



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



# CONSTRUYENDO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE SOSTENIBLES PARA FORTALECER EL SISTEMA LOCAL

## PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

**EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD:** Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No. AID- OAA-I- 13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

## CONTENIDOS

ACERCA DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO	3
ACERCA DE SOCIAL IMPACT	3
RECONOCIMIENTOS	3
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	4
INTRODUCCIÓN	5
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO	5
DISEÑO Y ESTRUCTURA DE ESTE DOCUMENTO	8
SECCIÓN 1	10
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA COMUNIDADES DE APRENDIZAJE DE CSA Y SUS RESULTADOS SIGNIFICATIVOS.	10
SECCIÓN 2	18
DESCRIPCIÓN GENERAL: EL MÉTODO DE CSA PARA CREAR COMUNIDADES DE APRENDIZAJE SOSTENIBLES.	18
SOSTENIBILIDAD	18
LA VÍA HACIA LA SOSTENIBILIDAD: LA EXPERIENCIA DEL CSA.	18
LAS DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD.	19
SECCIÓN 3	22
6 PASOS PARA CONSTRUIR UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE SOSTENIBLE.	22
SECCIÓN 4	32
MEJORES PRÁCTICAS Y RESULTADOS	32
CONCLUSIÓN	36

## **ACERCA DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO**

El Programa para la Sociedad Civil México (de aquí en adelante: CSA, por sus siglas en inglés: Civil Society Activity) fue un programa de cuatro años de duración, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). El objetivo del CSA consistió en mejorar la sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (de aquí en adelante: OSC), de tal manera que se pudieran implementar sus respectivas agendas en materia de prevención de violencia, protección de Derechos Humanos y la reforma de la justicia en México. Con este propósito, el enfoque de CSA se centró en mejorar la capacidad de las OSC para comunicar y trabajar de manera colaborativa, ampliar su red de conexiones con actores clave, fortalecer su capacidad para desarrollar estrategias en respuesta a entornos cambiantes y a las necesidades y prioridades de sus respectivas comunidades y, por último, facilitarle a las OSC el acceso a recursos y conocimientos.

El programa conocido como CSA de USAID México fue implementado por Social Impact (de aquí en adelante: SI) Inc., en colaboración con la Fundación Appleseed México.

## **ACERCA DE SOCIAL IMPACT**

SI es un despacho de consultoría administrativa, el cual provee servicios de monitoreo, evaluación, planeación estratégica, gestión de desempeño y construcción de capacidades, con el fin de potenciar la efectividad del desarrollo. El trabajo de SI contribuye a reducir la pobreza, mejorar la salud y la educación, promover la paz y un sistema democrático de gobierno, fomentar el crecimiento económico, así como a proteger el medio ambiente. Para lograr lo anterior, SI proporciona consultorías, asistencia técnica y servicios de capacitación a agencias gubernamentales, no-gubernamentales y fundaciones.

## **RECONOCIMIENTOS**

*Construyendo comunidades de aprendizaje sostenibles para fortalecer el sistema local* fue el producto de un esfuerzo colaborativo y se nutrió de la experiencia y el conocimiento del personal de USAID y Social Impact, así como de las organizaciones aliadas del CSA. Un especial agradecimiento a los siguientes individuos, quienes contribuyeron a la conceptualización y al contenido del presente documento, y/o revisaron y comentaron el mismo: Leonardo Escobar, Gladys Rivera y Lucila Serrano. Extendemos este agradecimiento al equipo de Desarrollo de Capacidades del CSA: Anne Largaespada, Brandon Fischer, Mónica Corona, Andrea Sanfeliz y Jessali Zarazua, por sus aportaciones sobre las lecciones más valiosas que las comunidades de aprendizaje han proporcionado para fortalecer el sistema local en México.

Autoría: María Huerta Urías y Elise W. Storck

La presente publicación fue producida para su respectiva revisión por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparada por el Programa para la Sociedad Civil (CSA) de USAID México. Número de contrato: AID-OAA-I-13-00045. Las opiniones que los autores expresan en esta publicación no necesariamente reflejan las opiniones de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) o del gobierno de los Estados Unidos de América.

