

RROCM

*Red Regional de Organizaciones Civiles para
las Migraciones*

Resumen Ejecutivo

(CON MODIFICACIONES INTRODUCIDAS POR EL
COMITÉ EJECUTIVO DE LA RROCM).

Proceso de Planificación Estratégica 2003 – 2008

El Salvador, Febrero – Abril 2003
Facilitadora: Gema Chacón
Consultora Independiente

Asistente: Ana Esther Sandoval

ÍNDICE

Capítulo	Contenido	Página
I	Introducción	4
II	Metodología	5
III	El análisis situacional - FODA	6
IV	La población migrante	10
VI	La Visión Estratégica 2007 – el Fin u Objetivo Superior	11
	Los Objetivos Estratégicos / su impacto y supuestos externos:	12
	Objetivo Estratégico 1	12
	Objetivo Estratégico 2	13
VII	Indicadores y Estrategias por Resultado	13
	Resultados 1.1 – 1.2 - 1.3 y 1.4	14
	Resultados 2.1 - 2.2 – 2.3 – 2.4 – 2.5	18
VIII	La Misión	22
IX	El Desafío Institucional	22
X	El análisis de riesgo	23
XI	Propuesta de Estructura Organizativa	24
XII	Recomendaciones	25

ANEXOS:

1. Conceptualización Población Migrante
2. Estrategias por Resultado
3. Visión Estratégica Preliminar
4. Diapositivas de:
 - Visión Estratégica 2007
 - Misión
 - Desafío Institucional
 - Estructura Organizativa.
5. Análisis del Entorno: Oportunidades y Amenazas
6. Análisis del Interno: Fortalezas y Debilidades
7. Evaluación del proceso de planificación estratégica
8. Listas de participantes y observadores en el proceso

RESUMEN EJECUTIVO

Planificación Estratégica 2003 – 2008 RROCM

I. INTRODUCCIÓN

La Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones, conocida por sus siglas RROCM es una Red de Redes, donde actualmente participan 11 países – a través de sus espacios nacionales de coordinación. Los países miembros son: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Belice, República Dominicana, México, Canadá, Estados Unidos, Panamá.

El origen de la Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones se encuentra íntimamente ligado al proceso de la Conferencia Regional sobre Migraciones iniciado en 1996, cuando por iniciativa de los gobiernos de México y Estados Unidos se dio paso a la constitución de un foro regional multilateral sobre migraciones internacionales, en el que rápidamente se incorporaron países de la región que comparten, desde distintas perspectivas, situaciones de origen, tránsito y destino de las migraciones, incluyendo a países de Norte y Centroamérica y también República Dominicana.

El propósito inicial de este espacio era el de intercambiar información y avanzar en la identificación de estrategias comunes para su abordaje, por ello, desde marzo de 1996, cada año, se celebran reuniones a las que asisten funcionarios de las instancias de migración y de relaciones exteriores de los países participantes.

Dada la relevancia y trascendencia para los países de la región de los objetivos de la Conferencia Regional sobre Migraciones, Las organizaciones civiles que trabajan en los países de la región en el tema, poco a poco fueron incrementándose y dándose cita a estos encuentros, primero como una representación de organizaciones civiles, y a partir de 1999, como Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones.

La Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones, por su constancia y aporte, ha ganado su status de participante insustituible ante la CRM.

Identificando la necesidad de un esfuerzo de planificación estratégica, el comité ejecutivo transitorio decidió llevar a cabo una reunión en el mes de octubre de 2002 en la ciudad de Guatemala, acordándose la realización del taller regional de planificación durante la última semana de febrero de 2003. Este constituiría el primer esfuerzo de planificación estratégica que realiza la RROCM.

La actividad central del proceso de planificación estratégica 2003 – 2008 de la RROCM, fue un taller participativo de 2 días, realizado el 27 y 28 de Febrero 2003, en el departamento de Chalatenango, El Salvador; posteriormente la facilitadora realizó una revisión, control de calidad y coherencia de los productos del taller, que debido al corto tiempo del mismo, quedaron con varios vacíos; luego se enviaron a la referente en El Salvador – Gilma Pérez.

Durante la primera reunión del Comité Ejecutivo celebrada los días 1 y 2 de al 2 de mayo 2003 en San Salvador, se procuró la revisión y acabado de los productos del taller, particularmente, los objetivos y actividades estratégicas, la visión y misión de la RROCM.

Miembros del Comité se comprometieron a realizar la revisión y adecuación de las “estrategias por resultado”, ya que los indicadores, en algunos casos habían sido modificados, esta tarea se retrasó, afectando la elaboración del documento final. Ante esta situación la facilitadora decidió enviar un documento final sin el resumen de las “estrategias por resultado”; ahora, a petición del Comité, se concluye este documento, contándose solo con una revisión parcial de las mismas.

Para la realización de este proceso se contó con el apoyo de las agencias de cooperación Catholic Relief Service – CRS y Consejería en Proyectos, CEPRAL, quienes casi desde los primeros años de funcionamiento de la Red han mostrado interés en que ésta cuente con una herramienta gerencial que le posibilite dar un salto de calidad en su gestión, quehacer y por ende en su fortalecimiento y desarrollo organizacional.

El Plan Estratégico formulado, abarca el período del 2003 al 2008. Para su implementación serán necesarios cinco Planes Operativos Anuales y sus respectivas evaluaciones, cuyos resultados posibiliten ir ajustando el Plan Estratégico.

Este Resumen Ejecutivo, sintetiza los resultados del proceso de planificación estratégica.

Sus principales contenidos tienen como base tres actividades:

1. Las consultas nacionales, que de acuerdo a la guía previamente elaborada por la consultora, se llevaron a cabo, reconociéndose como un esfuerzo y aporte nacional importante para el proceso; así como un ejercicio que contribuyó a la cohesión de las Redes Nacionales.
2. Los productos generados y consensuados en el taller de planificación, a través de un proceso de análisis colectivo, con la participación de representantes de 10 de los 11 países integrantes de la RROCM.
3. La reunión realizada en Mayo 2003 con el Comité Ejecutivo, donde se completaron y perfeccionaron los productos del proceso hasta ese momento logrados.

Todo este esfuerzo ha generado una herramienta útil que posibilita a la RROCM colocarse en posición de dar un salto de calidad, tanto en su desarrollo organizacional como en el impacto de su trabajo, siempre y cuando, este Plan Estratégico sea adoptado como una guía e instrumento del trabajo gerencial y se avance con la formulación de los respectivos Planes Operativos y su implementación.

II. METODOLOGÍA

El proceso se inició con la aceptación de una propuesta técnica / metodológica y económica; luego se realizaron reuniones de coordinación con miembros del Comité Ejecutivo Transitorio, quienes

estaban a cargo de la realización de este proceso; y se revisaron documentos clave para conocer la RROCM y su quehacer.

Un segundo momento del proceso fueron las consultas nacionales, realizadas por las Redes Nacionales, con base a la guía metodológica que se proporcionó. Cada Red Nacional gestionó sus propios recursos para realizarla.

Un tercer momento fue la sistematización de los resultados de estas consultas.

Un cuarto momento fue la realización del taller regional, donde participaron representantes de 10 de los 11 países miembros de la RROCM. En total fueron 37 participantes – 27 mujeres y 10 hombres. Cabe destacar acá la participación, como observadores y sólo parcial, de representantes de las dos agencias de cooperación que apoyaron financieramente el proceso de planificación.

Un quinto momento fue el período de revisión y control de calidad de estos productos.

Por último se revisaron, completaron y aceptaron en la reunión de mayo del Comité Ejecutivo – elegido en el tercer día del taller regional de planificación.

Durante el taller regional – principal evento participativo del proceso de planificación estratégica - se presentaron una serie de pasos que combinan y equilibran de manera adecuada la tarea individual, el trabajo de equipos y las plenarias de consenso para asegurar que todos los asistentes tuvieran oportunidad de participar.

La metodología utilizada inicia formulando, de manera participativa, la visión estratégica de futuro. La reflexión y análisis prospectivo es movilizador, crea retos posibles y genera compromisos. Se busca aquello que une, moviliza e impulsa a compromisos con el futuro de manera creativa y positiva.

