

Servicio Jesuita a Refugiados - Venezuela

Plan Estratégico Institucional

2025 - 2028

Contenido

Capítulo 1. Fundamentos del Plan Estratégico 2025–2028	3
Presencia del JRS en Venezuela	3
Justificación del PEI 2025–2028	3
Planificación estratégica discernida	3
Marcos de referencia institucionales	4
Metodología de formulación	4
Capítulo 2. Identidad institucional y horizonte compartido	5
Misión.....	5
Visión institucional 2025 – 2028	5
Servir con sentido: lo que nos mueve y nuestras reflexiones	6

Nuestros valores y principios institucionales.....	7
Capítulo 3. Leer el país, responder al contexto.....	8
Análisis de contexto	8
Capítulo 4. Nuestras prioridades para el acompañamiento (2025 – 2028)	10
Capítulo 5. Perfiles priorizados para el acompañamiento (2025 – 2028)	11
Capítulo 6. De la visión a la acción: ejes estratégicos	15
1. RECONCILIACIÓN	17
2. EDUCACIÓN.....	18
3. MEDIOS DE VIDA	19
4. PROTECCIÓN.....	20
Capítulo 7. Fortalecimiento institucional.....	21
Capítulo 8. Planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje.....	24
Capítulo 9. Proyección y compromiso	29

Aprobado por el Consejo Directivo el 22 de septiembre de 2025

P. Alfredo Infante, SJ - Provincial

Alejandra Castellano - Directora Regional JRS LAC

María Isabel Martínez - UCAB

P. Jesús Rodríguez, SJ - Oficina de Desarrollo Provincial

P. Edgar Magallanes, SJ - Director Nacional JRS

Capítulo 1. Fundamentos del Plan Estratégico 2025–2028

Presencia del JRS en Venezuela

El Servicio Jesuita a Refugiados (JRS) inició su labor en Venezuela a principios de los años 2000, en los territorios fronterizos con Colombia, como respuesta a la llegada de personas con necesidad de protección internacional y refugiadas que huyeron por el conflicto armado interno de dicho país; inicialmente, su trabajo se centró en acompañar a los refugiados colombianos mediante estrategias de asistencia legal e integración local. Con el paso del tiempo, la organización ha ido ajustando su estrategia a medida que cambiaba el contexto nacional y regional, diversificando sus acciones y aumentando su presencia en el territorio.

A medida que la crisis humanitaria en Venezuela se ha prolongado y complejizado, el JRS ha ampliado su enfoque para incluir a la población venezolana en situación de movilidad humana forzada (desplazados forzosos, retornados y/o deportados), así como a las comunidades de acogida y de origen. Para el 2025, el JRS Venezuela hace presencia en los Estados Zulia, Apure, Táchira y el Distrito Capital. Su estrategia se basa en la protección integral, la reconciliación, el acceso a medios de vida dignos y la educación.

El JRS Venezuela se ha consolidado como un actor humanitario clave en las zonas fronterizas y en áreas urbanas vulnerables, desarrollando capacidades institucionales para operar en entornos complejos. La experiencia que ha acumulado le ha permitido formar alianzas estratégicas, participar en espacios interinstitucionales de protección y adaptarse a los nuevos flujos migratorios.

Justificación del PEI 2025–2028

El presente Plan Estratégico Institucional se formula como respuesta a los desafíos actuales que enfrenta la población venezolana, así como a la necesidad de redefinir el rol del JRS en un contexto caracterizado por la movilidad forzada, la fragmentación social y el debilitamiento de las capacidades institucionales. La transformación progresiva de la emergencia humanitaria en una crisis de protección con impactos prolongados exige un enfoque más integrado, adaptativo y orientado a resultados, que permita fortalecer la pertinencia, eficacia y sostenibilidad de las acciones del JRS en el país.

Asimismo, el nuevo ciclo estratégico busca consolidar aprendizajes institucionales, fortalecer las capacidades operativas y redefinir prioridades en función de los cambios del entorno. La disminución de recursos internacionales, las restricciones operativas, el aumento de deportaciones, el retorno forzado y la persistencia de factores estructurales de expulsión hacen necesario un proceso de planificación que garantice respuestas oportunas, articuladas y centradas en las personas acompañadas. Este PEI se plantea como una hoja de ruta para orientar la misión del JRS en Venezuela durante los próximos cuatro años.

Planificación estratégica discernida

El Plan Estratégico Institucional 2025–2028 fue construido a través de un proceso de planeación estratégica discernida, guiado por los principios del liderazgo ignaciano. Este enfoque nos permitió mirar con profundidad el presente de la organización, partiendo de la experiencia concreta de los territorios, y reconociendo los llamados que el contexto nos hace como cuerpo apostólico al servicio de personas en situación de movilidad forzada.

Durante el segundo semestre de 2024 se llevaron a cabo espacios de trabajo colectivo que involucraron a los equipos locales de Zulia, Táchira y Caracas, junto con la Oficina Nacional. A través de ejercicios de análisis participativo, círculos de escucha y trabajo por perfiles de población, se generaron insumos clave para la reformulación de la misión, visión, objetivos estratégicos y prioridades institucionales. Esta metodología permitió no solo identificar desafíos, sino también confirmar mociones compartidas y aprendizajes institucionales.

Desde un enfoque espiritual, técnico y humano, este plan recoge no solo respuestas ante el entorno cambiante, sino también una opción institucional renovada por caminar con los más vulnerables, desde la cercanía, la protección y la esperanza.

Marcos de referencia institucionales

El PEI 2025–2028 se encuentra enraizado en la misión de la Compañía de Jesús en Venezuela, y responde a los llamados de su Plan Apostólico 2021–2026¹. Dicho plan orienta a las obras jesuitas a acompañar a los excluidos, fortalecer el tejido social, promover la justicia y el cuidado de la casa común. El JRS Venezuela asume este mandato como parte activa del cuerpo apostólico en contextos de frontera y exclusión.

Este nuevo ciclo estratégico se articula también con el Marco Estratégico Discernido (MED) del JRS en América Latina y el Caribe², que promueven cuatro prioridades: protección y salud mental, reconciliación, incidencia y comunicación y gestión colaborativa.

Finalmente, el plan da continuidad a los aprendizajes del PEI 2021–2023³ del JRS Venezuela, consolidando líneas programáticas existentes y abriendo nuevas oportunidades de respuesta ante un entorno cambiante.

Metodología de formulación

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2025–2028 combinó el enfoque de planeación estratégica discernida, con una estructura metodológica basada en la Guía Práctica – Gestión de la

¹ Compañía de Jesús en Venezuela. (2021). *Plan Apostólico 2021–2026*. Caracas: Provincia de Venezuela de la Compañía de Jesús.

² Servicio Jesuita a Refugiados – América Latina y el Caribe (JRS LAC). (2023). *Marco Estratégico Discernido 2023– 2027*. Bogotá: Oficina Regional JRS LAC.

³ Servicio Jesuita a Refugiados – Venezuela. (2020). *Plan Estratégico Institucional 2021–2023*. Caracas: JRS Venezuela.

Planificación Estratégica¹ del Consorcio SPES. Esta combinación permitió integrar la reflexión estratégica, el análisis técnico y la participación en un proceso estructurado y progresivo.

El diseño del PEI siguió las etapas planteadas en la guía metodológica: análisis del entorno, formulación de misión y visión, elaboración de teoría de cambio, construcción de la cadena de resultados y definición de indicadores de seguimiento. Se promovieron espacios de discernimiento colectivo con los

equipos locales y nacionales, lo que favoreció la apropiación institucional del proceso y la conexión entre visión estratégica y realidad operativa.

Un eje central del proceso fue la formulación de la cadena de resultados, a partir de la teoría de cambio adaptada a las prioridades de reconciliación, educación, medios de vida y protección. Se definió un objetivo de cambio general alineado con la misión institucional, y a partir de él se construyeron resultados intermedios, productos y actividades concretas por área programática.

Este esquema permitió vincular de manera clara los efectos esperados de las intervenciones con indicadores verificables, facilitando el diseño de una estructura operativa coherente con los desafíos del contexto y las capacidades organizacionales.

Capítulo 2. Identidad institucional y horizonte compartido

Misión

Como obra de la Provincia Venezolana de la Compañía de Jesús, el Servicio Jesuita a Refugiados acompaña, sirve y defiende a las personas en situación de movilidad humana, a las comunidades de acogida y origen en Venezuela, promoviendo la salvaguarda de su dignidad, la reconciliación y las culturas de paz. Trabajamos por un futuro esperanzador para cada persona, impulsando su participación activa en la construcción de una sociedad más equitativa.

