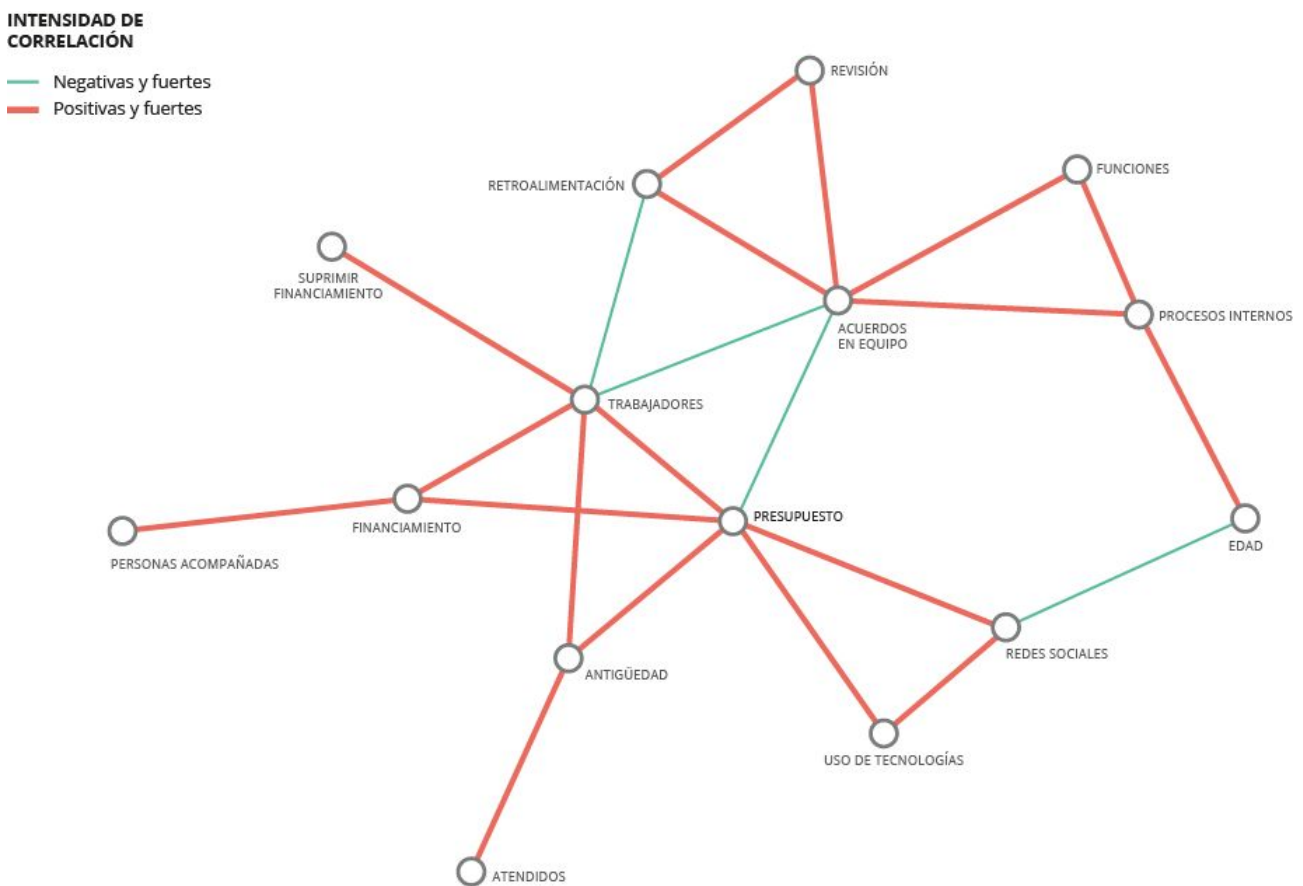


Figura A. Gráfico que representa la matriz de correlaciones entre las variables de la lista incluida en el estudio cuantitativo (ver tabla 4). En el gráfico, los colores de las conexiones representan la intensidad de la correlación, color coral para las relaciones positivas y fuertes, color turquesa para las correlaciones negativas y fuertes.

Fuente: Elaboración propia con empleo del complemento NodeXL Excel Template.

Algoritmos utilizados: Harel-Koren Fast Multiscale y Clauset-Newman-Moore.

Impacto de las organizaciones en la población atendida

La estimación total de impacto de población atendida por las 87 organizaciones grantees de HIP es de 561.062 personas.

Nota metodológica sobre la estimación de impacto de población atendida

La estimación del impacto de las organizaciones sobre la población atendida en el Continente americano se establece a través del factor de expansión (Fe) de la teoría del muestreo. El Fe es la capacidad que tiene cada organización participante en el estudio ($n = 44$) para representar el universo de organizaciones ($N = 87$) establecidas en el estudio.

Tabla A
Estimación del factor de expansión de las organizaciones

País	N	n	%	Fe
Brasil	1	0	0	0
Chile	1	1	100	1
Colombia	5	4	80	1.25
Costa Rica	2	2	100	1
El Salvador	5	3	60	1.6
Guatemala	4	2	50	2
Honduras	5	2	40	2.5
México	33	16	48	2.06
Estados Unidos	31	14	45	2.21
Total	87	44	50.5	1.97

Abreviaturas: N = Universo/Población de organizaciones; n = Muestra captada o participantes; % = representación de la muestra en la población;
 Fe = Factor de expansión ($fe_i = \frac{N_i}{n_i}$)

Con estos datos se puede determinar el impacto de personas atendidas por las 87 organizaciones:

Tabla B
Estimación del impacto de personas atendidas por las organizaciones

País	n	Atendidos	Impacto
Chile	1	6,800	6,800.00
Colombia	4	76,500	95,625.00
Costa Rica	2	10,7500	107,500.00
El Salvador	3	1,287	2,059.20
Guatemala	2	5,572	11,144.00
Honduras	2	950	2,375.00
México	16	24,255	49,965.30
Estados Unidos	14	129,228	285,593.88
Totales	44	352,092	561,062.38

Impacto: se determina como el producto del número de atendidos y el factor de expansión por país. Nota: En el conteo se presentan seis valores perdidos, las organizaciones no pudieron estimar las personas que atendieron.

Referencias bibliográficas:

- Arnold, R. & Wade, J.P. (2015). A definition of system thinking: A system approach. *Procedia computer science*, 44: 669-678. DOI: 10.1016/j.procs.2015.03.050
- Carrero, V., Soriano R.M., Trinidad A. (2012). *Teoría fundamentada. El desarrollo de teoría desde la generalización conceptual*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- García, R. (2013). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Gedisa editorial.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Martínez, M., (2010). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Stake, R.E. (2010). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Strauss A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Véliz C. (2017). *Análisis multivariante. Métodos estadísticos multivariantes para la investigación*. Cengage Learning.