

Planeación Estratégica como Instrumento de la Gerencia Social para para el Fortalecimiento de Procesos Gerenciales en la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG Ubicada en la Ciudad de Bogotá. D.C

Jesica Lorena Celemín González ID: 382637¹
Yudy Cristina Rodríguez Jiménez ID: 423018²
Yurleydis Rodríguez Vásquez ID: 593255³

Presentado como requisito para optar al título de
Especialistas en Gerencia Social

Tutora
Mg. Deisy Lorena Galvis Molano

Línea de investigación del programa:
Análisis de dinámicas organizacionales y sociales contemporáneas
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de ciencias empresariales
Bogotá D.C.

¹ Jesica Lorena Celemín González. Estudiante de Especialización en Gerencia Social
https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001711096

² Yudy Cristina Rodríguez Jiménez. Estudiante de Especialización en Gerencia Social
https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002059692

³ Yurleydis Rodríguez Vásquez. Estudiante de Especialización en Gerencia Social
https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001813217

Planeación Estratégica como Instrumento de la Gerencia Social para el Fortalecimiento de Procesos Gerenciales en la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la Ciudad de Bogotá. D.C.

Resumen

El siguiente proyecto integrador surge de la necesidad de fortalecer los procesos gerenciales que se llevan a cabo al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la ciudad de Bogotá, lo anterior se identifica a partir de un primer diagnóstico como resultado de la aplicación de dos (2) instrumentos de recolección de información como son la encuesta y la entrevista semi – estructurada a actores claves que hacen parte de los procesos directivos y operativos de la organización, lo cual dejó en evidencia las debilidades en los procesos administrativos, operativos, adaptativos y de intervención; por tal motivo se hace necesario realizar el abordaje de la problemática por medio de la gerencia social a partir de la propuesta y diseño del instrumento denominado planeación estratégica.

Palabras Claves

Gerencia social, planeación estratégica, migración venezolana, procesos gerenciales.

Abstract

The following integrative project arises from the need to strengthen the management processes that are carried out within the Fundación de Atención al Migrante – FAMIG located in the city of Bogotá, the above is identified from a first diagnosis as a result of the application of two (2) information collection instruments such as the survey and the semi-structured interview with key actors that are part of the processes managers and operations of the organization, which revealed the weaknesses in the administrative, operational, adaptive

and intervention processes; For this reason, it was necessary to intervene in the problem through social management based on the proposal and design of the instrument called Strategic Planning.

Keywords

Social management, strategic planning, Venezuelan migration, management processes.

Tabla de Contenido

Planeación Estratégica como Instrumento de la Gerencia Social para para el Fortalecimiento de Procesos Gerenciales en la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la Ciudad de Bogotá. D.C.	2
Introducción	7
Descripción del problema	9
Identificación del problema	9
Antecedentes	9
Descripción del problema	12
Formulación del problema	14
Justificación	17
Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
Diseño Metodológico.....	21
Praxeología	22
Revisión de la literatura	25
Revisión Conceptual	35
Revisión Normativa	36
Método y Técnicas de Recolección de información	37
Aspectos metodológicos	37
Descripción de los instrumentos de recolección de información.....	38
Interpretación y presentación de la información recolectada.....	48
Análisis General-Hallazgos	64
Estrategia de fortalecimiento organizacional	65
Antecedentes de la organización.....	65
Objeto social y actividad económica	66
Misión.....	66
Visión.....	66
Portafolio de servicios.....	67
Metodología de la Planeación Estratégica	68
Indicadores.....	77
Conclusiones y Recomendaciones	78
Referencias Bibliográficas	79
Anexos	84

Tabla de Tablas

Tabla 1. Revisión conceptual	35
Tabla 2. Normatividad	36
Tabla 3. Áreas de trabajo FAMIG	37
Tabla 4. Matriz de conceptualización de variables	40
Tabla 5. Valores FAMIG	66
Tabla 6. Matriz DOFA	70
Tabla 7. Planes de acción	72
Tabla 8. Indicadores	77
Tabla 9. Conclusiones y recomendaciones	78

Tabla de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas	15
Figura 2. Porcentaje de insatisfacción con respecto a las debilidades presentadas en los diferentes procesos de FAMIG en el último año	48
Figura 3. Porcentaje de sostenibilidad de los proyectos implementados en FAMIG durante los siguientes 12 meses	49
Figura 4. Nivel de impacto que han generado los proyectos de FAMIG en el último año	50
Figura 5. Porcentaje de mejoramiento de las condiciones de vida de la población venezolana durante la ejecución de proyectos de FAMIG	51
Figura 6. Porcentaje de riesgo en los procesos de implementación de los proyectos de FAMIG durante el último año	52
Figura 7. Porcentaje de etapas a reforzar en los diferentes proyectos de FAMIG en los próximos seis (6) meses	53
Figura 8. Porcentaje que representan las oportunidades de mejora identificados en los diferentes proyectos de FAMIG en el último año	54
Figura 9. Porcentaje de aprendizajes obtenidos en la ejecución de los proyectos de FAMIG en el último año	55
Figura 10. Porcentaje de funcionarios que reconocen las alianzas y/o convenios en FAMIG.	56
Figura 11. Porcentaje de control y seguimiento que se realiza los proyectos desarrollados en FAMIG de acuerdo con la periodicidad.	57
Figura 12. Porcentaje de debilidades identificadas en el presupuesto en la formulación de los proyectos de FAMIG en el último año	58
Figura 13. Nivel de importancia de las líneas de trabajo más fuertes implementadas en el último año en FAMIG	59
Figura 14. Porcentaje de liderazgo y gestión por áreas al interior de FAMIG en el último año	60
Figura 15. Porcentaje de funcionarios que conocen las estrategias de recaudación de fondos implementadas en FAMIG	61
Figura 16. Porcentaje de funcionarios que conocen los métodos de evaluación implementados en FAMIG en los últimos seis (6) meses	62

Figura 17. Portafolio de servicios FAMIG 67

Tabla de Anexos

Anexo 1. Guion de entrevista semiestructurada. 84
Anexo 2. Formato de encuesta a actores claves 86
Anexo 3. Matriz PCI-Perfil de capacidades internas..... 88
Anexo 4. Matriz POAM-Perfil de oportunidades y amenazas del medio 92

Introducción

El presente proyecto integrador aborda de manera articulada los procesos gerenciales que se llevan a cabo en la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. y las estrategias de orientación y atención a la población migrante venezolana; puesto que, debido a la diáspora migratoria de esta población en condición de vulnerabilidad se hace necesario robustecer las organizaciones que cuentan con la prestación de servicios de acompañamiento integral que conllevan al mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de la población objeto.

Con base en lo anterior, la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ha realizado diferentes procesos de atención y acompañamiento a la población migrante venezolana; sin embargo, a través de los últimos meses se han evidenciado falencias en los procesos gerenciales que no permiten el desarrollo integral de los proyectos que se llevan a cabo al interior de FAMIG.

Por lo tanto, la gerencia social juega un papel determinante en la intervención de dicha problemática, ya que tiene la capacidad de fortalecer desde el ámbito gerencial los elementos que constituyen la creación de estrategias que facilitan el desarrollo organizacional y la articulación efectiva entre las diferentes áreas que la conforman.

Así mismo, se plantean los siguientes objetivos que apuntan a analizar el alcance e impacto de los diferentes proyectos que se han realizado con población migrante venezolana, identificando fortalezas que puedan replicarse; además, se pretende verificar por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas las falencias que se presentan en los procesos gerenciales; por último, se planea diseñar la planeación estratégica que permita el

fortalecimiento de los procesos gerenciales desarrollados al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C.

Para concluir, se evidenció que por medio de la planeación estratégica se logran optimizar los procesos gerenciales de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ya que este apunta al logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo, integrando los diferentes elementos claves y a los funcionarios de la organización generando liderazgos participativos en pro del bienestar colectivo, además de implementar nuevos cargos directivos y operativos que fortalezcan la dirección de la organización y el ciclo del proyecto (Evaluación y monitoreo de proyectos).

No obstante, es importante tener en cuenta las recomendaciones planteadas, puesto que, al igual que la planeación estratégica, la generación de redes y alianzas permitirá el crecimiento de la organización a partir del desarrollo de procesos más efectivos.

Descripción del problema

Identificación del problema

Antecedentes

Los movimientos migratorios han sido un fenómeno social constante a lo largo de la historia humana; actualmente con la interacción y la creciente globalización la migración es un asunto importante, se podría decir que durante la historia de la humanidad se han evidenciado un sin número de migraciones y/o desplazamientos hacia diferentes territorios, lo cual ha llevado a la creación y consolidación de diferentes culturas y escenarios sociales (Franco Gaviria, 2021).

Además, Gutierrez, Romero, Arias, & Briones (2020) afirman que los seres humanos realizan diferentes cruces de fronteras hacia otros lugares en búsqueda de conquistar nuevos territorios para así mejorar el bienestar y la calidad de vida individual y/o familiar. Por tal razón, se puede decir que la migración es una realidad que de acuerdo con diferentes causas tales como: económicas, sociales, ambientales, políticas, etc., los seres humanos han sido obligados a salir de su país de origen con el fin de cuidar, proteger, mejorar el bienestar y las condiciones de vida individuales y colectivas.

Teniendo en cuenta el fenómeno migratorio internacional, según la Organización Internacional para las Migraciones – OIM (2022):

El número de migrantes internacionales de América Latina y el Caribe se ha duplicado con creces en los últimos 15 años, pasando de alrededor de 7 millones a 15 millones; esta región, que acoge al 5,3% de los migrantes internacionales, tiene la tasa más alta de aumento de esa población (p.24).

Por lo anterior, se evidencia que la migración aumenta cada vez más debido a los diferentes cambios y situaciones que se viven actualmente alrededor del mundo. No obstante, los migrantes están expuestos a situaciones adversas que dificultan el acceso a derechos. Así mismo, pueden ser vinculados directamente al tránsito ilícito y la trata de personas, las mujeres y niñas tienen mayor probabilidad de sufrir este tipo de vulneraciones y/o situaciones durante el tránsito (Naciones Unidas Derechos Humanos, 2018).

De igual manera, es importante mencionar que el tránsito no es un proceso garante de condiciones adecuadas para quienes deben abandonar su país en contra de su voluntad puesto que los derechos se vulneran debido a la discriminación, violencia, detenciones arbitrarias, falta de acceso a servicios básicos, alojamiento, etc., lo que implica mayor riesgo para la integridad de quienes deciden migrar, incluso algunas situaciones a las que son expuestos los migrantes termina en muertes (Naciones Unidas Derechos Humanos, 2018).

En el caso específico de Venezuela, el continuo aumento del desempleo, la pobreza y el bajo poder adquisitivo ha provocado una crisis humanitaria; razón por lo cual, un porcentaje significativo de población venezolana ha decidido abandonar su país y migrar para mejorar sus condiciones de vida (Galvis, Sarmiento & Silva, 2020). Colombia ha jugado un papel fundamental como país de acogida o lugar de tránsito de migrantes venezolanos por su carácter histórico, proximidad cultural y geográfica (Puche & Villa, 2018). Según el informe de Migración Colombia (2019), un promedio de 2.100 venezolanos ingresó diariamente al territorio nacional a través de diferentes fronteras durante el año 2018.

A través de los años Colombia ha enfrentado diferentes problemáticas sociales así como lo destaca García Martínez (2021), el país también se encuentra marcado por historias de flujos migratorios debido a los procesos de conflicto armado interno que obligó a desplazar y/o expulsar a millones de colombianos hacia otros territorios en busca de

salvaguardar su vida e integridad. Además, para el año 2017 se intensificó la llegada de la población venezolana al país, situación para la cual no se encontraba preparada, puesto que, Colombia es un país sin experiencia en la recepción de un alto volumen de movilizaciones humanitarias y con problemas estructurales en el ámbito económico y social que históricamente han afectado el desarrollo y crecimiento del país.

De acuerdo a lo anterior, el reporte de Migración Colombia (2022), para el 28 de febrero del año en curso, se encontraban 2'477.588 de refugiados y/o migrantes venezolanos en el territorio nacional de los cuales 333.806 cuentan con estatus migratorio regular, 1.231.675 en proceso del Estatuto Temporal de Protección (617.069 se encuentran autorizados) y 295.038 con estatus migratorio irregular; finalmente en la ciudad de Bogotá se identifican aproximadamente 495.236 refugiados y/o migrante venezolana lo que equivale al 19.99% de la población.

Para el año 2021 en Colombia se adopta el Decreto 216 que permite otorgar el Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos que hayan ingresado al país antes del 31 de enero de 2021 y puedan demostrarlo, respaldando la vinculación al trabajo formal, acceso a la educación, afiliación al sistema de salud, creación y formalización de emprendimientos. Además, integrarse al sistema financiero generando bienestar y condiciones de vida dignas a quienes cuentan con vocación de permanencia en el territorio colombiano durante los siguientes 10 años (Quintero, Poblador, & Tobon, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, la Fundación de Atención al Migrante FAMIG para el año 2018 se enfoca en el creciente fenómeno de la migración venezolana y enfatiza su gestión en la necesidad de brindar atención, orientación y acogida a los migrantes venezolanos en tránsito y con vocación de permanencia en la ciudad de Bogotá.

Es en el marco de estos procesos en los que se empiezan a gestar proyectos que le apunten a satisfacer las necesidades de dicha población; dejando así en evidencia falencias y debilidades al interior del componente gerencial de la organización y en las áreas de formulación e implementación de los proyectos que se desarrollan en pro del bienestar de la población migrante venezolana desde la Fundación de Atención al Migrante - FAMIG.

Descripción del problema

Por lo tanto, los refugiados y/o migrantes con vocación de permanencia en el territorio colombiano presentan necesidades que requieren ser atendidas de manera organizada e integral, contribuyendo así al desarrollo social, económico y local del país. En este sentido se han creado planes, programas y proyectos en alianzas público – privadas que respondan a la atención de las necesidades de los migrantes “En Bogotá, la alcaldía ha jugado un papel importante en la atención de esta población tanto en condición regular, como irregular, sin embargo, debido a sus problemas estructurales no ha logrado abarcar el problema en su integralidad” (Garcia Martinez, 2021, p. 9).

En concordancia, las organizaciones público - privadas y la cooperación internacional en alianza con diferentes ONG´s, han liderado la pronta respuesta que requiere la población refugiada y migrante venezolana por lo tanto, la Fundación de Atención al Migrante - FAMIG ha desempeñado un papel fundamental en la intervención de la problemática, puesto que, aproximadamente desde el año 2018 se enfocó en la recepción de dicha población y surgió la necesidad de formular y ejecutar proyectos enfocados en la asistencia humanitaria de emergencia, protección en acceso o restablecimiento de derechos - documentación, emprendimientos, empleabilidad y capacitación para el trabajo, los cuales se han ajustado a las necesidades del contexto (Fundación de Atención al Migrante, 2020).

No obstante, el desconocimiento por parte de FAMIG sobre la características sociales, culturales y económicas de la población ocasionan que no se generen proyectos integrales que con lleven al empoderamiento de la población objeto y a la sostenibilidad de los mismo a largo plazo.

Por consiguiente, se hace necesario fortalecer los procesos integrales para la orientación y atención de la población refugiada y/o migrante y es en este punto que las estrategias gerenciales juegan un papel fundamental ya que, Parada Puentes (2018) afirma que las mismas son un instrumento eficaz para la formulación de planes de acción que garanticen el cumplimiento de metas y la optimización de recursos. Por lo anterior, se muestra la relevancia de dichas estrategias en el marco del fortalecimiento organizacional buscando alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta las herramientas que provee la gerencia social para tal fin.

Por ende, la planeación estratégica debe ser transversal al éxito de las organizaciones permitiendo abordar las dificultades y generando oportunidades de cambio a partir de la eficacia y el fortalecimiento de las capacidades presentes en las áreas directivas al igual que en los colaboradores (Jama-Zambrano, 2019). Es decir que, la correcta aplicación del instrumento de planeación estratégica como un sistema integrado permite establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo con el fin de cumplir los propósitos trazados en la formulación de los procesos (Gavilán, 2018).

Para concluir, al interior de la Fundación de Atención al Migrante - FAMIG se tiene la percepción de que a pesar del crecimiento organizacional de los últimos años y de contar con fondos de cooperación internacional para el abordaje y atención de la población migrante venezolana, aún existen falencias en la planeación estratégica y gerencial que garantice el

desarrollo adecuado de proyectos toda vez que no se logra cumplir a cabalidad las expectativas de la población, así como también el cumplimiento de objetivos y metas.