Nuestra misión expresa el compromiso del JRS Venezuela con quienes se ven forzados a desplazarse o viven en situaciones de exclusión, así como con las comunidades que los acogen. Acompañar, servir y defender no es solo intervenir: es caminar junto a quienes enfrentan vulneraciones, reconociendo su dignidad, escuchando sus historias y promoviendo condiciones para una vida con sentido y justicia.

Optamos por una acción orientada a la protección, la reconciliación y las culturas de paz. Esta misión guía cada decisión estratégica, conecta nuestra labor territorial con los marcos institucionales de la Compañía de Jesús, y nos impulsa a contribuir desde lo local, a la transformación de realidades marcadas por el desplazamiento, la exclusión y la fragmentación social.

Visión institucional 2025 – 2028

¹ Consorcio SPES. (2022). Guía práctica – Gestión de la planificación estratégica: Enfoque metodológico desde la misión institucional y el discernimiento comunitario. s.l.:

Soñamos con una Venezuela donde las personas en movilidad humana, las comunidades de acogida y origen puedan vivir con dignidad y construir un futuro prometedor, mediante espacios de encuentro que promuevan la reconciliación, la protección, la hospitalidad y la construcción de proyectos de vida resilientes.

Aspiramos a ser una organización humanitaria que acompaña de forma sostenida a comunidades en contextos de frontera, movilidad y exclusión, que articula esfuerzos para fortalecer capacidades y contribuir a una sociedad más justa, solidaria y equitativa.

La visión del JRS Venezuela expresa el horizonte compartido que guía nuestra acción: una Venezuela en la que vivir con dignidad y construir un futuro sea posible para todas las personas, sin importar su origen. Apostamos por comunidades capaces de acoger, proteger y sanar, donde el encuentro sea motor de reconciliación y el tejido social se fortalezca desde las capacidades de sus propias personas.

Nos proyectamos como una organización que acompaña de forma sostenida y comprometida a quienes viven en contextos marcados por la movilidad forzada, la exclusión o el abandono. Esta visión inspira nuestras decisiones estratégicas y renueva nuestro compromiso diario con el país y con las personas que acompañamos.

Servir con sentido: lo que nos mueve y nuestras reflexiones

Nuestra razón de ser y propósito en Venezuela

El JRS Venezuela existe para acompañar, servir y defender a personas y comunidades que enfrentan situaciones de movilidad forzada, exclusión y riesgos de protección. Nuestra razón de ser se fundamenta en la convicción de que toda persona, sin distinción, tiene derecho a vivir con dignidad, ejercer su ciudadanía y reconstruir su proyecto de vida.

Trabajamos con y para quienes han sido desplazados, desarraigados o invisibilizados. Lo hacemos porque reconocemos que, en medio de una crisis prolongada y una institucionalidad debilitada, es imprescindible la presencia de organizaciones que prioricen la cercanía, la escucha y la acción transformadora.

Nuestra presencia se expresa a través de un acompañamiento humano, técnico e integral. Allí donde otros no llegan, elegimos estar, poniendo en el centro a las personas y fortaleciendo sus capacidades para la defensa de sus derechos y la recuperación de sus vínculos.

Lo que nos hace distintos

Nos reconocemos por realizar un acompañamiento cercano, humano y sostenido, que pone en el centro la dignidad de cada persona. Nuestros equipos no solo ejecutan acciones, sino que crean vínculos, escuchan con atención y caminan junto a las comunidades en sus procesos, respetando sus tiempos, saberes y capacidades.

Nuestra forma de proceder se basa en la confianza, la presencia en el territorio y el cuidado del vínculo. No somos solo una organización que entrega servicios, sino una que acompaña trayectorias vitales, anima procesos comunitarios y apuesta por relaciones justas.

Lo que nos distingue es la opción por estar donde más se necesita, con quienes a menudo quedan fuera de las prioridades del sistema. Nos mueve la convicción de que la hospitalidad, la reconciliación

y el fortalecimiento de capacidades son caminos posibles para resistir a la exclusión y reconstruir comunidad, incluso en los entornos más fragmentados.

Hacia dónde queremos ir

El horizonte que compartimos como equipo es contribuir, desde nuestro acompañamiento, a que las personas y comunidades afectadas por la movilidad humana puedan reconstruir sus proyectos de vida en entornos más justos, seguros y esperanzadores. Queremos que las personas que acompañamos no solo accedan a servicios, sino que fortalezcan sus capacidades, recuperen su agencia y encuentren caminos sostenibles para su bienestar.

Nuestro trabajo busca promover transformaciones concretas: comunidades más organizadas y protectoras, mayor acceso a derechos, espacios educativos y seguros, proyectos de vida resilientes, capacidades para enfrentar la violencia, y una relación más equitativa entre ciudadanía e instituciones. Aspiramos a que las personas y comunidades acompañadas se conviertan en protagonistas de los cambios que necesitan, con redes de apoyo, información, herramientas y esperanza activa.

Nos proyectamos como un JRS que aprende, que innova desde el territorio, que actúa en articulación con otros, y que sostiene su compromiso con quienes viven las consecuencias más duras de la desigualdad y la movilidad forzada.

Nuestro horizonte organizacional

Nos imaginamos, dentro de tres o cuatro años, como una organización más fortalecida, con equipos técnicos capacitados, estructuras operativas claras y mayor capacidad para responder a los desafíos del contexto. Aspiramos a consolidar procesos internos eficientes, mecanismos de seguimiento más robustos y una cultura institucional orientada al aprendizaje, la innovación y el cuidado mutuo.

Queremos ser un JRS más articulado con otros actores y con un liderazgo reconocido en protección y reconciliación. Un JRS que sigue siendo, ante todo, una presencia confiable para las personas que acompañamos.

Nuestros valores y principios institucionales

Amor: Nos mueve un amor que se traduce en gestos concretos de cuidado, justicia y cercanía. Amamos desde la entrega, el acompañamiento y la convicción de que toda persona merece ser reconocida y sostenida en su dignidad plena.

Dignidad: Afirmamos que cada ser humano es valioso por sí mismo. La dignidad no se concede ni se negocia; se reconoce, se respeta y se defiende.

Hospitalidad: Promovemos comunidades abiertas, solidarias y protectoras, que integren con respeto y cuidado a quienes llegan con historias marcadas por el desarraigo y la violencia.

Reconciliación: Acompañamos para curar las heridas provocadas por la violencia, la injusticia y la exclusión, promoviendo relaciones basadas en la justicia, la dignidad y el reconocimiento mutuo.

Esperanza activa: No nos resignamos ante el sufrimiento ni ante el caos. Soñamos con una realidad distinta, y trabajamos cada día para acercarla, fortaleciendo la capacidad de resiliencia de las personas y de las comunidades.

Discernimiento: Escuchamos, reflexionamos y contrastamos; el discernimiento es nuestro modo de actuar con libertad y responsabilidad.

Cercanía: Practicamos una cercanía que se hace presencia, relación y escucha encarnada. No intervenimos desde afuera, sino que caminamos con las personas y comunidades.

Protección integral: Nos comprometemos con la defensa de la vida en todas sus dimensiones: física, emocional, legal, espiritual y comunitaria.

Justicia social: Trabajamos por una sociedad donde los derechos no dependan del lugar de origen, del acento o del género. Promovemos relaciones justas, equitativas y solidarias en todos los niveles de nuestra acción.

Colaboración: Elegimos construir con otros. Articulamos con redes comunitarias, organizaciones aliadas e instituciones, convencidos de que el trabajo conjunto amplía el impacto y enriquece nuestras perspectivas.

Capítulo 3. Leer el país, responder al contexto

Análisis de contexto

Venezuela continúa atravesando una crisis humanitaria compleja y prolongada, cuyas causas y consecuencias se manifiestan de manera multidimensional. Las condiciones de vida de millones de personas siguen marcadas por restricciones estructurales en el acceso a bienes, servicios y derechos fundamentales lo que lleva a que amplios segmentos de la población permanezcan en situación de vulnerabilidad.

El déficit de ingresos reales, la pérdida progresiva del poder adquisitivo y el deterioro del mercado laboral han empujado a millones de personas a estrategias de sobrevivencia precarias. El empleo formal se ha reducido drásticamente, y la economía informal no garantiza condiciones de estabilidad ni protección. Esta situación limita las posibilidades de reconstruir medios de vida sostenibles y obliga a muchas familias a considerar la migración como una alternativa.

