



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



Informe de buenas prácticas  
y lecciones del programa

# VenEsperanza



**Fortaleciendo procesos hacia la integración  
socioeconómica en proyectos de emergencia**





**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



Informe de buenas prácticas  
y lecciones del programa

# VenEsperanza



**Fortaleciendo procesos hacia la integración  
socioeconómica en proyectos de emergencia**



## **WORLD VISION COLOMBIA**

Peter Gape, Director Nacional  
Jeny Paola Ramírez, Directora Financiera  
Yalile Novoa, Directora de Marketing  
Erica Alejandra Torres, Directora de GAM  
Nelson Rojas Suarez, Director de Estrategia & Calidad Programática  
Raúl Rodríguez, Director Administrativo y de Control Organizacional  
Otoniel Castillo, Director de Operaciones

### **Coordinación Técnica Nacional**

Carolina Fúquene- Gerente de Operaciones  
Roció Téllez- Coordinadora Nacional de Medios de vida  
Claudia Liliana Montealegre- Gerente Región Centro  
Francisco Javier Hernández- Líder Nacional de VenEsperanza  
Francy Lorena Sierra Torres- Líder Territorial de VenEsperanza  
Jhon Vera Rodríguez- Coordinador Nacional de MEAL

### **Investigación de Campo**

Erika Milena Garzón Macias- Coordinadora de Monitoreo y Evaluación Región Centro  
María Camila Ordoñez Zapata- Profesional MEAL Región Suroccidente

### **Coordinación Técnica Nacional de la Sistematización**

Heydi Arévalo Mendoza- Gerente de Estrategia y de Gestión del Conocimiento  
Nine Yofana Ballesteros Albarracín- Líder Nacional de Gestión del Conocimiento

ISBN: 978-628-96398-1-0

## SIGLAS

<b>BHA</b>	Bureau de Asistencia Humanitaria de los Estados Unidos de América
<b>COMMCARE</b>	Plataforma de software que permite diseñar instrumentos, realizar seguimientos y tomar decisiones basadas en el análisis de datos.
<b>ERMS</b>	Economy Recovery Market Systems
<b>ETPV</b>	Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos
<b>ES</b>	Entrevista Semi estructurada
<b>GF</b>	Grupo focal
<b>GTM</b>	Grupo de transferencias Monetarias
<b>GAC</b>	Grupos de ahorro y crédito
<b>IRC</b>	Comité Internacional de Rescate
<b>ICBF</b>	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
<b>MPCA</b>	Asistencia en efectivo Multipropósito
<b>MS Team</b>	Centro para el trabajo en equipo de Microsoft 365 que integra usuarios, contenido y herramientas.
<b>MEAL</b>	Monitoreo Evaluación Redición de Cuentas y Aprendizaje
<b>ON</b>	Oficina Nacional
<b>PIN</b>	Personas con Necesidades Insatisfechas
<b>WVCOL</b>	World Vision Colombia





# TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
BUENAS PRÁCTICAS.....	13
LECCIONES APRENDIDAS.....	29
REFERENCIAS.....	35





# Presentación

**E**l siguiente informe fue elaborado por el Área de Gestión del Conocimiento de la oficina nacional-ON y el área de Monitoreo & Evaluación de la Región Centro a partir de un proceso de levantamiento de información con fuentes primarias como lo fueron los socios del Programa VenEsperanza, los miembros del consorcio VenEsperanza, participantes del componente de medios de vida, staff de soporte del y staff directo del programa fase uno y fase dos, los cuales participaron en grupos focales-GF y / o entrevistas semiestructuradas, desarrolladas durante el mes de agosto del 2023.

En este informe se presentan los hallazgos de buenas prácticas y lecciones aprendidas que se encontraron durante el desarrollo del programa, correspondientes a la fase 2. El informe refleja los sentires y experiencias del staff, participantes y socios de World Vision, experimentaron en la implementación del programa.

El objetivo de la sistematización fue identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas emergentes de la implementación del programa VenEsperanza financiado por USAID / Bureau de Asistencia Humanitaria, a través de diálogos con los diferentes actores que participaron en el diseño, implementación y desarrollo del mismo. También se buscó recopilar información relevante para el mejoramiento de los procesos y actividades de próximos proyectos y programas de atención humanitaria y medios de vida para población migrante con vocación de permanencia en WVCOL.

Para dar alcance a estos objetivos, que buscaron abordar, a través de preguntas orientadoras aspectos metodológicos, de impacto, lecciones aprendidas y buenas prácticas, se hicieron 9 grupos focales, algunos fueron virtuales u otros presenciales, esto dependió de la disponibilidad de tiempo de las personas participantes. Todos los grupos focales contaron con una persona en la moderación, tuvieron una duración de entre

60 y 80 minutos y estuvieron compuestos por entre 5 y 8 personas.

Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se realizaron con una sola persona y estaban compuestas por preguntas orientadoras, cuya finalidad era la apertura de diálogos profundos en relación con las experiencias en el programa.

En los diferentes espacios de reflexión se convocaron 76 personas y se contó con la participación de 62 de ellas. Del público participante, el 86% fueron mujeres y el 14% hombres. Se tuvo la representación de las

diferentes áreas involucradas en el desarrollo e implementación del programa, entre estas, operaciones, finanzas, enfoques técnicos y MEAL.

Posterior a la recolección de la información, se procedió con el almacenamiento y procesamiento de los datos recolectados a través de técnicas cualitativas. Por ello, se procedió con la codificación y, luego, pasaron por un proceso de análisis basado en la codificación abierta y codificación axial que buscó transitar y profundizar en los datos hasta identificar las categorías de análisis que dieron lugar al presente informe.





# Introducción

**W**orld Vision Colombia, es una organización global de desarrollo, ayuda humanitaria y Advocacy (incidencia política y movilización) comprometida con la niñez más vulnerable. En Colombia, durante más de 45 años, World Vision ha trabajado con comunidades, socios locales, institucionalidad pública y privada, iglesias y comunidades de fe, gobiernos locales, nacionales e internacionales, agencias de cooperación y organismos interagenciales y multilaterales, con el fin de contribuir a la transformación de las condiciones de vida de millones de niñas, niños, familias y comunidades (World Vision, 2022, p.6<sup>1</sup>).

Desde el año 2015 Colombia ha presentado un flujo migratorio mixto (entiéndase mixto como población migrante regular, irregular y colombianos retornados). Fecha en la que World Vision empezó la implementación de acciones de ayuda humanitaria que propendieron por salvar vidas, aliviar el sufrimiento, mantener y proteger la dignidad humana<sup>2</sup>.

Para marzo de 2019, 3 millones de venezolanos habían migrado a países vecinos en busca de mejores condiciones de acceso a bienes

y servicios fundamentales. El Panorama de Necesidades Humanitarias de 2019 estimó que, 1,9 millones de personas necesitadas (PIN) residían en Colombia, incluidos migrantes y refugiados venezolanos, repatriados colombianos y miembros de la comunidad de acogida.

En respuesta a esta crisis, los socios del Consorcio VenEsperanza: Comité Internacional de Rescate (IRC), Mercy Corps, Save the Children y World Vision realizaron asistencia humanitaria en efectivo multipropósito (MPCA) y actividades de nutrición complementaria a personas con necesidades insatisfechas- PIN -en Colombia.

La primera fase del programa VenEsperanza se desarrolló desde el 15 de agosto de 2019 hasta 31 diciembre de 2022, en los departamentos de Antioquia, Arauca, Atlántico, Bogotá, César, La Guajira, Norte de Santander y Valle del Cauca, que en conjunto albergaban aproximadamente el 67% del PIN del país. Al finalizar esta primera fase el programa, según los informes del Equipo MEAL, VenEsperanza superó la meta propuesta de 358,912 personas a 416,627 participantes en asistencia en efectivo multipropósito, gracias al trabajo de focalización y enrolamiento que realizaron los equipos.

<1> Transferencias monetarias: Dignificación, Autonomía y Empoderamiento. World Visión 2022.

<2> Glosario (realidadayuda.org).

El programa comenzó a implementar actividades de nutrición en 2020 a través de los socios Save the Children y World Vision. Al final el programa atendió 79.468 personas en Arauca, Atlántico, Bogotá, La Guajira, Norte de Santander, Santander y Valle del Cauca con el objetivo de brindar herramientas para mejorar las condiciones de seguridad alimentaria de las niñas y niños menores de cinco años y sus respectivos cuidadores. Además de talleres de nutrición, consejería en lactancia y grupos de apoyo de madre a madre y de cuidador a cuidador, VenEsperanza abrió 41 espacios de lactancia seguros y dignos en centros comunitarios y hospitales. De estos 41 Espacios de Lactancia, World Vision dotó y entregó 11 en sus territorios de implementación.

La segunda fase del programa se desarrolló del 1 de agosto de 2022 al 31 de diciembre de 2023, en los departamentos de Antioquia, Arauca, Bogotá DC, Bolívar, Cundinamarca, La Guajira y Norte de Santander, al finalizar el primer año de implementación de la segunda fase, según el informe del equipo MEAL del programa, se atendieron a 21.649 hogares, representados en 71.962 individuos<sup>3</sup>, así se brindó asistencia a familias vulnerables, migrantes venezolanos, retornados colombianos y a comunidades de acogida a través de MPCA no condicionado<sup>4</sup>, en 6 transferencias para ayudarles a cubrir sus necesidades básicas.