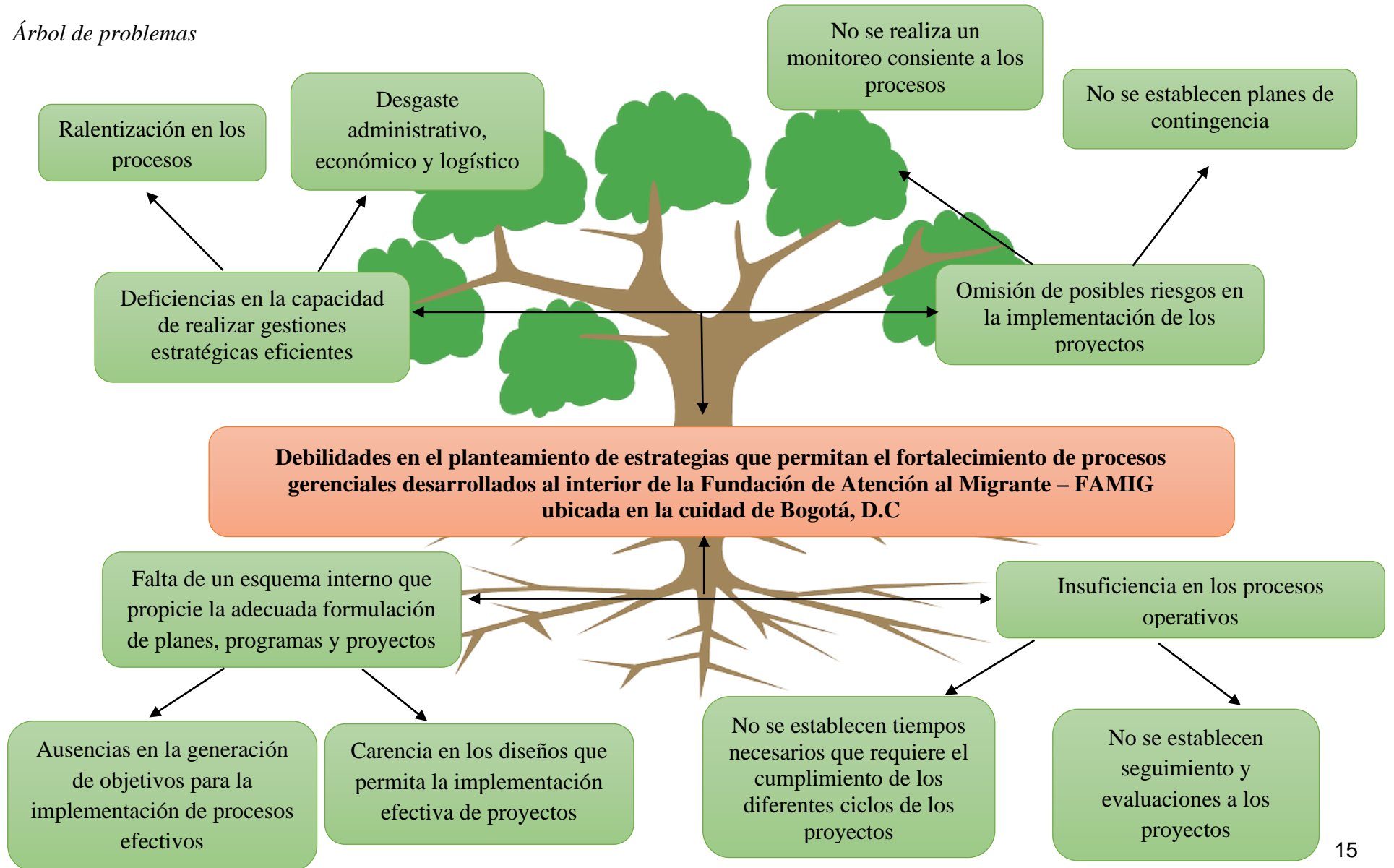
Finalmente, se resalta que no se realiza control, monitoreo y evaluación a los proyectos en curso lo que no permite que se cuente con la sistematización de lecciones aprendidas que mitiguen los riesgos y que abran paso para la licitación a nuevos fondos de cooperación.

Formulación del problema

¿Cómo desde la Gerencia Social se pueden fortalecer las debilidades identificadas en los procesos gerenciales desarrollados al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C?

Figura 1

Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

La figura 1, presenta el problema de investigación a través de un diagrama de árbol de problemas, abordando desde esta perspectiva las causas y los efectos que componen la problemática a investigar. El problema de investigación identificado hace referencia a las debilidades en el planteamiento de estrategias que permitan el fortalecimiento de los procesos gerenciales desarrollados al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C

Como causas principales se identificaron falencias en los ejes de formulación de proyectos y en el de operatividad, desencadenando deficiencias en la capacidad de adelantar gestiones estratégicas eficientes y omisiones de análisis de riesgos necesarios para prever circunstancias adversas en la puesta en marcha de los proyectos gestados desde FAMIG.

Justificación

El presente proyecto integrador surge de la necesidad de realizar el fortalecimiento de los procesos gerenciales que se llevan a cabo al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG; por lo tanto, se consideró pertinente dar relevancia a este tipo de problemática desde la gerencia social ya que Kliksberg (1999) afirma que:

La gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y en el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social (p.18).

Por lo anterior la Gerencia Social resalta la importancia del enfoque problémico y de gestión el cual permite poner en práctica procesos organizacionales internos y externos que garanticen soluciones a partir de la eficacia, eficiencia y efectividad para conseguir impactos que promuevan estrategias de sostenibilidad en el desarrollo de nuevas propuestas (Ortiz Serrano, 2013).

Así mismo, el enfoque de innovación social juega un papel determinante en el abordaje de la problemática, puesto que, a partir de la participación de los involucrados y las practicas existentes se generan nuevas propuestas para el empoderamiento de la organización y de sus colaboradores. Además, fortalece la óptima formulación e implementación de proyectos con el fin de impactar el entorno social y la replicabilidad de los procesos (Ortiz Serrano, 2013).

Es así que por medio del instrumento de planeación estratégica como herramienta de la gerencia social, se busca robustecer dichos procesos y aportar en el fortalecimiento institucional desde una mirada crítica e imparcial; lo anterior, teniendo como base las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico realizado. Sin embargo, es

importante resaltar que no se desconocerá el trabajo previo, el cual ha destilado grandes enseñanzas al momento de implementar los proyectos.

Por otro lado, el aporte de este proyecto integrador a las gerentes sociales en formación que lo adelantan se considera significativo; ya que según Barranco (2020) “ la gerencia social quiere aportar herramientas que cubran las necesidades presentes visualizando las futuras, en una permanente construcción y proyección en cuanto a la forma de actuación profesional” (p. 105), por consiguiente; este proceso pone en consideración una problemática de carácter gerencial que atraviesa las diferentes disciplinas de base de las profesionales que llevan a cabo este proyecto integrador.

El impacto que se pretende generar en la Fundación de Atención al Migrante - FAMIG, es fortalecer los procesos gerenciales que permitan el adecuado desarrollo del ciclo de los proyectos implementados; por lo tanto, este proyecto integrador es pertinente para la problemática que se plantea puesto que, a partir de la gerencia social se realiza la intervención objetiva e interdisciplinaria permitiendo el total aprovechamiento de los elementos que la misma aporta.

Finalmente, es importante mencionar las metas desde los diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS, que se enlazan con el presente proyecto integrador con el fin de fortalecer los procesos gerenciales que aportan al desarrollo de los objetivos establecidos; tal como lo plantea la Organización de las Naciones Unidas (2022):

Este proyecto integrador aporta a los objetivos de desarrollo sostenible **Fin de la pobreza meta 1a, Hambre Cero meta 2a** y al de **Paz, justicia e instituciones sólidas meta 16a** ya que al lograr el fortalecimiento de las estrategias gerenciales al interior de la Fundación de Atención al Migrante FAMIG permite responder de una manera más integral a la población vulnerable mitigando la pobreza y el hambre por medio del establecimiento de

alianzas estratégicas con organismos de cooperación internacional y contribuyendo a robustecer las políticas y las instituciones nacionales que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de vida de la población.

Finalmente, se une el ODS **Reducción de las desigualdades meta 10.2** toda vez que FAMIG en su objetivo social contempla la implementación de proyectos sociales con enfoque transversal de igualdad, generando oportunidades equitativas para la población objeto y eliminando la discriminación.

Objetivos

Objetivo General

Realizar la aplicación del instrumento de la gerencia social denominado planeación estratégica para el fortalecimiento de procesos gerenciales desarrollados al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C.

Objetivos Específicos

1. Analizar el alcance e impacto de los diferentes proyectos que se han realizado con población migrante venezolana, identificando fortalezas que puedan replicarse al interior de los procesos gerenciales en la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG.
2. Verificar por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas las falencias que se presentan en los procesos gerenciales al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG.
3. Diseñar la planeación estratégica que permita el fortalecimiento de los procesos gerenciales desarrollados al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C.

Diseño Metodológico

Es importante conocer el alcance del diseño metodológico que se propone para el presente proyecto integrador, el cual se relaciona a continuación:

El tipo de investigación se establece como descriptiva, ya que Hernández Sampieri, Fernández & Baptista (2014) refieren que es importante explicar de manera detallada las características de grupos, individuos, elementos o fenómenos que requieran de un proceso específico de análisis; buscando delimitar las características más relevantes para reconocer posibles causas y efectos. Lo anterior teniendo en cuenta que esta investigación busca a través de la identificación de un fenómeno plantear estrategias de mejora en los procesos gerenciales al interior de la organización.

En cuanto al enfoque de investigación se realizará desde una perspectiva mixta, puesto que permite el desarrollo de la recolección y análisis de la información a partir de una perspectiva cuantitativa y cualitativa aplicada al mismo objeto de estudio, lo que conlleva a comprender la problemática generando conclusiones puntuales y certeras (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014); en concordancia esta investigación es de cohorte mixto ya que permitirá verificar las falencias que se presentan en los procesos gerenciales al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG.

Por otro lado, el método de abordaje es deductivo, pues como lo expresó Bernal (2010) permite analizar el problema planteado a partir de su versión original y/o general hasta llegar al punto particular en donde se pueda generar conclusiones o explicaciones específicas. Lo anterior es coherente con el presente proyecto integrador ya que se logra desde lo macro reconocer las falencias gerenciales al interior de la organización para que posteriormente se

puedan fortalecer en la aplicación e implementación de cada proyecto desarrollado en la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG.

Finalmente, el diseño de investigación es concurrente, ya que el análisis de datos cuantitativos y cualitativos permiten confirmar o desmentir los resultados con el fin de generar un diagnóstico del problema, así como sus posibles soluciones (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014). La afirmación anterior se alinea de manera certera con el fin de esta investigación, ya que a partir de la generación de un diagnóstico se busca diseñar soluciones por medio de planes de acción que permitan el fortalecimiento de los procesos gerenciales en la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG.

Por lo anterior, el proceso se basará en verificar la información por medio de encuestas y entrevistas a actores claves que permita obtener resultados concretos, con el fin de fortalecer los procesos gerenciales de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C.

Praxeología

Teniendo en cuenta el modelo praxeológico educativo de Uniminuto da relevancia al aprendizaje a través del trabajo en equipo desde una mirada interdisciplinar, para de esta manera aportar a la reconstrucción del tejido social desde la academia, así como lo afirma Juliao Vargas, (2011) todas las personas o situaciones en la realidad humana cambian de perspectiva, percepción y comportamientos a medida que las condiciones de vida se renuevan; sin embargo, están mediadas por prácticas sociales que fomentan la evolución de los diferentes procesos.

Ver: Desde esta etapa, se hace necesario abordar a partir de una dimensión integral el problema identificado para de esta manera generar un aporte significativo en la solución del

mismo, a partir de un análisis reflexivo e imparcial de la información documental recopilada; por lo que se hace necesario, fortalecer los procesos gerenciales que permitan una mejor implementación de los proyectos formulados desde la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG, teniendo en cuenta la pertinencia de la Gerencia Social para el fortalecimiento de dichos procesos.

Juzgar: De acuerdo a lo anterior y con base en la perspectiva experiencial y en los resultados obtenidos en las (23) encuestas y las (4) entrevistas semi – estructuradas a los actores claves de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG, se logra determinar que al interior de la misma existen debilidades y amenazas en los procesos gerenciales que no permiten que el ciclo de los proyectos se realice de forma adecuada y/o estructurada, por lo tanto, es necesario generar soluciones estratégicas de fortalecimiento gerencial a partir de los procesos ya establecidos.

Actuar: Por otro lado, para fortalecer los procesos ya establecidos en la Fundación de Atención al Migrante - FAMIG es necesario que los mismos sean intervenidos a través del instrumento de la Gerencia Social denominado planeación estratégica, el cual establece un diagnóstico de capacidades internas y externas, una matriz DOFA que analiza debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas en la organización y, finalmente; proponer planes de acción que garanticen el fortalecimiento de procesos gerenciales y operativos apuntando al desarrollo de capacidades para la formulación y ejecución de proyectos, permitiendo así generar un impacto organizacional, social y comunitario.

Devolución creativa: En esta última etapa, se puede evidenciar que los aprendizajes obtenidos están encaminados al desarrollo del instrumento de la Gerencia Social: Planeación estratégica, el cual permite una visión holística de las organizaciones con el fin de generar estrategias que permitan el fortalecimiento de procesos gerenciales a través de las lecciones

aprendidas de los procesos previos, así mismo, es importante tener en cuenta que la planeación estratégica no es un proceso estático e individual, si no cíclico y colectivo.

Revisión de la literatura

Siendo la migración un fenómeno que se presenta en todo el mundo y en diferentes circunstancias, ya sea cruzando fronteras entre países o al interior de estos; se puede señalar que en cuanto a una mirada internacional se ha evidenciado lo siguiente:

Latinoamérica se ha visto atravesada por episodios migratorios y crisis humanitarias a lo largo de la historia normalmente en dirección hacia el norte, pero en el último tiempo eso ha cambiado y se generó una nueva migración masiva siendo esta vez los ciudadanos y residentes venezolanos los protagonistas de dichas movilizaciones a causa de la crisis interna en varios aspectos fundamentales que atraviesa el país bolivariano (Koechlin & Eguren, 2018).

Así mismo, es necesario analizar el direccionamiento principal de la diáspora venezolana por lo tanto Gandini, Prieto Rosas, & Lozano-Ascencio (2020) mencionan que Latinoamérica ha sido el principal receptor de migrantes de origen venezolano ya que 4 de 5 personas migrantes venezolanas se han dirigido a países latinoamericanos, lo anterior dando pie a un crecimiento poblacional en dichos países de esta región.

Con base en lo anterior se puede evidenciar el alto flujo migratorio de los ciudadanos venezolanos hacia países circunvecinos especialmente en dirección a naciones que hacen parte de la región latinoamericana, generando un crecimiento poblacional de dichos países y por lo tanto se hace necesario, generar programas y proyectos que propendan a la atención de dicha población desde una mirada asistencial y en muchos casos se apunta a la atención integral.

De igual manera, la OIM (2019) sostiene que Latinoamérica ha considerado la materialización de una legislación más equitativa e integral para la integración social y

económica de la población migrante. Por tanto, se puede decir que América Latina ha tenido en consideración reglamentar a favor de las personas migrantes con el ánimo de mejorar su calidad de vida.

En consecuencia, se han implementado las siguientes medidas para la atención integral de la población migrante venezolana en América Latina, tal y como lo menciona la OIM (2019):

Se presentan de manera resumida 4 elementos para responder a la crisis venezolana: 1) unir esfuerzos simultáneos que se dan en el marco normativo y las actividades de desarrollo, 2) coordinar una respuesta regional entre países dado que cualquier medida de un país puede afectar o beneficiar a otros, 3) mantener coordinación y apoyo en el Proceso de Quito y 4) movilización de recursos en el nivel técnico y financiero (p. 9).

No solo en América Latina sino también en el caribe se han generado proyectos de inclusión en varios ámbitos para las personas migrantes en especial por la coyuntura, en los que ingresan a los diferentes países provenientes de Venezuela, así como lo refieren R4V, Proceso de Quito, OIT, & PNUD (2021) la mayoría de las ayudas entregadas a la población migrante va enfocada en satisfacer temporalmente sus necesidades básicas insatisfechas, pero la nueva visión regional de integración económica manifiesta tener como principal objetivo la generación de medios de vida sostenibles para la población lo cual les permite ser independientes del asistencialismo.

La migración venezolana hacia el territorio colombiano ha desencadenado múltiples desafíos sobre todo para los entes público - privados, sin embargo, los procesos gubernamentales y administraciones locales no generaban propuestas y soluciones eficientes a la atención de la población migrante, no obstante, en el año 2020 se evidencia la necesidad

de diseñar programas, proyectos y acciones que aborden directamente las problemáticas de la población migrante venezolana (Sarmiento, 2022). Así mismo, se han logrado sumar a este proceso de atención, las experiencias de organizaciones tales como: ONG's, agencias internacionales, iglesias, entre otras, con el fin de abarcar y garantizar, la orientación, atención y acceso a derechos y servicios dentro del país de acogida a la población migrante venezolana.

Así mismo Palacios, Londoño & Hurtado (2021) afirman que las intervenciones que se han formulado en torno a los apoyos humanitarios de emergencia para la población migrante venezolana han sido procedentes de las practicas de atención a los ciudadanos en situación de desplazamiento debido al conflicto armado interno. Además, el gobierno ha tomado medidas para la transformación de los impactos frente a la llegada de la población migrante venezolana y todos aquellos colombianos retornados que han tenido que regresar a su país de origen (Guerrero Zarco, 2021).

Por lo anterior, es relevante mencionar las buenas prácticas en materia de atención a la población migrante venezolana implementadas entre el año 2014 - 2018, en donde se destacan las siguientes acciones: Garantía y/o acceso a derechos, educación y salud, protección internacional, centro unificado de coordinación, alertas y acciones urgentes, relaciones interinstitucionales, planes de impacto para fronteras, atención a necesidades básicas, entrega de elementos de primera necesidad, diálogos de integración local – regional, mesas de trabajo para la inclusión laboral, atención y activación de rutas de atención a víctimas de violencia basada en género, trata de personas, entre otras (Palacios Sanabria, Londoño Toro, & Hurtado Diaz, 2021).

Seguidamente durante el año 2018 se pone en marcha la implementación del CONPES 3950, el cual buscaba que a nivel nacional se consolidarán y fomentarán las

estrategias de atención a la población migrante venezolana, así como también involucrar las acciones en pro de la atención de los diferentes sectores y actores públicos, privados y de la sociedad civil (Guerrero Zarco, 2021).

A pesar de lo anterior y de la voluntad por la priorización en la atención de la población migrante venezolana entre el gobierno nacional y la cooperación internacional, se evidencian brechas en la toma de decisiones para los acuerdos, negociaciones y compromisos, puesto que no se logran generar acciones integrales a mediano y largo plazo en el país para garantizar el acceso a derechos, bienes y servicios que permita la integración nacional y local de la población (Guerrero Zarco, 2021).

El sector público - privado debe interesarse en gestar estrategias para la formulación de proyectos que busquen impactar de manera positiva a la población migrante venezolana, no obstante, este proceso no deberá ser alejado de quienes requieren los servicios puesto que, estos deben participar activamente en las mesas de trabajo y diálogo porque son quienes conocen de primera instancia las necesidades que se tienen en el territorio colombiano. Además, el sector económico y empresarial está llamado a apoyar programas y proyectos (emprendimientos y microemprendimientos) con el fin de estimular la generación de ingresos y empleos para la población migrante venezolana (Quintero Bayona, Vargas Prieto, & Pacheco Sánchez, 2021).

De la misma forma, el sector social y cultural deberá velar por la inclusión de la población migrante rechazando de manera sustancial la aporofobia y la xenofobia y buscando el bien común, así como la socialización de rutas de atención que tengan lugar (Quintero Bayona, Vargas Prieto, & Pacheco Sánchez, 2021).

Es importante comentar que Colombia es un país que en los últimos años ha logrado de alguna manera trabajar sobre la marcha en las formulaciones, diseños e implementaciones

de políticas y con ello en los programas, planes y proyectos para la atención a la población migrante venezolana. De las experiencias anteriores se destaca la baja capacidad de respuesta institucional, la falta de recursos y/o presupuestos para la ejecución y la caracterización e información (Guerrero Zarco, 2021).