El enfoque inicial, no es la identificación de problemas, ni los diagnósticos de las necesidades porque el cambio no reside en eliminar las piedras del camino, sino en generar nuevas imágenes y futuros posibles de desarrollo a partir de las potencialidades existentes y visiones estratégicas de futuro.

La Planificación no sólo constituye la formulación y diseño de planes e indicadores, sino que también debe generar una fuerte motivación y fortalecimiento de compromisos personales. No se debe olvidar que son las personas, el factor humano, quiénes construirán el futuro deseado. Como herramienta de planificación se ha utilizado el Marco Lógico.

La metodología tiene su base en 6 ejes:

- Lo prospectivo: Generación de una visión estratégica común.
- Lo creativo: Motivación de la creatividad y el surgimiento de ideas innovativas.
- Lo participativo: Se manifiesta a través de sucesivas tomas de decisiones colectivas.
- Lo crítico: Valoración objetiva sobre uno mismo, sus acciones, la institución y el entorno.
- Lo motivador: Lograr que las personas que participen se entusiasmen con lo que hacen y producen.
- Lo vivencial: Se refiere a que la generación de productos institucionales no debe entenderse solo en el plano racional, sino que tiene un importante componente afectivo – emocional.

III. EL ANÁLISIS SITUACIONAL

Consiste en la realización de un análisis de la realidad en función del logro de la Visión Estratégica. En este momento del proceso la referencia utilizada es la Visión Estratégica Preliminar, ya que precisamente es este análisis el que permite a continuación su perfeccionamiento.

Se realizó utilizando la técnica del FODA, identificando cada uno de sus elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; con un apoyo conceptual en cada caso. A continuación una síntesis del mismo.

ANÁLISIS DEL ENTORNO:

LAS OPORTUNIDADES

Son los elementos del entorno institucional de la RROCM que favorecen el logro de los resultados esperados. Estas oportunidades han sido abordadas cuando se hizo el perfeccionamiento de la visión estratégica para garantizar que hay resultados que las aprovechan adecuadamente.

Para la realización de este ejercicio se proporcionó a los grupos los insumos – ya procesados – enviados por varias de las Redes Nacionales.

Las oportunidades identificadas se pueden agrupar así:

- 1.** Una de las principales oportunidades que se identifican para el trabajo de la RROCM es el posicionamiento público del tema migratorio, en los medios gubernamentales, medios de comunicación masiva, organizaciones sociales y población en general; lo anterior obviamente como resultado de la importancia que adquieren en las economías de países de la región las remesas enviadas por nacionales radicados en el extranjero, la proliferación de organizaciones de migrantes en los países de destino con el interés de participar en las decisiones relevantes de sus propios países, y desde luego, el continuo y creciente flujo migratorio.

Lo anterior, podría facilitar el acceso a las instancias que deciden sobre políticas públicas y el dialogo con la sociedad civil para el abordaje de la temática migratoria, principalmente con nuevos actores que emergen como potenciales interlocutores, como son las organizaciones de migrantes y de familiares.

- 2.** La convicción y reconocimiento de que la migración es un fenómeno permanente y de largo plazo, acaso más diversificado que en décadas anteriores, lo cual vuelve indispensable su análisis desde una óptica regional y no de país. Consecuente con ello, se ha despertado y mantenido el interés gubernamental y de la cooperación internacional en el tema migratorio, lo cual facilita y/o abre puertas a apoyos, tanto financieros como políticos.
- 3.** Otra oportunidad que la RROCM debe aprovechar en función de sus objetivos, es la presencia de población latinoamericana/ caribeña organizada, con potencial y capacidad de incidencia en los países de destino, principalmente en Estados Unidos y Canadá pero también en Europa.

Situación acompañada de la multiculturalidad propiciada por la actividad migratoria, lo que enriquece la comprensión social de este fenómeno.

- 4.** Otra oportunidad es la existencia de una serie de mecanismos internacionales que amparan a la población migrante; por ejemplo la entrada en vigor de la Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de todos los Trabajadores Migratorios y de sus familiares, también conocida como Convención de 1990; la Comisión Interamericana de Derechos Humanos; etc.; a través de los cuales se puede ejercer presión internacional hacia los gobiernos en los casos de violación a los derechos humanos de esta población.
- 5.** Siendo la RROCM un espacio regional, el acceso a la comunicación electrónica es fundamental, por lo tanto los avances tecnológicos en este tema, le facilitan y disminuyen sensiblemente los costos, de la coordinación entre sus miembros.

LAS AMENAZAS

Los principales elementos y condiciones del entorno que más pueden obstaculizar el avance y desarrollo de la RROCM hacia la consecución de sus objetivos. Estas amenazas han sido abordadas cuando se hizo el perfeccionamiento de la visión estratégica para garantizar que se han planteado acciones que permitan disminuir el efecto negativo de las mismas. Las identificadas fueron:

- 1.** Uno de los principales peligros que enfrenta la RROCM es la corrupción, vinculada estrechamente con la existencia y accionar de bandas del crimen organizado involucradas en el tráfico ilegal, y la trata de personas; esto se agrava cuando hay esferas estatales vinculadas a estas redes de delincuencia, tanto en los países de origen como de destino; y cuando hay una tendencia a favorecer el funcionamiento de regímenes autoritarios. A eso se suma la tendencia de criminalización de las víctimas, en su mayoría, migrantes irregulares.
- 2.** Otro peligro es la visión, de gobiernos del área y acaso también de organismos internacionales, de aprovechar las remesas como paliativo para no aplicar políticas de desarrollo nacional, lo cual dificulta avanzar en el desarrollo de países de origen.
- 3.** La sub-valoración de los efectos de los Tratados Comerciales y otros acuerdos similares en el fenómeno migratorio, lo que en principio está agudizando los flujos migratorios, debido a la profundización de la situación de pobreza de muchas familias, principalmente de las áreas rurales, que estos conllevan. A esto se suma las crisis económicas, políticas y sociales de los países de origen, debido a la implementación de políticas neoliberales, donde las grandes mayorías quedan excluidas de las posibilidades de llegar a tener una vida digna.
- 4.** Se están sobreponiendo los intereses comerciales sobre los derechos humanos en los proyectos de integración regional y de globalización; hay incumplimiento y no se están aplicando los convenios y tratados de protección de los derechos humanos; hay un discurso gubernamental de derechos humanos pero sin práctica.
- 5.** Esto, sumado al endurecimiento de las políticas migratorias en los países de destino, la militarización de las fronteras, las políticas restrictivas, etc., principalmente en los Estados Unidos donde se vincula el tema con la seguridad nacional y la lucha contra el terrorismo, coloca a la población migrante en una situación de total vulnerabilidad y desprotección.

La hegemonía de la política migratoria de Estados Unidos, que conlleva una total subordinación de las políticas migratorias de los gobiernos de la región, impide avanzar en políticas migratorias con un enfoque de derechos humanos, al contrario, crean condiciones para que se aumenten las violaciones de los derechos humanos de la población migrante y las deportaciones sin posibilidad de reinserción.

Esto se agrava al invisibilizarse la naturaleza perversa de políticas migratorias que contribuyen a ampliar plusvalías del capital transnacional y global que se beneficia de migrantes con la categoría de ciudadanos de segunda clase; y con el incremento actual de las actitudes xenofóbicas, discriminatorias y de intolerancia, donde los medios de comunicación están jugando un papel determinante divulgando una imagen negativa de la población migrante y/o solicitantes de refugio.

- 6.** El acceso a la cooperación para apoyar el trabajo en el tema migratorio está condicionado a la agenda de los cooperantes; esto, sumado al deterioro de los mercados financieros que conlleva la disminución en los recursos de organizaciones filiales/amigas que apoyan a organizaciones civiles que trabajan en el tema, está dificultando mantener e impulsar con fuerza políticas migratorias que beneficien y protejan a la población migrante, y los esfuerzos de coordinación como el de la RROCM.

ANÁLISIS DEL INTERNO

LAS FORTALEZAS

Son aquellos elementos o capacidades institucionales u organizacionales que facilitan que una institución cumpla con el logro de su VISIÓN y MISIÓN. Estas fortalezas han sido abordadas cuando se hizo el perfeccionamiento de la visión estratégica para garantizar que hay resultados que contemplan potenciarlas.