Las limitaciones en el acceso a servicios públicos como salud, electricidad, agua potable y transporte persisten en gran parte del territorio, afectando especialmente a comunidades en zonas rurales y fronterizas. Estas carencias generan impactos diferenciados según el perfil poblacional y profundizan brechas estructurales. La falta de infraestructura funcional dificulta el desarrollo de actividades productivas, educativas y comunitarias, y pone en riesgo la continuidad de muchos programas de atención social y humanitaria.

En el ámbito educativo, el sistema presenta una profunda desarticulación. Altos índices de deserción escolar, baja asistencia, falta de docentes y condiciones inadecuadas de infraestructura afectan el acceso de niñas, niños y adolescentes a una educación de calidad. Factores como la inseguridad alimentaria, la separación familiar, el deterioro de las condiciones de enseñanza y la desvinculación de docentes han generado un rezago educativo significativo en diversos niveles.

La inseguridad alimentaria afecta a la mayoría de los hogares, que enfrentan dificultades para adquirir y consumir productos básicos de manera regular.

Muchas familias deben reducir la cantidad y calidad de los alimentos que consumen, y la dependencia de bonos estatales o de redes informales de apoyo limita la autonomía y sostenibilidad.

Esto tiene efectos particularmente graves sobre la salud nutricional de la infancia y otros grupos vulnerables.

A nivel nacional, los riesgos de protección se han intensificado. En distintos territorios, especialmente fronterizos, se han documentado situaciones que incluyen amenazas por presencia de actores armados no estatales, dinámicas de trata, reclutamiento forzado, violencia basada en género y desplazamientos internos. El acceso efectivo a mecanismos de protección institucional es limitado, y muchas personas no logran hacer valer sus derechos por barreras estructurales, geográficas o políticas.

La movilidad forzada sigue siendo una constante en la realidad venezolana. Con más de siete millones de personas fuera del país, también se observa una alta movilidad pendular, desplazamientos internos y movimientos de retorno. La migración forzada responde, en muchos casos, a la acumulación de factores como la ausencia de oportunidades, inseguridad, falta de servicios y riesgos personales o comunitarios.

Durante los primeros meses del 2025, se han registrado episodios de deportaciones masivas desde Estados Unidos, lo que anticipa un incremento en el número de personas retornadas de forma involuntaria. Al regresar, estas personas enfrentan estigmatización, ausencia de redes de apoyo, barreras para acceder a servicios básicos y obstáculos para la generación de medios de vida. Las condiciones de reintegración son precarias y presentan altos niveles de riesgo de reexposición a las causas que originaron su desplazamiento.

El retorno, especialmente cuando es forzado, constituye un proceso complejo y doloroso para muchas familias. En el caso de aquellas con niñas y niños nacidos fuera del país, la falta de documentación adecuada puede dejarles en un limbo legal, limitando su acceso a salud, educación y otros derechos fundamentales. A esto se suman los efectos psicosociales acumulados de la experiencia migratoria, que dificultan la readaptación individual y familiar. En muchos casos, la causa estructural que motivó la salida —como la pobreza, la violencia o la exclusión— persiste o incluso se agrava. Este conjunto de factores convierte el retorno en un desafío crítico para quienes se ven obligados a volver a un entorno que no siempre garantiza condiciones mínimas de dignidad.

En paralelo, el cierre del espacio humanitario ha generado restricciones operativas para organizaciones de la sociedad civil y actores internacionales. La aprobación de leyes de fiscalización, el señalamiento público de organizaciones y la criminalización de trabajadores humanitarios generan un entorno de mayor incertidumbre para la respuesta a necesidades urgentes. Esto limita la cobertura de servicios, la articulación interinstitucional y el monitoreo independiente.

Las desigualdades territoriales son una característica persistente en el país. Estados fronterizos como Apure, Zulia y Táchira presentan niveles más severos de pobreza, exclusión y exposición a riesgos. Las brechas en el acceso a salud, educación, alimentación y protección se profundizan en zonas rurales, indígenas y periféricas, donde las capacidades institucionales son limitadas o inexistentes.

A estas limitaciones se suman serias dificultades para el acceso a la documentación civil y legal. En muchas comunidades alejadas no existen oficinas operativas del Estado o estas funcionan de forma intermitente, lo que, sumado a las barreras de movilidad y a la escasez recurrente de insumos, impide realizar trámites administrativos esenciales. Esto afecta especialmente la obtención de cédulas, partidas de nacimiento y otros documentos de identidad, generando situaciones de

invisibilidad legal que limitan el acceso a derechos fundamentales y aumentan los riesgos de protección.

El impacto psicosocial de la crisis ha generado efectos significativos en la salud mental de la población. La exposición prolongada a situaciones de incertidumbre, violencia, pérdida y ruptura de vínculos familiares ha afectado la cohesión comunitaria. Se observa un aumento en síntomas de ansiedad, estrés y desesperanza, particularmente entre mujeres, personas mayores y juventudes sin oportunidades.

Las mujeres, niñas y adolescentes enfrentan condiciones de vulnerabilidad diferenciada ante la crisis. La violencia basada en género, la carga desproporcionada de cuidados y las barreras de acceso a servicios de salud son desafíos persistentes. Además, las brechas salariales y la exclusión del empleo formal limitan su autonomía económica y profundizan ciclos de pobreza.

En muchos territorios, especialmente rurales o de frontera, las autoridades locales carecen de los recursos, el personal o las condiciones para garantizar derechos fundamentales. Esta debilidad institucional genera vacíos que son frecuentemente ocupados por actores no estatales armados o redes informales de control, afectando la gobernabilidad y el acceso seguro a servicios.

Finalmente, los impactos del cambio climático y la degradación ambiental también comienzan a incidir sobre las condiciones de vida y movilidad. Inundaciones, sequías prolongadas y pérdida de cultivos afectan directamente a comunidades rurales, agravando las ya precarias condiciones de seguridad alimentaria y generando desplazamientos asociados a desastres naturales o deterioro ambiental.

En síntesis, el contexto venezolano plantea retos estructurales y de protección que siguen afectando de forma directa a millones de personas. Las causas que obligan a migrar se mantienen, y los factores que impiden una vida digna dentro del país siguen presentes. Frente a esta realidad, se hace indispensable una acción estratégica que priorice la protección, promueva medios de vida sostenibles y contribuya a reconstruir el acceso efectivo a derechos.

Capítulo 4. Nuestras prioridades para el acompañamiento (2025 – 2028)

La crisis humanitaria prolongada y de protección que atraviesa Venezuela continúa afectando de forma desproporcionada a las personas y a las comunidades más excluidas. Ante esta realidad, el JRS Venezuela ha identificado un conjunto de prioridades que orientarán su acción en el período 2025–2028.

Estas prioridades no son solo una respuesta técnica al contexto, sino una expresión concreta de nuestra misión institucional. Recogen las voces de los equipos territoriales, los aprendizajes de los últimos años y las llamadas que emergen del discernimiento compartido. Son una apuesta por intervenir con profundidad, humanidad y sentido, allí donde la dignidad está más amenazada y la esperanza necesita ser sostenida.

1. Tejer redes de solidaridad y participación

Reconstruir el tejido social desde la confianza, la colaboración y la corresponsabilidad. Acompañamos a comunidades de acogida y personas en movilidad humana en la recuperación de vínculos, la organización colectiva y el diálogo con actores institucionales. Apostamos por la reconciliación como camino para generar entornos protectores y estrategias sostenibles frente a la crisis. Donde hay fragmentación, sembramos encuentro.

2. Iluminar el futuro, contribuyendo a la educación

Contribuir a la calidad educativa y al desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes, mediante el fortalecimiento de espacios protectores, la promoción de la permanencia escolar y el bienestar psicosocial. Acompañamos a instituciones, docentes, estudiantes y familias con estrategias lúdicas, pedagógicas y recreativas adaptadas a cada contexto, para que la educación — en la escuela y en el hogar— esté alineada con la protección y el ejercicio del derecho a aprender en condiciones de dignidad.

3. Empoderar sueños, abrir nuevas puertas

Acompañar a las personas en la construcción de proyectos de vida significativos y sostenibles, apostando por medios de vida dignos que promuevan su permanencia en el territorio. Fortalecemos las capacidades de quienes acompañamos, su autonomía y su poder de decisión, para que desarrollen su máximo potencial y se reconozcan como agentes de cambio en sus comunidades. Al identificar oportunidades en su entorno, fomentamos el arraigo, la cohesión social y el impulso de iniciativas que mejoren las condiciones de vida colectiva desde el crecimiento personal.

4. Salvaguardar derechos, garantizar la dignidad

Proteger integralmente a las personas en movilidad y a las comunidades que las acogen, promoviendo el acceso a derechos, la reducción de riesgos y el fortalecimiento de mecanismos comunitarios e institucionales de protección. Donde la dignidad está en riesgo, elegimos estar.