No obstante, se hace relevante referir algunos proyectos que han trabajado en pro de la atención, integración y estabilidad de la población migrante venezolana en el territorio colombiano. A continuación, se relacionan los siguientes, primero:

“Desarrollo de habilidades de gestión para la consolidación de unidades productivas de población venezolana migrante con vocación de permanencia en la ciudad de Santiago de Cali”, que inició en el 2018 y que, en la actualidad, continúa desarrollándose por parte de los programas de la Unidad de Ciencias Empresariales de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Rectoría Suroccidente, en su Centro Regional de Cali (Delgado Salazar, Chaves Manzano, & Alvarez Vargas, 2021, p. 225)

Los fondos recaudados en el banquete del millón número 58 en el año 2018 fueron destinados para la atención de la población migrante venezolana enfocado en generar procesos de emprendimiento y auto sostenibilidad. Lo anterior se llevó a cabo a través de la caracterización de la población venezolana que quisiera vincularse laboralmente o que ya contara con emprendimientos previos en la comuna I de Cali, posterior se inicia la fase de formación en donde se beneficiaron 78 venezolanos con capital semilla y finalmente se realizó una actividad de cierre (Delgado Salazar, Chaves Manzano, & Alvarez Vargas, 2021).

De cualquier modo, tal y como lo expresan Delgado Salazar, Chaves Manzano, & Alvarez Vargas (2021) los proyectos implementados para la población en situación de vulnerabilidad no deberían medirse solamente por indicadores de gestiones realizadas, ya que

actualmente la intervención debe apostar a las acciones encaminadas al reconocimiento de necesidades así como el trabajo conjunto de procesos innovadores y pertinentes que resuelvan brechas de estabilización socioeconómica de quienes lo requieran.

Así mismo, en el desarrollo de las atenciones para la población venezolana realizados por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y en convenio con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), nace el siguiente proyecto que busca brindar estrategias para el fortalecimiento de emprendimientos:

“Gestión integral de emprendimientos sociales, culturales y económicos - Programa de estabilización comunitaria de población migrante proveniente de Venezuela, colombianos retornados y comunidades de acogida” ejecutado en los territorios de Norte de Santander (Cúcuta), Santander (Bucaramanga), Atlántico (Barranquilla, Soledad, Campo de la Cruz y Santa Lucía), Valle del Cauca (Cali), Bogotá D.C., Nariño (Pasto e Ipiales), Antioquia (Medellín), Guajira (Riohacha, Maicao), Arauca (Tame) (OIM & USAID, 2021, p. 27-28).

Por consiguiente, el proceso del proyecto en mención contó con las siguientes fases de implementación: gestión del proyecto (formulación y selección de socios implementadores), alistamiento operativo, fortalecimiento de capacidades, seguimiento y evaluación. Seguidamente, se caracteriza por ejecutarse de manera integral ya que inicialmente logra ver las perspectivas y necesidades de la población para fortalecer conocimientos previos, capacidades y habilidades brindando conocimientos técnicos para empoderar a la comunidad migrante venezolana, colombianos retornados y comunidades de acogida (OIM & USAID, 2021).

En síntesis, la OIM & USAID (2021) refieren que las buenas prácticas en la ejecución del proyecto estuvieron enfocadas a las metodologías implementadas acorde a las

características del entorno, las articulaciones con diferentes instituciones y/u organizaciones para el desarrollo de las propuestas, así como también en los procesos de identificación o caracterización de la población y de las ideas de emprendimiento. Además, el seguimiento y la evaluación a la operación permite establecer actividades de mejora o ajustes en la implementación, así como la importancia de la sistematización de experiencias para futuras implementaciones.

Por otro lado, se dice que la integración de la población migrante venezolana en el territorio colombiano es insuficiente, puesto que aún no se evidencian resultados de aportes significativos al desarrollo del país, no obstante, esto es debido a que aún existen brechas en los sectores para la integración social. El Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES (2022) refiere que “el país se enfrenta actualmente al reto de avanzar en la integración económica y social de la población migrante y refugiada venezolana, sobre la base de los resultados en materia de cubrimiento de necesidades y regularización” (p.38).

Por lo anterior, se crea el CONPES 4100, el cual busca implementar de manera progresiva (hasta el año 2032) respuestas institucionales en integración social, económica y cultural, en donde se evidencie la contribución de la migración venezolana al desarrollo del país mediante una ruta integrada de atención y acceso a servicios y el fortalecimiento de toma de decisiones gubernamentales en los esquemas de democracia participativa con base en siete (7) líneas de acción para dar cumplimiento a los objetivos propuestos (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2022).

Finalmente, es importante que los actores locales, regionales y nacionales, generen espacios de diálogos y comunicación en pro del mejoramiento de los procesos y la articulación de esfuerzos, esto con ánimo de dejar las relaciones de poder como la

jerarquización y la coordinación, las cuales no generan cambios estructurales sino sectoriales (Guerrero Zarco, 2021).

Por otro lado, de acuerdo con los informes de Migración Colombia (2022) a fecha del 28 de febrero del 2022, Bogotá cuenta 495.236 venezolanos es decir el 19.99% especialmente por ser la ciudad capital y ante los supuestos es el lugar que ofrece oportunidades para los migrantes, no obstante, el alto flujo de población migrante venezolana ha generado que las oportunidades y posibilidades de tener una estabilidad de vida sea cada día más complejo.

Así mismo, varios migrantes venezolanos radicados en la ciudad de Bogotá reconocen que hay diferentes barreras a nivel social, político y económico, lo cual se ha identificado como un factor de riesgo ya que se evidencia desinterés de acciones concretas por parte de diferentes entes gubernamentales, además de situaciones de rechazo, explotación laboral, desintegración familiar y dificultades en los procesos de adaptación personal, familiar y comunitaria (Giraldo, Bautista, & García, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, se han evidenciado diferentes estudios que proponen posibles estrategias y/o soluciones que permitan fortalecer las capacidades instaladas tanto en la población migrante venezolana como en las comunidades de acogida, razón por la cual se considera importante resaltar que es necesario establecer líneas de trabajo que permitan robustecer la formulación de políticas públicas con un foco social y planes de acción con enfoques de integralidad esto con el fin de mejorar la relaciones y comportamientos entre los migrantes venezolanos y los residentes de la ciudad de Bogotá (Diaz Uribe, 2020).

Así mismo Diaz Uribe (2020) indica que una de las primeras líneas de trabajo que se debe establecer es la interacción entre colombianos y venezolanos como elementos dinamizadores de la confianza, el cual se basa en generar espacios en los que ambos actores

logren compartir experiencias y generar integración social, la segunda estrategia es la de sensibilización sobre el origen de la migración venezolana, toda vez que se desconoce las verdaderas causas que generó esta diáspora migratoria y como debieron asumir cambios directos que afectaron los estilos de vida socio – económicos, culturales, entre otros.

En tercer lugar, se ubica la estrategia de comunicación intercultural un aspecto fundamental para la generación de confianza y cooperación, buscando establecer una guía que brinde competencias que permita mejorar la comunicación evitando confusión y posibles problemas reforzando aptitudes comportamentales de la población (Díaz Uribe, 2020).

Por otro lado, se sugiere realizar investigaciones más exhaustivas de cohorte cuantitativo y cualitativo con el fin de reconocer cuáles son las necesidades de la población, toda vez que al interior de la población pueden existir diferentes necesidades, sin embargo, actualmente las propuestas atacan las mismas necesidades y posiblemente no se logra dar una respuesta certera a dicha problemática. Además, es importante crear programas y proyectos de intervención y prevención que el fin sea el crecimiento y fortalecimiento de la población migrante venezolana en el territorio colombiano (Alfaro Barrera, 2020).

Finalmente, se considera importante dar una mirada a las diferentes fundaciones, organizaciones, entidades sin ánimo de lucro, puesto que en gran parte estas pertenecen a las iglesias católicas y/o cristianas que desde su rol social logran contribuir desde la creación de programas y proyectos a la atención de las necesidades de la población migrante venezolana sin embargo, dichas entidades no cuentan con apoyo por parte de las entidades gubernamentales, puesto que su estructura organizacional se conforma sin acompañamiento profesional que permita evidenciar el desarrollo de sus programas y/o proyectos.

De lo anterior se puede tomar como ejemplo la Fundación “Casa de Los Sueños” a quien se le aportó un ejercicio de Planeación estratégica en el cual proporciono bases administrativas que aportaron al desarrollo sostenible de la organización y contribución de redes que apoyen sus procesos mejorando la calidad de vida de los migrantes venezolanos (Buitrago Meléndez , Guerra Beltrán , Márquez Rodríguez, & Rubiano Charry , 2019).

Revisión Conceptual

Tabla 1

Categorías conceptuales

Concepto	Definición
Migración	Esta determinado como la movilización en individual o en grupos desde su lugar de origen a otro totalmente diferente, con vocación de permanencia temporal o indefinido, con el fin de mejorar su calidad de vida y satisfacer sus necesidades básicas. (Micolta León, 2005).
Gerencia Social	La gerencia social busca la solución a problemas teóricos y prácticos, busca respuestas en diferentes ámbitos a los más complejos problemas de la vida social” (Ortiz Serrano, 2013, p.11) se basa en el mejoramiento de la gestión social, teniendo en cuenta los procesos internos (gestión) y externos (impacto social) y como estos se interrelacionan. La gerencia social busca: mejorar y fortalecer procesos, generar mayor impacto, calidad, cobertura, optimización, sostenibilidad, fortalecimiento de capacidades, innovación, replicabilidad, entre otros.
Planeación estratégica	Es una herramienta para gestionar el cambio al interior de las organizaciones, la misma permite plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo y las alternativas para cumplirlos con eficiencia y eficacia, adaptándose al entorno y a las necesidades de la población para brindar un mejor servicio o bienes de calidad según sea su objeto comercial o social. (Armijo, 2011).
Procesos gerenciales	Los procesos gerenciales se basan en estudios misionales de las diferentes áreas que conforman una organización, con el fin que los servicios internos y externos se generen satisfactoriamente (Mejia, 2003).

Fuente: Elaboración propia basada en el texto correspondiente

Revisión Normativa

Tabla 2

Normatividad

Tipo de norma	Año	Disposición
Decreto 845	2002	Crea la Fundación de Atención al Migrante FAMIG, entidad canónica sin ánimo de lucro, con el objetivo de acoger y orientar a los migrantes, en especial a los más desprotegidos (Fundación de Atención al Migrante, 2020).
CONPES 3603	2009	Política integral Migratoria (Departamento Nacional de Planeación , 2009).
CONPES 3950	2018	Estrategia para la Atención de la Migración desde Venezuela (Departamento Nacional de Planeación , 2018).
Decreto 216	2021	Por medio del cual se adopta el Estatuto Temporal de Protección para Migrantes. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2021).
CONPES 4100	2022	Estrategia para la integración de la población migrante venezolana como factor de desarrollo para el país (Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2022).

Fuente: Elaboración propia basada en el texto correspondiente

Método y Técnicas de Recolección de información

Aspectos metodológicos

De acuerdo con el informe de gestión de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG (2022):

El 8 de marzo de 2002 el Cardenal Pedro Rubiano Sáenz, arzobispo de Bogotá, mediante el Decreto 845 crea la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG, entidad canónica sin ánimo de lucro, con el objetivo de acoger y orientar a los migrantes, en especial a los más desprotegidos (p.11).

La Fundación de Atención al Migrante, se ubica en la ciudad de Bogotá, por tanto, su sede principal llamada Mario Revollo Bravo - CAMIG I y el CATTT (Centro de Atención de la Terminal de Transporte Terrestre) localizada en el módulo 5 de la Terminal de Transportes del Salitre ambas ubicadas en la localidad de Fontibón; como tercera sede se encuentra el CEPCA (Centro pastoral y de Capacitación) ubicado en la localidad de Kennedy y por último la Parroquia de Nuestra Señora de Los Dolores - CAMIG II ubicada en localidad de Santa Fe (Fundación de Atención al Migrante - FAMIG, 2022).

Es importante resaltar que la Fundación de Atención al Migrante FAMIG cuenta con 56 funcionarios los cuales están divididos en 12 áreas específicas como se ilustra en la tabla 3.

Tabla 3

Áreas de trabajo FAMIG

Área	Total
Director Ejecutivo	1
Secretaria Ejecutiva	1
Coordinación de sede	2
Coordinación de Proyectos	3
Administrativo	12
Equipo Psicosocial	16

Registro	2
Jurídica	2
Docentes	6
Tecnología - Sistemas	1
Servicios generales	9
Operativo	1
Total general	56

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de los instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo del presente proyecto integrador, se diseñarán y se aplicarán dos (2) instrumentos de recolección de información; lo anterior, con el fin de indagar acerca de las siguientes categorías: gerencia social, planeación estratégica, migración y procesos gerenciales.

Por tal motivo se implementará un instrumento denominado encuesta ya que de acuerdo con Bernal (2010) consta de un grupo de preguntas las cuales tienen como fin suministrar información relevante para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación y de igual manera proponer soluciones para la resolución del problema identificado.

Teniendo en cuenta que lo que se busca con este proceso es dar respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados, como complemento a la encuesta se realizarán entrevistas semi estructuradas a actores claves con el fin de realizar un cotejo de la información y establecer los hallazgos a los que haya lugar, ya que la entrevista semiestructurada busca recolectar información de manera flexible puesto que su planteamiento está determinado para ser direccionada con base en la manera que está se vaya desarrollando (Bernal, 2010).

Con el fin de verificar las falencias que se presentan en los procesos gerenciales de la Fundación de Atención al Migrante - FAMIG se establecen las siguientes variables: Fortalecimiento de capacidades, sostenibilidad, impacto, diagnóstico, viabilidad,

planificación, aprendizaje, control organización y evaluación. Así mismo, se diseñaron algunas preguntas que sirvan de insumo para la elaboración de la matriz DOFA.

Finalmente, la encuesta realizada cuenta con un total de quince (15) preguntas, las cuales se encuentran formuladas de la siguiente manera: cinco (5) opción múltiple, cuatro (4) de selección única, cinco (5) de respuesta corta y una (1) de escala Likert. A su vez, la entrevista semi estructurada, está compuesta por catorce (14) preguntas abiertas.

Tabla 4

Matriz de conceptualización de variables

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Fuentes	Recolección de información	Tipo de Indicador	DOFA
Gerencia Social: Modelo administrativo que permite gestionar las acciones sociales dentro de un marco de eficiencia, eficacia e impacto.	Fortalecimiento de capacidades	Porcentaje de insatisfacción con respecto a las debilidades presentadas en los diferentes procesos de FAMIG en el último año	Durante el último año ¿Cuál de los procesos implementados en FAMIG considera usted que es el que presenta mayor debilidad? <i>Selección múltiple*</i> Rta: A. Procesos administrativos B. Procesos Operativos C. Procesos de intervención D. Procesos de adaptación E. Ninguno	Funcionarios	Encuesta	Gestión	Debilidades
	Sostenibilidad	Porcentaje de sostenibilidad de los proyectos implementados en FAMIG durante los siguientes 12 meses	¿Considera usted qué los proyectos implementados en FAMIG pueden ser sostenibles en los siguientes 12 meses? Rta: Sí - No / Por qué:	Funcionarios Actores claves	Encuesta Entrevista	Impacto	Oportunidad

Impacto	Nivel de impacto que han generado los proyectos de FAMIG en el último año	En el último año ¿Cuál cree usted qué es el nivel de impacto que han generado los proyectos implementados en FAMIG? ¿Considera usted que los proyectos implementados en FAMIG pueden ser sostenibles en los siguientes 12 meses? Rta: A. Alto B. Medio C. Bajo D. Ninguno	Funcionarios	Encuesta	Impacto	Oportunidad
	Desde su perspectiva, ¿cree usted que en el último año FAMIG ha logrado impactar positivamente los siguientes sectores? Selección múltiple*	¿cree usted que en el último año FAMIG ha logrado impactar positivamente los siguientes sectores? Rta: A. Medios de vida B. Asistencia humanitaria C. Protección D. Regularización E. Acceso a servicios F. Integración local G. Ninguno	Funcionarios Actores claves	Encuesta Entrevista	Impacto	Fortalezas
	Porcentaje de mejoramiento de las condiciones de vida de la población venezolana durante la ejecución de proyectos de FAMIG					

<p>Planeación estratégica: Herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias.</p>	<p>Diagnostico</p>	<p>Porcentaje de riesgo en los procesos de implementación de los proyectos de FAMIG durante el último año.</p>	<p>¿Cuáles riesgos ha identificado usted en el último año en los procesos de implementación de los proyectos de FAMIG? <i>Selección múltiple*</i> Rta: A. Insuficientes recursos para la ejecución B. Dificultades Operativas C. Falta de tiempo en los procesos D. Incumplimiento de metas E. Escasez de personal F. Ninguna ¿Qué aspectos cree que se pueden reforzar para contribuir al desarrollo de los proyectos de FAMIG? <i>Selección múltiple*</i></p>	<p>Funcionarios Actores claves</p>	<p>Encuesta Entrevista</p>	<p>Gestión</p>	<p>Amenaza</p>
	<p>Viabilidad</p>	<p>Porcentaje de etapas a reforzar en los diferentes proyectos de FAMIG en los próximos seis (6) meses.</p>	<p>Rta: A. Formulación B. Planeación C. Alcance poblacional D. Operatividad E. Análisis presupuestal F. Monitoreo y Evaluación G. Ninguna</p>	<p>Funcionarios Actores claves</p>	<p>Encuesta Entrevista</p>	<p>Gestión</p>	<p>Oportunidad</p>

Planificación	<p>Porcentaje en las oportunidades de mejora identificados en los diferentes proyectos de FAMIG en el último año.</p>	<p>En el último año ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de mejora que se han identificado en los procesos de planificación de los proyectos de FAMIG? <i>Selección múltiple*</i> Rta: A. Liderazgo B. Participación de la población C. Gestión D. Trabajo colaborativo E. Toma de decisiones F. Ninguna</p>	<p>Funcionarios Actores claves</p>	<p>Encuesta Entrevista</p>	<p>Gestión</p>	<p>Oportunidad</p>
Aprendizaje	<p>Porcentaje de aprendizajes obtenidos en la ejecución de los proyectos de FAMIG en el último año.</p>	<p>En el último año ¿Cuáles han sido los aprendizajes obtenidos en FAMIG durante la ejecución de los proyectos? <i>Selección múltiple*</i> Rta: A. Resolución de conflictos y mediación B. Necesidad de saber y conocer C. Toma de decisiones D. Gestión de los tiempos E. Trabajo en equipo F. Ninguna G. Otra - Cuál:</p>	<p>Funcionarios Actores claves</p>	<p>Encuesta Entrevista</p>	<p>Resultado</p>	<p>Fortalezas</p>