Para World Vision, en el departamento de Cundinamarca, en los municipios de Soacha y Suesca, se llevó a cabo la implementación de tres componentes: cash, medios de vida<sup>5</sup> y

nutrición, donde se logró atender a 2.722 hogares con al menos 1 depósito, representando a 9.009 individuos. Se alcanzó atención del 73% población migrante y del 27% población de acogida. En el componente de nutrición se atendieron 2.864 personas de las cuales 2.528 corresponden a niños y niñas y 31 mujeres gestantes.

En Economy Recovery Market Systems ERMS (integro las siguientes de inclusión financiera, empleabilidad y emprendimiento), se brindó instrucción financiera a 3.007 participantes, superando la meta al llegar a un cumplimiento de 135,69%. Grupos de ahorro y crédito alcanzó 587 participantes con al menos 1 aporte en 58 grupos, logrando así superar la meta con un 112,88%. Para la línea de empleabilidad fue posible lograr la formación de 424 participantes, logrando un cumplimiento de 106,27%. En la línea de emprendimiento el capital semilla fue central, este alcanzó la dispersión y compra de 284 unidades productivas, alcanzando 976 individuos, la meta se logró en hogares al 111% y en individuos al 107%, se entregaron 242 capitales semilla para emprendimientos nuevos y/o de fortalecimiento y 42 para restauración. A nivel PQRS VenEsperanza logró un cumplimiento del 99% a corte de 30 de septiembre<sup>6</sup>.

Así pues, se alcanzaron estas metas por medio de la articulación e integración de tres componentes con los cuales se buscó brindar herramientas e impulsar el desarrollo de capacidades en la población migrante venezolana, población de acogida y retornados para afrontar una situación de emergencia y buscar procesos

<3> Datos equipo MEAL del Programa VenEsperanza, corte octubre 2023.

<4> Asistencia en efectivo Multipropósito.

<5> Para el desarrollo de este proyecto, Medios de vida fue el mismo Economy Recovery Market Systems ERMS, el cual incluía las siguientes líneas: Inclusión financiera, empleabilidad y emprendimiento.

<6> Informe interno, World Vision, Master input 30 de septiembre 2023.

que contribuyeran a la estabilización de las personas. Estos componentes son cash, medios de vida (ERMS) y nutrición, a través de los cuales se emprendieron acciones para la dignificación de la población. A continuación, se describen los componentes y las acciones claves que permitieron su implementación en el programa:

En el componente Cash, a las familias que cumplieron con los criterios de elegibilidad del programa se les entregó 6 transferencias en efectivo no condicionadas, ofreciendo a los participantes la opción de cubrir sus necesidades básicas de una manera digna.

El componente de medios de vida se dividió en tres líneas: emprendimiento, empleabilidad e inclusión financiera a través de grupos de ahorro y crédito- GAC, las cuales iniciaron por medio del perfilamiento de los participantes del componente cash, realizado a través de una encuesta que tuvo como propósito identificar a los posibles hogares participantes del componente ERMS (Economic Recovery and Market Systems). Este formulario también indagó sobre el acceso a productos financieros, experiencia previa en el desarrollo de emprendimientos y necesidades específicas de capacitación en

habilidades personales para conseguir empleo. La encuesta se aplicó durante las jornadas de acta de entrega de Cash<sup>7</sup>.

De acuerdo a los resultados de la encuesta de perfilamiento, las personas iniciaban su participación en las líneas mencionadas. Para el caso de las personas que ingresaban a la línea de emprendimiento, se brindó fortalecimiento y desarrollo de capacidades técnicas y sociales para el emprendimiento y la vida laboral a través de la implementación de metodologías como CANVAS<sup>8</sup>, Pitch de venta<sup>9</sup> y Shark thank<sup>10</sup>. Los participantes profundizaron en conceptos como ingresos, egresos y punto de equilibrio mediante un ejercicio de cartografía social en donde identificar socios claves, competencias y lugares idóneos para desarrollar la idea de negocio o el fortalecimiento del mismo. Así mismo, se trabajaron habilidades blandas como la comunicación asertiva, trabajo en equipo, manejo de emociones y empatía con lo cual se agencian las capacidades para la alianza, el socio, entre otros.

Una vez los participantes se presentaban en el Shark Tank y su emprendimiento era elegido para capital semilla<sup>11</sup>, desde el programa se

---

<7> Plan de acción VenEsperanza 2023, p 25.

<8> Modelo CANVAS: Es una herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. El modelo canvas permite conocer los aspectos clave de un negocio y cómo se relacionan y compensan entre sí. También se utiliza para diseñar, analizar y comunicar la estrategia de una empresa, proyecto o programa.

<9> Pitch de Venta es una sesión de trabajo donde los participantes demuestran antes sus compañeros y compañeras sus habilidades y herramientas, al momento de hacer una venta de sus productos o servicios, este proceso se hace luego de hacer la construcción de su plan de negocio. Esta dentro del taller 7 de la guía de consorcio llamado Pitch de Venta, es parte del entrenamiento para la gran presentación ante el jurado o shark tank. Guía consorcio, Taller 7, Pág. 1-3, marzo 2023

<10> Shark Tank: Es la presentación del pitch frente a un comité ejecutivo integrado por invitados, socios, miembros de la comunidad, mentores entre otros. Los participantes deberán presentar ante el jurado

- La idea y el propósito del negocio y experiencia relevante.
- El problema que busca solucionar y la solución propuesta.
- Describe el producto → En qué etapa está de desarrollo. Mercado → ¿Quién/cuál es su mercado? ¿Hay negocios parecidos que ya existen para servir este mercado? ¿Cuál es su ventaja competitiva?.
- Capacidad de crecimiento en términos de ingresos y empleos.

El jurado utilizará una herramienta diseñada en el comcare para evaluar a cada participante, dando un puntaje en un rango de 0 a 100. Guía del consorcio, taller 8, evento Shark Tank, selección capital semilla, pág. 1- 2, marzo 2023.

<11> El capital semilla es una forma de financiación inicial que se otorga a empresas emergentes que están en las primeras etapas de desarrollo y que necesitan fondos para lanzar o expandir su negocio.

acompañaba en la compra de insumos y materiales necesarios para iniciar o fortalecer el emprendimiento.

Desde la línea de empleabilidad, se brindaron herramientas a los participantes para fortalecer sus habilidades blandas, creación del perfil, proyección laboral y realización de la hoja de vida, así como pautas para presentar una entrevista laboral y orientaciones generales sobre el sistema laboral colombiano, oferta laboral en el territorio, contratación segura y ofertas educativas.

Por su parte, en los grupos de ahorro y crédito, las personas se reunieron de forma periódica para ahorrar, realizar actividades que les permitieron incrementar los ahorros, también tuvieron la posibilidad de recibir préstamos con base en el fondo de ahorros de cada grupo por los que pagaban un interés acordado que les ayudó a incrementar el monto ahorrado. Acuerdos como los detalles de la tasa de interés, multas, fondo social, se estipulan en unos estatutos que los mismos participantes establecen al inicio, en la conformación del grupo, por lo que la confianza y la responsabilidad son valores que se trabajaron intencionalmente para lograr que los grupos se consoliden.

En el componente de nutrición se abordaron tres líneas de trabajo: i) Personas que reciben intervenciones de cambio de comportamiento para mejorar las prácticas de alimentación de los lactantes y niñas y niños pequeños; ii) Niñas y niños menores de 5 años a los que

se llega con intervenciones específicas de nutrición; iii) Mujeres gestantes y lactantes a las que se llega con intervenciones específicas de nutrición.

La integración de los tres componentes del programa apuntó a un impacto sostenido al disminuir el asistencialismo a partir de las herramientas que se brindaron para contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida desde: la asistencia humanitaria (Cash multipropósito), la formación en nutrición que brinda conocimientos en seguridad alimentaria y medios de vida que promovió los procesos de estabilización económica de los hogares. Asimismo, la construcción de tejido social, la resiliencia de los participantes, el fortalecimiento del talento humano del Staff fue clave en los procesos de impacto del programa.

Cómo se mencionó anteriormente, es necesario un enfoque integral, adaptativo y colaborativo en la implementación de programas o proyectos de medios de vida y cash. Al reconocer las complejidades, adaptarse a las realidades cambiantes, fomentar la colaboración y centrarse en impactos duraderos, con el fin de generar transformaciones positivas en las vidas de las personas afectadas por situaciones de emergencia. En esta misma línea el Programa VenEsperanza brindó oportunidades a las personas que no pudieron acceder a servicios financieros, de esta manera promovió la integración a la sociedad y al sector productivo, fortaleciendo las capacidades de los participantes.



# Buenas Prácticas

Las buenas prácticas que se presentan a continuación, cumplen con los criterios de ser replicables, sostenibles, alineadas y efectivas. Entendiendo cada uno de estos criterios como orientador de acciones concretas dirigidas a la consecución del bienestar de la niñez más vulnerable.