Ciudad de México, 2020. Todos los derechos reservados por USAID o el gobierno de los EUA. El presente documento puede ser citado, fotocopiado o adaptado, total o parcialmente, bajo consigna de que el material resultante deberá ser distribuido de forma gratuita y deberá otorgar en todo momento los créditos correspondientes al CSA y USAID.

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

CD 2.0	Desarrollo de Capacidades 2.0
CLA	Colaboración, Aprendizaje y Adaptación
CSA	Programa para la Sociedad Civil
OSC	Organización de la Sociedad Civil Objetivo
DO	de Desarrollo
HICD	Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales
ISO	Organización Intermediaria
J2SR	Journey to Self-Reliance
NUPAS	Non-U.S. Organization Pre-Award Survey
OCA	Evaluación de Capacidad Organizacional
OPI	Índice de Desarrollo Organizacional Social
SI	Impact
NIVEL 1	28 osc que recibieron Desarrollo de Capacidades y una subvención de parte del CSA, lo cual contribuyó a los DO de USAID
NIVEL 2	12 osc aliadas de USAID en México que recibieron Desarrollo de Capacidades
NIVEL 3	7 osc que recibieron una subvención con el fin de influir en el Índice de la Sociedad Civil
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Nota: El presente documento fue redactado originalmente en inglés. Algunos de los nombres de los programas y demás iniciativas a los que se hace alusión en esta tabla de acrónimos y abreviaturas conservan su nomenclatura original. Con el fin de respetar dicha nomenclatura, a lo largo del texto se utilizarán los acrónimos originales, por lo que el lector deberá contemplar que éstos corresponden a sus siglas en inglés.

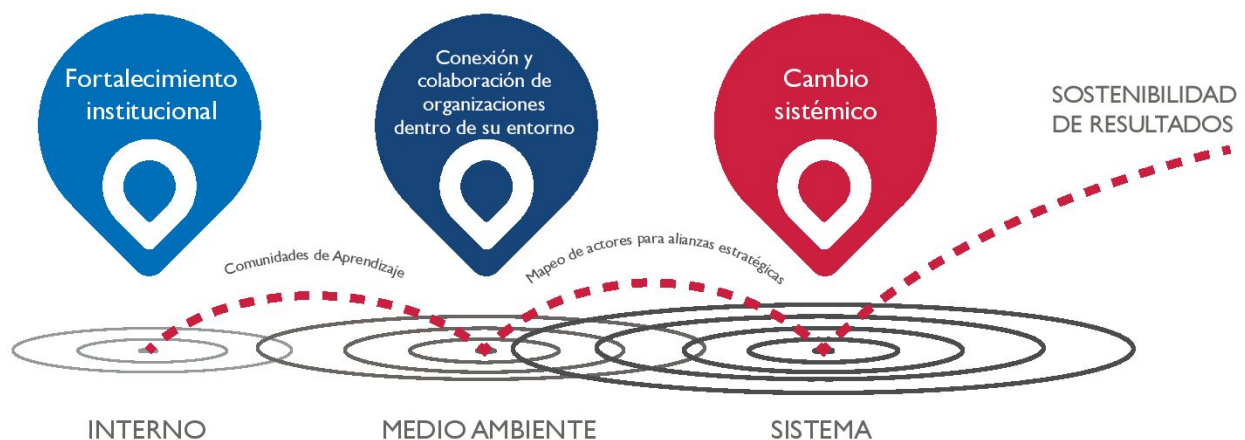
# INTRODUCCIÓN

## DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL (CSA)

USAID México diseñó el Programa para la Sociedad Civil (CSA) para mejorar las capacidades institucionales y aumentar la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México, con el fin de que éstas puedan implementar de manera más efectiva sus respectivas agendas en materia de prevención de crimen y violencia, reformas de justicia y Derechos Humanos. El CSA da apoyo a tres de los objetivos de desarrollo (OD) de USAID México: OD 1 sobre prevención de crimen y violencia; OD 2 sobre acceso a la justicia; y OD 3 sobre Derechos Humanos. Social Impact, una firma de consultoría de gestión gerencial de desarrollo con sede en Arlington, Virginia, es el implementador principal del contrato del CSA y diseñó los enfoques descritos en la presente estrategia, con base en una colaboración cercana con organizaciones locales aliadas.