<p>Procesos Gerenciales: Consiste en dirigir y controlar las áreas, procesos y/o servicios para alcanzar los resultados o metas esperadas en pro de la construcción de las cadenas de valor.</p>	Alianzas Estratégicas	<p>Porcentaje de funcionarios que reconocen las alianzas y/o convenios en FAMIG</p> <p>En el último año ¿Cree que los proyectos ejecutados en FAMIG, generaron aprendizajes significativos para la Fundación? Rta: Sí - No / Cuáles:</p>	Funcionarios Actores claves	Encuesta Entrevista	Gestión	Fortalezas
	Control	<p>Porcentaje de control y seguimiento que se realiza los proyectos desarrollados en FAMIG de acuerdo a la periodicidad</p> <p>¿Cada cuánto se realiza control y seguimiento a los proyectos en curso de FAMIG? <i>Opción múltiple - Única respuesta</i> Rta: A. Mensual B. Trimestral C. Semestral D. Anual E. Nunca F. Lo desconoce</p>	Funcionarios Actores claves	Encuesta Entrevista	Gestión	Amenaza
		<p>Porcentaje de debilidades identificadas en el presupuesto en la formulación de los proyectos</p> <p>En el último año ¿Cree usted que existen debilidades en la formulación presupuestal de los proyectos ejecutados en FAMIG?</p>				Debilidades

	de FAMIG en el último año.	Rta: Sí - No / Cuáles:				
			En una escala de 1 a 5 en donde 1 es irrelevante y 5 muy relevante; estipule el nivel de importancia de las líneas de trabajo más fuertes implementadas en el último año en FAMIG:			
<i>Organización</i>	Nivel de importancia de las líneas de trabajo más fuertes implementadas en el último año en FAMIG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protección 2. Asistencia humanitaria 3. Emprendimiento 4. Empleabilidad 5. Emprendimientos 6. Capacitación para el trabajo 7. Movilización comunitaria 8. Atención pastoral 9. Atención psicosocial 	Funcionarios Actores claves	Encuesta Entrevista	Gestión	Fortalezas Oportunidades

	<p>Porcentaje de liderazgo y gestión por áreas al interior de FAMIG en el último año</p>	<p>¿De acuerdo con los procesos implementados en el último año, ¿Cuál de las siguientes áreas representa mayor liderazgo y capacidad de gestión? A. Directivas B. Administrativa / Financiera C. Coordinación de Proyectos D. Salud Ocupacional E. Comunicaciones</p>	Funcionarios	Encuesta	Gestión	Fortalezas Oportunidades
	<p>Porcentaje de funcionarios que conocen las estrategias de recaudación de fondos implementadas en FAMIG</p>	<p>¿Conoce usted las estrategias que FAMIG implementa para la recaudación de fondos? Rta: Sí - No / Por qué:</p>	Funcionarios	Encuesta Entrevista	Gestión	Fortalezas
<i>Evaluación</i>	<p>Porcentaje de funcionarios que conocen los métodos de evaluación implementados en FAMIG en los últimos seis (6) meses.</p>	<p>¿Conoce usted los métodos de evaluación que se han implementado en los proyectos de FAMIG en los últimos seis (6) meses? Rta: Sí - No / Cuáles:</p>	Funcionarios	Encuesta	Resultado	Debilidades Fortalezas

Migración: Es un movimiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual, ya sea a través de una frontera internacional o dentro de un país.

<i>Venezolanos</i>	N/A	Entrevista semi - estructurada	Actores claves	Entrevistas	NA	NA
--------------------	-----	-----------------------------------	-------------------	-------------	----	----

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y presentación de la información recolectada

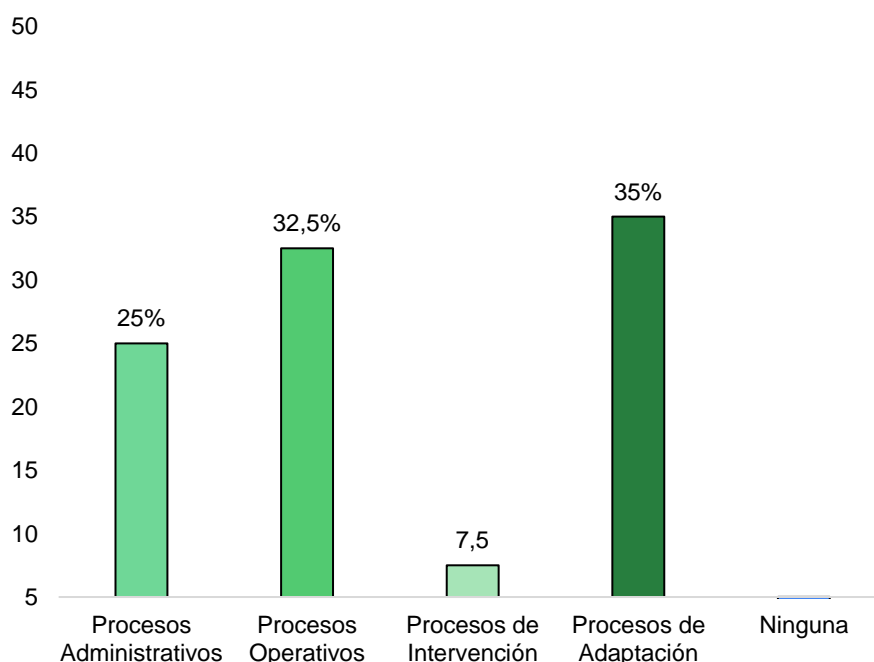
El siguiente análisis de datos, se realiza de acuerdo con la interpretación y presentación de la información obtenida por medio de los instrumentos de recolección de información atendiendo las categorías definidas en la matriz de conceptualización de variables.

1. Gerencia Social

1.1. Fortalecimiento de capacidades:

Figura 2

Porcentaje de insatisfacción con respecto a las debilidades presentadas en los diferentes procesos de FAMIG en el último año.



Fuente: Elaboración propia.

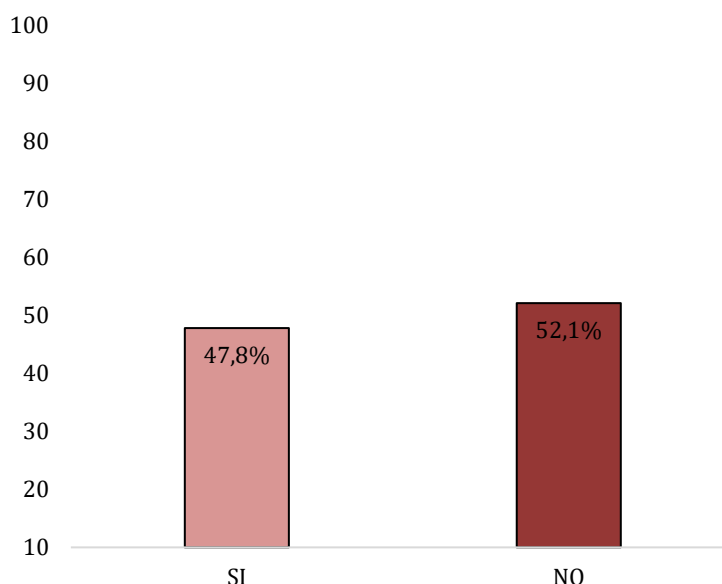
En cuanto a la categoría de Gerencia Social se determinaron los siguientes resultados. Se evidencia que en la variable de fortalecimiento de capacidades el 35% de funcionarios indican tener insatisfacción con los procesos de adaptación en los diferentes proyectos implementados al interior de FAMIG resaltando que son éstos los que tienen mayor debilidad.

en su aplicación, a su vez se determina que los procesos de intervención son los que presentan menor debilidad con un 7.5% de los encuestados.

1.2.Sostenibilidad

Figura 3

Porcentaje de sostenibilidad de los proyectos implementados en FAMIG durante los siguientes 12 meses



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, como se evidencia en la figura 3 concerniente a la variable de sostenibilidad la mayoría de los colaboradores (52.2%) consideran que los proyectos en curso de FAMIG tendrían muchas dificultades para ser sostenibles durante el siguiente año debido que la organización ha generado una dependencia de los fondos de cooperación internacional, de igual manera la falta de estrategias para el posicionamiento como institución y el no contar con un área de monitoreo y evaluación hace que los donantes busquen entidades mejor preparadas, además la falta de proyección de recursos a largo plazo y la rotación de personal por bajos salarios hace que no se dé continuidad a los procesos.

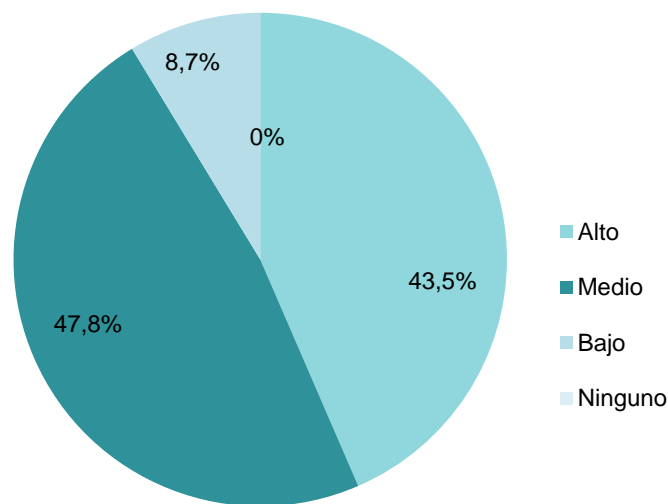
En contraste a lo anterior, los funcionarios restantes (47,8%) comentan que los proyectos serán sostenibles si van enfocados al mejoramiento de las condiciones de vida y al

fortalecimiento de habilidades de la población, además de la visibilización de los proyectos, el fortalecimiento de la cooperación internacional, la planeación estratégica y brindar a la población espacios de participación.

1.3. Impacto

Figura 4

Nivel de impacto que han generado los proyectos de FAMIG en el último año

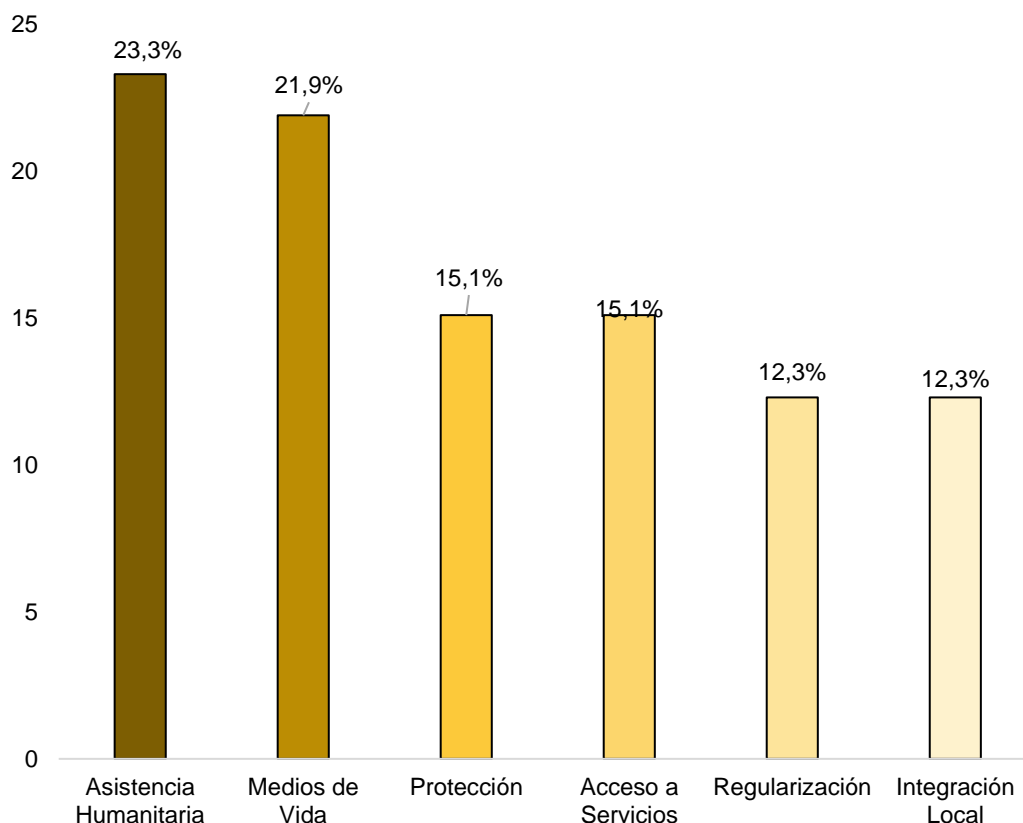


Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar la categoría de Gerencia Social, se exponen los resultados correspondientes a la variable de impacto en los proyectos implementados en FAMIG, por consiguiente se evidencia que el 47.8% de los funcionarios consideran que en el último año los proyectos han generado un nivel medio de impacto debido a que se encuentran en constante mejoramiento de sus objetivos y metas; no obstante, es importante resaltar que FAMIG busca instalar capacidades en la población para que de esta manera se logren implementar soluciones duraderas, así mismo, el 43,5% determinó que los proyectos han generado un nivel alto de impacto y el restante 8,7% opinaron que el nivel es bajo.

Figura 5

Porcentaje de mejoramiento de las condiciones de vida de la población venezolana durante la ejecución de proyectos de FAMIG



Fuente: Elaboración propia.

Según lo evidenciando en la figura 5 los encuestados, FAMIG ha logrado impactar de manera positiva mayormente en el sector de asistencia humanitaria (23,3%), seguido del sector de medios de vida (21,9%), en igual proporción protección y acceso a servicios (15,1%) y regularización e integración local con el mismo porcentaje (12,3%).

Así mismo, las entrevistas arrojan los siguientes resultados cualitativos: el impacto de FAMIG (lo que la diferencia de otras ONG's) es lograr atender las necesidades de manera integral sin embargo, es importante resaltar que actualmente la crisis migratoria y los flujos mixtos han ido evolucionando y con ello los procesos de acompañamiento por tanto, los actores claves manifiestan que se hace necesario dejar a un lado los procesos asistencialistas

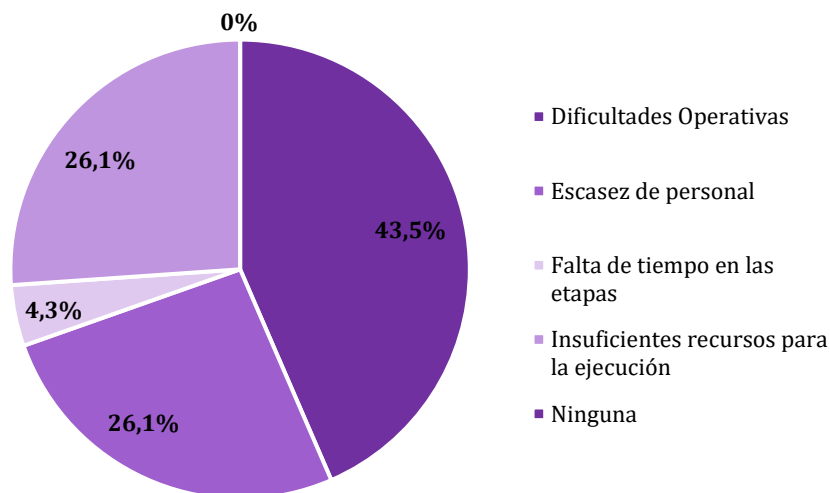
y apostarle a proyectos que impacten en la población en temas correspondientes a medios de vida.

2. Planeación estratégica

2.1. Diagnóstico

Figura 6

Porcentaje de riesgo en los procesos de implementación de los proyectos de FAMIG durante el último año



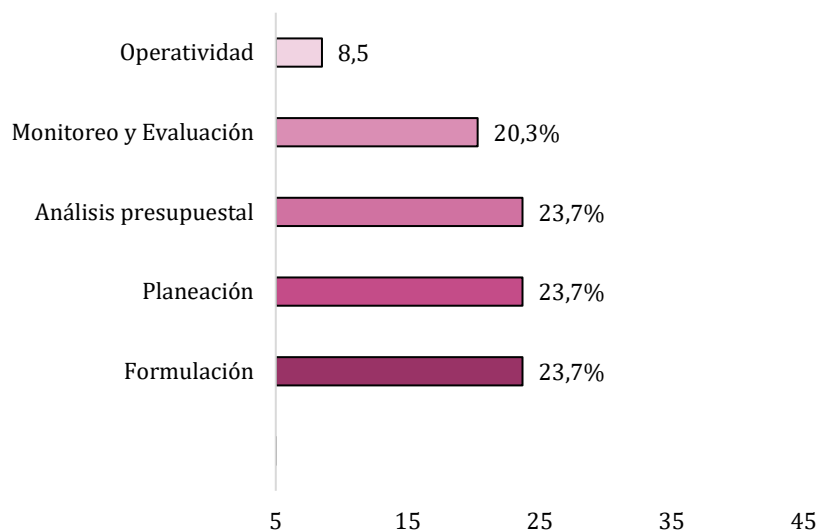
Fuente: Elaboración propia.

Con referencia a los resultados de ésta categoría, se puede deducir en la variable de diagnóstico que la mayor debilidad con respecto a los procesos al interior de la organización que repercuten en el normal desarrollo de los proyectos tiene que ver con las dificultades operativas; siendo este el factor con mayor porcentaje con un 43.5% frente a un 26.1% que opinan que la escasez de personal y los insuficientes recursos para la ejecución también son riesgos que dificultan la implementación de los proyectos, y con un 4,3% la falta de tiempo en las etapas.

2.2. Viabilidad

Figura 7

Porcentaje de etapas a reforzar en los diferentes proyectos de FAMIG en los próximos seis (6) meses



Fuente: Elaboración propia.