Capítulo 5. Perfiles priorizados para el acompañamiento (2025 – 2028)

La misión del JRS Venezuela se encarna en el acompañamiento concreto a personas y comunidades que viven las consecuencias más graves de la movilidad forzada, la exclusión y los riesgos de protección. En este nuevo ciclo estratégico, hemos discernido los perfiles prioritarios a partir de los signos del contexto, las voces de los territorios y el compromiso ético con quienes más necesitan ser acompañados.

Estos perfiles no son categorías fijas, sino rostros concretos marcados por múltiples vulneraciones. Reconocemos que las situaciones de riesgo se entrecruzan, y por ello trabajamos desde un enfoque interseccional, comunitario y territorial. Acompañamos no solo a personas, sino también a sus entornos:

familias, comunidades educativas, redes locales.

Perfil	Características	Riesgos de protección
--------	-----------------	-----------------------

<p>Desplazados forzados</p>	<p>Personas que se han visto forzadas a abandonar su lugar de residencia habitual, pero sin cruzar fronteras internacionales. Este desplazamiento puede deberse a amenazas de violencia, presencia de actores armados, desastres naturales, o pérdida de medios de vida.</p> <p>En varias ocasiones, los desplazados forzados no se identifican a sí mismos como desplazados, y enfrentan barreras para acceder a estrategias de protección o atención diferenciada.</p> <p>Pueden ser personas en tránsito, recién llegadas a comunidades de acogida o que ya se encuentren en estas comunidades desde hace determinado tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No reconocimiento formal como personas desplazadas. - Pérdida de redes familiares y comunitarias. - Acceso limitado a servicios básicos. - Desprotección jurídica y falta de mecanismos efectivos para denunciar situaciones de violencia. - Exposición a entornos de riesgo, como asentamientos informales, zonas controladas por actores armados o espacios donde prevalece la violencia generalizada. - Revictimización o desplazamientos múltiples. - Estigmatización o rechazo en comunidades receptoras.
<p>Retornados forzosos y deportados</p>	<p>Venezolanas y venezolanos que, habiendo migrado o huido previamente a otros países, se han visto forzados a retornar al territorio nacional como consecuencia de procesos de deportación, repatriación o retorno sin garantías.</p> <p>Muchas de ellas regresan desde contextos donde enfrentaron criminalización, detención o rechazo institucional, y vuelven sin redes de apoyo, sin documentación válida o sin acceso a medios de vida.</p> <p>Su retorno, no planificado ni voluntario, ocurre en condiciones de alta vulnerabilidad y desprotección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estigmatización y discriminación en comunidades de origen o acogida. - Ausencia de documentación de identidad o regularización. - Separación familiar y ruptura de redes de apoyo. - Desconocimiento de rutas de atención y acceso a servicios. - Riesgo de reincidir en migraciones forzadas ante falta de alternativas. - Impactos psicosociales derivados de experiencias de detención, separación o violencia durante el retorno.
<p>Refugiados, solicitantes de refugio y personas con necesidad de protección internacional</p>	<p>Personas que han huido de su país de origen o de residencia habitual y han llegado a Venezuela debido a fundados temores de persecución, violencia generalizada, conflicto armado, violaciones masivas de derechos humanos o situaciones que han perturbado gravemente el orden público.</p> <p>Incluye tanto a quienes han sido reconocidos formalmente como refugiados, como a quienes se encuentran en proceso de solicitud o no han accedido a mecanismos formales, pero requieren protección internacional. Su situación implica un alto grado de incertidumbre jurídica, social y emocional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Negación o dilación en el acceso a procedimientos de refugio - Criminalización o estigmatización. - Detención arbitraria o deportación sin evaluación individual. - Desconocimiento de sus derechos y rutas de protección. - Exclusión de servicios básicos por falta de documentación o estatus migratorio. - Aislamiento, inseguridad y afectaciones psicosociales

		derivadas del desarraigo y la violencia vivida.
Niños, niñas, adolescentes y jóvenes en riesgo.	<p>Niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ) que se encuentran expuestos a múltiples factores de vulnerabilidad asociados a la movilidad humana, la violencia, la pobreza y la exclusión estructural.</p> <p>Pueden vivir en contextos de desplazamiento, desescolarización, desprotección familiar, violencia intrafamiliar o comunitaria.</p> <p>Muchos están al cuidado de adultos mayores, migrantes ausentes o cuidadores no formales, y enfrentan condiciones que afectan su desarrollo integral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Deserción o exclusión del sistema educativo. - Violencia sexual, física o psicológica. - Trabajo infantil y explotación económica. - Reclutamiento por grupos armados o redes criminales. - Afectaciones al desarrollo emocional, social y educativo. - Falta de acceso a espacios seguros y servicios especializados de protección. - Separados de sus padres o de su tutor legal pero que pueden estar con otro pariente. - No acompañados de un adulto responsable de su cuidado.
Mujeres en riesgo	<p>Mujeres que enfrentan condiciones de alta vulnerabilidad vinculadas a dinámicas de violencia, pobreza, movilidad forzada y discriminación estructural. Este perfil incluye a mujeres jefas de hogar retornadas o desplazadas internas, mujeres multíparas, adolescentes, sobrevivientes de violencia basada en género (VBG), cuidadoras de personas dependientes, y aquellas con acceso limitado a recursos, redes de apoyo o mecanismos institucionales de protección.</p> <p>En muchos casos, las mujeres asumen en solitario la responsabilidad del sostenimiento familiar, en contextos de escasos ingresos, inseguridad y colapso de servicios básicos. Esta sobrecarga de roles se da junto a una marcada invisibilidad de sus necesidades específicas, lo que limita su acceso a salud, educación, formación, participación y toma de decisiones.</p> <p>Además, enfrentan discriminaciones múltiples relacionadas con género, edad, orientación sexual, etnicidad o situación migratoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Violencia física, sexual, emocional o económica, muchas veces naturalizada o no denunciada. - Explotación sexual y laboral, especialmente en contextos de desplazamiento o informalidad. - Falta de acceso a salud sexual y reproductiva, atención prenatal y servicios especializados. - Revictimización en instituciones y barreras para acceder a justicia. - Carga desproporcionada de cuidado sin apoyo comunitario ni estatal. - Discriminación por parte de actores comunitarios, familiares o institucionales. - Aislamiento, dependencia económica y pérdida de autonomía

Adultos/as mayores en riesgo	<p>Personas adultas mayores (+60 años) que enfrentan condiciones de exclusión, abandono o dependencia en contextos marcados por la movilidad forzada, la precariedad económica y el debilitamiento de los vínculos familiares y comunitarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Abandono o aislamiento social. - Negación o limitación en el acceso a servicios de salud y asistencia especializada. - Sobrecarga emocional, física y económica en el rol de cuidado. - Violencia y abuso físico, emocional o patrimonial.
-------------------------------------	---	--

	<p>Muchos de ellos viven solos, sin redes de apoyo, o tienen a su cargo el cuidado de niñas, niños y adolescentes, lo que representa una sobrecarga física y emocional no reconocida. También se incluyen cuidadores/as —formales o informales— que brindan asistencia sin contar con apoyo institucional, capacitación o condiciones dignas.</p> <p>Este perfil presenta necesidades específicas asociadas a la salud física y mental, al acceso a medicamentos, movilidad, alimentación, vivienda segura y protección social. En muchos casos, su rol dentro del hogar o la comunidad es invisibilizado, y su voz excluida de espacios de participación o toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de familiares ausentes o redes informales precarias. - Invisibilidad institucional y barreras para ejercer sus derechos.
Comunidades de acogida y/o origen con altos niveles de vulnerabilidad	<p>Son personas o comunidades locales —urbanas, rurales o de frontera— que reciben o conviven con personas en situación de movilidad humana, y que al mismo tiempo enfrentan condiciones estructurales de exclusión, pobreza, violencia o desprotección institucional que también les ponen en riesgo.</p> <p>Estas comunidades suelen presentar altos niveles de desempleo, deterioro de servicios básicos, fragmentación del tejido social, escasa presencia estatal y una alta carga psicosocial acumulada.</p> <p>A pesar de estas limitaciones, estas comunidades han desarrollado respuestas solidarias y resilientes, aunque también pueden reproducir dinámicas de rechazo, discriminación o violencia frente a la llegada de nuevas personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saturación o colapso de servicios comunitarios (agua, salud, educación). - Tensiones entre población local y población en movilidad. - Fragmentación de redes de apoyo y de mecanismos de resolución de conflictos. - Presencia de actores armados, violencia territorial o grupos de control informal. - Desconfianza hacia instituciones y organizaciones externas. - Exclusión en procesos de planificación local y acceso desigual a recursos. - Debilitamiento de liderazgos comunitarios y pérdida de cohesión social.