## Aprendizajes del trabajo en Consorcio:

- En el marco del trabajo en consorcio, contar con la experiencia de las 4 organizaciones socias enriqueció la implementación del programa puesto que, cada organización aportó su experticia y conocimientos en el marco de los tres componentes priorizados: medios de vida, cash y nutrición. Esto llevó a las organizaciones miembro del consorcio a crear contenidos como guías metodológicas para la implementación de los diferentes componentes y, de esta manera, potencializar las capacidades del staff implementador para, finalmente, llegar a la población participante. Asimismo, la operación a través de consorcio permitió cumplir con la cobertura esperada de acuerdo a la distribución por áreas geográficas.  
  
*“Difícilmente una sola organización hubiese tenido la capacidad de estar en todos los territorios que estuvo en VenEsperanza y el hecho de haberlo implementado a manera de consorcio nos permite ver realidades y situaciones que se presentan en los territorios.*
- *Entonces, digamos esa diversificación de casos o de experiencias es muy valiosa para las organizaciones, porque se accede a información que de otra forma no podríamos tener” (ES, 2 AG 23, VE, BO, EG, ON).*
- Contar con el consorcio facilitó las orientaciones técnicas y metodológicas de la implementación, generando acuerdos entre las cuatro organizaciones y una estrategia conjunta para la implementación del programa. Cabe resaltar la importancia de la receptividad por parte de cada una de las organizaciones para que la estrategia se diera de acuerdo a lo planeado, por eso la constante comunicación y los espacios de aprendizaje y retroalimentación fueron fundamentales para construir a través del conocimiento y la reflexión.
- La generación de espacios de reflexión y aprendizaje entre las organizaciones del consorcio donde se compartieron experiencias, buenas prácticas, lecciones

aprendidas y retos, orientó la implementación del programa, enfocándolo en su objetivo, en el cumplimiento de metas, resultados y anticipándose a posibles retos. Por ello, contar con un equipo que no es parte directa de la implementación ayuda a mantener una postura imparcial en el marco de flexibilidad y rigurosidad con la que se debe implementar. Así mismo, el trabajo articulado con consorcio respalda las decisiones que se toman en territorio, facilitando los diálogos con socios y posicionamiento del programa.

“Es un consorcio que se adapta y escucha a los equipos implementadores en campo, en busca de favorecer el cumplimiento de los objetivos. Se mantiene los detalles acerca de las situaciones particulares de los participantes y las dinámicas del trabajo en campo. Las capacitaciones brindadas desde el consorcio son acertadas respecto a las novedades y retos del equipo implementador y procuran dar solución a las dudas e inquietudes del equipo” (GF 11 AG 23, VEVE, BOBO, CRI, STF).

- Las características de flexibilidad y adaptabilidad fueron necesarias para el cumplimiento de la meta, donde se ajustó las estrategias de

trabajo de acuerdo a la realidad del contexto, así el consorcio permitió que los participantes se vincularan a más de una línea de formación del componente de medios de vida, lo que facilitó a los participantes explorar otras alternativas de desarrollo personal y laboral haciendo más sostenibles los procesos y creando un tejido social que perdurara después de la implementación del programa.

“Entonces contamos con emprendedores que tuvieron también la oportunidad de ir y participar de un grupo de ahorros y entonces aquí ya quedan con estrategias de sostenibilidad más valiosas y más fuertes, porque ya van a recibir un capital semilla, un fortalecimiento para su emprendimiento, pero además de eso cuenta con un grupo de conocidos que en el medio de los encuentros. Se han podido conocer, compartir y desarrollar otras actividades y esto les permitía a ellos visibilizar que hay unas oportunidades de ahorro para la inversión posterior y continuar fortaleciendo el capital de sus emprendimientos o dar respuesta a una necesidad o una emergencia que tengan. Entonces también ahí veíamos, como todo ese trabajo se entrelazaba” (ES, 2 AG 23, VE, BO, EG, ON).



- Para que la creatividad cumpliera su papel fue necesario que las organizaciones que conformaron el consorcio estuvieran dispuestas a desaprender y se permitieran aprender nuevas metodologías para cumplir los lineamientos del programa. Por esto, fue importante mantener una comunicación constante y transparente entre las organizaciones y el consorcio, donde cada uno reconoció la importancia de su rol, teniendo en claro cuáles son sus objetos y alcance dentro del programa.

“Cada proceso, cada metodología, cada intervención la dinámica está pensada en

las necesidades y en el contexto cambiante de cada uno de los grupos. En este caso, los grupos de ahorro y sus diferentes características se adaptan realmente a esas necesidades porque no todos los grupos van a funcionar de la misma manera, buscamos dinámicas que se adapten a sus particularidades en ese sentido, entonces reconocer que nuestra intervención siempre es una intervención integral y holística, es decir, que contempla todas las particularidades de los grupos para poder implementar e intervenir” (GF, 11 AG 23, VE, BO, MA, STF).



**Espacios de representación y participación del consorcio:** El posicionamiento del Programa VenEsperanza apertura espacios de coordinación interagencial en donde las organizaciones, parte del consorcio, se vincularon para aportar a los diálogos y discusiones técnicas, operativas y programáticas acerca de la población migrante, retornada y de acogida. Uno de los escenarios en los cuales participó el programa, fue en las mesas de coordinación de respuesta humanitaria como el GIFMM, GTM y la Mesa Humanitaria del

municipio de Soacha, en estos espacios se logró el reconocimiento del programa VenEsperanza, y su vez fue posible articular acciones con otras organizaciones para fortalecer las intervenciones con familias migrantes.

“En el momento en que inició el programa no existían estos espacios que hemos ido construyendo como de a poco a pulso pero que se han convertido en grandes oportunidades de innovación” (GF, 2 AG 23, VE, BO, EG, Cs).

**Comunicaciones conjuntas:** En el área de comunicaciones del consorcio, fue importante contar con la coordinación de las áreas de comunicaciones de las organizaciones miembro. Esto fortaleció los mensajes clave que eran difundidos a los y las participantes, relacionados con: sensibilización frente a la prevención de la xenofobia, antifraude y procesos de regularización con información referente al ETPV que contribuyeron a la integración de la población migrante venezolana. Estos mensajes fueron propios o de réplica de mensajes del Estado o de plataformas de coordinación como el GIFMM o el GTM “Tener esa coherencia, en los mensajes y también bueno, pues asegurar que todas vamos de la mano, pero sin desconocer que cada equipo, cada socio, tiene un equipo de comunicación, es diferente, pues también ser como flexibles a la hora de poder adaptarnos a la generación de nuevos productos y también pues a ser pacientes para que al menos pues todas estemos utilizando lo mismo y creo que en general el aprendizaje y los resultados han sido positivos” (GF 2 AG 23, VE, BO, EG, Cs).

**Rendición de cuentas participativa:** El enfoque de interlocución y coordinación a nivel

comunitario permitió la rendición de cuentas a los participantes y socios puesto que, facilitó una comunicación transparente y participativa entre el programa y las familias participantes. En tal sentido, el programa veo porque las familias conocieran lo que estaba pasando, tomaran decisiones informadas sobre su participación en los diferentes componentes y en el proceso de monitoreo, esto fomento los procesos de transparencia frente a la ejecución.

**Estrategias pertinentes de planeación y seguimiento del programa:** Tener un programa que implementa tres componentes simultáneamente, exige que los procesos de planeación y seguimiento sean rigurosos. Por ello, los procesos que hicieron posible la implementación se hicieron a través de estándares para el cumplimiento de metas, así como de resultados con evidencias de manera eficiente es primordial.

Así mismo, la planeación fue flexible y monitoreada para generar las alertas y ajustes para no desviar el objetivo del programa. Se tuvo un espacio de lecciones aprendidas con el equipo, donde mensualmente se reflexionó sobre la mejor manera de llevar a cabo la



implementación, se aprendió de lo que no salió tan bien y se reconocieron las buenas prácticas, hizo que el equipo fuera ajustando la operación para disminuir las acciones de mejora.

“En VenEsperanza se tiene una cantidad innumerable de acciones, o sea perfectamente en un día puede tener 10 procesos simultáneos” (ES, 18 AG 23, VE, BG, EG, COOR)

“Tomar el tiempo necesario para llevar a cabo la planeación de acciones del mes de los tres componentes es fundamental para hacer el seguimiento del cumplimiento de las metas, de esta manera se limitaron las acciones improvisadas y el staff tuvo claro los compromisos que debían cumplir durante el mes” (ES, 18 AG 23, VE, BG, EG, COOR).

**Trabajo en Asocio:** Para la buena implementación del programa fue necesario el trabajo articulado con socios locales como Convivencia, Escalabrini, Fundación Apoyar, Opción Legal, Cruz Roja Bogotá y Cundinamarca, OIM ESE Municipal de Soacha Julio Cesar Peñaloza, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Secretaria de Desarrollo Social de Soacha, Referentes psicosociales del ICBF en Soacha, Secretaria de Desarrollo Social de Suesca, ESE Hospital Nuestra Señora del Rosario – Suesca, Soacha Intégrate y la Defensoría del Pueblo Soacha.