El enfoque estratégico del CSA está arraigado en su propósito original de construcción de capacidades; al recibir una modificación al contrato el día 22 de junio de 2018, el CSA expandió su intervención con el fin de enfatizar el fortalecimiento basado en sistemas, adicionalmente al desarrollo de capacidades de organización interna para sustentar sus resultados de desarrollo. Con énfasis en la optimización del desempeño organizacional, la evaluación rigurosa, la co-creación de soluciones, el impacto sistémico, y la sostenibilidad, el enfoque exhaustivo del CSA se encuentra alineado con la ruta hacia la autodependencia (J2SR, del inglés: Journey to Self-Reliance) y se enfoca en una capacidad local aumentada y medible. De esta manera, el CSA proporciona un potencial modelo para otras actividades financiadas por USAID, mismas que tengan como fin construir capacidades, así como para otros proyectos de trabajo destinados a construir capacidades, con el fin de optimizar el impacto y la sostenibilidad del desarrollo.<sup>1</sup>

FIGURA I. ESTRATEGIA DE CSA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS



<sup>1</sup> Para más información sobre el enfoque del CSA, favor de consultar el documento *Civil Society Activity's Systemic Approach to Capacity Development*, el cual también se incluye en el CSA Legacy Compendium.

El Programa para la Sociedad Civil implementó un enfoque sistémico para el desarrollo de capacidades mediante tres componentes primarios:

1. **SUBVENCIONES:** Administrar las subvenciones otorgadas por USAID a las organizaciones de la sociedad civil para ayudarlas a desarrollar sus proyectos centrales y sus iniciativas de desarrollo de capacidades.
2. **FORTALECIMIENTO LEGAL:** Proporcionar soporte técnico para mejorar el cumplimiento de la ley en áreas de derecho corporativo, fiscal y laboral; lavado de dinero; y privacidad de datos, mediante una red de despachos legales pro bono con sede en México, todos ellos coordinados por el CSA.
3. **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:** Acompañar a las OSC durante su proceso de desarrollo de capacidades de tres maneras: mejorando sus capacidades internas, fortaleciendo su habilidad para crear y sostener alianzas estratégicas, y solidificando su posición dentro de sus sistemas locales. Lo anterior, basado en una metodología integral que incorpora los enfoques de: Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (HICD, por sus siglas en inglés)<sup>2</sup>, Sistemas locales<sup>3</sup> y Capacidad 2.0.<sup>4</sup>

El CSA implementó intervenciones de desarrollo de capacidades a lo largo de tres grupos de organizaciones de la sociedad civil (OSC), clasificadas en los siguientes niveles:

- **NIVEL 1.** Comprendió a 28 OSC, mismas que recibieron una subvención de USAID durante el primer año de la implementación del CSA. Tres de estas OSC son Organizaciones Intermediarias (ISO) y replicaron su método de gestión de la subvención y de desarrollo de capacidades con otras catorce OSC, mismas que fueron consideradas sus sub-beneficiarias. Las organizaciones de este nivel recibieron la cobertura completa de asistencia técnica de parte del CSA, con el fin de contribuir a los Objetivos de Desarrollo de USAID.
- **NIVEL 2.** Comprendió a doce OSC que fueron inscritas al CSA mediante USAID México y sus aliados de implementación. Las organizaciones de nivel 2 participaron en una evaluación modular del desempeño organizacional, con base en la Evaluación de la Capacidad Organizacional (OCA), el Índice de Desempeño Organizacional (OPI), el Análisis de Red Social (SNA, por sus siglas en inglés), y el mapeo de los actores clave. Posteriormente, las organizaciones de nivel 2 recibieron asistencia técnica para mejorar su estatus legal y algunas soluciones para los problemas de desempeño que fueron identificados durante el proceso de evaluación.