Población indígena en riesgo	<p>Personas, pueblos y comunidades indígenas que viven en condiciones de exclusión estructural, despojo territorial, invisibilización cultural y discriminación histórica. Muchas de ellas se encuentran en zonas de frontera o rurales, afectadas por la emergencia humanitaria, la presencia de actores armados, el deterioro ambiental o el colapso de servicios públicos.</p> <p>Estas realidades han obligado a muchas familias indígenas a desplazarse forzosamente, muchas veces rompiendo con sus territorios, modos de vida y sistemas de organización ancestral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desplazamiento forzado por conflictos territoriales o violencia. - Pérdida de tierras ancestrales y ruptura de vínculos con el territorio. - Exclusión del sistema de salud, educación y servicios básicos. - Discriminación y racismo institucional o comunitario. - Desintegración familiar y comunitaria por procesos de desplazamiento. - Afectación a sus sistemas de gobernanza y formas de organización.
	<p>A pesar de ello, conservan saberes, prácticas comunitarias, identidades y formas propias de resistencia que deben ser respetadas y fortalecidas. El acompañamiento del JRS debe reconocer su derecho a la autodeterminación, su diversidad cultural y sus procesos organizativos autónomos.</p>	

Capítulo 6. De la visión a la acción: ejes estratégicos

A partir del discernimiento compartido, la lectura del contexto y la misión institucional, el JRS Venezuela ha definido una estrategia que da dirección, coherencia y estructura a su acción para el período 2025–2028.

La teoría de cambio articula el objetivo transformador que perseguimos con los caminos estratégicos que lo hacen posible. En este contexto, hemos definido cuatro ejes estratégicos, cada uno refleja nuestras prioridades como institución. Estos ejes orientarán la planificación de nuestras acciones y definen nuestras áreas de intervención.

La cadena de resultados permite establecer con claridad cómo las acciones del JRS Venezuela — desde sus actividades más concretas hasta sus apuestas más profundas— contribuyen de manera progresiva al cambio que se desea alcanzar. A través de una secuencia lógica que parte de las actividades, los resultados esperados y el impacto final, esta herramienta facilita la planificación, el seguimiento y la evaluación de nuestras intervenciones.

Su valor no es solo técnico, sino también estratégico: nos ayuda a vincular cada acción con nuestra misión, a anticipar condiciones necesarias para el cambio y a identificar los supuestos que podrían afectarlo. En este Plan Estratégico, la cadena de resultados se articula con cada eje estratégico, y será la base para el desarrollo de proyectos, indicadores y mecanismos de aprendizaje institucional.

A continuación, nuestra propuesta de cadena de resultados.

MISIÓN	Como obra de la Provincia Venezolana de la Compañía de Jesús, el Servicio Jesuita a Refugiados acompaña, sirve y defiende a las personas en situación de movilidad humana y a las comunidades de acogida en Venezuela, promoviendo la salvaguarda de su dignidad, la reconciliación y la cultura de paz. Trabajamos por un futuro esperanzador para cada persona, impulsando su participación en la construcción de una sociedad más equitativa.			
OBJETIVO GENERAL (IMPACTO)	Promover el desarrollo integral y la protección de personas en situación de movilidad humana forzada y comunidades en riesgo en Venezuela, fortaleciendo sus capacidades para ejercer sus derechos, restablecer sus proyectos de vida y transformar sus entornos, mediante un acompañamiento cercano, solidario e integral.			
COMPONENTES	1. RECONCILIACIÓN Favorecer procesos comunitarios que permitan reconstruir el tejido social, fortalecer vínculos, potenciar la capacidad de agencia y promover la participación activa en la toma de decisiones desde un enfoque de reconciliación y paz.	2. EDUCACIÓN Contribuir al fortalecimiento de comunidades educativas y espacios protectores como entornos inclusivos, seguros y de calidad, que garanticen el derecho a la educación y el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes.	3. MEDIOS DE VIDA Facilitar procesos para el desarrollo de capacidades y el acceso a medios de vida sostenibles de personas en situación de movilidad humana y comunidades en riesgo, para que amplíen las oportunidades de inserción, arraigo y permanencia.	4. PROTECCIÓN Contribuir a la protección integral de personas y comunidades en riesgo, mediante acciones jurídicas, psicosociales, humanitarias e institucionales que fortalezcan sus capacidades de afrontamiento, restitución de derechos y acceso a servicios especializados.
EJES ESTRATÉGICOS	1.1. Protección basada en Comunidad. 1.2. Fortalecimiento Comunitario. 1.3. Promoción de culturas de paz y hospitalidad.	2.1. Acceso y permanencia educativa. 2.2. Fortalecimiento de la calidad educativa. 2.3. Espacios Protectores. 2.4. Formación socioemocional.	3.1. Desarrollo de conocimientos y capacidades productivas. 3.2. Emprendimiento.	4.1. Orientación jurídica y gestión legal. 4.2. Gestión de casos de protección. 4.3. Asistencia humanitaria. 4.4. Acompañamiento psicosocial. 4.5. Fortalecimiento institucional.

COMPONENTE	<p>1. RECONCILIACIÓN</p> <p>Favorecer procesos comunitarios que permitan reconstruir el tejido social, fortalecer vínculos, potenciar la capacidad de agencia y promover la participación en la toma de decisiones desde un enfoque de reconciliación y paz.</p>		
EJES ESTRATÉGICOS	<p>1.1. Protección Basada en Comunidad</p> <p>Fortalecer mecanismos comunitarios de protección mediante el acompañamiento a liderazgos, redes de apoyo y estructuras colectivas que promuevan la identificación y gestión de soluciones locales a riesgos de protección y el ejercicio de derechos.</p>	<p>1.2. Fortalecimiento comunitario</p> <p>Impulsar las capacidades de comunidades, grupos de base o parroquias para la elaboración e implementación de sus planes de vida comunitarios que promuevan su desarrollo colectivo.</p>	<p>1.3. Promoción de culturas de paz y hospitalidad</p> <p>Desarrollar espacios, estrategias y prácticas para fomentar la resolución pacífica de conflictos, el diálogo, la acogida y el reconocimiento mutuo entre comunidades de acogida y personas en movilidad humana.</p>
RESULTADOS	<p>R.1.1.1. Los miembros de las comunidades acompañadas fortalecen sus capacidades comunitarias para la gestión de riesgos de protección</p> <p>R.1.1.2. Agentes comunitarios fortalecen sus capacidades para promover derechos y activar rutas locales ante riesgos de protección.</p>	<p>R.1.2.1. Los miembros de comunidades, grupos de base o parroquias acompañadas fortalecen sus habilidades para el liderazgo y gestión de proyectos comunitarios.</p> <p>R.1.2.2. Las comunidades, grupos de base o parroquias acompañadas inician la implementación de sus planes de vida comunitarios.</p>	<p>R.1.3.1. Las personas acompañadas aumentan sus conocimientos en herramientas para la resolución no violenta de conflictos en su comunidad.</p> <p>R.1.3.2. Los miembros de las comunidades acompañadas reconocen la hospitalidad y la reconciliación como valores fundamentales de su comunidad</p> <p>R.1.3.3 Las experiencias comunitarias de paz y hospitalidad son socializadas en otros territorios o instituciones</p>
ACTIVIDADES	<p>1. Diseño de “Planes comunitarios para la gestión de riesgos de protección”.</p> <p>2. Acompañar la implementación de acciones, iniciativas o estrategias comunitarias para la prevención de riesgos de protección.</p> <p>3. Formación a líderes, lideresas y estructuras comunitarias en derechos humanos, rutas de protección, mecanismos institucionales.</p>	<p>1. Procesos de formación en liderazgo y/o gestión de proyectos comunitarios.</p> <p>2. Diseño e implementación de “Planes de vida comunitario”.</p> <p>3. Intercambio de experiencias entre comunidades, grupos de base o parroquias acompañadas para el aprendizaje mutuo.</p>	<p>1. Procesos de formación en resolución pacífica de conflictos, mediación comunitaria y comunicación no violenta.</p> <p>2. Campañas culturales para la promoción de la hospitalidad, la reconciliación y la no violencia.</p> <p>3. Conmemorar o celebrar fechas o eventos simbólicos que promuevan el encuentro y la solidaridad entre personas en movilidad y comunidades de acogida.</p> <p>4. Sistematización de experiencias comunitarias de paz y hospitalidad para replicar buenas prácticas en otros territorios.</p>