Una de las primeras acciones al llevar el programa a territorio, fue la identificación de socios claves que permitieran el adecuado desarrollo del mismo y que complementaran las acciones de los diferentes componentes. También ese trabajo articulado permitió la remisión de casos de salud, educación y protección que necesitan ser atendidos por las entidades idóneas.

Desde el inicio del programa VenEsperanza, la sostenibilidad de los procesos y dejar capacidad instalada en las comunidades fue prioridad para el equipo, razón por la cual se articularon acciones en asocio para que las familias migrantes conocieran la oferta de servicios locales; gubernamentales, privados y de organizaciones de la sociedad civil y continuaran con los procesos de formación e identificaran los bienes y servicios a los cuales pudieran acceder en las áreas de: atención en salud, protección, educación y orientación legal.

Este trabajo en asocio, contribuyó además en la identificación de posibles riesgos de seguridad en los territorios en los que World Vision ingresaba por primera vez. Esto con el fin de generar la matriz de riesgo para la prevención y mitigación de los mismos “La articulación con las organizaciones, el reconocimiento detallado del contexto y la generación de confianza entre los participantes son aspectos esenciales para superar barreras y garantizar la implementación efectiva del programa. El enfoque no solo radica en la población como receptora de programas, sino también en la construcción de relaciones sólidas y sostenibles con las comunidades” (GF, 11 AG 23, VE, BO, PL, STF).

**Pre-focalización:** Es una estrategia que se implementó desde World Vision para alcanzar el número de hogares meta para el componente de cash de acuerdo con los criterios de elegibilidad del programa. La pre focalización, se implementó en dos momentos, el primero, fue de manera indirecta donde a través de la realización de eventos masivos como las ferias de servicios o ferias de salud, en los que el programa participó con actividades de nutrición, los asistentes al eventos se acercaban al staff para diligenciar un formulario en el aplicativo Commcare que indagaba datos básicos de identificación como el nombre de la persona y

la dirección de domicilio para una futura visita, la cual se realizaba a las personas que cumplían con los criterios.

El segundo momento, fue la articulación con socios donde a través de un acuerdo de transferencia de datos, organizaciones como la Cruz roja, la Secretaria de Salud Soacha e Instituciones educativas, compartían información de posibles participantes para el componente cash, una vez el programa contaba con las bases de datos, se realizaron llamadas telefónicas para confirmar la información y si la familia cumplía con los criterios para pertenecer al programa se realizaba la visita a la casa. La pre-focalización tiene como finalidad disminuir la tasa de duplicidad y para dar alcance a la población objeto.

**Focalización:** Se adoptaron en el consorcio las buenas prácticas de las organizaciones, siendo la focalización una acción aportada por WVCOL que desde hace varios años, principalmente, en proyectos de transferencias monetarias ha desarrollado e implementado. World Vision

realizó el proceso de focalización puerta a puerta, evidenciando las condiciones de las personas focalizadas para dar alcance a nuestra promesa de trabajar por las personas más vulnerables. Lo anterior, implica un estudio previo de la zona a intervenir para analizar los posibles riesgos y planes de mitigación, así como la recepción de bases de datos de socios con previos acuerdos de transferencia de datos.

En tal sentido, la focalización es el proceso de identificación de los criterios de elegibilidad de los hogares priorizados. Posterior a esto, se realiza el proceso de verificación de duplicidad, en la cual se ratificó que las familias elegibles no sean beneficiarias de otro proyecto cuyo propósito sea recibir asistencia humanitaria de transferencias monetarias y que este implementando World Vision, ni las organizaciones socias, entendiendo que cada miembro del consorcio tiene sus acuerdos en relación con este tema, pero también que en el marco del consorcio se establecen, de manera conjunta, otros para llegar realmente a la población que más necesita la atención humanitaria.



En palabras del staff, la focalización puerta a puerta disminuyó los márgenes de error en los procesos de elegibilidad, también mitigó las posibles acciones de fraude; minimizó el riesgo de suplantación y disminuyó las tasas de hogares en seguimiento, generando confianza en los participantes ya que, fue la organización directamente la que estuvo realizando el proceso, lo cual generó credibilidad.

Importante mencionar que, se tomaron medidas para no viciar el proceso de focalización, algunas de estas medidas fueron ampliar el rango de cobertura y seguir los lineamientos de los documentos guía que dan la pauta para el desarrollo de acciones en comunidad en el marco de la dignificación humana. También fue necesario el acercamiento a entidades estatales como las alcaldías y secretarías locales para darles a conocer el programa y sus componentes, de esta manera se redujeron el riesgo de fraude y se facilitó el proceso de focalización, cabe resaltar que este es un trabajo continuo que demanda un tiempo importante.

“Los participantes son personas que no han tenido la posibilidad nunca de recibir asistencia humanitaria y que realmente la necesitan. Yo creo que esos cortes de duplicidad, el poder estar hablando todo el tiempo mirando cuáles son las cosas buenas, las no tan buenas. Eso favorece un montón en los procesos de integración” (ES, 18 AG 23, VE, BG, EG, COOR).

**Duplicidad:** el proceso de revisión de la duplicidad contempla 4 fases: I) Fase interna, donde se hace una revisión de duplicidad con los proyectos Cash Transfer de World Vision; II) Comparar la duplicidad interna con socios y con otros consorcios (Reporte del Commcare o MEAL Nacional); III) Revisión de duplicidad

con el grupo de transferencias monetarias GTM. Los hogares duplicados no seguían a la siguiente fase de encuesta de elegibilidad, de esta manera, se disminuyó la tasa de duplicidad que para World Vision en el consorcio fue la más baja; IV) Posterior a la encuesta de elegibilidad se realiza un segundo filtro donde se revisa que la persona no haya recibido ningún cash por parte de los consorcios: CUA, VenEsperanza, World Food Programme. Así, los hogares que pasan el filtro se citan a actas de entrega que es el proceso en el que se confirma que hacen parte del programa y se explican los diferentes componentes.

Según los reportes suministrados por el equipo MEAL al finalizar el programa, en el proceso de focalización participaron 6.166 hogares de los cuales 1.666 se encontraron duplicados, la tasa de duplicidad inicial en las focalizaciones fue del 27%. En el proceso de encuestas de elegibilidad se encuestaron 3.186 hogares de los cuáles 753 fueron duplicados la tasa de duplicidad final fue de 23,6%.

**Monitoreo y Evaluación:** Otro de los procesos exitosos fue la implementación del plan de monitoreo y evaluación estandarizado desde consorcio, lo que permitió contar con herramientas validadas y tiempos establecidos para la implementación, logrando que los procesos de monitoreo se articulen a la operación. Cabe resaltar que, desde el equipo MEAL de World Vision, se realizaron las adaptaciones que exigió el contexto, asimismo se integraron las políticas internas en los temas de accountability. En ese sentido, se buscó generar la documentación del cómo se realizan los procesos, produciendo guías, acuerdos y lineamientos. Este ha sido un aprendizaje que se ha construido desde la primera fase del programa.

“El tema de pensarnos como monitorear un programa de estas magnitudes, digamos que ya estamos por las 500.000 personas y cómo monitorear todos los diferentes componentes, actividades, momentos de la participación de nuestros beneficiarios de una forma eficiente, confiable, transparente, y unificada. Ha sido también un reto, pues grande, pero digamos no en un sentido negativo, sino que, si nos ha requerido mucha creatividad a la vez que mucha rigurosidad, cada organización tiene sus equipos, entonces cada organización tiene sus equipos de monitoreo con sus formas de hacer monitoreo, con sus estándares de monitoreo” (GF, 2 AG 23, VE, BO, EG, Cs).

**Calidad de los datos:** Desde el plan de monitoreo se tenían definidos los tiempos para realizar la revisión de la calidad de la data. Este fue un elemento fuerte que se implementó a través del software COMMCARE, el cual permitió hacer captura y procesamiento de la información para realizar los seguimientos a los participantes desde su ingreso al programa hasta culminar su formación y acompañamiento en los diferentes componentes. Así mismo, se realizaron líneas de base, línea media y evaluaciones de cierre.

Desde World Vision, se cuenta con el sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001 que busca la mejora continua a través del aprendizaje. El sistema de Accountability de World Vision, permite el adecuado reporte y manejo de incidentes que afecten el bienestar de alguna de las personas involucradas en los procesos.

El staff ha interiorizado la importancia del cumplimiento de las políticas: cero tolerancia a la corrupción, comportamientos aceptables e inaceptables y la implementación del buzón

del PQRS en todos los procesos que se realizan en campo, socializando estas políticas con las familias participantes y socios para minimizar los riesgos de fraude y corrupción que tienen los proyectos o programas, principalmente los de transferencias monetarias.

“Todos los días estamos generando insumos de evaluación, pero también pues tenemos cortes de evaluación diferentes con objetivos y metas, yo creo que eso ha sido un reto muy interesante, que nos ha permitido también aprender mucho, no solo desde la coordinación, sino también. Yo creo que a todas las socias e incluso en términos de dejar capacidad instalada...” (GF, 2 AG 23, VE, BO, EG, Cs).