---

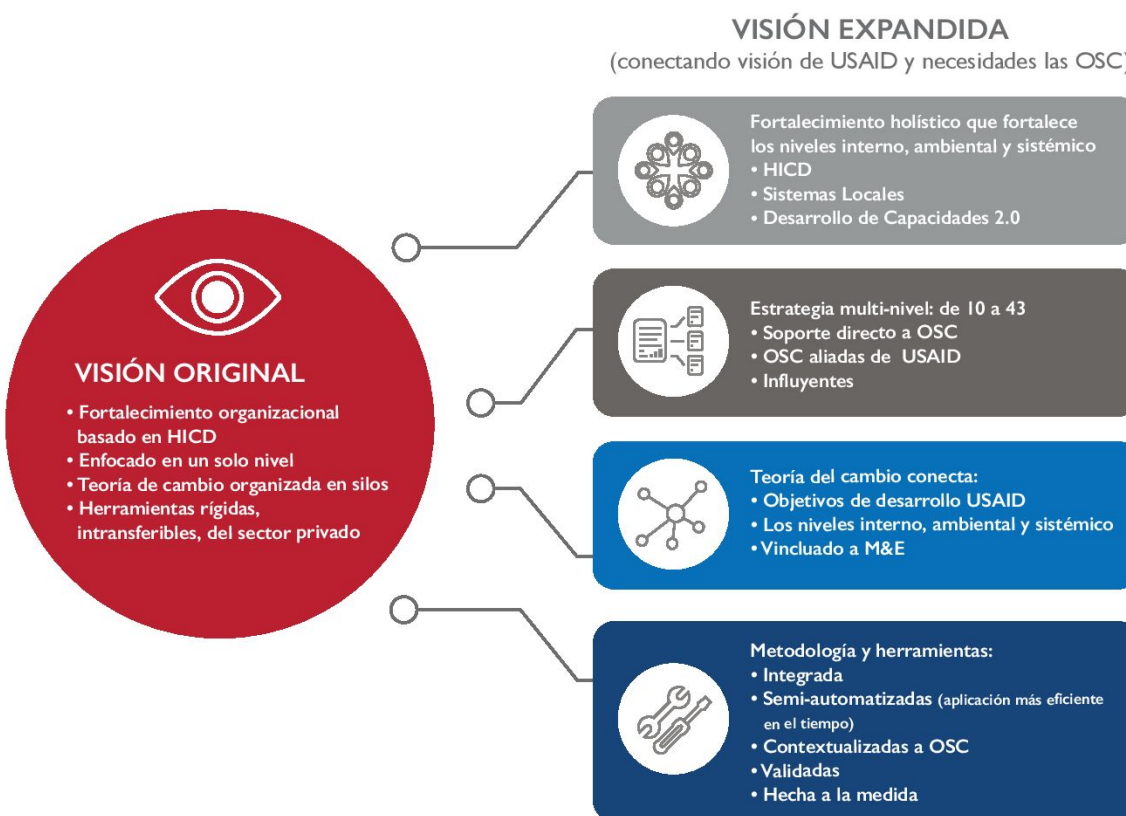
<sup>2</sup> USAID n.d. "HICD Handbook". Accesado el 27 de julio de 2020. <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%202011%20-%202008.pdf>.

<sup>3</sup> USAID "Local Systems Framework", 2014. Accesado el 27 de julio de 2020. <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>.

<sup>4</sup> USAID n.d. "Capacity 2.0". Accesado el 27 de julio de 2020. <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20#:~:text=Capacity%202.0%20focuses%20on%20adap3ve.just%20at%20the%20organizational%20ones>.

- **NIVEL 3.** Comprendió a siete osc y sus respectivos actores clave, mismos que fungieron como influyentes en el sector de la sociedad civil y mismos que conservarán el legado del CSA en el sistema, fortaleciéndolo mediante el apalancamiento de sus propias áreas de experiencia, con el fin de beneficiar a los actores de la sociedad civil y a su habilidad para colaborar dentro del sistema. Estos influyentes incluyen a actores que son innovadores, ya sea que se trate de líderes de cambio, intermediarios entre sectores, y/o fuentes de información para el sector de la sociedad civil.

FIGURA 2. EVOLUCIÓN DEL CSA



Social Impact (SI) basó el diseño original del programa del CSA en el modelo HICD. No obstante, conforme el CSA se familiarizó con Capacidad 2.0 en USAID y se tomó el tiempo de hacer una pausa y reflexionar sobre las organizaciones aliadas, se identificó la necesidad de expandir el enfoque hacia el desarrollo de capacidades. En línea con la herramienta Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA<sup>5</sup>, por sus siglas en inglés), el equipo del CSA comenzó a proponer componentes adicionales a la teoría de cambio que complementarían la visión original, arraigada en HICD, al mismo tiempo que se tomaron elementos de las mejores prácticas más recientes en este campo. Inspirado en los enfoques de los Sistemas Locales y del Desarrollo de Capacidades 2.0, el equipo comenzó a contemplar el fortalecimiento organizacional en tres dimensiones: fortalecimiento de

<sup>5</sup> USAID. n.d. “Collabora3ng, Learning, and Adap3ng” Accessed July 27, 2020. <https://usaidlearninglab.org/cla-toolkit>.

las capacidades internas, fortalecimiento de las relaciones y de las redes en las que participan las organizaciones, y fortalecimiento de las posturas de las organizaciones dentro de sus Sistemas Locales.