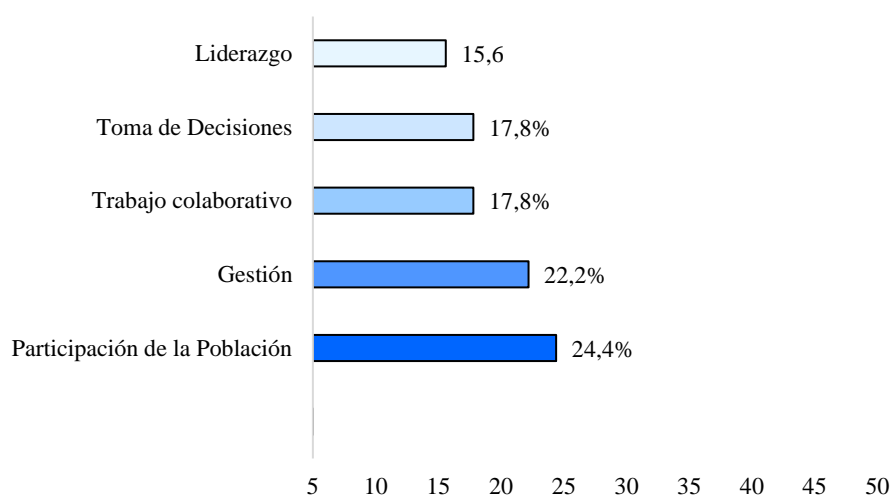
En la variable de viabilidad, 23,7% de los funcionarios identificaron que las etapas de formulación, planeación y análisis presupuestal son las que requieren mayor reforzamiento en el marco de los proyectos generados desde FAMIG, en un segundo lugar 20,3% de los funcionarios opinaron que la etapa de monitoreo y evaluación también presenta necesidad de fortalecimiento y por último, se muestra la etapa de operatividad en la cual 8,5% de los funcionarios mencionaron que se requiere implementar una estrategia de mejora.

De igual manera, en las entrevistas realizadas los actores claves coincidieron que la etapa de monitoreo y evaluación debe implementarse como opción de seguimiento y mejora de los proyectos ya que esta permite evidenciar los errores y aprendizajes como insumo para la implementación de proyectos futuros; así mismo, los entrevistados resaltaron la necesidad de sistematizar las experiencias como base fortalecedora de los procesos de formulación de proyectos al interior de FAMIG.

2.3. Planificación

Figura 8

Porcentaje que representan las oportunidades de mejora identificados en los diferentes proyectos de FAMIG en el último año



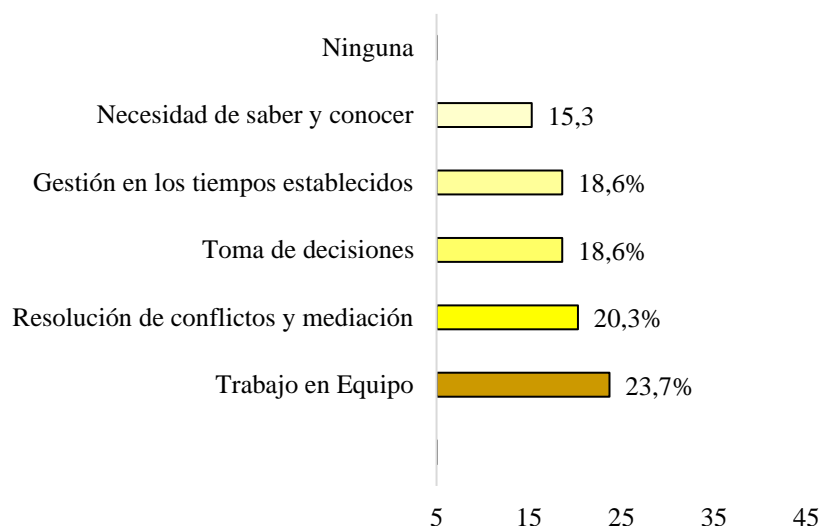
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la variable de planificación, se observa que de las oportunidades de mejora que se han identificado en los procesos de formulación de los proyectos de FAMIG, el 24,4% de los encuestados indican que, el área que presenta mayor oportunidad de mejora es la de participación de la población como un proceso colaborativo de inclusión sociocultural, mesas de diálogo y/o trabajo, seguidamente, se encuentra el área de gestión con un 22,2%, en donde se ve involucrado el desconocimiento en la formulación y planificación por parte de los profesionales que coordinan los proyectos, igualmente las áreas de trabajo colaborativo y toma de decisiones ambas con un 17,8% y el área de liderazgo con un 15,6%.

2.4. Aprendizaje

Figura 9

Porcentaje de aprendizajes obtenidos en la ejecución de los proyectos de FAMIG en el último año



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la variable de aprendizaje, se logró determinar que durante la ejecución de los diferentes proyectos de FAMIG, el mayor aprendizaje se presenta en el área de trabajo en equipo con un 23,7%, así mismo durante las entrevistas con los actores claves, identifican que el trabajo en equipo ha fortalecido los procesos operativos y administrativos, como una oportunidad para el cumplimiento de las metas propuestas. En orden de importancia se encuentra la resolución de conflictos y mediación con un 20,3%.

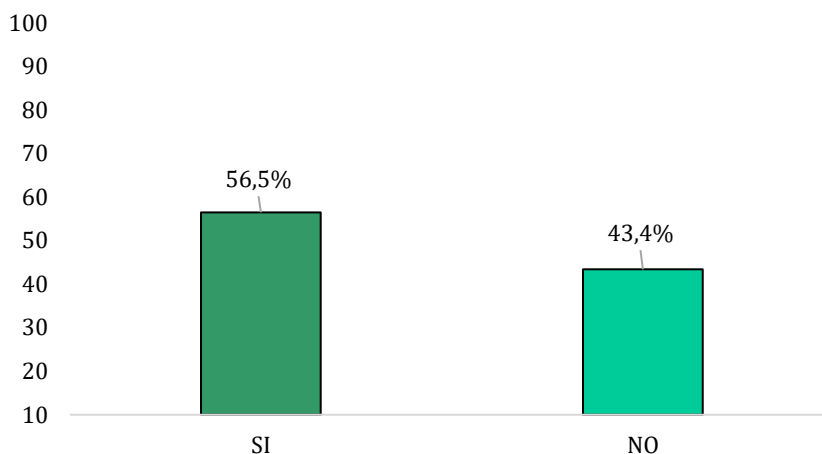
Además, se reconoce que la toma de decisiones y la gestión de los tiempos establecidos comprenden un 18,6% del aprendizaje obtenido durante la ejecución de los proyectos y finalmente con un 15,3% el área que menor porcentaje refleja es de las necesidades de saber y conocer, toda vez que no se tiene en cuenta la consolidación de medios de vida para la generación de soluciones duraderas. Así mismo, se mencionó por parte del director que los aprendizajes adquiridos son gracias a la ejecución de procesos

operativos por parte de los funcionarios y de la inmersión en la realidad social de la población a intervenir.

2.5. Alianzas Estratégicas

Figura 10

Porcentaje de funcionarios que reconocen las alianzas y/o convenios en FAMIG



Fuente: Elaboración propia.

Para concluir la categoría de Planeación Estratégica, es importante dar a conocer que el 69,5% de los funcionarios encuestados reconoce las alianzas y convenios que FAMIG ha establecido durante el último año, por lo tanto menciona que se encuentran encaminadas a los financiadores de proyectos tales como: ACNUR, ECHO, PRM, Caritas Suiza, Caritas Alemania, Red Intercongregacional.

Además, reconocen otras articulaciones con instituciones público - privadas como, por ejemplo: agencias de empleo, colegios, iglesias, médicos por el mundo, OIM, Word Visión, Bethany, integración social, alta consejería, personería, redes hospitalarias, Scalabrini, entre otras, que prestan servicios información y atención en albergues, protección, salud, etc., así mismo se cuenta con convenios con universidades para procesos de práctica profesional o investigación.

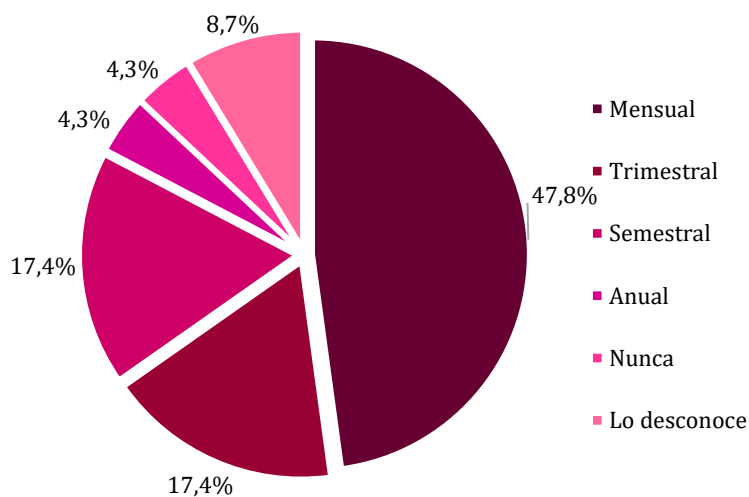
Por lo anterior, según las entrevistas con actores claves, se menciona que FAMIG ha establecido alianzas o convenios estratégicos verbales y/o escritos con organizaciones de base tales como la Arquidiócesis de Bogotá, buffet de abogados (Conexión Legal), clínica Corpas, IDIME, REDIMEC y HIAS. No obstante, el 30,5% dice no conocer el proceso porque hay vacíos en la información, básicamente por la brecha que existe entre los proyectos ejecutados.

3. Procesos Gerenciales

3.1. Control y seguimiento

Figura 11

Porcentaje de control y seguimiento que se realiza los proyectos desarrollados en FAMIG de acuerdo con la periodicidad.



Fuente: Elaboración propia.

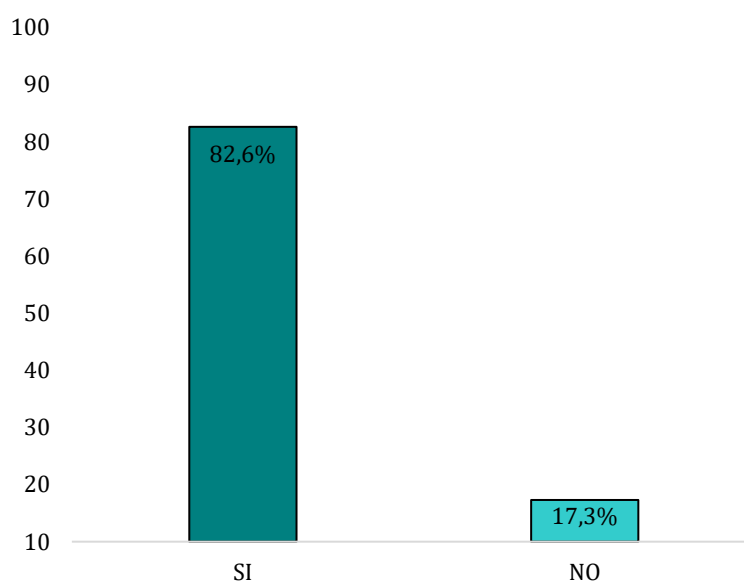
Para hacer referencia a la categoría de procesos gerenciales y de acuerdo a los resultados obtenidos en la variable de control y seguimiento, se puede deducir que según los funcionarios encuestados en FAMIG 47,8% indican que este proceso se realiza de manera mensual, en segundo lugar con 17,4% se realiza de manera trimestral y semestral un 8,7% de los funcionarios de FAMIG desconocen procesos de control y seguimiento al interior de los

proyectos que se ejecutan en FAMIG, por último con un 4,3% respectivamente mencionan que se realiza de manera anual o que nunca se realizan.

De igual manera, durante la entrevista con el actor principal (director ejecutivo) refiere que a nivel general no se realiza control y seguimiento a los proyectos no obstante, FAMIG interpreta que dicho proceso corresponde al monitoreo de los servicios ofrecidos a la población por lo tanto, no cuenta con un área que realice esta gestión y la correspondiente sistematización de estos procesos.

Figura 12

Porcentaje de debilidades identificadas en el presupuesto en la formulación de los proyectos de FAMIG en el último año.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la formulación presupuestal en los proyectos de FAMIG, se muestra que 82,6% de los funcionarios encuestados opinan que sí existen debilidades en esta área debido a que no se evalúan las necesidades totales de cada proyecto así mismo, aseguran que existen debilidades ya que a la hora de implementar los proyectos el presupuesto no es suficiente para realizar las actividades y cumplir con todos los indicadores en este sentido los gastos no son equitativos por tanto, no se proyectan con valores futuros y finalmente los

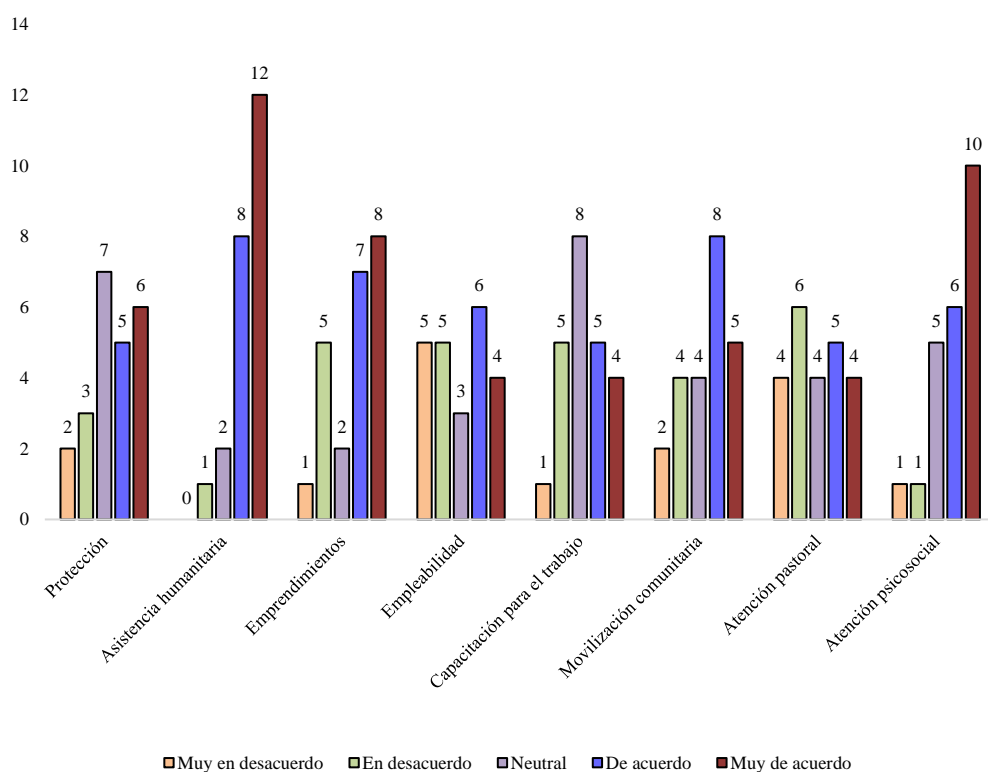
funcionarios comentan que se debe mantener nivel de competitividad salarial en los procesos de trabajo con población vulnerable.

Por otro lado el 17,3% de los funcionarios restantes mencionan que no existen debilidades en la etapa de formulación presupuestal, lo anterior teniendo en cuenta que muchas de las personas encuestadas no estaban vinculadas en la organización en el momento de la formulación de los proyectos y desconocen muchos de los inconvenientes que se han presentado por las falencias en dicha formulación. Además, durante las entrevistas los actores claves comentan que el presupuesto para gastos generales se reduce a su máxima expresión para poder ampliar la cobertura operativa y financiera.

3.2. Organización

Figura 13

Nivel de importancia de las líneas de trabajo más fuertes implementadas en el último año en FAMIG.

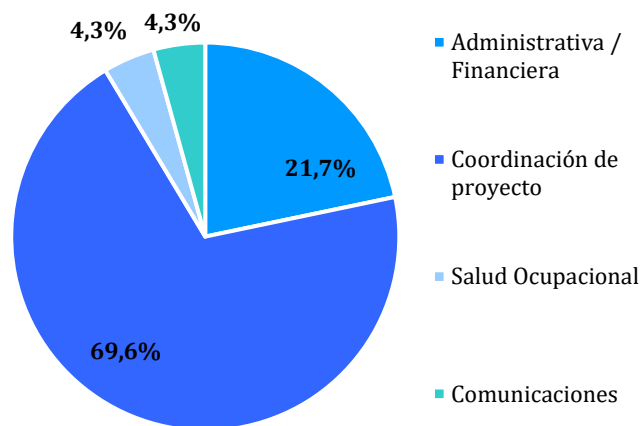


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 13 el nivel de importancia de las líneas de trabajo más fuertes implementadas en el último año en FAMIG se evidencia que la Asistencia Humanitaria se encuentra en un primer nivel de relevancia de acuerdo a la percepción de los encuestados, en segundo lugar aparece la Atención Psicosocial, en tercer lugar la línea de trabajo de emprendimientos, en cuarto lugar la movilización comunitaria, en quinto lugar la línea de protección y por último se puede deducir que las líneas de empleabilidad, capacitación para el trabajo y atención pastoral están al mismo nivel.

Figura 14

Porcentaje de liderazgo y gestión por áreas al interior de FAMIG en el último año.

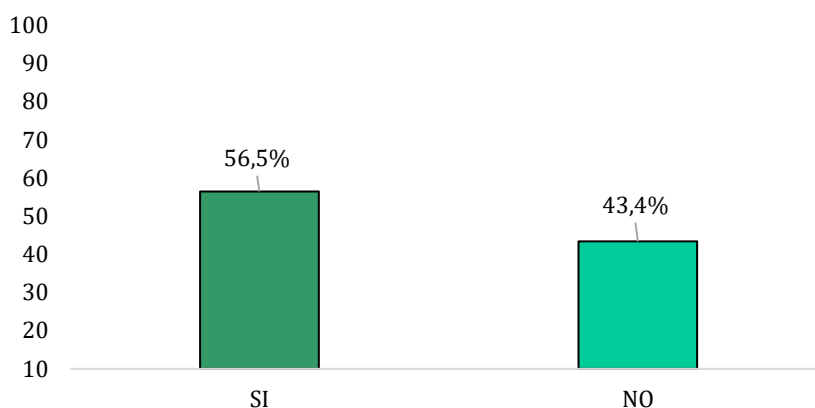


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al liderazgo y la gestión por áreas al interior de FAMIG, se puede deducir que el área de coordinación de proyectos con un porcentaje de 69,6% es quien representa mayor liderazgo y capacidad de gestión en los procesos implementados en FAMIG en el último año, seguido del área administrativa y financiera con un 21,7% y en tercer lugar se encuentra el área de salud ocupacional y comunicaciones ambas con un 4,3%.