**Calidad del talento humano:** En la reflexión que se sostuvo con los diferentes públicos uno de los temas recurrentes fue el talento humano con el que contó el programa para el desarrollo de los componentes de medios de vida, cash y nutrición, destacando el profesionalismo y la calidad humana de los profesionales. VenEsperanza contó con la vinculación de personas migrantes al staff en calidad de gestores de los grupos de ahorro y crédito, lo que generó empatía y confianza entre los participantes, al mismo tiempo que, contribuyó en las comunidades de acogida, a fortalecer los procesos de inclusión y tejido social.

“Un impacto muy significativo es haber tenido la posibilidad de que por este proyecto pasará gentes profesionales tan valiosos que, pues sin ellos yo creo que nada, pues nada se había hecho con la calidad con la que la hemos hecho, porque sí ha sido muy, muy valiosa. La calidad con la que lo hemos hecho” (ES, 18 AG 23, VE, BG, EG, COOR).

“Mi nombre es Germán, solo quería agradecer a la organización completa porque la



verdad es que, si tiene bastantes personas capacitadas para ayudarnos más que todo a nosotros que somos migrantes, por mucho que yo no tenga, puedo seguir, porque ya se lo del emprendimiento, nosotros a veces necesitamos que ellos estén aquí, ese apoyo que, gracias a Dios, nos brindaron esa oportunidad (GF, 4 AG 23, VE, BO, EG, Pt\_ ST).

Asimismo, los participantes reconocieron la calidad de los procesos y la preparación que conlleva cada uno de ellos, indicando que se sintieron reconocidos y apoyados por el personal del programa. En el marco de lo anterior, los profesionales adaptaban el lenguaje y las metodologías para hacer los talleres más amigables a la población migrante, de acogida y retornada, disminuyendo de esta forma la deserción y generando compromiso en los participantes frente al cumplimiento de un plan de formación “Esa forma de trabajo del staff, realmente consideramos que la calidad de trabajo desde inicio a fin fue un muy buen trabajo y eso se veía en el trato al público, se veía en esta relación”. (GF, 10 AG 23, VE, EG, ON ORIYCA).

El acompañamiento del staff a través de la escucha, valoración y reconocimiento de los participantes fue fundamental para generar compromiso, los cuales con el conocimiento adquirido en los diferentes talleres de formación en medios de vida y nutrición generaron estrategias de afrontamiento como: unirse para realizar compras de materias primas y, de esta manera, obtener un menor precio o descuento; asociarse entre los diferentes emprendimientos para ofrecer un servicio más completo a los potenciales clientes, referenciar los emprendimientos de sus compañeros, generando un mayor alcance y reconocimiento en las zonas donde viven; generar tejido social entre los participantes que se ven como una familia que trabaja para lograr la estabilización. En palabras de los participantes esto no hubiera sido posible sin el acompañamiento del Staff que les brindó un lugar seguro donde pudieron expresar sus valores, lenguaje y cultura.

“Los grupos de medios de vida son un espacio para recordar todo eso que vivieron y eso también los impulsa a salir adelante y pues se encuentran con un equipo que está pensando

en su bienestar y en dignificarlos. Y eso hace que sea un trabajo mucho más que el espacio, creo que es el estar tan comprometidos,”. (GF 11 AG 23, VE, BO, EG, STF)

Es notable la capacidad de adaptación de los profesionales a los diferentes cambios del contexto que les exigió resolver retos para el cumplimiento de las metas. Se resalta el análisis constante que realizaron en temas de seguridad a partir de la matriz de riesgos, lo que llevo a reprogramar intervenciones en campo y tomar las decisiones sobre los lugares más idóneos para implementar el programa.

Es importante mencionar que, debido al despliegue técnico, operacional y logístico de VenEsperanza en sus diferentes componentes, algunos profesionales consideran su participación como un espacio de aprendizaje que fortaleció capacidades habilidades y conocimientos “Digamos que aprendizajes tuve muchísimos, hoy día le doy gracias a VenEsperanza, pues a mí personalmente me ayudó a crecer y más que a crecer, a creer, no, porque digamos que en un momento yo estaba en un rol y yo nunca me imaginé que iba a estar coordinando un proyecto. Y bueno, hoy día Gracias VenEsperanza pues el cuento es otro” (GF, 10 AG 23, VE, EG, ON ORIYCA).

La coherencia del staff frente al cuidado y protección con ternura de las niñas y niños ha moldeado el comportamiento de los padres, madres y/o cuidadores hacia las niñas y niños. En las diferentes actividades el staff les reconoció, los escuchó y trató con respeto, disponiendo espacios amigables para la niñez donde ellos y ellas aprendieron sobre la importancia del ahorro a través de manualidades y tuvieron espacios

lúdicos y recreativos. Desde los espacios de formación, el componente de nutrición incorporó algunos elementos del modelo crianza con ternura<sup>12</sup> para fortalecer los procesos que involucran el cuidado desde la gestación, periodo de lactancia y alimentación complementaria de los niños y niñas, contribuyendo a generar buenas prácticas al interior de los hogares.

**Canal de WhatsApp:** Desde el equipo de VenEsperanza de World Vision, surgió la necesidad apremiante de buscar otros métodos para establecer una comunicación más efectiva con los participantes. De esta manera, se generó una propuesta para implementar líneas de WhatsApp que permitieran mejorar la comunicación a través de mensajes y llamadas en los casos puntuales donde no contaban con cobertura. Esta iniciativa surgió a partir de la restricción que se tenía frente al uso de WhatsApp como elemento de comunicación con los participantes desde el área DMEAL nacional. Es clave mencionar que, esta estrategia fue funcional en términos de convocatoria de medios de vida y seguimiento a dispersiones.

**Aprendizajes del Componente de Medios de Vida:** El componente Medios de Vida en sus tres líneas: emprendimiento, empleabilidad, grupos de ahorro y crédito, fue de gran impacto y/o reconocimiento dentro de las comunidades ya que, contribuyeron en el bienestar de las familias vinculadas gracias al aprendizaje y acompañamiento del programa. A través de la formación que se brindó en el componente de medios de vida los participantes encontraron que las rutas de emprendimiento, empleabilidad, grupos de ahorro y crédito eran estrategias clave para acercarse a los procesos de estabilización e integración económica.

<12>El objetivo del Modelo Crianza con ternura es Ssperar las heridas transgeneracionales que ha causado la violencia, para construir relaciones de cuidado con la niñez. Estrategia Nacional World Vision AF 22- AF 24 p, 12.

- Contribución a la potencialización de los ingresos de los participantes ayudando a fortalecer una idea de negocio para que pueda ser sostenible, abrió la posibilidad a la población impactada de integrarse económicamente en el mercado, siendo acompañados por el equipo implementador desde la construcción de la idea de negocio hasta la implementación. En la línea de emprendimientos se realizó la entrega de 284 capital semilla para fortalecer las ideas de negocio, o emprendimientos ya establecidos que necesitan reactivarse, siendo esta la oportunidad para innovar, rediseñarse y ofrecer otros bienes o servicios que ayudaran a impulsar sus negocios.
- Conformación de 58 grupos de ahorro y crédito en donde los participantes recibieron formación en acceso a productos financieros, lo cual potencia sus capacidades en términos de acceso al sistema financiero, pues se encontró que el desconocimiento del mismo se convierte en una barrera para la inclusión financiera.
- Adquisición de conocimientos en educación financiera para brindar herramientas a las personas participantes en contabilidad de sus emprendimientos y de la economía familiar ayudándolos a controlar los gastos e inversiones.
- Utilización de metodologías por parte del staff en el componente de medios de vida amigables y dinámicos para facilitar su compromiso con la asistencia, participaran de las actividades y aplicaran lo aprendido en sus emprendimientos, ideas de negocio y a nivel familiar.
- Vinculación de antiguos participantes a los diferentes componentes del programa para que contaran su experiencia en las rutas de emprendimiento, empleabilidad y grupos de ahorro y crédito, facilitó que los nuevos participantes se sintieran más identificados con el proceso, confiarán en sus capacidades y quisieran cumplir las metas que se habían proyectado generando mayor esperanza en ellos. También se establecieron horarios fijos para los encuentros con los participantes y en cada sesión se contó con espacios amigables para la niñez (EAN), brindando lugares seguros para los niños y niñas que acompañaban a los participantes.
- Indagación por las personas que hacían parte de grupos de ahorro y crédito que estaban interesadas en formarse en la ruta de empleabilidad, de esta manera, se optimizaron los talleres para abordar las temáticas de las dos rutas del componente de medios de vida, también en la ruta de empleabilidad se unificaron talleres para hacer más corto el proceso y contar con mayor participación.
- Implementación de la figura de Gestores de ahorro, donde cuatro mujeres y dos hombres, de las cuales cuatro personas hicieron parte del proceso de grupos de ahorro y crédito- GAC- y dos más fueron líderes de sus comunidades, acompañaron el desarrollo de las temáticas de GAC que fueron soporte para el equipo implementador.
- Acompañamiento de la entrega de cash para capital semilla, con formación y seguimiento para la generación de unidades productivas fortaleció las habilidades técnicas de las

personas participantes, brindándoles herramientas para la integración socio económica. En este marco, una buena práctica fue acompañar las compras de los emprendimientos, dejando a decisión de las personas emprendedoras que compraran donde habían realizado la cotización, asegurando que podría ser un lugar adecuado en el plan de inversión.