Los y las integrantes de la RROCM han identificado en el análisis realizado las siguientes fortalezas:

- 1.** Una fortaleza de la RROCM es la amplia cobertura geográfica y la diversidad de actores que la conforman, lo que conlleva una diversidad de conocimientos, experiencias, disciplinas, lo que le posibilita un abordaje integral. Es un espacio abierto con representatividad tanto sectorial (académicos, religiosos, migrantes, investigadores sociales, sociólogos, abogados, comunicadores, y otros), como territorial.
- 2.** La capacidad de articulación y gestión que se ha desarrollado para responder, proponer y desarrollar acciones conjuntas; así como para contar con los apoyos financieros y políticos para realizarlas.
- 3.** La RROCM goza de reconocimiento y es referente en el tema migratorio a nivel regional, por su capacidad articulada de incidencia y de interlocución ante gobiernos, organizaciones civiles y agencias de cooperación; de propuesta sobre políticas públicas alternativas para el fenómeno migratorio; de monitoreo a la aplicación de políticas y programas; y de convocatoria.
- 4.** Otra fortaleza es que la RROCM cuenta entre sus miembros a personas y organizaciones, especializadas en la temática migratoria con un enfoque de derechos humanos.

5. La voluntad expresa y práctica, y el compromiso de trabajar de manera conjunta el tema migratorio con base a principios y enfoque comunes, es una fortaleza que genera cohesión entre sus miembros y coherencia en su accionar.

LAS DEBILIDADES

Son aquellos elementos que hacen más difícil avanzar en el cumplimiento de la Misión. Estas debilidades han sido abordadas cuando se hizo el perfeccionamiento de la visión estratégica para garantizar que sus soluciones estén contempladas en la misma.

Las debilidades de la RROCM frente a la Visión Estratégica definida, responden a:

1. La ausencia de mecanismos de funcionamiento que faciliten la participación activa de los miembros en los procesos de toma de decisiones; y de la definición clara de la estructura organizativa, reglamentos, los roles y espacios de comunicación que permitan un funcionamiento eficiente y eficaz, parecen ser las principales debilidades de la RROCM que actualmente limitan la participación democrática con participación de las Redes Nacionales, en la toma de decisiones, concentrándose poder y responsabilidades en pocas personas.
2. No se ha logrado la articulación real y efectiva con las organizaciones de migrantes, debido en parte al bajo perfil de algunas de ellas, pero también a la ausencia de una política y procedimientos claros para hacerlo; esto ha limitado su inclusión en la RROCM.

La RROCM también carece de una política de alianzas con otros Redes y Movimientos Sociales. En general esto limita la fuerza y presencia social y política de la RROCM.

3. La ausencia de una planificación estratégica que conlleve una visión estratégica común, y la claridad sobre la misión, naturaleza, valores y principios de trabajo consensuados, ha sido un gran obstáculo en el trabajo de la RROCM. Esta situación también ha provocado que prevalezca el interés de protagonizar a nivel personal y/o institucional, generándose más bien divisionismo. También ha impedido conjugar y complementar adecuadamente el trabajo regional con el de las Redes Nacionales. Y en general ha dificultado dar seguimiento y evaluar, tanto el trabajo regional como nacional.

Esto también ha impedido el abordaje integral del tema reduciéndolo al enfoque de derechos y limitando el accionar de la RROCM al ámbito de la Conferencia Regional para las Migraciones (CRM). No se tiene una agenda propia de trabajo que posibilite el abordaje de temas específicos de acuerdo a la realidad del entorno, y que sea independiente de la dinámica y marco de la CRM.

4. Si bien es cierto la RROCM ha desarrollado capacidad de gestión política, esta se ha reducido a acciones reactivas y no proactivas, no ha sido constante ó permanente; hay poco conocimiento de normativas regionales e internacionales sobre el tema; toda esto ha limitado su incidencia en políticas migratorias en la región.

Se realiza poco trabajo de difusión, ya que se carece de una estrategia de comunicaciones para influir en la opinión pública y generar debate sobre el tema, tanto a nivel regional como nacional.

Además el vínculo con los gobiernos todavía es frágil, lo que limita la capacidad de seguimiento y monitoreo a los acuerdos, convenios, tratados y aplicación de políticas públicas.

5. En la RROCM hay capacidad financiera, técnica e informativa instalada, a nivel personal e institucional, de sus miembros. Sin embargo no se ha aprovechado adecuadamente, lo que contribuye a la dispersión de los esfuerzos, en parte porque se carece de un mapeo sobre las

mismas; y porque no se han creado espacios y desarrollado acciones sistemáticas de capacitación y socialización de experiencias.

- 6.** La disparidad en el desarrollo de los procesos nacionales entre los diferentes miembros de la RROCM – algunos avanzados y otros incipientes - limita el aporte y participación equitativa; y debilita la capacidad de trabajo de la RROCM. Así como la limitada presencia de países del Caribe.
- 7.** La RROCM ha desarrollado capacidad de gestión financiera, sin embargo carece de una política e instrumentos de gestión, como son un plan financiero y de gestión junto con un banco de proyectos. Esto a mediano plazo puede poner en dificultades, no solo la liquidez sino la implementación del Plan Estratégico 2004 – 2007

IV. LA POBLACIÓN MIGRANTE

La RROCM ha consensuado los siguientes conceptos que sirven de marco para esta planificación estratégica.

Población Migrante: Todas las personas que, a consecuencia de circunstancias especiales (de orden económico, político, social, cultural, étnico, etc.) deciden abandonar o se ven forzados a dejar su lugar o país de origen en búsqueda de mejores condiciones de vida, para sí mismo y sus familiares.

Migrante Potencial: Toda persona que enfrenta cierto grado de vulnerabilidad en su país o lugar de origen y que por lo mismo, considera la emigración como una alternativa de solución.

Migrantes Internos: Son aquellas personas que se desplazan del lugar de su residencia hacia otro lugar dentro del mismo país, con el propósito de mejorar sus condiciones e vida. Comúnmente estos movimientos tienen lugar hacia las ciudades más desarrolladas o hacia los centros industriales donde parece más accesible encontrar una fuente de trabajo.

Desplazados Internos: Toda persona que se ha visto obligada a migrar dentro del territorio nacional, abandonando su localidad de residencia o sus actividades económicas habituales, porque su vida, integridad física o libertad han sido vulneradas o se encuentran amenazadas, debido a la existencia de cualquiera de las siguientes situaciones causadas por el hombre: conflicto armado interno, disturbios o tensiones interiores, violencia generalizada, violaciones masivas de los Derechos Humanos u otras circunstancias emanadas de las situaciones anteriores, que puedan alterar o alteren drásticamente el orden público.

Trabajadores Migrantes Temporeros: Son los migrantes que buscan trabajo en actividades agrícolas, marítimas, servicios, entre otros, por tiempo determinado cruzando las fronteras hacia sus países vecinos o regionalmente.

Deportados: Son los migrantes que, encontrándose en país extranjero y como producto de una decisión de la autoridad competente, han recibido una orden para abandonar el país debiendo retornar a su país de origen ó al último lugar en el que permanecieron previo a su ingreso al país que expide la orden.

Retornados: Son las personas que regresan a su lugar o país de origen por voluntad propia

Refugiados: Son las personas que, debido a fundados temores de persecución por motivo de raza, religión, nacionalidad, de pertenencia a un determinado grupo social o a una opinión política, razones de género, violencia doméstica u orientación sexual, se ven obligadas a abandonar su país de origen y, para preservar su seguridad, no puede o no desea acogerse a la protección del mismo.

Repatriados: son las personas que luego de haber permanecido en país extranjero por razones de seguridad, han decidido retornar a su país ó lugar de origen con la convicción de que ha desaparecido el motivo que antes les obligó a asilarse o refugiarse en el exterior.

V. LA VISIÓN ESTRATÉGICA 2008

La Visión estratégica por definición es “una fotografía del futuro”, que le da direccionalidad al trabajo de una institución u organización. Sin un marco referencial a futuro, como es la Visión Estratégica, es imposible proponerse planes a corto plazo.