COMPONENTE	2. EDUCACIÓN Contribuir al fortalecimiento de comunidades educativas, espacios protectores y familias como entornos inclusivos, seguros y de calidad, que garanticen el derecho a la educación y el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes.			
EJES ESTRATÉGICOS	2.1. Acceso y permanencia educativa Adelantar estrategias comunitarias, pedagógicas e institucionales que favorezcan la inscripción, reingreso, permanencia y culminación de ciclos educativos de niñas, niños y adolescentes en el sistema educativo.	2.2. Fortalecimiento de la calidad educativa Contribuir a la mejora de las capacidades pedagógicas, socioemocionales y organizativas de agentes y centros educativos.	2.3. Espacios protectores Fortalecer las familias, los centros educativos y las comunidades como entornos seguros, libres de violencia e inclusivos para niños, niñas y adolescentes.	2.4. Formación socioemocional Promover estrategias de formación para niños, niñas y adolescentes que fortalezcan sus competencias socioemocionales.
RESULTADOS	R.2.1.1. Los niños, niñas y adolescentes acompañados acceden, permanecen y completan ciclos formativos en el sistema educativo formal.	R.2.2.1. Agentes educativos fortalecen sus capacidades pedagógicas, socioemocionales y organizativas mediante procesos de formación y acompañamiento. R.2.2.2. Los centros educativos priorizados mejoran sus servicios educativos mediante estrategias de dotación pedagógica y adecuación de espacios.	R.2.3.1. Padres, madres, cuidadores, agentes comunitarios y/o agentes educativos aumentan sus conocimientos en estrategias protectoras y socioemocionales para NNA R.2.3.2. Se han fortalecido las capacidades de centros educativos y comunidades como espacios protectores	R.2.4.1. Los niños, niñas y adolescentes reconocen y fortalecen sus competencias socioemocionales para construir proyectos de vida alejados de la violencia e implementar estrategias auto protectoras.

ACTIVIDADES	<p>1. Jornadas comunitarias de identificación de NNA desescolarizados o que abandonaron el sistema educativo.</p> <p>2. Remisión de niños, niñas y adolescentes fuera del sistema educativo para su inscripción en el sistema educativo o en espacios de nivelación.</p> <p>3. Entrega de kits escolares, uniformes u otros apoyos para facilitar la continuidad educativa.</p>	<p>1. Desarrollar procesos formativos y brindar acompañamiento técnico agentes educativos para fortalecer sus capacidades pedagógicas, inclusivas y organizativas.</p> <p>2. Entrega kits pedagógico a agentes educativos</p> <p>3. Dotación de material educativo y/o pedagógico a unidades educativas</p>	<p>1. Formación a padres, madres, cuidadores, agentes comunitarios y/o agentes educativos sobre estrategias de protección, estrategias socioemocionales y crianza respetuosa.</p> <p>2. Diseño e implementación de “Planes de gestión de riesgo institucionales” para centros educativos con rutas de atención y acompañamiento.</p>	<p>1. Procesos formativos para NNA en competencias socioemocionales como autoconciencia, autogestión, conciencia social, habilidades relacionales y toma de decisiones responsables.</p>
	<p>4. Espacios de información sobre la importancia del derecho a la educación y acceso y permanencia en el sistema educativo.</p>	<p>4. Adecuación de espacios físicos para mejorar los procesos de aprendizaje.</p>	<p>3. Creación o fortalecimiento de espacios protectores comunitarios para niños, niñas y adolescentes.</p>	

COMPONENTE	<p>3. MEDIOS DE VIDA</p> <p>Facilitar procesos para el desarrollo de capacidades y el acceso a medios de vida sostenibles de personas en situación de movilidad humana y comunidades en riesgo, para que amplíen las oportunidades de inserción, arraigo y permanencia.</p>		
EJES ESTRATÉGICOS	<p>3.1. Desarrollo de conocimientos y capacidades productivas</p> <p>Favorecer o implementar procesos formativos para el desarrollo de conocimientos profesionales, técnicos y/o de saberes u oficios que amplíen las oportunidades económicas de las personas acompañadas.</p>	<p>3.2. Emprendimiento</p> <p>Acompañar en la formulación, financiamiento y seguimiento de planes de negocio de unidades productivas de población acompañada, mediante la asistencia técnica, entrega de capital semilla y procesos de reinversión.</p>	
RESULTADOS	<p>R.3.1.1. Las personas acompañadas completan procesos de formación para el trabajo que fortalecen sus capacidades para generar ingresos.</p>	<p>R.3.2.1. Las personas acompañadas desarrollan unidades productivas sostenibles que contribuyen a su autonomía económica.</p>	
ACTIVIDADES	<p>1. Procesos formativos en oficios, saberes ancestrales, habilidades técnicas o digitales adaptadas al mercado local.</p> <p>2. Orientación o apoyo para el acceso a educación técnica o universitaria.</p>	<p>1. Entrega de capital semilla para el desarrollo de unidades productivas.</p> <p>2. Acompañamiento técnico y seguimiento a unidades productivas capitalizadas.</p>	

COMPONENTE	<p>4. PROTECCIÓN</p> <p>Contribuir a la protección integral de personas y comunidades en riesgo, mediante acciones jurídicas, psicosociales, humanitarias e institucionales que fortalezcan sus capacidades de afrontamiento, restitución de derechos y acceso a servicios especializados.</p>				
EJES ESTRATÉGICOS	<p>4.1. Orientación jurídica y gestión legal</p> <p>Brindar información, asesoría y gestoría legal a personas con riesgos de protección para salvaguardar sus derechos.</p>	<p>4.2. Gestión de casos de protección</p> <p>Acompañar a personas en riesgo mediante planes de atención diferenciados que faciliten su acceso a rutas de protección dignas y pertinentes, a través de mecanismos seguros de referencia y articulación con actores especializados.</p>	<p>4.3. Asistencia humanitaria</p> <p>Ofrecer asistencia material a personas con necesidades críticas, como parte de estrategias de mitigación de riesgos de protección y sin discriminación.</p>	<p>4.4. Apoyo psicosocial</p> <p>Implementar estrategias de atención psicosocial individual y colectiva que promuevan el bienestar, la recuperación emocional y la resiliencia de personas y comunidades acompañadas.</p>	<p>4.5. Fortalecimiento institucional</p> <p>Impulsar procesos de articulación con instituciones públicas y eclesiales para el fortalecimiento de sus capacidades y mejorar la efectividad de rutas de atención.</p>
RESULTADOS	<p>R.4.1.1. Las personas acompañadas conocen y ejercen sus derechos mediante procesos de orientación jurídica y gestión de casos legales.</p>	<p>R.4.2.1. Las personas con riesgos de protección reciben atención oportuna mediante la gestión de casos y la articulación con actores especializados.</p>	<p>R.4.3.1. Las personas acompañadas solventan sus necesidades críticas a través de asistencia humanitaria entregada bajo criterios de priorización, equidad, dignidad y no discriminación.</p>	<p>R.4.4.1. Las personas acompañadas fortalecen su bienestar emocional y sus capacidades de afrontamiento a través del acompañamiento psicosocial individual y grupal.</p>	<p>R.4.5.1. El personal de instituciones públicas, eclesiales y comunitarias acompañadas mejoran sus capacidades técnicas y humanas para atender personas o comunidades con riesgos de protección.</p>

ACTIVIDADES	<p>1. Orientación individual o grupal para el reconocimiento de derechos y rutas de atención.</p> <p>2. Gestión de casos legales.</p>	<p>1. Gestión de casos individuales con riesgos de protección.</p>	<p>1. Entrega de asistencia humanitaria individual o familiar.</p>	<p>1. Atención psicosocial individual.</p> <p>2. Espacios grupales psicosociales para promover el bienestar emocional, el afrontamiento y la resiliencia.</p>	<p>1. Acompañamiento y fortalecimiento técnico a instituciones públicas, eclesiales y comunitarias en protección.</p> <p>2. Formación a funcionarios, voluntarios y actores aliados en marcos legales, protección y rutas de atención.</p>
-------------	---	--	--	---	--

Capítulo 7. Fortalecimiento institucional

El cumplimiento de la misión del JRS Venezuela requiere no solo de una clara orientación estratégica y un sólido compromiso con las personas acompañadas, sino también de una base organizacional que le permita operar con eficiencia, ética y sostenibilidad. En este sentido, el fortalecimiento institucional se configura como un eje transversal de este Plan Estratégico, que busca consolidar las capacidades internas, humanas y operativas de la organización para sostener su acción y ampliar su impacto.