Figura 15

Porcentaje de funcionarios que conocen las estrategias de recaudación de fondos implementadas en FAMIG



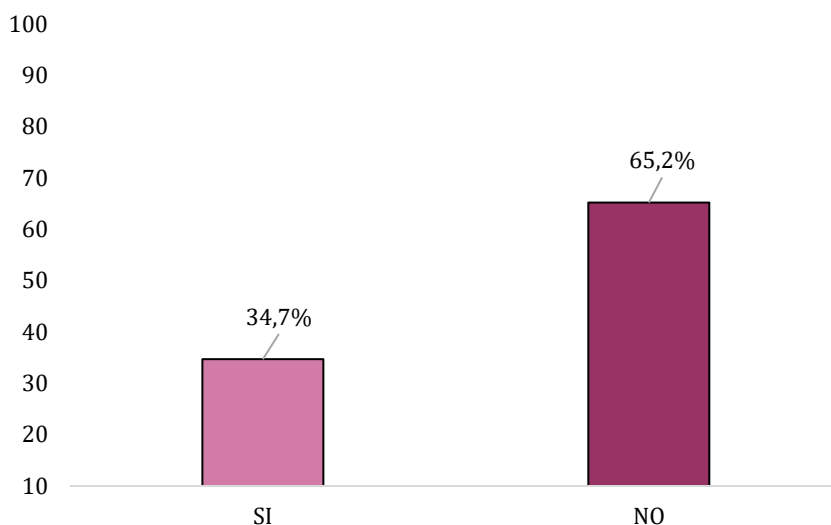
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las estrategias de recaudación de fondos implementadas en FAMIG se logra evidenciar que el 56,5% de los funcionarios conoce cómo se implementa esta acción por tanto, afirman que se realizan por la cooperación internacional, redes sociales, campañas en iglesias (monetaria o especie), estrategias de comunicación y postulación a ONG's, no obstante, se puntualiza en que no están sistematizadas ni acompañadas por directrices claras desde la dirección de la organización. El porcentaje restante que equivale al 43,4% desconocen dichas estrategias.

3.3.Evaluación

Figura 16

Porcentaje de funcionarios que conocen los métodos de evaluación implementados en FAMIG en los últimos seis (6) meses



Fuente: Elaboración propia.

Por último, se hace referencia a la variable de evaluación, en la cual se evidencia que solo el 34,7% de los funcionarios conocen los métodos de evaluación que se han implementado en los proyectos de FAMIG en los últimos seis (6) meses, comentan que las evaluaciones han respondido a dos procesos, el primero a solicitud de los financiadores como evaluación externa y el segundo como un proceso de evaluación desde los elementos recaudados en el monitoreo.

De la misma forma, se realiza entrega de informes operativos mensuales y trimestrales tanto cuantitativos como cualitativos y financieros como control a los objetivos, indicadores y metas así mismo, afirman que si bien hay un proceso evaluativo mediante las PQRS que finalmente evalúan los procesos de implementación por parte de los proyectos ha sido una herramienta poco funcional por la escasa divulgación de los diferentes canales utilizados para este medio y la falta de sensibilización y capacitación. Ahora bien, este proceso también se da a partir de criterios propios y subjetividades por parte de la dirección.

En concordancia con lo anterior, también se tiene en cuenta dentro de los procesos de evaluación, las auditorías internas y las evaluaciones de desempeño de los funcionarios. No obstante el 65,2% dice desconocer los métodos de evaluación implementados en FAMIG, lo anterior, se reafirma con la entrevista a los actores claves puesto que reconocen que no existen métodos de evaluación en FAMIG y que es un proceso a nivel general que debe implementarse en el corto plazo.

4. Migración venezolana

En cuanto a la categoría de migración, se deduce con base en las entrevistas semiestructuradas realizadas a los actores claves que: Los flujos migratorios mixtos y la crisis migratoria venezolana han sido un gran desafío para Colombia, teniendo en cuenta las problemáticas sociales de base que existen en el país y que existían desde mucho tiempo antes de la diáspora de los ciudadanos del vecino país.

Colombia es uno de los países que se ha dispuesto para brindar ayuda y soporte a las personas y familias venezolanas que migran hacia el territorio nacional, y que a pesar de la diferencia cultural y de las preconcepciones con las que vienen dichas personas con respecto a la forma de vivir y a su sostenimiento económico se ha logrado satisfacer necesidades básicas insatisfechas de esta población, gracias a las gestiones realizadas por organizaciones sociales tales como FAMIG.

Por lo anterior, se ha ido más allá de una simple ayuda de emergencia, sino que se ha llegado a generar proyectos que propendan a lograr la independencia del asistencialismo y se les ha apostado a las soluciones duraderas que permitan alcanzar medios de vida sostenibles para la población con vocación de permanencia que participa en dichos proyectos.

Análisis General-Hallazgos

- ✓ La mayoría de los funcionarios presentan dificultades para adaptarse a los procesos de los proyectos implementados.
- ✓ Los proyectos implementados en FAMIG no son sostenibles en el tiempo.
- ✓ El impacto de los proyectos se sitúa en un nivel medio.
- ✓ El mayor riesgo al interior de FAMIG se centra en las dificultades operativas.
- ✓ Se evidencia que la mayoría de los proyectos en FAMIG presentan debilidades en el ciclo de proyectos.
- ✓ Es necesario conocer y saber las necesidades de la población.
- ✓ Desconocimiento por parte de los profesionales en cuanto a formulación y planificación.
- ✓ Desinformación al interior de FAMIG en cuanto a la articulación de las alianzas entre proyectos.
- ✓ Falta de evaluación, monitoreo y seguimiento a los proyectos ejecutados en FAMIG.
- ✓ Las líneas de trabajo al interior de FAMIG deben tener la misma importancia.
- ✓ Se evidencia bajo liderazgo participativo en las diferentes áreas de trabajo.
- ✓ No existen sistematización y/o procesos establecidos para generar recaudación de fondos.

Estrategia de fortalecimiento organizacional

Antecedentes de la organización

La Fundación de Atención al Migrante – FAMIG fue creada el 08 de marzo de 2002 bajo el decreto canónico 845 por el cardenal Pedro Rubiano Sáenz, la cual se fundamentó en la acogida, atención y orientación de individuos, grupos y/o familias en condición de vulnerabilidad específicamente por causas como: violencia, problemas sociales, económicos, políticos, entre otros. Así mismo, para la atención a la población se incorporaron tres (3) centros con la misión de ampliar los servicios a más personas, los cuales se relacionan a continuación:

El Centro de Acogida de la Terminal de Transportes Terrestre – CATTT (1992) brinda atención y orientación, así mismo, subsidios económicos para cubrir transporte terrestre al interior del territorio colombiano. Seguido por el Centro de Atención al Migrante – CAMIG I (1995) el cual sirve como albergue de acogida temporal. Además, el Centro Pastoral de Capacitación – CEPCA (2002) generando herramientas y fortaleciendo habilidades a las personas en condición de vulnerabilidad mediante capacitación para el trabajo y finalmente durante el año 2018 y debido a la diáspora venezolana la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG se vio en la necesidad de abrir las puertas a su segundo albergue el CAMIG II el cual permite albergar a hombres, mujeres y niños.

Actualmente la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG cuenta con varias fuentes de financiación en los proyectos implementados a través de los últimos años, entre estos se destaca las alianzas estratégicas con organismos de cooperación internacional tales como: el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Los Refugiados – ACNUR, el programa Europea financiado por la Unión Europea Protección Civil y Ayuda Humanitaria – ECHO con el apoyo del consorcio de las Caritas de Suiza y Alemania, la red

Intercongregacional y el Programa Regional sobre Migraciones – Oficina de población, Refugiados y Migrantes (PRM) de Estados Unidos, los cuales permiten seguir atendiendo a la población migrante y/o vulnerable.

Objeto social y actividad económica

La Fundación de Atención al Migrante – FAMIG es perteneciente a la iglesia católica por tanto, es una asociación sin ánimo de lucro de carácter privado la cual hace parte de la sociedad civil. Así mismo, se dedica a la prestación de servicios sociales a personas, grupos y/o familias que por situación adversas han tenido que abandonar sus territorios en busca de mejores oportunidades.

Misión: Acoger a personas en condición de vulnerabilidad (migrantes) ofreciendo servicios tales como: orientación, atención, restablecimiento de derechos, inclusión e integración social; siendo coherentes con los principios de la iglesia católica: solidaridad, caridad y misericordia. Así mismo, busca la seguridad de la población a través del direccionamiento a procesos correspondientes a la movilidad humana de forma segura y responsable (Economía, Transito y trata de personas).

Visión: Ser empáticos a través del reconocimiento de los procesos, situaciones y eventos migratorios, por medio de la atención integral humanizada teniendo como principios la pasión y la alegría aportando al crecimiento de sus colaboradores a partir del trabajo en red y cooperación en las labores misioneras (Fundación de Atención al Migrante, 2020).

Tabla 5

Valores FAMIG

Solidaridad	Servir a quien lo necesita a través del amor
Compasión	Compartir el dolor y transfórmalo en nuevas oportunidades a través de la

empatía

Fraternidad Reconocimiento de necesidades – Acoger al otro

Respeto Proteger la dignidad y transformar la realidad

Dignidad Reconocerse en el otro - Proteger

Tolerancia No juzgar al otro, comprender

Servicio Actuar e intervenir influye directamente en los procesos de adaptabilidad de la población

Fuente: Adaptado de Fundación de Atención al Migrante 2020

Portafolio de servicios

Según la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG (2022) cuenta con estrategias de orientación y atención a refugiados, migrantes y/o solicitantes de asilo; personas en alto grado de vulnerabilidad incluyendo a comunidad de acogida y víctimas de conflicto armado, mediante la prestación de los siguientes servicios:

Figura 17

Portafolio de servicios FAMIG



Fuente: Elaboración Propia.

Metodología de la Planeación Estratégica

El instrumento de Gerencia Social seleccionado para intervenir la problemática del presente proyecto integrador es el denominado Planeación Estratégica, ya que según Fernandez & Schejtman (2012) es una herramienta que permite guiar de manera flexible los procesos gerenciales que serán aplicados a los proyectos implementados a corto, mediano y largo plazo teniendo como característica principal la adaptabilidad, la cual facilita el logro de las metas trazadas permitiendo ajustar el planteamiento inicial en la medida que el entorno y las situaciones lo ameriten. Por tal motivo, este instrumento es el más pertinente para abordar el problema identificado en la Fundación de Atención al Migrante - FAMIG ya que lo que se busca es el fortalecimiento de los procesos gerenciales que actualmente se desarrollan en dicha organización.

De igual manera, se entiende como un proceso colectivo que involucra los diferentes actores de la organización, lo que permitirá suprimir la jerarquización de poder a través de estrategias colectivas, orientadas a la construcción de la imagen y a su vez herramientas futuras que generen viabilidad en los diferentes procesos, sin embargo, es importante mantener los aprendizajes organizacionales, puesto que, permiten crear planes de mejora a partir de las lecciones aprendidas (Varela, 2000).

Por tanto, se establece un diagnóstico inicial enfocado en analizar capacidades internas y externas por medio del desarrollo de dos matrices como lo son: Perfil de Capacidad Interna (PCI) y Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM); en la primera matriz se identificaron las debilidades y fortalezas al interior de FAMIG y en la segunda se determinaron las oportunidades y amenazas del medio con relación a FAMIG, esto se llevó a cabo con base en la información obtenida por medio de los instrumentos de recolección de información aplicada a los actores claves de la organización.

Como conclusión general de la matriz PCI, se demuestra que existen serías debilidades al interior de la Fundación, lo cual valida y justifica el problema planteado en el proyecto integrador; por lo cual se hace necesario proponer estrategias que aporten al fortalecimiento de dichas debilidades.

Como conclusión general de la matriz POAM, se puede inferir que la fundación está respondiendo de manera parcial a las necesidades de la población migrante venezolana, sin embargo, no aprovecha en su totalidad las oportunidades que ofrece el medio externo para contrarrestar las amenazas, por tal motivo se hace necesario establecer estrategias para mitigar las amenazas y brindar mayor oportunidad a la población objeto.

Teniendo en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas en el punto anterior, se procede a desarrollar la matriz DOFA, la cual permitió establecer las estrategias resultantes de los cruces de las dimensiones internas con las externas, dando lugar al planteamiento de los retos estratégicos que servirán como insumo para proponer los planes de acción.

Tabla 6

Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
Dimensiones internas VS Dimensiones externas	O1 Crecimiento económico de la nación	A1 Estándares de regulación migratoria (Decreto 216)
	O2 Indicadores de pobreza y desempleo	A2 Necesidades básicas insatisfechas
	O3 Integración social (Conpes 4100)	A3 Cobertura de acceso de la población a bienes TIC
	O4 Crecimiento demográfico	A4 Distribución de recursos para apoyo de organizaciones sociales
Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Seguimiento y control presupuestal	E1 (F3-O4): Ampliación de cobertura para satisfacción de necesidades básicas.	E1 (F4-A2): Contribución al fortalecimiento de programas estatales desde la experiencia, que apunten a satisfacer necesidades básicas.
F2 Resultados de la gestión	E2 (F4-O2-O3): Apoyo en creación de bases de datos con focalización. (Evaluación en el ciclo del proyecto)	E2 (F3-A3): Diseño de campañas de divulgación más accesibles a la población (radio).
F3 Gestión de recursos	E3 (F4-O1): Formulación de nuevos proyectos con enfoque de atención integral y articulada.	E3 (F2-A1): Sistematización de experiencias exitosas para aportar al fortalecimiento de la política migratoria.
F4 Relacionamiento y convenios con	E4 (F1-F2-O1): Seguimiento al control presupuestal de la organización y rendición de cuentas para la	E4 (F1-A4-A2): Fortalecimiento del perfil organizacional para lograr el enlace con más cooperantes.

entidades privadas y estatales que aportan al objetivo organizacional generación de confianza a los cooperantes.

Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Liderazgo del director de la fundación	E1 (D2-O4): Caracterización de la población para una mayor cobertura y proyección de crecimiento.	E1 (D2-A2): Concretar alianzas estratégicas con el sector público para mitigar la insatisfacción de necesidades básicas de la población y fortalecer el alcance de la organización.
D2 Alcance de la organización en comparación con pares	E2 (D3-O1): Diseño de programas con enfoques transversales.	E2 (D1-A4): Actualización en estrategias gerenciales basadas en la redarquía y el trabajo en equipo.
D3 Desarrollo de procesos innovadores	E3 (D1-O3): Establecimiento de redes con pares para replicar figuras exitosas de liderazgo.	E3 (D3-A3-A4): Inclusión en red de educación comunitaria para mejor enlace con la población.
D4 Apoyo en el crecimiento profesional de los trabajadores	E4 (D4-O1-O4): Gestión de becas de posgrado en alianza con el estado para capacitar a los profesionales para brindar un mejor servicio.	E4 (D4-A1): Cursos de inmersión en la política migratoria para profesionales.
Retos estratégicos		
R1 ((FO)E3-E4 (FA)E2-E4 (DO)E2 (DA)E2): Fortalecimiento de la capacidad directiva de la organización: para modificar la estructura organizacional, generar nuevos programas con enfoque diferencial y mostrar rendición de cuentas con el fin de generar más confianza hacia los cooperantes.		
R2 ((FO) E2 (FA)E3 (DO) E1): Consolidación y seguimiento a las bases de datos: para realizar caracterización de población, focalizar y sistematizar las experiencias exitosas		
R3 ((DO) E3-E4 (DA) E3-E4): Consolidación de Redes y Alianzas: para beneficiar a los colaboradores y aprovechar redes vigentes para generar mayor impacto		
R4 ((FO) E1 (FA) E1 (DA) E1): Mitigar necesidades básicas insatisfechas de la población: con el fin de fortalecer los programas estatales, ampliar la cobertura y fortalecer el alcance de la organización.		

Fuente Elaboración propia.

Por consiguiente se establecen los planes de acción que se generan de los retos estratégicos ilustrados de la tabla 6, los cuales nacen de la clasificación de las estrategias agrupadas en cada reto, posteriormente se proponen las acciones a realizar y se identifican a los responsables de ejecutar cada una de esas acciones al interior de FAMIG; por último, se estipulan los tiempos necesarios para la ejecución de dichas actividades y a su vez se proyecta el presupuesto pertinente para dar cumplimiento a las acciones previamente establecidas.