La Visión Estratégica que se detalla a continuación, de la cual hay una visualización al inicio de este documento, es el resultado del perfeccionamiento de la Visión Estratégica Preliminar (incluida en los anexos) utilizando los elementos obtenidos en el análisis situacional con el FODA, tratando de garantizar que:

Hay resultados que potencian las Fortalezas.

Hay resultados que ayudan a superar las Debilidades

Hay resultados donde se aprovechan las Oportunidades

Hay resultados donde se prevé disminuir el efecto negativo de las Amenazas.

La Visión Estratégica de la RROCM está integrada por un FIN u Objetivo Superior; 2 Objetivos Estratégicos; y 9 Resultados; organizados de la siguiente forma:

FIN U OBJETIVO SUPERIOR:

Es el objetivo de orden superior del Plan Estratégico, representa la razón fundamental de la existencia institucional, en este caso de la RROCM. Se contribuirá al logro del FIN en la medida en que se cumplan los objetivos estratégicos identificados.

El FIN u Objetivo Superior que se plantea la RROCM es:

Contribuir, desde una perspectiva integral, a la defensa y promoción de los derechos humanos de la población migrante, refugiada y sus familiares, en los lugares de origen, tránsito y destino.

- ✓ Esta contribución se expresará en que para el 2007, la RROCM habrá contribuido a la disminución en un 30%, en por lo menos 2 patrones sistemáticos violatorios de derechos humanos¹.

La verificación del logro de este indicador se realizará relacionando y comparando las estadísticas del año 2003 con las del 2007; a través de Informes de Monitoreo de la RROCM u otras instancias; y, estadísticas gubernamentales y no gubernamentales.

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / SU IMPACTO Y SUPUESTOS EXTERNOS:

Describen el efecto e impacto que se espera lograr con la acción institucional. En la lógica de causa y efecto del marco lógico estos objetivos son a su vez la estrategia que posibilita la contribución al FIN u Objetivo Superior.

Son la razón por la cual se trabaja y están directamente vinculados al logro de los resultados. Establecen los procesos institucionales.

Para el período 2003 – 2007, la RROCM se ha planteado 2 objetivos estratégicos, los cuales establecen los procesos a desarrollarse en la ejecución de este Plan, los cuales evidencian claramente el carácter de Red ó Espacio de Concertación, cuyo principal objetivo de su trabajo en conjunto es la incidencia en políticas públicas a favor de la población migrante, refugiada y sus familiares.

El fortalecerse y desarrollarse como RROCM tiene como único objeto, ser fuertes, tener presencia, reconocimiento y peso político, para lograr éxito y efectividad en el trabajo de incidencia política, ó sea en función de su objetivo sustantivo.

- 1. Incidencia en políticas públicas en materia migratoria.**
- 2. Fortalecimiento y desarrollo organizacional de la RROCM**

Objetivo Estratégico 1: Incidencia en políticas públicas en materia migratoria.

La estrategia para el logro de este objetivo establece 4 resultados:

- 1.1 Participa e incide en la formulación de políticas públicas justas y equitativas.
- 1.2 Posicionamiento del tema migratorio en los procesos de integración regional, promovido.
- 1.3 Monitoreo y seguimiento en la ejecución de políticas públicas y aprovechamiento de las instancias internacionales de protección.

¹Podrían ser la detención y deportación.

1.4 Mecanismos de comunicación, difusión y generación de opinión pública, funcionando permanente y eficientemente.

Producto del logro de estos 4 resultados y por lo tanto del Objetivo Estratégico 1, se espera que la RROCM logre el siguiente impacto ó cambios, en comparación con la línea de base 2003, lo que se podrá medir a través del siguiente indicador:

- ✓ Para el 2007 por lo menos 4 países han adoptado como mínimo una política pública en materia migratoria, que contempla aspectos fundamentales de las propuestas de la RROCM; y por lo menos 2 de estos las están aplicando.

El logro de este impacto en la magnitud que se establece en este indicador, esta condicionado a un supuesto externo: Que haya voluntad política de los gobiernos para mejorar el marco político y legal en el tema migratorio.

El que un supuesto externo, identificado como condición necesaria, se produzca, no esta en el ámbito de decisión de la RROCM, pero ésta puede influir para lograr que se de en el tiempo y forma que se necesita; de no lograrse se podría dificultar y limitar el logro de este objetivo estratégico.

Los supuestos externos identificados para el nivel de Objetivos Estratégicos, se consideran críticos, ya que puedan afectar todos los resultados que componen su estrategia.

Objetivo Estratégico 2: Fortalecimiento y desarrollo organizacional de la RROCM.

La estrategia para el logro de este objetivo establece 5 resultados:

- 2.1 Capacidades desarrolladas para el abordaje integral del tema.
- 2.2 Estructura de la RROCM consolidada como espacio funcional, eficaz y democrático.
- 2.3 Sistema de planificación, seguimiento y evaluación, funcionando eficientemente.
- 2.4 Cobertura geográfica sostenida y ampliada.
- 2.5 Gestión gerencial eficiente y sostenible.

Producto del logro de estos resultados y por lo tanto del objetivo estratégico 2, se espera que la RROCM logre el siguiente impacto ó cambios, en comparación con la línea de base 2003, lo que se podrá medir a través de los siguientes indicadores:

- ✓ Para el 2007 la RROCM tiene presencia y actividad en un mayor número de países – de 11 a 13; trabaja con base en una visión estratégica común; planificaciones y evaluaciones anuales que reflejan un alto índice de cumplimiento (80%).
- ✓ Para el 2007 la acciones de la RROCM figuran ó se registran en medios de comunicación, órganos gubernamentales, institucionales y/o regionales; y organismos internacionales, como fuente e instancia especializada en la temática migratoria.

Los supuestos externos para el caso del Objetivo Estratégico 2 son:

- ▶ Que haya países interesados en integrarse al trabajo de la RROCM.
- ▶ Que haya donantes interesados en apoyar el trabajo de la RROCM

VI. INDICADORES Y ESTRATEGIAS POR RESULTADO:

La formulación de las estrategias para cada resultado, se realizó utilizando una matriz donde se definieron en primera instancia los indicadores – ya que además de unidades de medida sirven para

aclarar lo que queremos con los resultados y su alcance ó magnitud; luego las líneas de acción; seguidas de un “como” donde se desglosa cada una de ellas; estableciendo los actores clave que se involucraran.

La matriz tiene una cuarta columna de “recursos” para que posteriormente se calcule, en forma aproximada, la inversión por línea de acción, luego por sumatoria, la de cada resultado, seguido del nivel de objetivo estratégico; y finalmente la inversión total aproximada para la ejecución de este plan, al sumar los totales de los objetivos estratégicos. Este ejercicio permitirá a la RROCM tener claridad de las necesidades de gestión, tanto a nivel nacional como internacional; ya sea gubernamental ó no gubernamental.

Ya que las estrategias se formulan para cada resultado, en el caso de la RROCM hay un total de 9. Este es uno de los principales instrumentos del trabajo institucional, ya que los planes operativos básicamente se extraen de ella, específicamente de la columna “como”. Hay que recordar que los planes operativos sirven para ejecutar / implementar las estrategias.

Las estrategias completas se encuentran en los anexos, lo que se presenta a continuación es una síntesis de cada una, haciendo mención a los supuestos externos en cada resultado, ya que la estrategia debe plantear las acciones de influencia que se realizarán para que estos se den como se requieren.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Incidencia en políticas públicas en materia migratoria

Contiene, como ya se mencionó, 4 resultados:

- 1.1 Participa e incide en la formulación de políticas públicas justas y equitativas.
- 1.2 Posicionamiento del tema migratorio en los procesos de integración regional, promovido.
- 1.3 Monitoreo y seguimiento en la ejecución de políticas públicas y aprovechamiento de las instancias internacionales de protección.
- 1.4 Mecanismos de comunicación, difusión y generación de opinión pública, funcionando permanente y eficientemente.

Resultado 1.1

Participa e incide en la formulación de políticas públicas justas y equitativas.