Durante los últimos años, el JRS Venezuela ha enfrentado múltiples desafíos relacionados con la gestión de sus procesos, la sostenibilidad financiera, la estandarización operativa, el cuidado de su cuerpo apostólico y la generación de aprendizajes. Al mismo tiempo, ha demostrado una gran resiliencia, adaptabilidad y compromiso por parte de sus equipos, lo que ha permitido sostener su presencia territorial y su capacidad de respuesta.

Este componente estratégico parte de las recomendaciones del ejercicio de evaluación institucional (SCO) y de los aprendizajes acumulados en la gestión cotidiana de la organización. Se orienta a fortalecer cinco dimensiones clave del quehacer institucional: la gestión administrativa y financiera; el talento humano y el bienestar del personal; los procesos operativos; la gestión del conocimiento y el aprendizaje; y la cultura organizacional alineada con los valores del JRS y de la Compañía de Jesús.

COMPONENTE	<p>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</p> <p>Fortalecer las capacidades institucionales, operativas y humanas del JRS Venezuela para implementar su misión de manera ética, eficaz y sostenible, adaptándose a los desafíos del contexto y consolidando un modelo de gestión centrado en el aprendizaje, la eficiencia, el cuidado del equipo y la fidelidad a su identidad.</p>			
EJES ESTRATÉGICOS	<p>1. Gestión administrativa y financiera eficiente</p> <p>Consolidar sistemas y procesos que permitan una gestión transparente, ágil y sostenible de los recursos institucionales.</p>	<p>2. Cuidado del cuerpo apostólico</p> <p>Promover una cultura de cuidado, corresponsabilidad y crecimiento integral en las personas que forman parte del JRS Venezuela, reconociendo su rol como actores fundamentales de la misión institucional.</p>	<p>3. Gestión operativa con sentido y calidad</p> <p>Desarrollar procedimientos, herramientas y mecanismos de aprendizaje que fortalezcan la calidad técnica, la rendición de cuentas, la sistematización y la mejora continua de la acción institucional.</p>	<p>4. Identidad Ignaciana</p> <p>Afianzar una cultura organizacional inspirada en la espiritualidad ignaciana, que promueva el discernimiento, la interioridad, el liderazgo ético y el sentido profundo del servicio.</p>
RESULTADOS	<p>R.1.1. La gestión administrativa y financiera del JRS Venezuela se desarrolla con eficiencia, transparencia y sostenibilidad, en coherencia con el plan estratégico.</p>	<p>R.2.1. El personal del JRS Venezuela cuenta con condiciones de trabajo, desarrollo y bienestar que fortalecen su compromiso, permanencia y calidad del acompañamiento.</p>	<p>R.3.1. El JRS Venezuela consolida procedimientos, herramientas y aprendizajes que garantizan una implementación coherente, eficaz y orientada al mejoramiento continuo.</p>	<p>R.4.1. El JRS Venezuela fortalece su identidad institucional a partir de la espiritualidad ignaciana, promoviendo una cultura organizacional coherente con su misión y valores.</p>

	<p>Establecer mecanismos de control interno, seguimiento de partidas y auditoría institucional.</p> <p>Socializar e implementar los manuales de compras, adquisiciones y procedimientos administrativos.</p>	<p>Implementar un sistema de evaluación de desempeño semestral o anual.</p> <p>Diseñar e implementar un plan institucional de formación continua.</p> <p>Crear e institucionalizar un programa de bienestar y cuidado integral del personal.</p>	<p>Estandarizar herramientas de diagnóstico de necesidades, análisis de contexto y priorización.</p> <p>Diseñar e implementar una estrategia de gestión del conocimiento institucional.</p> <p>Actualizar los mecanismos de rendición de cuentas con las comunidades y hacer un plan de seguimiento a su implementación.</p>	
ACTIVIDADES CLAVE	<p>Elaborar un presupuesto trianual institucional global alineado al PEI.</p> <p>Implementar y mantener actualizado el sistema NAVISION para la gestión contable y financiera.</p> <p>Diseñar e implementar una política de recuperación de costos y reservas institucionales.</p> <p>Fortalecer las capacidades de formulación presupuestaria anual con enfoque multifuente.</p>	<p>Fortalecer el área de Gestión Humana dentro del equipo institucional con la contratación permanente de al menos un analista de gestión humana.</p> <p>Actualizar el manual de descripciones de cargos del JRS Venezuela.</p> <p>Institucionalizar un proceso de inducción para el personal que se vincula a la organización.</p> <p>Actualizar y socializar el manual de RRHH del JRS Venezuela.</p>	<p>Implementar y mantener actualizado el sistema IMS global.</p> <p>Fortalecer el área de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas (MEAL) dentro del equipo institucional con la contratación permanente de al menos un analista.</p> <p>Desarrollar e implementar la política MEAL, en concordancia con el PEI.</p> <p>Desarrollar y aprobar SOP (procedimientos operativos estándar) por cada eje y actividades estratégicas.</p>	<p>Diseñar e implementar un plan anual de formación ignaciana para todo el equipo institucional.</p> <p>Fomentar prácticas regulares de discernimiento comunitario en los espacios de toma de decisiones.</p> <p>Favorecer la participación del equipo en Ejercicios Espirituales.</p>

Capítulo 8. Planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje

La planificación, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje son procesos esenciales para garantizar la coherencia, calidad e impacto de la acción del JRS Venezuela. Este capítulo establece las herramientas para organizar la ejecución del PEI 2025–2028, medir sus avances, valorar sus resultados y generar aprendizajes que fortalezcan la misión institucional.

Estos procesos se articulan como un ciclo continuo: la planificación anual y operativa define las metas y actividades; el monitoreo permite identificar progresos y alertas; la evaluación aporta un análisis profundo del desempeño y la efectividad; y el aprendizaje institucional asegura que la experiencia acumulada se transforme en mejoras para la acción futura.

Herramienta	Tipo	Periodicidad	Descripción	Responsabilidades
Plan Operativo Anual (POA)	Planificación	Anual	<p>Herramienta que traduce los objetivos y resultados establecidos en el PEI en acciones concretas para un año específico. Detalla las actividades a ejecutar, los responsables, los plazos y los recursos necesarios, sirviendo como guía para la gestión técnica, administrativa y financiera de la organización.</p> <p>Además de orientar la ejecución anual, el POA es la referencia principal para el seguimiento y monitoreo del avance institucional, y constituye un insumo clave para la evaluación de logros y la rendición de cuentas al final de cada periodo.</p>	<p>Dirección Nacional: Validar la coherencia del POA con el PEI, aprobarlo oficialmente y garantizar que cuente con los recursos necesarios.</p> <p>Subdirección Nacional/Coordinación de programas/Coordinación de proyectos: Revisión del POA, garantizar que los objetivos e indicadores estén alineados con el marco de resultados y consolidar la información de todas las oficinas.</p> <p>Coordinaciones locales: Elaborar sus POA territoriales, definiendo actividades, plazos y responsables según su contexto, mantenerlos actualizados con cada inicio de proyecto.</p> <p>Equipo técnico: Aportar el detalle de qué se hará, cómo y cuándo desde su área temática o componente.</p>
Presupuesto Anual	Planificación	Anual	<p>Herramienta financiera que asigna y distribuye los recursos económicos necesarios para ejecutar las actividades definidas en el POA, asegurando la coherencia con el PEI. Incluye el detalle de ingresos proyectados por fuente de financiamiento, así como los gastos previstos por línea estratégica, área de trabajo y oficina local. El presupuesto anual permite proyectar la sostenibilidad de las operaciones, facilitar la toma de decisiones financieras y monitorear la eficiencia en el uso de recursos durante el periodo.</p>	<p>Dirección Nacional: Aprobar el presupuesto y garantizar que responda a las prioridades estratégicas.</p> <p>Coordinación Administrativa y Financiera: Liderar el proceso de formulación, consolidar información de todas las áreas y velar por la coherencia contable y legal.</p> <p>Coordinaciones locales: Proveer estimaciones realistas de costos para las actividades planificadas en su POA territorial.</p> <p>Equipo técnico: Aportar estimaciones de recursos y costos para las actividades bajo su responsabilidad.</p>