Tabla 7

Planes de acción

RETOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES PARA REALIZAR	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO
R1. Fortalecimiento de la capacidad directiva de la organización	FO.E3. Formulación de nuevos proyectos con enfoque de atención integral y articulada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de los antecedentes de proyectos previos desarrollados en FAMIG 2. Identificación de limitantes y/o falencias para no replicar en proyectos a formular 3. Diagnóstico del entorno y sus necesidades 4. Formulación de posibles nuevos proyectos 	Director(a) de proyectos Profesional especializado de Monitoreo y Seguimiento.	45 días	Profesional especializado de Monitoreo y Seguimiento: \$3,500.000

FO.E4. Seguimiento al control presupuestal de la organización y rendición de cuentas para la generación de confianza a los cooperantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el uso correcto del presupuesto a partir de metas a corto y largo plazo. 2. Generar un cronograma que permita llevar un control minucioso de cuentas de ingresos y gastos presupuestales. 	<p>Coordinación de proyecto Área contable y financiera</p>	30 días	N/A
FA.E2. Diseño de campañas de divulgación más accesibles a la población (radio).	Alianzas con estaciones radiales católicas más escuchadas para emitir pautas informativas de interés general para la población vinculada a los procesos existentes.	Área de comunicaciones Emisoras en alianza	30 días	N/A
FA.E4. Fortalecimiento del perfil organizacional para lograr el enlace con más cooperantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los cooperantes con alto potencial 2. Socializar los resultados más importantes de la organización para motivar la colaboración de los cooperantes. 	<p>Director(a) de proyectos Coordinación de proyecto</p>	30 días	Reunión con cooperantes para socializar resultados \$200,000
DO.E2. Diseño de programas con enfoques transversales.	Incluir en el plan de acción anual procesos correspondientes a la protección de la población migrante venezolana	<p>Director(a) de proyectos Coordinación de proyecto</p>	Anualmente	N/A
DA. E2. Actualización en estrategias gerenciales basadas en la redarquía y el trabajo en equipo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento e interiorización del concepto de redarquía 2. Desarrollo del liderazgo y habilidades blandas para el desarrollo de todos los colaboradores 	<p>Director general secretaria ejecutiva Director(a) Talento Humano Director(a) de proyectos Coordinación de proyecto</p>	30 días	Taller con expertos para el desarrollo de habilidades blandas \$1,800,000

R2. Consolidación y seguimiento a las bases de datos	FO.E2. Apoyo en creación de bases de datos con focalización. (Evaluación en el ciclo del proyecto)	Compra de software para la creación de base de datos	Área TIC's	2 meses	Compra del software personalizado STATA Versión 2022: \$28'000.000
	FA.E3. Sistematización de experiencias exitosas para aportar al fortalecimiento de la política migratoria.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de evaluación y/o monitoreo: antes, durante y después de la ejecución de los proyectos 2. Realización de reuniones periódicas para socializar los proyectos y la forma de sistematización de estos (escrito, video, audio, etc.). 3. Construcción de una base de experiencias sistematizadas para consulta. 4. Publicación de experiencias realizadas por FAMIG (Página web, redes sociales) 	Director(a) de proyectos Profesional especializado de Monitoreo y Seguimiento. Coordinación de proyecto	6 meses	Costos operativos de reuniones semestrales: \$200.000
	DO.E1. Caracterización de la población para una mayor cobertura y proyección de crecimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una encuesta con variables socioeconómicas 2. Generar cruce con bases de datos de las diferentes entidades estatales (ejemplo: Sisbén, integración social). 	Director(a) de proyectos Profesional especializado de Monitoreo y Seguimiento.	Anualmente	N/A

R3. Consolidación de Redes y Alianzas	DO. E3. Establecimiento de redes con pares para replicar figuras exitosas de liderazgo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar acerca de redes existentes en las cuales se trabaje la figura de liderazgo. 2. Consolidación de ingreso a redes de liderazgo en entidades sin ánimo de lucro. 	Director general secretaria ejecutiva Director(a) Talento Humano Director(a) de proyectos Coordinación de proyecto	3 meses	N/A
	DO. E4. Gestionar convenios para obtener becas de posgrado en alianza con el estado para capacitar a los profesionales para brindar un mejor servicio.	Realizar un convenio específico con Migración Colombia y el Departamento de Prosperidad Social (DPS) para capacitación de colaboradores.	Director general secretaria ejecutiva Director(a) Talento Humano	6 meses	N/A
	DA. E3. Inclusión en red de educación comunitaria para mejor enlace con la población.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un enlace con redes comunitarias para lograr un mejor acercamiento con la población. 2. Gestionar cursos de inserción social desde las redes comunitarias para llegar de mejor manera a la población. 	Director general secretaria ejecutiva Coordinación de proyecto	3 meses	Costos operativos de reuniones trimestrales: \$200.000
	DA. E4. Cursos de inmersión en la política migratoria para profesionales.	Establecer Redes con entidades educativas de formación profesional que permita ampliar los aprendizajes y conocimientos con el fin de que se generen nuevas propuestas a las políticas migratorias.	Director general secretaria ejecutiva Director(a) Talento Humano	6 meses	N/A

	FO. E1. Ampliación de cobertura para satisfacción de necesidades básicas.	<p>1. Inclusión sin discriminación por género, edad, grupos étnicos, discapacidad, entre otros.</p> <p>2. Fortalecimiento de articulaciones Inter proyectos</p>	<p>Director general secretaria ejecutiva</p> <p>Director(a) de proyectos</p> <p>Coordinación de proyecto</p>	En constante ejecución	N/A
R4. Mitigar necesidades básicas insatisfechas de la población	FA. E1. Contribución al fortalecimiento de programas estatales desde la experiencia, que apunten a satisfacer necesidades básicas.	<p>1. Socializar con entes públicos las experiencias sistematizadas para lograr aportar desde la experiencia al fortalecimiento de la satisfacción de necesidades básicas insatisfechas.</p> <p>2. Cruce de base de datos para focalizar de una mejor manera la población y la cobertura de necesidades básicas Insatisfechas.</p>	<p>Director general secretaria ejecutiva</p> <p>Director(a) de proyectos</p> <p>Coordinación de proyecto</p> <p>Profesional especializado de Monitoreo y Seguimiento.</p>	6 meses	<p>Evento con academia, sector público, pares y demás población interesada para socializar experiencias</p> <p>\$2,500,000</p>
	DA. E1. Concretar alianzas estratégicas con el sector público para mitigar la insatisfacción de necesidades básicas de la población y fortalecer el alcance de la organización.	Generar y fortalecer redes y alianzas con entidades gubernamentales como primer respondiente para los procesos de flujos migratorios mixtos.	<p>Director general</p> <p>Secretaria Ejecutiva</p> <p>Director(a) de proyectos</p>	3 meses	N/A
				COHERENTE CON LA REALIDAD DE LA ORG	\$ <u>36,400,000</u>

Fuente: Elaboración propia

Indicadores

Teniendo en cuenta lo anterior se establecen los siguientes indicadores:

Tabla 8

Tabla de indicadores

Tipología	Indicador
Finalidad	Seis (6) procesos internos fortalecidos en FAMIG al finalizar la implementación del instrumento de Planeación Estratégica.
Producto	Nivel de impacto que generaron las estrategias implementadas para el fortalecimiento de los procesos gerenciales al interior de FAMIG en los últimos doce (12) meses.
Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Número de procesos gerenciales que se deben fortalecer al interior de FAMIG en los siguientes doce (12) meses.2. Porcentaje general de proyectos que han sistematizado sus experiencias exitosas con la población migrante venezolana en los últimos dos (2) años.
Gestión	<ol style="list-style-type: none">1. Porcentaje de mejoramiento frente al fortalecimiento de los procesos gerenciales al interior de FAMIG durante los siguientes doce (12) meses.2. Número de encuestas y entrevistas realizadas a los funcionarios de FAMIG para reconocer la percepción de la ausencia de procesos gerenciales en los últimos doce (12) meses.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Tabla 9

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Los procesos gerenciales se pueden fortalecer por medio de la aplicación del instrumento de Gerencia Social denominado Planeación Estratégica.	Tener en cuenta la importancia del instrumento de planeación estratégica para el fortalecimiento de todos los procesos al interior de la fundación.
La correcta aplicación del instrumento de Planeación Estratégica permite la identificación de oportunidades y fortalezas que logran apalancar las debilidades y amenazas.	Considerar el desarrollo de la matriz DOFA en las diferentes áreas para lograr un fortalecimiento integral.
A partir de la revisión documental se logra analizar el alcance e impacto de los diferentes proyectos desarrollados con la población migrante venezolana.	Sistematizar los procesos desarrollados al interior de FAMIG para evitar repetir los mismos errores en futuros proyectos y fortalecer los proyectos en curso.
Se evidencia que en Colombia los procesos de integración de la población migrante venezolana aun no cuentan con rutas establecidas para las garantías de acceso a derechos	Establecer redes y alianzas con entidades gubernamentales que permitan la integración de las diferentes bases de datos para la consolidación de rutas de atención que garantice el acceso a derechos para la población migrante.
Las lecciones aprendidas en el desarrollo de los procesos previos generan aprendizajes significativos para ser tenidos en cuenta por otras organizaciones	Interactuar con otras organizaciones para replicar las estrategias exitosas en el marco de implementación de los proyectos.
La no articulación entre las diferentes áreas al interior de la organización genera debilidades en los procesos gerenciales que se desarrollan al interior de esta	Reforzar los canales de comunicación entre proyectos.
La ausencia de la etapa de evaluación y monitoreo en el ciclo de los proyectos no permite generar nuevas estrategias a partir de la retroalimentación de estos	Generar planes estratégicos que incluyan la evaluación, monitoreo y seguimiento a los proyectos implementados.
No se evidencia liderazgo por parte del área directiva en apoyo a las diferentes dependencias.	Fortalecer espacios de participación en pro de la construcción de procesos gerenciales que permitan la redarquía en la organización.
Se reconoce la relevancia de proponer planes de acción que apunten a mitigar las amenazas y fortalecer las debilidades	Se recomienda tener en cuenta los planes de acción propuestos para propender al crecimiento organizacional.
Los planes de acción deben incluir de manera equitativa a todos los involucrados al interior de la fundación	Reforzar el equipo de profesionales incluyendo nuevos cargos directivos y operativos.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

- ACNUR. (2022). *Situación de Venezuela*. Recuperado el 2 de October de 2022, de La Agencia de la ONU para los Refugiados UNHCR: <https://www.acnur.org/situacion-en-venezuela.html>
- Alfaro Barrera, N. A. (2 de Junio de 2020). *La motivación del ser en el acto migratorio de un venezolano que no cuenta con un trabajo formal en la ciudad de Bogotá, Colombia*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2022, de Universidad Antonio Nariño: <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/2085>
- Armijo, M. (Junio de 2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile, Chile.
- Barranco, J. (02 de 05 de 2020). La gerencia social y su aporte al desarrollo social. *Consensus (Santiago)- Revista Interdisciplinaria De Investigación*, 4(2), 102 - 123. Obtenido de <http://www.pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/61>
- Bernal, C. (2010). *Métodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Orlando Fernández Palma. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/EI-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bouillon, J. R. (2014). El desarrollo de capacidades. 1-26.
- Buitrago Meléndez , K. V., Guerra Beltrán , R., Márquez Rodríguez, J. A., & Rubiano Charry , H. A. (06 de 2019). Formulación de Plan estratégico orientado a alcanzar la sostenibilidad organizacional de la Fundación Casa de los sueños barrio Unir, Localidad de Engativá – Bogotá. Bogotá, Colombia.
- Cerda Gutiérrez, H. (2001). *Cómo elaborar proyectos* (Cuarta Edición ed.). Magisterio.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES. (11 de 07 de 2022). Estrategia para la integración de la población migrante venezolana como factor de desarrollo para el país. (4100). Bogotá, Colombia: República de Colombia. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Buscador.aspx?q=4100>
- Delgado Salazar, A., Chaves Manzano, H. R., & Alvarez Vargas, C. (2021). *Capítulo 9. De Venezuela a Colombia, un camino en búsqueda de nuevas oportunidades* (Vol. Catálogo Uniminuto No. 101451). (M. R. Pérez Carvajal, Ed.) UNIMINUTO. Obtenido de <https://tinyurl.com/bib101451>
- Departamento Nacional de Planeación . (24 de 08 de 2009). Documento Conpes 3603. Bogotá, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación . (23 de 11 de 2018). Documentos Conpes 3950. Bogotá, Colombia.
- Díaz, L. G. (2009). Factores para evaluar la viabilidad de proyectos de conservación de edificaciones esenciales, no productivas, en zonas sísmicas. *Ingeniería*, 25-39.
- DÍAZ, M. A. (09 de 12 de 2020). La cooperación entre sociedad receptora y migrantes desde Venezuela en la UPZ 13 “Los cedros” de Bogotá: análisis intercultural, de aporofobia y propuesta de fortalecimiento del capital social. Bogotá, Colombia.
- Fernandez, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programa y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.
- Franco Gaviria, L. H. (31 de 12 de 2021). Migraciones Internacionales con rostro humano: Una reflexión ética del fenómeno. *Revista xurídica da Universidade de Santiago de Compostela*, 30(2), 1- 16. Obtenido de <https://revistas.usc.gal/index.php/dereito/article/view/7290>

- Fundación de Atención al Migrante - FAMIG. (22 de 08 de 2022). Informe de Gestión 2021. Bogotá, Colombia. Obtenido de Fundación de Atención al Migrante: <https://famig.arquibogota.org.co/node/33340>
- Fundación de Atención al Migrante. (2020). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 15 de September de 2022, de FAMIG: <https://famig.arquibogota.org.co/>
- Fundación Ideas para la Paz (FIP). (08 de 2018). *Seguridad ciudadana y migración venezolana: Análisis exploratorio*. Obtenido de ideaspaz.org: <http://ideaspaz.org/media/website/migracion-final.pdf>
- Gandini, L., Prieto Rosas, V., & Lozano-Ascencio, F. (21 de 07 de 2020). Nuevas movilidades en América Latina: la migración venezolana en contextos de crisis y las respuestas en la región. *Revista de la Universidad de Granada*, 59(3), 103-121.
- García Jaramillo, L., & Palacio Jaramillo, J. I. (04 de 06 de 2022). Participación ciudadana en procesos de gobernanza regulatoria local. Análisis de la construcción normativa en la Alcaldía de Medellín (Colombia) (2017-2018). *Revista Derecho del Estado*(51), 103-135. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-98932022000100103
- García Martínez, A. K. (21 de 01 de 2021). Modelo de gobernanza de acogida para la ciudad de Bogotá : una aproximación a los procesos de mitigación de vulnerabilidades socioeconómicas en población Venezolana. 1-98. Bogotá, Colombia. Recuperado el 15 de 09 de 2022, de <http://hdl.handle.net/10554/52680>
- García, R. F. (2009). Responsabilidad Social Corporativa . En R. F. García. Icono.
- Gavilán Palomino, I. G. (2018). Planeación Estratégica y Gestión Administrativa según los Trabajadores de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica - 2018. Peru. Obtenido de <http://docplayer.es/210708117-Planeacion-estrategica-y-gestion-administrativa-segun-los-trabajadores-de-la-universidad-nacional-san-luis-gonzaga-de-ica-2018.html>
- Giraldo, E. J., Bautista, S., & García, G. C. (2019). *Narrativas alternativas de la migración de familias venezolanas en Bogotá*. Obtenido de <http://revistas.unimonserate.edu.co:8080/hojasyhablas/article/view/207>
- Guerrero Zarco, L. A. (03 de 08 de 2021). Los principios de articulación y cooperación para la implementación de políticas públicas. Un análisis desde la gobernanza a la "Estrategia para la atención de la migración desde Venezuela" Conpes 3950 en los municipios de Villa del Rosario y Puerto Santan. 1-39. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/1992/50622>
- Gutierrez Silva, J., Romero Borré, J., Arias Montero, S. R., & Briones Mendoza, X. F. (07 de 06 de 2020). Migración: Contexto, impacto y desafío. Una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(2), 299-313. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/32443>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). McGraw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera, G. (Junio de 2021). Migraciones en pandemia: nuevas y viejas formas de desigualdad. *Nueva sociedad*, 293, 106 - 116. Obtenido de <https://nuso.org/articulo/migraciones-en-pandemia-nuevas-y-viejas-formas-de-desigualdad/>
- Jama-Zambrano, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Fipcaec Enfoques*, 35-57. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>

- Juliao Vargas, C. G. (2011). *El enfoque praxeológico*. Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10656/1446>
- Kliksberg, B. (1999). Hacia una gerencia social eficiente: algunas cuestiones clave. *Hacia una gerencia social eficiente: algunas cuestiones clave*, 44(175), 15-29. Recuperado el 24 de 09 de 2022, de https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/59665/ssoar-rmcpys-1999-175-kliksberg-Hacia_una_gerencia_social_eficiente.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-rmcpys-1999-175-kliksberg-Hacia_una_gerencia_social_eficiente.pdf
- Koehlin, J., & Eguren, J. (Edits.). (2018). *El éxodo venezolano: entre el exilio y la emigración* (primera ed., Vol. 4). José Koehlin, Joaquín Eguren. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12833/2031>
- Mejia, C. A. (08 de 2003). *Los Proesos Gerenciales, documentos planning*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.planning.com.co/bd/gerencia_general/Agosto2003.pdf
- Micolta León, A. (01 de 01 de 2005). Teorías y conceptos asociados al estudio de las migraciones internacionales. *Revista Trabajo Social*(7), 59-76. Recuperado el 02 de 10 de 2022, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/tsocial/article/view/8476>
- Migracion Colombia. (2019). *Migración Colombia*. Obtenido de [https://migracioncolombia.gov.co/documentos/estadisticas/publicaciones/Boletín Estadístico Flujos Migratorios_2019.pdf](https://migracioncolombia.gov.co/documentos/estadisticas/publicaciones/Boletín_Estadístico_Flujos_Migratorios_2019.pdf)
- Migración Colombia. (21 de 07 de 2022). *Distribución de venezolanos en Colombia*. Recuperado el 8 de September de 2022, de Migración Colombia: <https://www.migracioncolombia.gov.co/infografias/distribucion-de-venezolanos-en-colombia-corte28-de-febrero-de-2022>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (1 de 03 de 2021). Decreto 216 de 2021. Bogotá, Colombia.
- Naciones Unidas Derechos Humanos. (06 de 09 de 2018). Situación de los migrantes en tránsito. Obtenido de Naciones Unidas Derechos Humanos Oficina del Alto Comisionado: <https://acnudh.org/situacion-de-los-migrantes-en-transito/>
- Narvárez, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 17(2), 27-48. Recuperado el 02 de 10 de 2022
- OIM. (13 de 11 de 2019). *LA INTEGRACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LAS PERSONAS MIGRANTES Y REFUGIADAS VENEZOLANAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Recuperado el 4 de Octubre de 2022, de R4V: <https://www.r4v.info/sites/default/files/2021-06/Memoria%20Reuni%C3%B3n%20Bogot%C3%A1%2C%2013%20nov%202019.pdf>
- OIM, O. p., & USAID, A. p. (08 de 2021). Sistematización de la experiencia: estrategia gestión integral de emprendimientos sociales, culturales y económicos 2020 -2021. Santiago de Cali, Colombia. Obtenido de https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00Z37T.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 24 de September de 2022, de Naciones Unidas en Colombia: <https://colombia.un.org/es/sdgs>

- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (2006). *Glosario sobre Migración*. Ginebra.
- Organización Internacional para las Migraciones. (22 de 04 de 2022). Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2022. Ginebra, Suiza: Marie McAuliffe (OIM) y Anna Triandafyllidou (Universidad Ryerson). Obtenido de OIM UN MIGRATION: <https://publications.iom.int/books/informe-sobre-las-migraciones-en-el-mundo-2022>
- Ortiz Serrano, A. (2013). *Conceptos y Paradigmas de la Gerencia Social*. Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.
- Palacios Sanabria, M. T., Londoño Toro, B., & Hurtado Díaz, N. (2021). Experiencias frente a la migración: buenas prácticas locales en ciudades sudamericanas. *Revista de la Facultad de Derecho*(No.86), 323-362. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0251-34202021000100323&script=sci_arttext&tlng=pt
- Parada Puentes, J. A. (11 de 04 de 2018). Estrategias Gerenciales para el Reconocimiento del Desempeño Laboral Docente. *Mundo Fesc*, 7(14), 42-56. Obtenido de <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140>
- Puche, K., & Villa, V. (19 de 12 de 2018). *Fundesarrollo*. Obtenido de <http://www.fundesarrollo.org.co/mdocs-posts/newsletter-19/>
- Pueto, D. M. (2017). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Quintana Bermúdez, M., & Antequera Contreras, J. E. (2020). Políticas de acceso a derechos para población migrante venezolana en el departamento del Atlántico. Barranquilla, Atlántico, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/7136>
- Quintero Bayona, B. T., Vargas Prieto, A., & Pacheco Sánchez, C. A. (06 de 09 de 2021). La situación de los migrantes venezolanos en Norte de Santander. *Vol. 29(Núm. 121)*, 1-23. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/4008>
- Quintero Mora, L. C., Poblador Baron, R. F., & Tobon Rodriguez, J. G. (1 de Diciembre de 2021). 4. Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos y Derechos Humanos. *ResearchGate*, 1 - 21. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/356696004_ESTATUTO_TEMPORAL_DE_PROTECCION_PARA_MIGRANTES_VENEZOLANOS_Y_DERECHOS_HUMANOS?enrichId=rgreq-5218a3a3086cbeb09bd5eff819fdb447-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzM1NjY5NjAwNDtBUzoxMDk2MzU1MzU5NTM5MjAwQDE2Mzg0MD
- R4V, Proceso de Quito, OIT, & PNUD. (2021). *Migración desde Venezuela: oportunidades para América Latina y el Caribe* Estrategia regional de integración socioeconómica. Obtenido de ilo.org: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_775178.pdf
- Roldán, P. N. (10 de 10 de 2018). *Desarrollo económico*. *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/desarrollo.html>
- Sarmiento, Á. T. (19 de April de 2022). *IUS COMMUNE EN MIGRACIÓN Y CONSTITUCIONALISMO TRANSFORMADOR EN COLOMBIA. UN ENFOQUE DE DERECHOS PARA LA MOVILIDAD HUMANA*. Recuperado el 20 de September de 2022, de Estudios Fronterizos Border Studies: <https://estudiosfronterizos.org/2022/04/19/ius-commune-en-migracion-y->

constitucionalismo-transformador-en-colombia-un-enfoque-de-derechos-para-la-movilidad-humana/

Sotomayor, V. G. (2019). *¿Qué significa sustentabilidad?* México.