Los indicadores que se han establecido para medir el logro de este resultado son:

1. A partir del 2004 la RROCM presenta y gestiona anualmente por lo menos 1 propuesta de políticas públicas regionales en materia migratoria ó cambios en las mismas, en un mínimo de 2 eventos regionales², organizados por gobiernos y/u organismos internacionales.
2. Para el 2007 por lo menos 5 gobiernos u organismos intergubernamentales, han reaccionado oficial y/o públicamente ante las propuestas de la RROCM.
3. Para el 2007 la RROCM ha convocado a gobiernos y organismos internacionales por lo menos a tres eventos de discusión sobre políticas públicas en materia migratoria, en temáticas priorizadas en su agenda política.
4. Para el 2007 se han realizado por lo menos 2 campañas regionales de incidencia política en ejes temáticos que forman parte de su agenda política; en estas campañas participan como mínimo 5 de los países miembros de la RROCM.

² Uno es la CRM – Conferencia Regional para las Migraciones

El logro de este resultado requiere de una condición externa, la cual si no se da, pueda dificultarlo, esta es: Que haya apertura de los gobiernos y organismos internacionales hacia las iniciativas políticas de la RROCM.

La estrategia formulada:

Se sustenta en las siguientes líneas de acción:

Primero se definirá una agenda política consensuada y los ejes temáticos prioritarios a abordarse desde la perspectiva regional, ya que el tema migratorio es amplísimo. Se partirá de una propuesta elaborada por el Comité Ejecutivo para luego someterla a consenso vía electrónica ó, si existen posibilidades en un taller regional ó a través de talleres nacionales.

Al concluir este proceso se editara para que todas las organizaciones miembros de la RROCM cuenten con suficientes ejemplares y la utilicen en su trabajo de incidencia a nivel nacional.

Una segunda línea de acción es promover en las propuestas de la RROCM la homologación de legislaciones nacionales con instrumentos internacionales, acción que debe ser respaldada por el trabajo de incidencia política de las Redes Nacionales.

Una tercera línea es la construcción de una estrategia de incidencia política, que responda a la agenda política consensuada.

Con base a esta formulación, elaborar los planes respectivos para impulsar las campañas de incidencia política; las cuales deberán incluir acciones cabildeo; debate público (foros, etc.); concientización; involucramiento de la población migrante organizada; y el establecimiento de alianzas estratégicas con otras Redes de la Sociedad Civil que estén interesadas en el fenómeno migratorio, en cualquiera de sus aristas.

Se deberá garantizar el seguimiento y evaluación de los planes.

Resultado 1.2

Posicionamiento del tema migratorio en los procesos de integración regional, promovido.

Los indicadores que se han establecido para medir el logro de este resultado son:

1. A partir del 2003 el posicionamiento de la RROCM sobre el tema migratorio aparece reflejado en las agendas por lo menos en 3 instancias, espacios y/o procesos de integración regional³
2. A partir del 2003 un mínimo de 2 redes regionales de la sociedad civil han adoptado el posicionamiento de la RROCM en la temática migratoria relacionada con los procesos de integración regional.

El logro de este resultado requiere de una condición externa, la cual si no se da, pueda dificultarlo, esta es: Que haya apertura de las instancias, espacios y/o procesos de integración regional hacia las iniciativas políticas de la RROCM.

La estrategia formulada:

Se sustenta en las siguientes líneas de acción:

³ Se refiere a: CRM (Conferencia Regional para las Migraciones); OCAM (Organización Centroamericana..?); PPP (Plan Puebla Panamá); TLC (Tratados de Libre Comercio) con Estados Unidos.

Lo primero será la identificación de procesos y actores a nivel regional, a través de un mapeo, para tener elementos de priorización temática sobre los cuales construir posiciones políticas que incidan en la dinámica del tema migratorio a nivel regional.

Luego será la construcción del posicionamiento de la RROCM, en relación a los temas de mayor impacto socio-económico en el fenómeno migratorio. Se contará con apoyo especializado para realizar las investigaciones pertinentes, que contribuyan a una construcción respaldada con análisis y, datos profesionales y confiables. También está la intervención de las Redes Nacionales, que deberán enriquecer una propuesta inicial del Comité Ejecutivo.

Se mantendrá una dinámica periódica de socialización de los productos con las Redes hermanas y/o aliadas, en seminarios, talleres, publicaciones, etc. con el objetivo de enriquecer el respaldo de los posicionamientos políticos construidos.

Se debe garantizar el monitoreo y evaluación de estos procesos de posicionamiento político, principalmente en su incidencia en la formulación de políticas públicas y/o acuerdos regionales.

Resultado 1.3

Monitoreo y seguimiento en la ejecución de políticas públicas y aprovechamiento de las instancias internacionales de protección.

Los indicadores que se han establecido para medir el logro de este resultado son:

1. A partir del 2003 la RROCM se ha pronunciado pública y/u oficialmente sobre todos los casos presentados por las organizaciones de las Redes Nacionales ante organismos internacionales de Derechos Humanos⁴.
2. A partir del 2003 la RROCM formula una valoración anual sobre la implementación de las recomendaciones hechas a los gobiernos de los países visitados, miembros de la RROCM, por los relatores especiales.
3. Para el 2007 los relatores de la Naciones Unidas y OEA⁵ han realizado por lo menos 2 visitas de seguimiento a México y Guatemala; y han visitado por lo menos 2 nuevos países.
4. A partir del 2003 se evalúan anualmente las tendencias y avances (monitoreo) en las políticas públicas migratorias a nivel regional, con base a los principios y valores definidos por la RROCM y sus propuestas.
5. A partir del 2003 anualmente se elabora al menos 1 informe temático regional⁶,

El logro de este resultado requiere de varias condiciones externas, la cuales si no se dan, pueden dificultarlo, estas son:

- ▶ Hay voluntad política de OEA y Naciones Unidas de realizar las visitas nuevas y de seguimiento.
- ▶ Hay voluntad política de los gobiernos para aceptar las visitas de los relatores.
- ▶ Hay casos y/o opiniones consultivas presentadas ante organismos internacionales de derechos humanos.
- ▶ Hay producción oficial y acceso a la información sobre el tema.

⁴ Se refiere a: Sistema Interamericano de Derechos Humanos; Comité de Derechos Humanos de Naciones Unidas.

⁵ OEA: Organización de Estados Americanos.

⁶ Por ejemplo: detenciones, deportaciones y recepción de migrantes.

El hecho de que un resultado esté condicionado a varios supuestos externos lo sitúa como resultado crítico, que requiere de un monitoreo bien organizado y constante. Aunque no todos los supuestos deben considerarse críticos – esto depende de las probabilidades de que se den ó no – todos por igual deben ser objeto de este monitoreo.

La estrategia formulada:

Se sustenta en las siguientes líneas de acción:

Se parte de realizar un mapeo de los instrumentos, instancias y mecanismos del sistema regional y universal de protección de derechos humanos y su nivel de utilización; los resultados se sistematizarán, editarán y distribuirán entre las instancias interesadas.

Con estos resultados se implementarán sistemas de monitoreo, cuyos resultados se sistematizarán en informes para ser socializados y publicados, a nivel nacional y regional, sobre:

- ▶ La utilización de los instrumentos, instancias y mecanismos de protección de derechos humanos. Se respaldará con capacitaciones sobre el sistema de protección regional e internacional de derechos humanos.
- ▶ Aplicación de políticas públicas, principalmente de agendas binacionales y multilaterales; procedimientos de verificación de estatus migratorio, detención, deportación y recepción; garantías de acceso a refugio; y otras que se prioricen en la agenda política de la RROCM.
- ▶ Sobre la situación de los derechos humanos en materia migratoria, para el establecimiento de mecanismos regionales de alerta temprana; las denuncias y acciones urgentes.

Resultado 1.4

Mecanismos de comunicación, difusión y generación de opinión pública, funcionando permanente y eficientemente.