El CSA expandió su visión de las capacidades organizacionales más allá de aquéllas que eran consideradas internas a una organización, gracias a la adopción de la infraestructura Sistemas Locales de USAID, lo cual fue un gran giro conceptual y metodológico. Con base en esta infraestructura, CSA contempla a cada OSC como uno de los tantos actores dentro de un sistema que son relevantes para un tema social. Para que las OSC individuales, y la totalidad del sector de OSC, tengan un impacto sostenible, resulta crucial desarrollar sus capacidades organizacionales de interacción, comunicación y colaboración, incluyendo a otros actores diversos que operan en el mismo sistema. De esta manera, CSA puede ofrecer un soporte más efectivo a las organizaciones durante el proceso de superación de retos complejos en sus respectivos entornos.

Dentro de esta infraestructura, CSA diseñó y estableció el programa **Comunidades de Aprendizaje** como una estrategia para promover, tanto las relaciones entre las OSC aliadas, como sus respectivas conexiones con otros sectores clave. Este documento describe la experiencia del CSA en la promoción y consolidación de tres grupos de Comunidades de Aprendizaje y destaca los resultados clave que fueron obtenidos mediante esta iniciativa.

## **DISEÑO Y ESTRUCTURA DE ESTE DOCUMENTO:**

El presente documento está diseñado para atender dos propósitos interrelacionados: 1) Ser un recurso accesible de conocimientos para ayudar a los lectores a entender el valor e impacto sistémico de las Comunidades de Aprendizaje, con base en la experiencia y en los activos que el CSA ha cultivado, así como en los resultados que se han obtenido mediante la participación de la Comunidad de Aprendizaje; y 2) funcionar como una guía práctica para ayudar a las OSC y a otros actores estratégicos a utilizar y adaptar estas lecciones con el fin de replicar, escalar y sostener Comunidades de Aprendizaje orientadas en resultados en el largo plazo.

La Figura 3 a continuación resume el contenido principal de las tres secciones del documento. Las cajas de texto de apoyo resultan útiles para ayudar a ilustrar los eventos clave, los resultados obtenidos, y las lecciones aprendidas, con el potencial fin de que se puedan replicar y escalar.

## **¿PARA QUIÉN ES ESTE DOCUMENTO?**

- **Para Organizaciones de la Sociedad civil** que busquen establecer y sostener Comunidades de Aprendizaje.
- **Para USAID México y otros patrocinadores** para dar soporte, promover y escalar el uso del programa Comunidades de Aprendizaje para fortalecer el Sistema Local.



FIGURA 3: CONTENIDO POR SECCIÓN

SECCIÓN 1	SECCIÓN 2	SECCIÓN 3	SECCIÓN 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resumen de las tres Comunidades de Aprendizaje del CSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resumen del enfoque del CSA hacia las Comunidades de Aprendizaje Sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 pasos prácticos para construir una Comunidad de Aprendizaje sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejores prácticas y resultados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados clave por Comunidad de Aprendizaje</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción del aprendizaje de USAID</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lecciones aprendidas</li> </ul>