- Diseño por parte del equipo MEAL de una herramienta que permitió determinar, de manera objetiva, el monto en dinero necesario para apoyar los emprendimientos de acuerdo a una serie de criterios como: tipo de emprendimiento, si existía o era nuevo, si generaba empleo, si hacía uso de tecnología, si generaba impacto ambiental, también se

tuvo en cuenta la ponderación del shark tank y la ponderación de la verificación técnica, la ponderación de estos puntajes arrojaba el monto estimado con el cual se podía apoyar los emprendimientos “La situación socioeconómica entre la comunidad migrante y la comunidad de acogida han sido más detalladas en el componente de medios de vida, porque es allí donde tienen la posibilidad de verse con más frecuencia, relacionarse y conocerse. Esto ha sido muy importante, porque se han derribado mitos, se han generado bloques de aprendizaje importantes sobre las dos culturas y se ha reducido la xenofobia con la que llegan algunos participantes (GF 11 AG 23, VE, BO, MA, IN, STF).



### **Aprendizajes del Componente de Nutrición:**

La seguridad alimentaria se da cuando todas las personas tienen acceso físico, social y económico permanente a alimentos seguros, nutritivos y en cantidad suficiente para satisfacer sus requerimientos nutricionales y preferencias alimentarias y, así, poder llevar una vida activa y saludable (Cumbre Mundial de la Alimentación-CMA<sup>13</sup>). Así pues, en el desarrollo del Programa de VenEsperanza:

- Acceso por parte de las personas participantes a consejería personalizada, lo cual facilitó contar con herramientas en educación alimentaria y nutricional, así como apropiarse y reconocer una alimentación balanceada, saludable y adecuada que proporcione los nutrientes necesarios para el desarrollo físico, cognitivo e incluso emocional en las diferentes etapas del ciclo de vida.
- Realización de jornadas de sensibilización con madres lactantes sobre la importancia de la lactancia materna para fortalecer el vínculo madre e hijo/hija, además, de aportar nutrientes, anticuerpos y beneficios emocionales para el binomio madre –hijo/hija, lo que contribuye en la reducción de los niveles de mortalidad infantil.
- Implementación en Soacha y Suesca de la sala de lactancia materna como un espacio dotado y seguro donde las madres tienen privacidad para lactar a sus hijos e hijas teniendo en cuenta que muchos hogares viven en espacios de hacinamiento, así mismo los padres, madres y cuidadores pueden resolver y compartir inquietudes frente a la lactancia, la maternidad y paternidad, así

como intercambiar experiencias entre las familias. Esta sala se instaló en Hospitales de primer nivel que forman parte de la red pública del departamento y prestan servicios a población subsidiada por su énfasis social, en salud y atención materno infantil.

### **Fortalecimiento de la confianza en lo comunitario:**

La confianza que había sido fracturada debido a las experiencias por las que había pasado la población migrante en su recorrido hasta Colombia y las posibles tensiones que en algunos casos se generaron entre la población migrante y los colombianos locales, conllevó a que los participantes perdieran la confianza tanto propia como en sus semejantes.

Es por eso que, desde VenEsperanza y, en especial, desde el componente de medios de vida, se reconoce la vital importancia de reconstruir este vínculo. Por lo tanto, fue esencial invertir tiempo significativo en metodologías que fomentaran la cohesión del grupo, el conocimiento y el apoyo mutuo. Los participantes compartieron sus experiencias, resaltando la importancia de trabajar en equipo y generar confianza para manejar el dinero de manera colaborativa.

A través de actividades que fomentaron la participación y el conocimiento del otro, lograron superar las dudas iniciales y construir un ambiente en el que todos se sintieran seguros y respaldados. En este sentido, cultivar la confianza como un recurso fundamental en los proyectos o programas es un elemento importante que no solo empoderó a los individuos, sino que también fortaleció los lazos comunitarios y promovió un ambiente de colaboración y crecimiento mutuo.

---

<13> Banco Mundial: Qué es la seguridad alimentaria

### **Empoderamiento de las personas a través de la educación:**

Aunque al principio los participantes sintieron incertidumbre, después reconocieron la importancia de seguir aprendiendo y creciendo, sin importar la edad. Han interiorizado la idea de que la educación y la capacitación son puertas abiertas a un futuro mejor. También han experimentado el empoderamiento que surge cuando se les brinda la oportunidad de desarrollar sus habilidades y talentos.

De acuerdo a los grupos focales desarrollados con los participantes ellos refirieron que la confianza en sí mismos creció y se dieron cuenta que son capaces de afrontar desafíos y superar obstáculos “Creo que finalmente eso radica en que ellos sean más resilientes o que ellos tengan mayores recursos para afrontar situaciones difíciles que inicialmente, pueden desbordar sus capacidades económicas e incluso psicológicas y emocionales” (GF 11 AG 23, VE, BO, EG, STF).

**Integración social:** El apoyo a través de transferencia multipropósito y la orientación hacia la consecución de bienes y servicios, fueron fundamentales para las familias migrantes en su integración social. La interacción entre personas de Venezuela y Colombia creó un ambiente intercultural donde se compartieron objetivos comunes, fomentando la empatía y la colaboración. Se implementaron actividades para fortalecer la cohesión social, como sesiones donde se explicaban expresiones coloquiales de ambas culturas, facilitando el entendimiento mutuo y desafiando estereotipos.

Además, los grupos creados entre la población migrante y la comunidad de acogida permitieron que se conocieran entre sí, disminuyendo sesgos de xenofobia y promoviendo la colaboración

colectiva, al permitir que las personas se vieran mutuamente como individuos con necesidades y sueños similares, lo que contribuyó a una mayor integración cultural en el territorio. Los procesos de medios de vida facilitaron la inserción socioeconómica y fomentaron la construcción de un tejido social sólido.

**Tejido social:** El componente de medios de vida fue visto por los participantes como una red de apoyo donde se fortaleció la comunidad. Se gestó un ambiente en el que las personas pudieron reconocerse entre sí, fortaleciendo la cohesión social en esas comunidades. Este impacto fue particularmente significativo y valioso para los participantes ya que, no solo cubría sus necesidades materiales, sino que también abordaba sus necesidades sociales y emocionales.

La capacidad de reunir tantas personas en estos grupos proporcionó una oportunidad única para fortalecer los lazos comunitarios y brindar el apoyo mutuo que tanto se necesitaba en esos contextos. Este impacto inesperado resaltó la importancia de considerar y fomentar el aspecto social y de comunidad en los programas de desarrollo, lo que finalmente condujo a un mayor bienestar y cohesión en las comunidades beneficiarias “Y creo que si se cubre es desde el tema de grupos de ahorro, el generará el tejido social, las necesidades de la población migrante y de acogida no son solamente de necesidades básicas cubiertas, sino también tienen un tema social importantísimo y creo que todas las líneas del componente medios de vida ayudan a generar ese tejido social” (18 AG 23, VE, BG, EG, COOR).

**Aprendizajes del componente cash:** Abordar las necesidades inmediatas y urgentes a través de transferencias monetarias multipropósito

tiene un impacto directo en las poblaciones vulnerables. La asistencia humanitaria brindada mediante cash brindo apoyo para mitigar la emergencia de las condiciones en las que se encuentran las personas migrantes y de acogida. Esta ayuda inmediata no solo proporciono seguridad alimentaria y de vivienda, sino también genero un sentido de alivio y estabilidad en medio de las dificultades. Además, el enfoque va más allá y se trabaja en capacitar a las personas para que utilicen esos recursos de manera eficiente y sostenible.

Las transferencias económicas, aunque se concibieron como un complemento valioso para las estrategias de integración socioeconómica, también presentaban desafíos significativos. Se reconoció que las transferencias económicas debían presentarse no solo como un apoyo financiero, sino como un medio para que las personas se integraran genuinamente en la sociedad receptora, jugando un papel como facilitadoras de la integración y en las dinámicas sociales del contexto local.

**Educación financiera:** La educación financiera fue fundamental para la integración efectiva de las comunidades migrantes y de acogida en el mercado colombiano. La capacitación en temas financieros, incluida la comprensión del mercado, la competencia y las estrategias de inversión, ha empoderado a las personas para tomar decisiones informadas sobre sus finanzas. Este enfoque permitió que tanto las comunidades migrantes como las de acogida se integraran mejor en el mercado laboral de Colombia. La colaboración con organizaciones y la implementación de talleres de educación financiera fueron prácticas efectivas que fortalecieron las habilidades financieras de los participantes y contribuyeron significativamente a su capacidad para planificar y gestionar sus recursos económicos de manera efectiva.

**Redes de apoyo:** De acuerdo a los resultados del análisis de los grupos focales, fortalecer el tejido social en las comunidades migrantes, especialmente en entornos vulnerables es fundamental. A través de iniciativas como los grupos de ahorro y crédito, así como los programas de medios de vida, se fomentó la construcción de lazos de empatía, amistad y confianza entre los participantes. Estos vínculos no solo crearon un sentido de comunidad, sino que también proporcionaron un respaldo invaluable para los individuos en momentos difíciles. Además, estas redes de apoyo permitieron a los participantes superar desafíos y dificultades, como la falta de vivienda o el desconocimiento del entorno local. El establecimiento de relaciones de confianza brindó elementos fundamentales a las personas generando sentido de pertenencia y una red de seguridad.