Los indicadores que se han establecido para medir el logro de este resultado son:

1. A partir del 2004 por lo menos una vez al mes, las posiciones y propuestas de la RROCM se publican en medios de comunicación regionales y/o internacionales.
2. A partir del 2003 los resultados del monitoreo de las políticas públicas y los informes temáticos regionales son publicados por lo menos en 1 medio de comunicación masiva en cada uno de los países miembros de la RROCM y en un medio regional⁷
3. A partir del 2003 la RROCM publica, en por lo menos un medio de comunicación masiva en cada país visitado por los relatores especiales, una valoración sobre la implementación de sus recomendaciones a los gobiernos.
4. A partir del 2003 las acciones urgentes⁸ son difundidas en medios públicos, nacionales, regionales y/o internacionales, en un máximo de 8 días después de ocurridas.
5. A partir del 2004 medios de comunicación en por lo menos 5 países miembros, publican reportajes con visión regional del fenómeno migratorio como mínimo 1 vez por año.

⁷ Podría considerarse la página de la Secretaría virtual de la CRM.

⁸ Acciones urgentes: casos de violaciones graves a los derechos humanos; sucesos que ponen de relieve la vulnerabilidad de las personas migrantes y refugiadas; políticas y/o medidas gubernamentales lesivas a la dignidad humana.

El logro de este resultado requiere de dos condiciones externas, la cuales si no se dan, pueden dificultarlo , estas son:

- ▶ Hay apertura e interés de los medios de comunicación.
- ▶ Hay redes de la sociedad civil interesadas en la temática.

La estrategia formulada:

Se sustenta en las siguientes líneas de acción:

Se construirá una estrategia de comunicaciones que respalde e impulse el trabajo de incidencia, para ello se identificarán medios con apertura y se hará un mapeo regional de los mismos, identificando contactos, procedimientos, medios alternativos, etc.

Se organizará un Centro de Documentación Básica de la RROCM, para ellos se recopilará información y documentación; se definirán procedimientos de uso, alimentación y actualización; utilización de recursos virtuales /electrónicos; etc.

Elaboración de artículos, programas radiales, etc. para garantizar la circulación ágil y masiva de la información.

Se elaborará e implementará un Plan de Difusión dirigido a los gobiernos de la región, priorizando los puntos de incidencia más importantes, teniendo como referencia la Convención de 1990.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Fortalecimiento y desarrollo organizacional de la RROCM.

Contiene, como ya se mencionó, 5 resultados:

- 2.1 Capacidades desarrolladas para el abordaje integral del tema.
- 2.2 Estructura de la RROCM consolidada como espacio funcional, eficaz y democrático.
- 2.3 Sistema de planificación, seguimiento y evaluación, funcionando eficientemente.
- 2.4 Cobertura geográfica sostenida y ampliada.
- 2.5 Gestión gerencial eficiente y sostenible.

Resultado 2.1

Capacidades desarrolladas para el abordaje integral del tema.

Los indicadores que se han establecido para medir el logro de este resultado son:

1. A partir del 2003 la RROCM trabaja con base a una agenda política consensuada, entre el Comité Ejecutivo y las Redes Nacionales.
2. A partir del 2003 miembros de la RROCM son llamados /invitados a eventos regionales, por lo menos 1 vez al año, como ponentes especializados en temas migratorios.
3. Para el 2007 todos y todas las miembros de la Asamblea General de la RROCM han participado como mínimo en una capacitación especializada que refuerza su perfil como especialista en la temática migratoria.

El logro de este resultado requiere de dos condiciones externas, la cuales si no se dan, pueden dificultarlo, estas son:

- ▶ Hay eventos regionales que incluyen el tema migratorio.
- ▶ Hay oferta y acceso a capacitaciones especializadas externas a las de la RROCM.

La estrategia formulada:

La estrategia se basa en la implementación de un plan de capacitación articulado a los procesos de investigación, difusión e incidencia, desarrollados por la RROCM; y a los ejes temáticos ya consensuados⁹; para ello se gestionaran recursos específicos, tanto humanos como financieros y materiales; convenios con organismos especializados como ACNUR, IIDH, CEPAL, OIM, y otros; se desarrollarán actividades grupales como encuentros, seminarios, talleres, u otras. Se buscará el apoyo de investigadores y especialistas en el tema para acompañar estos procesos.

Resultado 2. 2

Estructura de la RROCM consolidada como espacio funcional, eficaz y democrático.

Los indicadores que se han establecido para medir el logro de este resultado son:

1. A partir de agosto 2003 la RROCM funciona con base a un reglamento consensuado que refleja el carácter democrático de su funcionamiento: procesos de toma de decisiones; canales y mecanismos de comunicación e información; roles y funciones definidas para las instancias que la conforman; y mecanismos para el trabajo coordinado.
2. Para el 2007 por lo menos en 5 Redes Nacionales se han integrado organizaciones de migrantes, refugiados y/o sus familiares. Estas tienen establecidos vínculos como mínimo con una organización de migrantes en al menos un lugar de destino.

El logro de este resultado requiere de una condición externa, la cual si no se da, puede dificultarlo, esta es: Que haya organizaciones de migrantes, refugiados y/o sus familiares interesadas en participar y/o asociarse con las Redes Nacionales.

La estrategia formulada:

Se sustenta en las siguientes líneas de acción:

Lo primero será la definición de una estructura funcional, esto implica la re-estructuración de la actual; en este ejercicio debe considerarse como referencia la propuesta de estructura organizativa surgida en el taller regional de planificación estratégica. Se garantizará que la decisión sobre este punto se consensuada y socializada con todas las Redes Nacionales.

Se establecerá la reglamentación y procedimientos para el funcionamiento; estos incluirán la toma de decisiones y de representación, puntos críticos en un espacio tan amplio y diverso como la RROCM. Es por esta razón que se establecerán mecanismos de seguimiento y evaluación de la funcionabilidad y efectividad de la estructura para ir haciendo los ajustes necesarios.

⁹ El grupo que participó en la formulación de esta estrategia, elaboró una propuesta de ejes temáticos:

- a) Situación actual del fenómeno migratorio en los lugares de origen, tránsito y destino.
- b) Procesos de integración y sus efectos en la migración internacional
- c) La perspectiva de la Red Regional sobre los procesos de trata y tráfico de personas.
- d) Procesos de reforma a las leyes de migración en la región.
- e) La situación de defensa y protección de los DD.HH. de la población migrante y refugiada en la región: Seguimiento a propuesta de lineamientos regionales / Otros sistemas de monitoreo regional de DD.HH. / de situación fronteriza.
- f) Políticas públicas relacionadas con el fenómeno migratorio en la región. Enfoques, seguimiento de su ejecución, avances, etc. / Políticas: de desarrollo económico - social (remesas) / sociales / de seguridad / otras.

Se diseñará e implementará un sistema de seguimiento y monitoreo de la comunicación, con sus mecanismos y la creación de un equipo administrador de esta área. Para ello se realizará un mapeo de los recursos humanos y técnicos de comunicación disponibles en cada Red Nacional y que pudieran ser utilizados para el trabajo regional.

Para agilizarlo se designarán a 3 personas como puntos focales por país para coordinar la dinámica de comunicación de la Red Nacional con la RROCM;

La optimización de los canales de comunicación que se pongan a disposición se realizará a través de la difusión de los directorios de las Redes Nacionales con sus puntos focales por país y los miembros que participan en cada instancia y grupo de trabajo; se creará una página Web de la RROCM en la cual se incluirá un foro de discusión (chat).

Otra línea de acción es impulsar la integración de organizaciones de migrantes, refugiados y sus familiares a las Redes Nacionales. Para ello se realizará un mapeo de este tipo de organizaciones; se establecerán los criterios básicos para el acercamiento y propuesta de integración; se facilitará el encuentro entre las Redes Nacionales y estas organizaciones, considerando las condiciones y contexto en cada país miembro; transparentar lo que es la RROCM podría ser una acción importante en algunos casos. Se dará seguimiento a estos procesos de integración. Y se promoverá en esfuerzos regionales la organización de esta población.

Resultado 2.3

Sistema de planificación, seguimiento y evaluación, funcionando eficientemente.

Los indicadores que se han establecido para medir el logro de este resultado son:

1. A partir del 2003 se funciona sobre la base de un Plan Estratégico Regional 2003-2007; y con planes operativos anuales como instrumentos de implementación, elaborados por el Comité Ejecutivo con insumos de todas las Redes Nacionales.
2. A partir del 2003 se realizan seguimientos cuatrimestrales y evaluaciones anuales de los planes operativos; los resultados de las evaluaciones superan el 80% de cumplimiento.
3. A partir del 2004 los planes estratégicos y/u operativos de las Redes Nacionales tienen como marco y son complementarios con el plan estratégico regional, de tal forma que ambos contienen un lenguaje común en los conceptos, definiciones y prioridades; y, acciones comunes y de solidaridad.