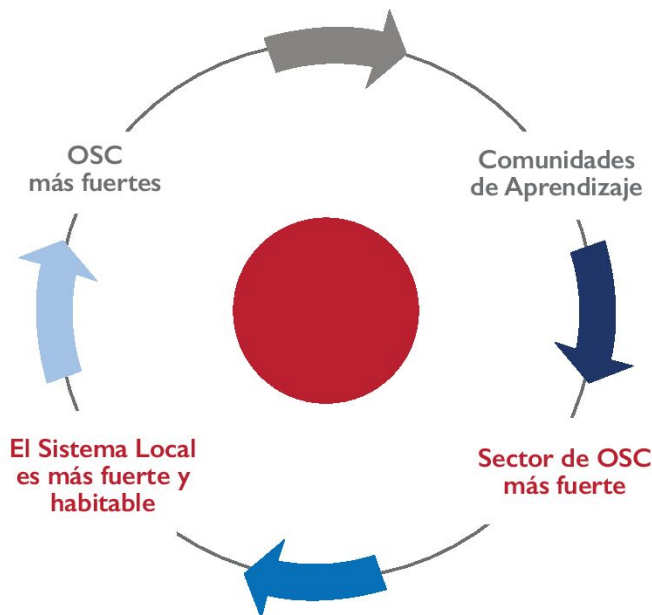
**RESULTADOS AL NIVEL DEL SISTEMA**

## RESUMEN DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE DE CSA Y SUS RESULTADOS MÁS SIGNIFICATIVOS

El CSA estableció tres grupos de Comunidades de Aprendizaje como una intervención clave enfocada en Sistemas, basada en la herramienta CLA. Cada grupo de Comunidad de Aprendizaje se compone de organizaciones aliadas y líderes locales, quienes colaboran y aprenden uno del otro, mediante la discusión de temas de interés común; revisan y clarifican preguntas operativas y programáticas, y comparten sus lecciones aprendidas sobre el tema de la construcción de capacidades y otros temas afines. Además de proporcionar información para el trabajo de las organizaciones participantes, y ayudarlas a mejorar su desempeño interno, las Comunidades de Aprendizaje fortalecen el sistema a gran escala, al reforzar las relaciones existentes, establecer nuevos vínculos entre las organizaciones participantes, y apuntar hacia la posibilidad de formar nuevas alianzas y oportunidades para colaborar en el Sistema Local.

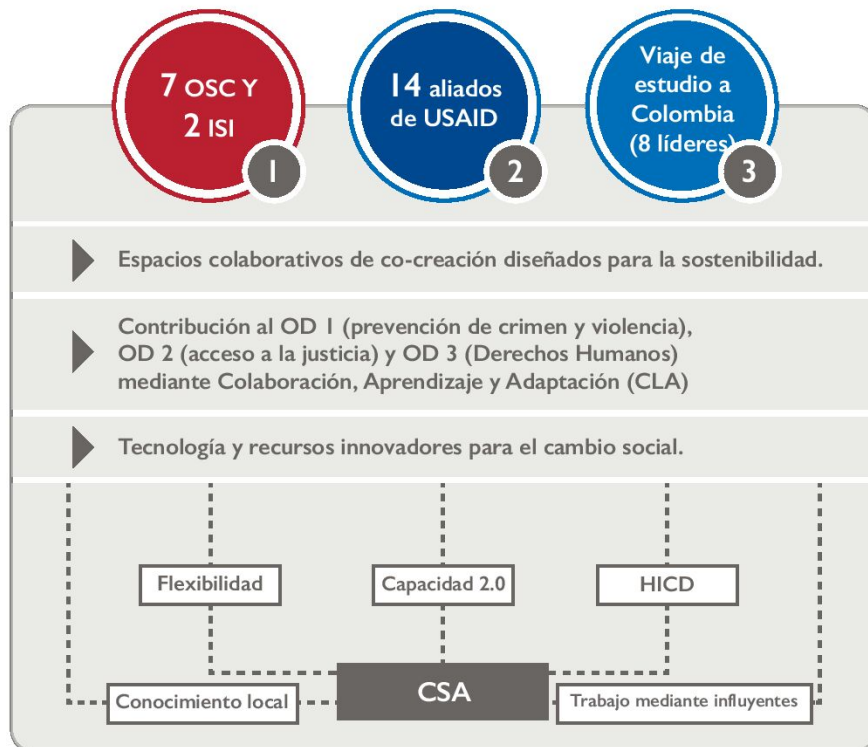
Por diseño, la meta de la iniciativa Comunidades de Aprendizaje es lograr que las organizaciones colaboren y elaboren estrategias en conjunto, integrando los activos de desarrollo de capacidades y el enfoque de Sistemas Locales que el CSA ha facilitado durante sus 4 años de contrato con USAID. La Figura 4 a continuación ilustra la experiencia del CSA consolidando tres grupos de Comunidades de Aprendizaje como parte importante de un “ciclo de fortalecimiento”. La estrategia del CSA establece que las OSC pueden alcanzar sus objetivos e implementar sus agendas de manera más efectiva cuando se fortalece tanto el sector de la sociedad civil, como el Sistema Local en el que éstas operan. Las Comunidades de Aprendizaje participativas son un elemento fundamental para este proceso.