**La importancia de aprender a ahorrar para las personas migrantes:** Los talleres no solo impartieron conocimientos sobre cómo establecer metas de ahorro específicas y con propósito, sino que también proporcionaron una motivación clara para ahorrar: cumplir los sueños y necesidades específicas. Este enfoque claro y definido no solo estimuló el hábito del ahorro, sino que también se convirtió en una fuente de apoyo para aquellos que enfrentaban dificultades financieras, como enfermedades graves o la incapacidad para trabajar. Además, aprender a ahorrar, adquirieron habilidades para multiplicar su dinero a través de actividades colectivas y colaborativas, estableciendo así una base para sus futuros financieros “Porque si es por cualquier variante o por una emergencia, tú no ahorras porque no necesito entonces al tener esta meta clara yo no voy a tocar ese ahorro porque quiero mi meta y quiero lograr el objetivo que se planteó” (GF, 4 AG 23, VE, SCH, EG, PT, GA).

**Espacios amigables para la niñez:** Un elemento valioso fue el enfoque en el trabajo con niñas y niños, resaltando su importancia en todas las actividades. Los espacios amigables para la niñez no solo permitieron la participación activa de niñas y niños en actividades, sino que también aliviaron las preocupaciones de los padres, madres y/o cuidadores ofreciéndoles un lugar seguro y entretenido para sus hijos mientras participaban en los talleres. Esta iniciativa fue esencial para la inclusión de las familias, especialmente aquellas con limitaciones en el cuidado de las niñas y niños. Además, la atención brindada a las niñas y niños no solo impactó positivamente en ellos, sino también en las familias, generando una sensación de pertenencia y comodidad durante las reuniones. Se resalta que los EAN se implementaron en todas las sesiones de trabajo de los tres componentes del Programa, pero se vio más su impacto en los encuentros del componente de medios de vida ya que, eran más frecuentes.

### **Aprendizajes de la primera fase:**

- En la fase uno del programa se contó con la asesoría y acompañamiento para obtener el estatuto temporal de protección para la población migrante, esta fue una necesidad sentida de los participantes en el proceso de regularización que les abrió puertas para acceder a educación, al sistema de salud y oportunidades de un trabajo formal “Brindan esas oportunidades de que ellos puedan más que subsistir, que puedan tener una vida digna, un trabajo digno, mejores relaciones familiares, una estabilidad económica y que eso puede hacerse a partir de los emprendimientos a partir de conseguir un empleo estable en el país, como integrarse a la comunidad” (GF 11 AG 23, VE, BO, CRI, STF).

- En la primera fase el relacionamiento con socios facilitó la apertura del trabajo en territorios donde World Vision aún no tenía intervención. Además, el trabajo con socios se extendió a los programas de desarrollo que ya, se venían implementando en las diferentes regiones.
- La flexibilidad y creatividad permitió que en la primera fase del programa se diera respuesta a la población participante a través de los ajustes que se debieron implementar por la emergencia sanitaria (COVID-19), estos fueron: Durante la llegada de la pandemia de Covid-19, el programa experimentó una serie de ajustes fundamentales en tiempo real para adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad. La emergencia sanitaria generó la necesidad de implementar rápidamente, medidas que pudieran cumplir con las demandas de la población, al mismo tiempo que garantizaran la efectividad del apoyo brindado a las personas en situación de emergencia.

A pesar de los desafíos que la pandemia presentó, el programa se adaptó, dejando de lado las tarjetas físicas para implementar nuevas metodologías financieras como las transferencias electrónicas, alcanzando la efectividad y satisfaciendo las expectativas de los participantes, quienes pudieron recibir sus recursos de manera eficiente y oportuna. En la fase uno se estableció un proceso de tamizaje de peso y talla, para identificar a los niños y niñas en situación de desnutrición, lo que permitió realizar seguimiento a su estado nutricional. Aunque esta metodología se implementó inicialmente en la fase uno, su relevancia se evidenció a lo largo de todo el programa. La colaboración con otras organizaciones, como el ICBF, fue fundamental para identificar y brindar atención efectiva a la niñez con desnutrición.



# Lecciones aprendidas

**A** continuación, se presentan las lecciones aprendidas, entendidas como el conocimiento adquirido a través de experiencias exitosas o no, fruto del análisis, reflexión y reconocimiento de fortalezas, pero también la identificación de oportunidades de mejora y retos que se dieron en la implementación del programa VenEsperanza.

**Mantener la comunicación con los participantes:** uno de los principales retos fue mantener la comunicación con los participantes ya que, cambian constantemente de números celulares y, en ocasiones, de lugar de residencia, lo que dificultó el proceso de elegibilidad y verificaciones. Como medida para atender esta situación, el equipo informaba a los participantes sobre los números de contacto para comunicarse e informar novedades, también se habilitó una línea WhatsApp para el envío de mensajes masivos y algunas llamadas en los casos en que las líneas telefónicas no tenían cobertura.

**Mantener la permanencia en el componente medios de vida:** Otro reto que enfrentó el programa fue asegurar la participación efectiva en los procesos de medios de vida-MdV. Para solventar este reto fue necesario la planeación y seguimiento constante de las metas, así como la flexibilización del programa a través de diálogos con consorcio para que las familias pudieran hacer parte de más de una las rutas de formación del componente de MdV. En tal sentido, desde

emprendimiento se abrió la posibilidad que una persona de la familia hiciera parte de la ruta, aunque no tuviera el liderazgo del hogar. Esta es una lección aprendida que permite entender que no solo la persona que lidera el hogar aporta, sino que se trata de un trabajo en equipo entre los miembros de la familia.

**Implementación del componente de Medios de vida:** Debido a que el componente de medios de vida fue nuevo para el programa en su segunda fase, fue necesario tomar un tiempo en el desarrollo de guías y acuerdos con consorcio. Durante este tiempo se dio inicio a los componentes de cash y nutrición, por lo que, al empezar la implementación del componente, el equipo tuvo que diseñar estrategias para lograr enrollar a los participantes en los procesos de medios de vida, como lo fueron: realizar sesiones de socialización de las líneas de medios de vida, para aquellos hogares que ya estaban participando del componente cash. También se realizaron llamadas telefónicas, invitando a los participantes a vincularse a los espacios.

La integración entre las diferentes líneas del componente de medios de vida, se vio reflejada en los grupos de ahorro y crédito desde donde se motivó a la participación en la línea de emprendimiento y la de empleabilidad. Esta última, inició en el mes de febrero, se apoyó en la citación que se hacía en las otras dos líneas, logrando cumplir las metas del componente.



Un reto que expresaron los participantes de la línea de emprendimiento fue el uso de términos y protocolos técnicos, lo que generó que algunos participantes, aunque estaban interesados en hacer parte de este componente, no lo hicieran ya que, no sentían que tuvieran las competencias para responder a las exigencias de la formación. Cabe resaltar que, algunas personas no han completado sus estudios de media vocacional, lo que consideran una limitante para hacer parte del proceso.

Al respecto, es importante mencionar que, en algunos casos, las personas acceden a las líneas de emprendimiento porque no tienen alternativas de empleabilidad, lo cual se debe, entre otros a la homologación de títulos o certificación de competencias. Así las cosas, el perfilamiento y las estrategias de focalización son cruciales para identificar las unidades de negocio potenciales con los emprendedores apropiados en aras de garantizar la sostenibilidad de los medios de vida. En esta misma línea, es clave en este perfilamiento crear estrategias para conectar oferta y demanda.

*“Esta mañana mi compañera me comentaba, que iba a venir pero no lo hizo, que ella sintió al igual que mi persona que había mucho protocolo, lo llamaría a la hora de tocar el tema de emprendimiento y quizás por esto muchas personas que son beneficiadas con VenEsperanza de pronto necesitan hacer parte de emprendimiento, pero con tanto protocolo ellos piensan, yo no voy a poder, entonces hay muchas personas que si necesita, merecen, que son emprendedores también y que muchas veces por ese tipo de contenido, como de parámetros y lineamientos que obviamente, como toda organización tiene que haber se limitan a formar parte” (GF, 4 AG 23, VE, BO, EG, Pt \_ST).*

Al componente de empleabilidad se vincularon jóvenes desde los 17 años con los cuales se trabajó orientación vocacional y laboral en términos de protección, dando pautas para prevenir la trata de personas y la explotación laboral. Es importante precisar que, la línea de empleabilidad está orientada a los procesos formativos y de acompañamiento. La colocación

laboral es el desafío mayor dado que, aunque se tienen las alianzas para conectar oferta y demanda, no se cuenta con la suficiente influencia para generar procesos de contratación o no de los perfiles con los que se desarrollan estos procesos.