El logro de este resultado no requiere de ninguna condición externa, ya que lograrlo está en el ámbito de decisión de la RROCM.

La estrategia formulada:

Se sustenta en las siguientes líneas de acción:

Se parte del diseño de un sistema de planificación, seguimiento y evaluación (PSE), el cual debe considerar la dinámica de funcionamiento de la RROCM y de su Comité Ejecutivo; además establecerá los instrumentos, metodología, períodos; se realizará la capacitación para su implementación, manejo y uso.

Con el sistema de PSE se garantizará el funcionamiento con base a planes operativos que respondan a la ejecución del plan estratégico; y sus evaluaciones. Lo importante es la coherencia y complementariedad entre los planes de la RROCM y los de las Redes Nacionales. Esto potenciará el

trabajo, tanto a nivel regional como nacional. En este accionar es importante que el sistema de PSE funcione participativamente y que la socialización se dé en las dos vías; hay que crear los mecanismos y espacios para garantizarlo, la vía electrónica y eventualmente los encuentros regionales, son alternativas.

Resultado 2. 4

Cobertura geográfica sostenida y ampliada.

Los indicadores que se han establecido para medir el logro de este resultado son:

1. Para el 2007 se ha mantenido activa la membresía actual de 11 países¹⁰, participando el 100% en todas las asambleas generales de la RROCM y conservando el enlace a través de sus puntos focales.
2. Para 2007 se ha ampliado la participación (con membresía o como observador) con un mínimo de dos países del Caribe.

El logro de este resultado requiere de una condición externa, la cual si no se da, puede dificultarlo, esta es: Que haya países interesados en integrarse al trabajo de la RROCM.

La estrategia formulada:

Esta estrategia se sustenta en las siguientes líneas de acción:

Lo primero es lograr mantener activa la membresía actual; se buscará reactivar la participación de Panamá; se evaluarán y ratificarán periódicamente los puntos focales; y se garantizará el financiamiento para la participación en las Asambleas Generales.

Promover la incorporación de otros países a la RROCM, para ello se realizará una exploración sobre la situación y posibilidades, principalmente con países del Caribe (Haití, Cuba, Puerto Rico) y Colombia; a través de contactar espacios y organizaciones de la sociedad civil; se evaluará en conjunto su interés y posibilidades de participación en la RROCM.

Resultado 2. 5

Gestión gerencial eficiente y sostenible.

Los indicadores que se han establecido para medir el logro de este resultado son:

1. Para el 2005 se tienen garantizados como mínimo el 80% de los recursos para la ejecución del Plan Estratégico.
2. Para el 2007 se han realizado por lo menos 3 actividades que proveen fondos hasta por un 10% al presupuesto de funcionamiento de la RROCM.
3. A partir del 2004, todas las organizaciones miembros de la RROCM aportan su cuota de membresía, de acuerdo a lo establecido en el reglamento.
4. A partir del 2004 las Redes Nacionales financian como mínimo el 30% de los recursos necesarios para la participación de sus representantes en las actividades de la RROCM.

¹⁰ *Membresía actual 2003: (1) Belice; (2) Guatemala; (3) El Salvador; (4) Honduras; (5) Nicaragua; (6) Costa Rica; (7) Panamá; (8) República Dominicana; (9) México; (10) Estados Unidos; (11) Canadá.*

El logro de este resultado requiere de una condición externa, la cual si no se da, puede dificultarlo ó limitarlo seriamente, esta es: Que haya donantes interesados en apoyar el trabajo de la RROCM.

Este supuesto externo cruza el plan estratégico de la RROCM, ya que si no se cuentan con recursos de la cooperación, la mayor parte del trabajo planteado se limitara ó no se podrá realizar. A pesar de que la RROCM tiene capacidad de generar algunos recursos propios, estos son claramente insuficientes para implementar el plan en la magnitud que implica su diseño.

La estrategia formulada:

Se sustenta en las siguientes líneas de acción:

Realizar una gestión financiera planificada, con base a un plan de gestión y garantizando mantener una carpeta de proyectos que responda a la ejecución de los planes de la RROCM – estratégico y/o operativos; identificando nuevas fuentes de financiamiento, gubernamentales y no gubernamentales; brindar informes y evaluaciones de ejecución, oportunos y transparentes.

Se contará con un equipo de gestión permanente que tendrá como instrumento principal el plan de gestión. Este equipo podría estar conformado por miembros del Comité Ejecutivo y/o de las Redes Nacionales.

Se implementarán controles administrativos, en forma planificada y transparente, para las cuotas de membresía; garantizando informes sobre su uso. Se parte de establecer una cuota y mecanismos para su recaudación efectivos, consensuados.

VII. LA MISIÓN

La Misión es por definición la finalidad última y específica que busca toda organización y que la distingue de otras organizaciones de su mismo tipo. Es la orientadora de todo su accionar.

La Misión de la RROCM quedo formulada de la siguiente forma:

Somos una Red Regional conformada por Redes de Organizaciones Civiles.

Nuestro quehacer es incidir en la formulación, adopción y ejecución de políticas públicas con el fin de contribuir, desde una perspectiva integral, a la protección, defensa y promoción de los derechos humanos de la población migrante, refugiada y sus familiares, en los lugares de origen, tránsito y destino.

Trabajamos por la solidaridad, equidad, justicia social y la libre movilidad de las personas, porque tenemos esperanza en un mundo mejor.

Nos basamos en los principios de respeto a la diversidad; democracia y transparencia.

VIII. EL DESAFÍO INSTITUCIONAL

Es el reto que conlleva implícito el logro de la visión estratégica. Expresa la máxima aspiración institucional y lo que se debe superar como condición para avanzar con éxito en el cumplimiento de la VISIÓN y MISIÓN.

El equipo de la RROCM lo formuló de la siguiente forma:

Ser reconocidos por los gobiernos, sociedad civil y organismos internacionales, como un interlocutor civil, referente en materia migratoria en la región.

Esto nos plantea el gran reto de desarrollar, consolidar y/o ampliar las Redes Nacionales

IX. EL ANÁLISIS DEL RIESGO

Al formular Planes se plantean las condiciones externas (supuestos externos) que necesitamos que se den para que los resultados sean alcanzados. Al analizar las probabilidades de que se den o no, estamos haciendo el análisis de riesgo para el cumplimiento de los planes. Esto se hace con 3 objetivos:

- ⓐ Asegurar que las instancias de conducción y dirección de la ejecución tengan elementos claros para dar seguimiento a los planes con mayor precisión y poder prever los ajustes necesarios.
- ⓑ Anticipar las probabilidades de cumplimiento con éxito de cada una de las actividades planificadas y en el caso en que éstas sean críticas tomar, en la medida de lo posible, medidas que contribuyan a contrarrestar el efecto negativo de que los supuestos externos no se den en el tiempo y forma que se requieren.
- ⓒ Tener elementos claros y objetivos para explicar los cumplimientos e incumplimientos de los planes.

La revisión de las condiciones externas que deben darse para el cumplimiento del Plan Estratégico 2003 - 2007 de la RROCM presenta el siguiente panorama:

Un supuesto externo de alto riesgo:

Hay voluntad política de los gobiernos para mejorar el marco político y legal en el tema migratorio.

Se considera de alto riesgo debido a que hasta la fecha no se han dado expresiones concretas de parte de los gobiernos – tanto de los países de origen como de destino – que evidencien un interés real en mejorar esta situación.

Otros supuestos de menor riesgo identificados:

- ⓐ Hay donantes interesados en apoyar el trabajo de la RROCM
- ⓑ Hay países interesados en integrarse al trabajo de la RROCM.

Considerando la tendencia y condiciones actuales del entorno, se prevé que son condiciones que tienen altas probabilidades de concretarse. Hay manifestaciones expresas de interés, tanto de organizaciones de otros países, como es el caso de Haití, así como de donantes, en participar y apoyar el trabajo de la RROCM. Es bastante claro que el tema migratorio estará en la agenda política de la región por mucho tiempo.