Torres Suarez, C. Y., & Arevalo Bulla, J. G. (2021). El fenómeno migratorio de Venezolanos en Colombia: una mirada desde los instrumentos internacionales de los derechos humanos. 1-25. Cucuta, Colombia. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10901/20166>

Varela, A. L. (2000). *La Planificación Estratégica en la Gerencia Social, notas para sesión INDES.*

World Bank Group. (2018). Migración desde Venezuela a Colombia : Impactos y Estrategia de Respuesta en el Corto y Mediano Plazo. *Open Knowledge Repository*, 1-208.

Anexos

Anexo 1

Guion de entrevista semiestructurada

Especialización en Gerencia Social

Proyecto: Gerencia estratégica y financiera como instrumento de la gerencia social para el fortalecimiento de procesos gerenciales en la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C.

Fecha de la

Entrevista:

Entrevistado:

Cargo:

Presentación

Mi nombre es, soy profesional en y estudiante de la Especialización en Gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto, facultad de Ciencias Empresariales.

De igual manera, le informamos que la información suministrada será tratada bajo la **Ley 1581 de 2012** que se constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia.

En este momento, nos encontramos con, (Cargo en la organización) de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG (tiempo en la organización). Información relevante de aspectos, actividades y funciones dentro de la organización.

Introducción

La presente entrevista tiene como fin, indagar acerca de los procesos gerenciales que se realizan al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG, ubicada en la ciudad de Bogotá, con el propósito de lograr identificar las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de dichos procesos para la posterior aplicación de un instrumento de la Gerencia Social para tan fin.

Preguntas Orientadoras

1. Cuéntenos, por favor ¿A qué se dedica la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG?
 2. De acuerdo a lo anterior ¿Cuáles son los proyectos que se encuentran actualmente vigentes en FAMIG?
 3. ¿Cuáles cree usted que han sido las fortalezas de FAMIG para la implementación de los proyectos mencionados anteriormente?
 4. ¿Cuál cree usted que es el valor agregado de FAMIG como factor diferenciador de otras Fundaciones, ONG's o entidades que atienden población en condición de vulnerabilidad?
 5. ¿Cuáles son las debilidades que se presentan en la implementación de los proyectos de FAMIG?
 6. ¿Cuáles son las amenazas que usted identifica en los procesos de implementación de los proyectos de FAMIG?
 7. ¿Cuáles son las estrategias de mejora que han implementado en la formulación de los nuevos proyectos?
 8. ¿Cuáles son los aprendizajes que ha tenido FAMIG en durante la ejecución de los proyectos?
 9. ¿Cuáles son los mecanismos o criterios que utiliza FAMIG para la asignación presupuestal por proyectos?
 10. ¿Cree usted que los presupuestos asignados a cada proyecto son suficientes para la
-

cobertura de las necesidades de la población de cada proceso?

11. De acuerdo a todo lo mencionado, ¿Los proyectos de FAMIG cuentan con una etapa de seguimiento, monitoreo y evaluación? ¿Cada cuando se realizan?
 12. ¿Cuáles son los impactos que han generado los proyectos implementados en FAMIG?
 13. ¿Cuáles son las estrategias que implementa FAMIG para la recaudación de fondos o recursos para la implementación de proyectos?
 14. ¿Cuáles son las alianzas o convenios con las que cuenta FAMIG para el desarrollo de los procesos de implementación de proyectos?
-

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Formato de encuesta a actores claves

Gerencia estratégica y financiera como instrumento de la gerencia social para para el fortalecimiento de procesos gerenciales en el marco del proyecto Red Inter-Congregacional Colombia: Un Hub para la Innovación Social, dirigido a la población migrante venezolana perteneciente a la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG ubicada en la ciudad de Bogotá.

Cordial saludo, usted ha sido invitado a participar de un proyecto de investigación dirigido por

Yurleydis Rodríguez, Lorena Celemín y Yudy Rodríguez estudiantes de la especialización en gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, facultad Ciencias Empresariales, dicho proyecto tiene como fin, indagar acerca de los procesos gerenciales que se realizan al interior de la Fundación de Atención al Migrante – FAMIG, ubicada en la ciudad de Bogotá, con el propósito de lograr identificar las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de dichos procesos para la posterior aplicación de un instrumento de la Gerencia Social.

De igual manera y tener presente que la información suministrada será tratada bajo la Ley 1581 de 2012 que se constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia.

*Obligatorio

Consentimiento informado

Basados en la Resolución 8430 de 1993, Artículos 15 y 16 -Se le pedirá que responda de manera franca, sin preocupaciones, en un ambiente de cordialidad. Se garantizará la confidencialidad de sus datos personales y la información suministrada. El participar de este estudio no conlleva riesgos para su salud ni a su persona

1. Por favor mencione su profesión. *

5. ¿Cuál es la mayor amenaza que ha identificado usted en el último año en los procesos de implementación de los proyectos de FAMIG? *

Marca solo un óvalo.

- Insuficientes recursos para la ejecución
- Dificultades Operativas
- Falta de tiempo en las etapas
- Incumplimiento de metas
- Escasez de personal
- Ninguna

6. ¿Qué etapas cree que se pueden reforzar para contribuir al desarrollo de los proyectos de FAMIG? *

Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- A. Formulación
- B. Planeación
- C. Operatividad
- D. Análisis presupuestal
- E. Monitoreo y Evaluación
- F. Ninguna

2. Durante el último año ¿Cuál o Cuáles de los procesos implementados en FAMIG considera que presenta mayor debilidad? *

Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- A. Procesos administrativos
- B. Procesos Operativos
- C. Procesos de intervención
- D. Procesos de adaptación
- E. Ninguno

3. En el último año ¿Cuál cree usted que es el nivel de impacto que han generado los proyectos implementados en FAMIG? *

Marca solo un óvalo.

- Alto
- Medio
- Bajo
- Ninguno

4. ¿Considera usted que los proyectos implementados en FAMIG pueden ser sostenibles en los siguientes 12 meses? *

Por favor, responda Sí o No y justifique su respuesta.

7. En el último año ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de mejora que se han identificado en los procesos de formulación de los proyectos de FAMIG? *

Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- A. Liderazgo
- B. Participación de la población
- C. Gestión
- D. Trabajo colaborativo
- E. Toma de decisiones
- F. Ninguna

8. En el último año ¿Cuáles han sido los aprendizajes obtenidos en FAMIG durante la ejecución de los proyectos? *

Puede elegir más de una opción, si por el contrario, selecciona otra por favor justifique su respuesta.

Selecciona todos los que correspondan.

- A. Resolución de conflictos y mediación
- B. Necesidad de saber y conocer
- C. Toma de decisiones
- D. Gestión en los tiempos establecidos
- E. Trabajo en equipo
- F. Ninguna
- G. Otra
- Otro: _____

9. Desde su perspectiva, ¿cree usted que en el último año FAMIG ha logrado impactar positivamente los siguientes sectores?

Puede elegir más de una opción, si por el contrario, selecciona otra por favor justifique su respuesta.

Selecciona todos los que correspondan.

- A. Medios de vida
 B. Asistencia humanitaria
 C. Protección
 D. Regularización
 E. Acceso a servicios
 F. Integración local
 G. Ninguno
 Otro: _____

12. Desde su conocimiento ¿Cada cuánto se realiza control y seguimiento a los proyectos en curso de FAMIG?

Marca solo un óvalo.

- A. Mensual
 B. Trimestral
 C. Semestral
 D. Anual
 E. Nunca
 F. Lo desconoce

13. ¿Conoce usted los métodos de evaluación que se han implementado en los proyectos de FAMIG en los últimos seis (6) meses?

Por favor, responda Sí o No y justifique su respuesta.

14. ¿Conoce usted las estrategias que FAMIG implementa para la recaudación de fondos?

Por favor, responda Sí o No y justifique su respuesta.

15. ¿De acuerdo con los procesos implementados en el último año, ¿Cuál de las siguientes áreas representa mayor liderazgo y capacidad de gestión?

Marca solo un óvalo.

- A. Directivas
 B. Administrativa / Financiera
 C. Coordinación de proyecto
 D. Salud ocupacional
 E. Comunicaciones

10. En una escala de 1 a 5 en donde 1 es en desacuerdo y 5 muy de acuerdo; estipule el nivel de importancia de las líneas de trabajo más fuertes implementadas en el último año en FAMIG:

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Protección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistencia humanitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emprendimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empleabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación para el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Movilización comunitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención pastoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención psicosocial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. En el último año ¿Cree usted que existen debilidades en la formulación presupuestal de los proyectos ejecutados en FAMIG?

16. ¿Conoce usted las alianzas y/o convenios que FAMIG ha establecido durante el último año?

Por favor, responda Sí o No y justifique su respuesta.

Anexo 3

Matriz PCI-Perfil de capacidades internas

CAPACIDAD	Ponderación (P) [0 y 1]	Fortaleza		Debilidad		Análisis e interpretación por capacidad
		Calificación (C) [3 ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1 ó 2]	Puntuación ponderada (P*C)	
1. Capacidad Directiva						0.47
Liderazgo del director de la fundación	0.06		0.00	1	0.06	En esta capacidad se evidencia que los factores liderazgo del director de la fundación y estructura organizacional son los que presentan mayor debilidad. Además, fueron los que recibieron mayor ponderación teniendo en cuenta que son factores transversales al problema identificado en el proyecto de investigación.
Estructura organizacional	0.06		0.00	1	0.06	
Articulación entre áreas	0.03	3	0.09		0.00	
Comunicación organizacional	0.05		0.00	2	0.10	
Resultados de la gestión	0.04	4	0.16		0.00	
2. Capacidad Competitiva						0.39
Alcance de la organización en comparación con pares	0.05		0.00	1	0.05	La capacidad competitiva evidencia que los factores de alcance de la organización en comparación con pares y capacidad de cobertura de la población presentan
Relacionamiento y convenios con entidades privadas y estatales que aportan al objetivo organizacional	0.03	4	0.12		0.00	
Diversificación de servicios	0.03	4	0.12		0.00	

Capacidad de cobertura de la población	0.04		0.00	1	0.04	mayor debilidad teniendo en cuenta que al interior de la FAMIG no se generan estrategias que demuestren ser competentes ante otras fundaciones que brindan los mismos servicios. De igual manera, se observa que los servicios brindados desde los diferentes proyectos no logran cubrir las necesidades del gran número de migrantes venezolanos.
Procesos eficientes en gestión del cambio	0.02	3	0.06		0.00	

3. Capacidad Financiera

0.72

Estados financieros públicos	0.04	4	0.16		0.00	Se identifica que la optimización y ejecución de recursos cuenta con mayor debilidad, puesto que, algunas veces no se contemplan líneas de ejecución para gastos operativos. Sin embargo, es importante resaltar que las fortalezas de FAMIG están posicionados como: seguimientos presupuestales, visualización de estados financieros e incentivos por ejecución de proyectos que
Seguimiento y control presupuestal	0.05	4	0.20		0.00	
Optimización y ejecución de recursos	0.06		0.00	2	0.12	
Superávit en el excedente neto de la organización	0.03	4	0.12		0.00	
Incentivo financiero por proyecto ejecutado	0.03	4	0.12		0.00	

garantizan el desarrollo de los procesos operativos.

4. Capacidad de Innovación						0.36
Flexibilidad en el diseño organizacional	0.04		0.00	1	0.04	En esta capacidad se evidencian debilidades en factores netamente gerenciales como son la flexibilidad en el diseño organizacional, gestión del conocimiento, desarrollo de procesos innovadores y estrategias para la divulgación de servicios, dando como resultado el sustento del problema planteado en la investigación y la reafirmación de la existencia de falencias en el área gerencial al interior de la organización.
Gestión del conocimiento	0.03		0.00	1	0.03	
Gestión de recursos	0.04	4	0.16		0.00	
Desarrollo de procesos innovadores	0.07		0.00	1	0.07	
Estrategias para la divulgación de servicios	0.03		0.00	2	0.06	
5. Capacidad Talento Humano						0.50
Formación académica de los funcionarios	0.04	4	0.16		0.00	En esta capacidad existen fortalezas en la gestión del talento humano en general excepto en los temas de apoyo al crecimiento profesional de los colaboradores e impacto de seguimiento al desempeño
Experiencia profesional de los funcionarios	0.03	4	0.12		0.00	
Sentido de pertenencia de los colaboradores	0.03	4	0.12		0.00	
Apoyo en el crecimiento profesional de los trabajadores	0.04		0.00	1	0.04	

Impacto de seguimiento al desempeño profesional	0.03	0.00	2	0.06	profesional, ya que no se tiene una herramienta de medición del desempeño personal de cada colaborador siendo este necesario para la retroalimentación y mejoramiento de sus puestos de trabajo y de sus procesos individuales.
Total, parcial:	1.00	1.71		0.73	
Ponderación TOTAL:					2.44

Conclusión del análisis interno:

Teniendo en cuenta que la ponderación total es de 2,44 se demuestra que existen serías debilidades al interior de la Fundación, lo cual valida y justifica el problema planteado en el proyecto integrador; por lo cual se hace necesario proponer estrategias que aporten al fortalecimiento de dichas debilidades.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4

Matriz POAM-Perfil de oportunidades y amenazas del medio

FACTOR	Ponderación (P) [0 y 1]	Oportunidad		Amenaza		Análisis e interpretación por categoría
		Calificación (C) [1, 2, 3, ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3, ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	
1. Económicos						0.74
Crecimiento económico de la nación	0.08	3	0.24		0.00	La presente categoría demuestra que la distribución de recursos para apoyo de organizaciones sociales y el índice de Gini son los factores externos que representan mayor amenaza hacia la fundación, teniendo en cuenta que atacan de manera directa sus procesos internos.
Distribución de recursos para apoyo de organizaciones sociales	0.07		0.00	2	0.14	
Indicadores de pobreza y desempleo	0.08	3	0.24		0.00	
Desigualdades en los ingresos de la población (índice de Gini)	0.06		0.00	2	0.12	
2. Políticos						0.27
Leyes - decretos nacionales	0.03		0.00	2	0.06	En esta categoría se identifican las amenazas que tiene FAMIG con relación a factores políticos como elementos exógenos que intervienen de manera potencialmente negativa en las dinámicas regulares de la organización, por tal motivo se hace necesario apalancar dichas amenazas en las oportunidades que se presentan en los
Estándares de regulación migratoria (Decreto 216)	0.05		0.00	1	0.05	
Políticas que regulan a las entidades sin ánimo de lucro	0.04		0.00	2	0.08	
Convenios con entidades públicas y privadas reguladoras del sector	0.04	2	0.08		0.00	

convenios establecidos con los sectores públicos y privados para mitigar dichas amenazas.

3. Sociales						0.52
Participación ciudadana	0.06	2	0.12		0.00	En esta categoría se evidencian dos amenazas relevantes como son la cultura del asistencialismo y las NBI, lo anterior teniendo en cuenta la visión de FAMIG de generar medios de vida sostenibles a la población objeto; la participación ciudadana y la integración social son dos oportunidades que permiten mitigar dichas amenazas y fortalecer el entorno social de la población migrante venezolana.
Cultura del asistencialismo	0.07		0.00	2	0.14	
Necesidades básicas insatisfechas	0.06		0.00	1	0.06	
Integración social (Conpes 4100)	0.05	4	0.20		0.00	
4. Tecnológicos						0.25
Cobertura de acceso de la población a bienes TIC	0.05		0.00	1	0.05	Para la categoría tecnológica se evidencia que el factor de cobertura de acceso de la población a bienes TIC genera mayor amenaza toda vez que dicha población no cuenta con los recursos económicos para acceder a las diferentes plataformas y lograr obtener un acceso a los diferentes servicios ofrecidos.
Divulgación en los diferentes medios digitales	0.06	2	0.12		0.00	
Consolidación de canales de comunicación con la población	0.04	2	0.08		0.00	
5. Geográficos						0.37

Zonas fronterizas con países con alto flujo migratorio	0.06	2	0.12	0.00	El factor geográfico juega un papel determinante como una oportunidad en los procesos de atención para la población migrante venezolana, puesto que, FAMIG reconoce los cruces fronterizos, la recepción de la población y como esto influye directamente en el crecimiento demográfico de la población.
Territorios con mayor recepción de población migrante	0.05	2	0.10	0.00	
Crecimiento demográfico	0.05	3	0.15	0.00	
Total, parcial:	1.00		1.45	0.70	
Ponderación TOTAL:					2.2

Conclusión:

De acuerdo con lo anterior se puede inferir que la fundación está respondiendo de manera parcial a las necesidades de la población migrante venezolana, sin embargo, no aprovecha en su totalidad las oportunidades que ofrece el medio externo para contrarrestar las amenazas, por tal motivo se hace necesario establecer estrategias para mitigar las amenazas y brindar mayor oportunidad a la población objeto.

Fuente: Elaboración propia