FIGURA 4. EL CICLO DE FORTALECIMIENTO DEL CSA



Los conocimientos, mejores prácticas y resultados reflejados en este documento están basados en la experiencia del CSA tras haber consolidado los tres grupos de Comunidades de Aprendizaje. La Figura 5 ilustra estos tres grupos, así como algunas de sus características comunes al aplicar los principios de la herramienta CLA conforme se implementaron los enfoques HICD, Capacidad 2.0 y Sistemas Locales:

**FIGURA 5. GRUPOS DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE DEL CSA**



**Grupo 1:** Éste fue el primer grupo, el pionero en la iniciativa de Comunidades de Aprendizaje del CSA. Estuvo comprendido por 7 osc aliadas y 3 ISO, con las cuales el CSA formó una alianza para la construcción de capacidades y la gestión de las subvenciones.

Esta Comunidad de Aprendizaje evolucionó de ser un foro de discusión sobre asuntos relacionados con el desarrollo de capacidades, a un espacio participativo para el aprendizaje y la colaboración voluntaria. Al mismo tiempo, el enfoque en el desarrollo de capacidades se expandió de sólo contemplar capacidades organizacionales internas, a contemplar también las relaciones externas y las condiciones sistémicas que afectan la habilidad de las osc para implementar sus agendas. Este cambio ocurrió conforme el CSA introdujo el enfoque de Sistemas Locales y fomentó que las osc aliadas identificaran, analizaran y consolidaran más conexiones y alianzas en su sistema.

El Grupo 1 se ha reunido en cinco eventos de Comunidades de Aprendizaje convocados por el CSA y estructurados mediante procesos de diseño participativo. Los eventos tuvieron lugar en Tijuana, Ciudad de México y Sonora, entre 2018 y marzo de 2020.

El primer grupo de Comunidades de Aprendizaje produjo nuevas alianzas y actividades colaborativas entre los propios participantes, así como con otros actores clave. La Tabla I muestra los resultados más significativos de esta Comunidad de Aprendizaje.

**TABLA I. RESULTADOS SIGNIFICATIVOS DEL GRUPO I**



**Innovación en el sistema de justicia criminal:** Siete OSC compartieron metodologías e ideas para entender mejor el sistema de justicia criminal en México y cuentan con recursos compartidos, tales como información de contactos clave, un compendio de las mejores prácticas internacionales, y algunos lineamientos en materia de Derechos Humanos para trabajar con autoridades locales.



**Prevención de violencia secundaria y terciaria:** Cuatro OSC trabajaron en conjunto para mejorar sus metodologías en cuanto a la prevención de violencia secundaria y terciaria en México, con un enfoque específico en los jóvenes.



**Tecnología para el cambio social:** Tres organizaciones diseñaron programas que utilizaron tecnología para prevenir la violencia o para promover el cambio social. Las OSC están mejorando el uso de la tecnología, por ejemplo, por medio de apps o sitios web, y están compartiendo las mejores prácticas entre ellas con el fin de ser más efectivas.



**Mediación para la resolución de conflictos:** Cuatro OSC compartieron e integraron metodologías para la mediación de conflictos con el fin de mejorar su trabajo con los jóvenes y otros grupos vulnerables. La resolución de conflictos es una vía comprobada para prevenir la violencia; el sector de la sociedad civil en México se ha convertido en el principal promotor de este enfoque con las autoridades locales.

**Innovación en el sistema de justicia criminal:** Siete osc compartieron metodologías e ideas para entender mejor el sistema de justicia criminal en México y cuentan con recursos compartidos, tales como información de contactos clave, un compendio de las mejores prácticas internacionales, y algunos lineamientos en materia de Derechos Humanos para trabajar con autoridades locales.

**Prevención de violencia secundaria y terciaria:** Cuatro osc trabajaron en conjunto para mejorar sus metodologías en cuanto a la prevención de violencia secundaria y terciaria en México, con un enfoque específico en los jóvenes.