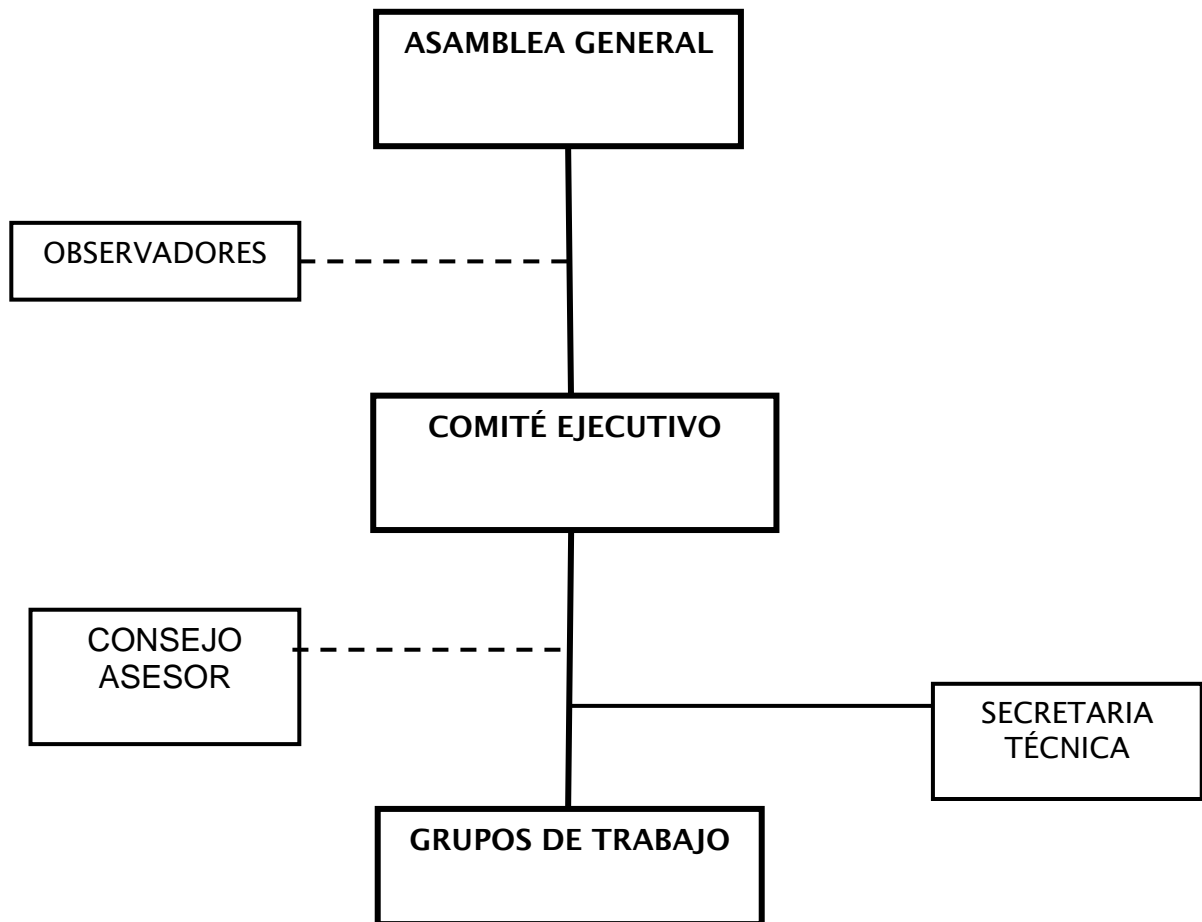
X. ESTRUCTURA

El punto de partida para la elaboración de esta propuesta fue la siguiente pregunta:

¿ Cómo tenemos que organizarnos para ejecutar exitosamente el Plan Estratégico 2003 - 2007 de la RROCM?

A continuación la propuesta elaborada en el taller regional de planificación estratégica y que debe servir de referencia cuando se tomen las decisiones sobre la estructura organizativa futura de la RROCM.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA RROCM



Los principales cambios que se reflejan en esta propuesta en comparación con la estructura actual de la RROCM son: la incorporación de más niveles de coordinación lo cual ayuda para el diseño organizativo más democrático, así como la identificación de una secretaria técnica responsable del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos de manera colectiva mediante el ejercicio de planificación estratégica, lo cual contribuirá a una mayor eficiencia y aseguramiento de resultados concretos del trabajo de la Red.

XI. RECOMENDACIONES

Nota: Esta parte se suprime por haberse incorporado algunas de las propuestas en el texto del documento. Se registran en documento anexo.

El Salvador, Agosto del 2003

Agradecemos nuevamente su confianza para depositar en nosotras la facilitación de un proceso tan importante y determinante para el futuro de su organización.

Reciban sinceros deseos de éxito, así como nuestro respeto y solidaridad,

Fraternalmente,

Gema Chacón
Consultora /Facilitadora

Ana Esther Sandoval
Asistente

RECOMENDACIONES FORMULADAS POR LA CONSULTORA Y RETOMADAS POR EL COMITÉ EJECUTIVO:

Recomendaciones Orientadas a la implementación del Plan Estratégico 2003 - 2008 de la RROCM.

- 1.** La primera sugerencia es alargar el período de este plan estratégico del 2003 al 2008, debido a los atrasos ocurridos para su finalización y por lo tanto para que el Comité Ejecutivo pudiera elaborar el primer plan operativo.
- 2.** Asegurar el proceso formal de aprobación del Plan Estratégico por parte de la Asamblea General de la RROCM, para garantizar su compromiso con el mismo.
- 3.** Dar a conocer la versión final del Plan Estratégico a todas las Redes Nacionales.
- 4.** Garantizar que todos los miembros del Comité Ejecutivo, Coordinadores y/o Puntos Focales, y grupos de trabajo, cuenten con un ejemplar de los planes.
- 5.** Garantizar la elaboración del primer plan operativo que permita el inicio de la ejecución de este plan estratégico.
- 6.** Definir y aprobar una estructura orgánica y funcional para la RROCM. Continuar de la misma forma, cuando este aspecto ha sido señalado como una de las debilidades, va a dificultar la adecuada implementación del Plan Estratégico. Un punto de partida es la propuesta surgida de este proceso de planificación.
- 7.** Considerar este Plan Estratégico como la base de un Sistema de Planificación, monitoreo y evaluación que se debe diseñar e implementar, para estar en condiciones de analizar y valorar los resultados obtenidos y su impacto. Adoptar los Planes como instrumentos institucionales, sin que esto signifique una "camisa de fuerza" pero sí la guía y orientación principales del quehacer de la organización.
- 8.** Costear de manera general el Plan Estratégico DIFÍCIL , así como los Planes Operativos Anuales. Esto permitirá una mejor gestión de recursos financieros y técnicos; así mismo facilitará el análisis y seguimiento de la eficiencia y eficacia institucionales.
Se recomienda utilizar el formato de las Estrategias, ya que facilita el costeo por línea de acción, luego por sumatoria, el del resultado, objetivo estratégico y el FIN.
- 9.** Extraer del Plan Operativo Anual los planes mensuales, bimensuales ó máximo trimestrales para facilitar el seguimiento; Al estar los planes computarizados esto se convierte en una actividad fácil de cumplir y de mucha utilidad para el seguimiento y evaluación del trabajo.
- 10.** Garantizar el establecimiento de la línea de base 2003, partiendo de lo que ya se tiene en los diagnósticos nacionales.
Esta debe estar relacionada con los indicadores de impacto y los de resultados, formulados para este Plan Estratégico, para poder hacer las comparaciones y mediciones pertinentes.
- 11.** Organizar una cartera de proyectos, tomando como referencia el plan estratégico, y gestionarlos de acuerdo a un plan de gestión. Los proyectos son los instrumentos que nos posibilitan la ejecución de los planes.
- 12.** Realizar presentaciones, en forma visual y/o escrita, del contenido de los Planes, ante las agencias actualmente cooperantes y con las que potencialmente podrían serlo o estar interesadas. Evaluar la posibilidad de cooperación con fuentes alternativas a las tradicionales que ha utilizado la RROCM.