IMS Global o Herramienta de Monitoreo disponible*	Monitoreo	Continuo (Mensual)	Sistema institucional de gestión de información programática que registra y consolida datos sobre la población acompañada, las actividades ejecutadas y el avance en los indicadores de producto y de resultado definidos en el PEI y en los proyectos. Facilita el seguimiento en tiempo real del desempeño de las intervenciones, la identificación de avances y brechas, y la generación de reportes técnicos para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el aprendizaje	Dirección Nacional: Utilizar la información consolidada para la toma de decisiones estratégicas. Subdirección Nacional/Coordinación de proyectos: Elaboración y presentación de informes institucionales a donantes o consejo directivo.
---	-----------	--------------------	---	---

			institucional. El IMS Global permite desagregar información por territorio, población objetivo, tipo de servicio y periodo, asegurando coherencia y comparabilidad de los datos a nivel nacional y regional.	Analista MEAL o Coordinación MEAL / Coordinación de proyectos: Administrar el sistema, garantizar la calidad de los datos y generar reportes nacionales. Coordinaciones locales: Supervisar el ingreso oportuno y correcto de datos en su oficina, verificar consistencia y remitir observaciones. Equipos técnicos: Registrar la información de las actividades y población atendida de manera precisa y oportuna.
--	--	--	--	---

NAVISION	Monitoreo	Continuo (Mensual)	Sistema institucional de gestión contable y financiera que permite registrar, controlar y reportar la ejecución presupuestaria de la organización. Facilita el seguimiento del uso de los recursos asignados en el Presupuesto Anual y en cada proyecto, asegurando su correcta imputación y cumplimiento de los requisitos contables y fiscales. NAVISION integra funciones de control interno, conciliaciones, generación de reportes financieros y análisis de gastos, lo que contribuye a la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en información financiera confiable.	Dirección Nacional: Revisar y validar reportes financieros consolidados para la toma de decisiones estratégicas. Coordinación Administrativa y Financiera: Administrar el sistema, consolidar la información financiera nacional y garantizar el cumplimiento de políticas contables y legales. Coordinaciones locales: Garantizar el registro oportuno y correcto de gastos e ingresos de acuerdo con el plan contable institucional. Equipos administrativos y financieros: Ingresar y documentar las transacciones siguiendo los procedimientos establecidos.
----------	-----------	--------------------	---	---

Informe de gestión	Monitoreo	Semestral y Anual	<p>Documentos institucionales que consolidan y analizan los avances técnicos, financieros y de contexto de la organización o las oficinas locales en un periodo determinado. Incluyen el grado de cumplimiento de los objetivos y actividades establecidos en el POA, el uso de los recursos financieros, los principales logros alcanzados, las dificultades encontradas y las lecciones aprendidas.</p> <p>Además de ser un instrumento de seguimiento interno, constituyen una herramienta clave de rendición de cuentas hacia donantes, aliados, comunidades acompañadas y otros actores externos, contribuyendo a la transparencia y la visibilidad institucional.</p>	<p>Dirección Nacional: Aprobar la versión final y presentarla ante donantes, aliados y otros actores estratégicos.</p> <p>Subdirección Nacional: Supervisar la coherencia con el POA y el PEI, apoyar en el análisis de resultados y validar la consistencia entre lo técnico y lo financiero antes de la aprobación final.</p> <p>Coordinación MEAL: Consolidar la información técnica, validar la calidad de los datos y asegurar la coherencia con el PEI y el POA.</p> <p>Coordinación Administrativa y Financiera: Integrar información financiera actualizada y validada.</p> <p>Coordinaciones locales: Proveer datos y análisis de sus territorios en los plazos establecidos.</p>
--------------------	-----------	-------------------	---	--

				Equipos técnicos: Suministrar información cualitativa y cuantitativa de sus áreas de trabajo.
Evaluación de medio término del PEI	Evaluación	Una vez en el ciclo estratégico (2027)	<p>Proceso que analiza el grado de avance del PEI a mitad de su ciclo de implementación. Evalúa el cumplimiento de los objetivos y resultados establecidos, la pertinencia de las estrategias, la efectividad de las acciones ejecutadas y la sostenibilidad de los logros alcanzados hasta el momento.</p> <p>Esta evaluación permite identificar ajustes necesarios para optimizar la segunda mitad del ciclo, incorporando aprendizajes y recomendaciones tanto para la gestión programática como para el fortalecimiento institucional. Puede ser realizada de manera interna o con el apoyo de evaluadores externos.</p>	<p>Dirección Nacional: Aprobar los términos de referencia, garantizar recursos para la evaluación y liderar la adopción de recomendaciones.</p> <p>Subdirección Nacional: Coordinar el proceso de preparación y ejecución de la evaluación, asegurando la participación de todas las áreas y oficinas.</p> <p>Coordinación MEAL/Proyectos: Diseñar la metodología, recopilar y analizar datos, consolidar resultados y elaborar el informe final (o coordinar con consultores externos).</p> <p>Coordinaciones locales: Proveer información, evidencias y facilitar el acceso a comunidades y actores clave en sus territorios.</p> <p>Equipos técnicos: Aportar insumos y análisis específicos de su área de trabajo para el proceso evaluativo.</p>

Evaluación final del PEI	Evaluación	Una vez al cierre del ciclo estratégico (2028)	<p>Proceso integral de análisis que determina el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados del PEI al finalizar su ciclo. Evalúa la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de las acciones implementadas, considerando tanto los logros alcanzados como los desafíos encontrados.</p> <p>Esta evaluación permite extraer aprendizajes estratégicos, identificar buenas prácticas y formular recomendaciones para la construcción del siguiente ciclo de planificación institucional. Al igual que la evaluación de medio término, puede ser desarrollada de forma interna o con el apoyo de consultores externos.</p>	<p>Dirección Nacional: Aprobar los términos de referencia, garantizar recursos y liderar la socialización de los resultados con los equipos y socios estratégicos.</p> <p>Subdirección Nacional: Coordinar la logística y articulación entre las áreas y oficinas para facilitar la recolección de información y la participación en la evaluación.</p> <p>Coordinación MEAL/Proyectos: Diseñar o validar la metodología, consolidar la información y elaborar el informe final (o supervisar el trabajo de evaluadores externos).</p> <p>Coordinaciones locales: Proporcionar datos, testimonios y facilitar el contacto con comunidades y aliados en sus territorios.</p> <p>Equipos técnicos: Contribuir con insumos, análisis y documentación de experiencias desde su área temática o componente estratégico.</p>
Procesos de sistematización y aprendizaje institucional	Aprendizaje	Según planificación (Al menos uno al año)	<p>Conjunto de procesos que integran la documentación y análisis de experiencias, metodologías y modelos de intervención del JRS Venezuela, con la generación de espacios de reflexión, discernimiento y aprendizaje colectivo. Incluye la elaboración de sistematizaciones temáticas que recogen lecciones aprendidas, buenas prácticas e innovaciones, así como reuniones nacionales y territoriales en las que los equipos revisan resultados, intercambian experiencias y ajustan estrategias.</p>	<p>Dirección Nacional: Promover la cultura de aprendizaje y garantizar que los hallazgos se traduzcan en mejoras estratégicas.</p> <p>Subdirección Nacional: Coordinar la programación de las sistematizaciones y espacios de aprendizaje, asegurando la participación de todas las áreas y oficinas.</p> <p>Coordinación MEAL/Proyectos: Liderar la planificación, facilitación y documentación de los procesos, y consolidar los aprendizajes institucionales.</p> <p>Coordinaciones locales: Aportar insumos, experiencias y lecciones aprendidas desde el trabajo territorial.</p> <p>Equipos técnicos: Contribuir con testimonios, datos y reflexiones para enriquecer los productos de sistematización y los debates en los espacios de aprendizaje.</p>

Capítulo 9. Proyección y compromiso

El Plan Estratégico Institucional 2025–2028 del JRS Venezuela es el resultado de un proceso colectivo que ha integrado la voz, la experiencia y el compromiso de quienes conforman nuestra organización y de las comunidades que acompañamos. Este documento no es únicamente una hoja de ruta técnica, sino un compromiso vivo con nuestra misión de acompañar, servir y defender a las personas en movilidad humana, así como a las comunidades de acogida y de origen, promoviendo la dignidad, la reconciliación y la justicia.

En los próximos cuatro años, nuestras acciones estarán guiadas por los objetivos estratégicos aquí establecidos, fortaleciendo nuestras capacidades institucionales y adaptándonos a los desafíos de un contexto en constante cambio. La implementación de este plan requerirá el esfuerzo coordinado de todo el cuerpo apostólico del JRS Venezuela, el respaldo de nuestros aliados y la participación de las comunidades con las que trabajamos.

Este PEI es también una invitación permanente a aprender, innovar y mantenernos fieles a nuestra identidad ignaciana. Nuestra proyección es clara: seguir construyendo caminos de esperanza y soluciones duraderas para quienes han sido forzados a dejar su hogar o se encuentran en riesgo.