**Integración socioeconómica:** Aunque proporcionar asistencia con la preparación de hojas de vida fueron pasos iniciales importantes, estas acciones por sí solas no garantizaban la empleabilidad de las personas migrantes. La dificultad radicaba en la brecha entre la disponibilidad de documentos y la realidad social y laboral que enfrentaban los migrantes. A pesar de los esfuerzos de las agencias para colaborar, la población seguía enfrentando obstáculos significativos para acceder a empleos dignos, incluso si tenían la documentación necesaria. La integración socioeconómica es un desafío aún mayor debido a la necesidad de adaptarse y validar continuamente las prácticas implementadas. La verificación constante, observación y garantía de calidad en los procesos se convirtieron en elementos esenciales y, aunque retardadores, fueron obstáculos que se lograron sortear de manera efectiva. Este aprendizaje subrayó la importancia de una estrategia integrada y adaptable para superar las complejidades de la integración socioeconómica de la población migrante.

**Articulación con proveedores de servicios financieros:** Desde la fase uno, uno de los retos que ha persistido en la implementación del programa ha sido la consecución de proveedores de servicios financieros ya que, los proveedores no cubren todas las zonas de implementación, así mismo algunos puntos de atención no cuentan con la capacidad económica para proveer el recurso establecido. Para subsanar estos retos se generaron estrategias con los proveedores de servicios financieros como

referenciar los puntos de atención más cercanos a la comunidad, establecer un periodo de fechas para los retiros y el promedio de hogares que podrían llegar. También se diversificó la oferta de proveedores de servicios financieros para cubrir las zonas de intervención del programa.

Otro reto con los proveedores de servicios financieros, fue la poca oportunidad y calidad de los reportes que presentaron los prestadores de servicios financieros, lo que representó un desafío para el área financiera y contable al momento de generar informes. Este reto también se presenta al ahora de esclarecer casos especiales reportados por World Vision como posible fraude o corrupción ya que, las entidades toman un tiempo importante en realizar las investigaciones y dar respuesta, lo que hace que se dilate la solución del caso y la entrega de la ayuda humanitaria a la familia.

“Considero que fue un reto gigante para finanzas fue diversificar el portafolio y buscar otros operadores financieros que permitieran tener otras alternativas para entregar el cash en los municipios. Porque había municipios donde como eran tan lejanos, con algunas condiciones tan complejas donde no existían incluso ningún punto para poder hacer la entrega, Y esto, pues por supuesto, generaba un seguimiento más arduo y quizás un rango de error o de riesgo casos de fraude, que algunos casos nos tocó escalarlos también con el operador y de reclamaciones que tuvieron que revolverlos porque efectivamente no había muchas pautas de veracidad” (GF, 10 AG 23, VE, EG, ON ORIYCA).

**Riesgos de seguridad en los territorios:** Ingresar a nuevos territorios supone un análisis de contexto y riesgos que incluya evaluar la seguridad de los equipos, realizar avanzadas

en el territorio, establecer un plan de trabajo con objetivos claros, responsables, tiempos de intervención y desplazamientos. Por ello, se deben tener en cuenta situaciones de seguridad que afectan el normal desarrollo de las acciones en campo, como lo fueron los paros armados y paros de movilidad, situaciones que han sido informadas desde el área de seguridad de la organización.

“Al tener tú que desplazar a todo un equipo a hacer focalizaciones casa a casa en sectores tan pesados, pues también eso genera un desafío en temas de tiempos. Entonces no pueden estar todo el día, tienen que estar menos tiempo y eso también, pues es un desafío” (ES, 18 AG 23, VE, BG, EG, COOR).

**Retos del trabajo en Consorcio:** El trabajar a nivel de consorcio así como implica aprendizajes, también supone algunos retos. A continuación, se enuncian los identificados por el staff directo del programa, staff de soporte de la oficina nacional y consorcio.

- Al inicio del programa mientras las organizaciones socias se acoplaban al trabajo en consorcio, fue necesario contar con el visto bueno de cada una, lo que hizo que los tiempos de confirmación frente a nuevas estrategias se ampliaran “Puede ser que World Vision esté en un ritmo y queremos seguir avanzando porque tenemos una planeación, pero tenemos que ajustarnos un poquito para la planeación de los otros 3 socios y esto nos lleva algunas implicaciones en algunos casos de avance en otros de retroceso, pues tenemos que ajustarnos a las agendas de las demás personas (GF, 3 AG 23, VE, BO, EG, ON).
- Es necesario el diálogo constante con el consorcio para exponer los elementos propios

de la organización y que, de esta manera, se tengan en cuenta en las decisiones que se toman en la implementación. Así mismo, es necesaria una relación equilibrada entre las organizaciones para que sus planteamientos tengan el mismo peso al momento de orientar el programa “Es un reto constante, el tema de la anticipación, pero también el conocimiento de las organizaciones. Entonces yo creo que sobre el trabajo continuo siempre es importante, pues, que el fruto de este trabajo sea como conocer cada vez mejor a los equipos, conocer cada vez mejor a las organizaciones y sus necesidades (GF, 2 AG 23, VE, BO, EG, Cs).

**Regularización:** Los documentos de identificación, son esenciales para que las personas migrantes accedan más fácilmente a bienes y servicios relacionados con los derechos básicos. Como lección aprendida, es importante que para los proyectos o programas en los que se priorice población migrante el staff cuente con una actualización de la normativa de regularización. Esto con el fin de orientar a las personas participantes. Por lo anterior, es clave que se revise la pertinencia de contar con un perfil jurídico dentro del programa o un asociado que maneje casos legales ya que, al presentarse consultas de esta índole el staff no se sentía con las competencias necesarias para orientar.

**Pre-alistamiento:** Otra lección valiosa fue la necesidad de una preparación exhaustiva antes del inicio del programa. Esta preparación implicó no solo establecer metas y objetivos claros desde el principio, sino también llevar a cabo un proceso de selección riguroso para identificar perfiles adecuados para el programa. Además, la estandarización de los procesos y la creación de guías detalladas se revelaron como elementos cruciales para mantener la



coherencia y la eficacia en la ejecución. Estas guías no solo proporcionaban orientación clara a los equipos, sino que también facilitaban la medición objetiva del progreso y permitían la toma de decisiones basada en datos concretos.

**Problemas de logística por falta de espacios:** La disponibilidad de espacios estables y accesibles es crucial para el desarrollo fluido de las actividades del programa. La ausencia de un lugar permanente en el cual desarrollar los talleres de medios de vida generó complicaciones logísticas, especialmente cuando el lugar habitual de reunión no estaba disponible debido a eventos u otras circunstancias imprevistas “Bueno como sugerencia yo diría que tener un sitio estable en donde nos podamos reunir estar de allá para acá y de aquí para allá si me hago entender, quizá tener un sitio fijo donde todos podamos ir los viernes tranquilos a tener la reunión, de tal hora hasta tal hora digamos salimos tal hora y fue el mismo sitio no estemos allá para acá y acá para allá” (GF, 4 AG 23, VE, SCH, EG, PT, GA).

Sumado a lo anterior, es clave mencionar que, también se requiere un tiempo importante para realizar un reconocimiento exhaustivo del territorio y, de esta forma, identificar fácilmente los sitios para realizar las actividades para así, disminuir los cruces de horarios con actividades de otros procesos y mitigar la exposición a situaciones de riesgos. Teniendo en cuenta lo anterior cabe aclarar que, para este tipo de programas no era tan sencillo la ubicación de un lugar, debido a que diariamente se tenían diferentes actividades y un solo sitio no alcanzaba. Además, los lugares de encuentro debían ser cercanos a la vivienda de los participantes.

**Reto composición de los hogares:** Una variable que afectó la planeación del programa fue el cambio en la composición de hogares pasando de 3.5467 a 3.3096, lo que implicó, como se dijo anteriormente, ampliar el número de familias a focalizar para poder cumplir con las metas establecidas. Esta lección aprendida se identificó en la comparación de la composición de hogares de la fase anterior.

### Mínimos para la implementación de los medios de vida:

a través del documento se han podido identificar ocho hitos claves para la implementación de medios de vida en proyectos y programas de emergencia y / o Desarrollo, estos son:

- Identificación de socios.
- Creación de contenido en línea con el contexto y el perfil de grupo a intervenir.
- Desarrollo de capacidades en los Equipo de Campo (Estratégicos, modelos, metodologías y metas)
- Plan Operativo en articulación con las

distintas áreas de la organización.

- Espacio de encuentro para promover el aprendizaje, la retroalimentación frente a los desafíos, buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Mantener comunicaciones contantes y transparentes con los Equipos, que permitan la adaptación y la respuesta oportuna a los escenarios que surgen en la implementación del proyecto o programa.
- Monitorear y realizar seguimiento a los avances de forma permanente.
- Evaluar el impacto y la efectividad del proyecto o programa.



# Referencias

---

- ✓ Capital semilla, Francisco Coll, 31 de mayo del '23, Rankia.com
- ✓ Guía consorcio, Taller 7, taller Pitch y Asesoría individual Pág. 1-3, marzo 2023
- ✓ Guía del consorcio, taller 8, evento Shark Tank, selección capital semilla, pág., 1- 2, marzo 2023.
- ✓ INFORME FINAL DE DESEMPEÑO – VENESPERANZA, 30 de marzo de 2023 p 4
- ✓ Modelo Canvas - Qué es, definición y significado | 2023 | Economipedia
- ✓ Transferencias monetarias: Dignificación, Autonomía y Empoderamiento. World Visión 2022.

Este contenido es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de World Vision y no reflejan necesariamente la opinión de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.





**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