**Tecnología para el cambio social:** Tres organizaciones diseñaron programas que utilizaron tecnología para prevenir la violencia o para promover el cambio social. Las osc están mejorando el uso de la tecnología, por ejemplo, por medio de apps o sitios web, y están compartiendo las mejores prácticas entre ellas con el fin de ser más efectivas.

**Mediación para la resolución de conflictos:** Cuatro osc compartieron e integraron metodologías para la mediación de conflictos con el fin de mejorar su trabajo con los jóvenes y otros grupos vulnerables. La resolución de conflictos es una vía comprobada para prevenir la violencia; el sector de la sociedad civil en México se ha convertido en el principal promotor de este enfoque con las autoridades locales.

**Grupo 2:**<sup>6</sup> El segundo grupo consistió en diez osc aliadas de USAID y cuatro osc que recibieron una recompensa fija y una versión modular del fortalecimiento institucional del CSA. El CSA pudo convocar este grupo de Comunidades de Aprendizaje de manera más eficiente gracias a la experiencia acumulada y a las lecciones aprendidas después de haber trabajado con el Grupo 1.

El Grupo 2 de Comunidades de Aprendizaje se ha reunido en tres ocasiones, en eventos convocados por el CSA en Tijuana y la Ciudad de México, mismos que fueron estructurados con la participación de las propias osc aliadas. La Comunidad de Aprendizaje consolidó alianzas y compartió las mejores prácticas desde una perspectiva multisectorial de junio 2019 a enero 2020. Los siguientes son los resultados más significativos alcanzados por este grupo de Comunidades de Aprendizaje.

---

<sup>6</sup> Este grupo estuvo compuesto de catorce OSC que fueron inscritas al CSA por USAID y sus aliados de implementación. Las organizaciones de nivel 2 formaron parte de una evaluación modular de su desempeño organizacional, misma que se basó en herramientas como OCA, OPI, SNA y mapeo de actores clave, así como en un programa de asistencia técnica para mejorar su estatus legal, y en algunas soluciones para los temas de desempeño que fueron identificados durante el proceso de evaluación.

TABLA 2. RESULTADOS SIGNIFICATIVOS DEL GRUPO 2



**Innovación en el sistema de justicia criminal:** Las OSC participantes que trabajan para proteger los Derechos Humanos compartieron datos sobre algunos temas sensibles, lo cual les permitió comparar y contrastar cifras, identificar incongruencias en datos nacionales y regionales, y desarrollar argumentos cada vez más sólidos para promover un cambio en el sistema de justicia criminal.



**Prevención de violencia secundaria y terciaria:** Los miembros de la organización de esta Comunidad de Aprendizaje han identificado los asuntos y retos más comunes a los que se enfrentan a la hora de trabajar en la promoción y protección de los Derechos Humanos. Incluso cuando las organizaciones tienen agendas distintas, las OSC miembros de este grupo desarrollaron un entendimiento compartido de estos desafíos y abrieron nuevos canales de comunicación para promover la colaboración, tales como foros en línea y plataformas digitales. De esta manera, las nuevas oportunidades de comunicación virtual ayudarán a sostener y a incrementar potencialmente la participación dentro de la Comunidad de Aprendizaje.

**Innovación en el sistema de justicia criminal:** Las osc participantes que trabajan para proteger los Derechos Humanos compartieron datos sobre algunos temas sensibles, lo cual les permitió comparar y contrastar cifras, identificar incongruencias en datos nacionales y regionales, y desarrollar argumentos cada vez más sólidos para promover un cambio en el sistema de justicia criminal.

**Prevención de violencia secundaria y terciaria:** Los miembros de la organización de esta Comunidad de Aprendizaje han identificado los asuntos y retos más comunes a los que se enfrentan a la hora de trabajar en la promoción y protección de los Derechos Humanos. Incluso cuando las organizaciones tienen agendas distintas, las osc miembros de este grupo desarrollaron un entendimiento compartido de estos desafíos y abrieron nuevos canales de comunicación para promover la colaboración, tales como foros en línea y plataformas digitales. De esta manera, las nuevas oportunidades de comunicación virtual ayudarán a sostener y a incrementar potencialmente la participación dentro de la Comunidad de Aprendizaje.

**Grupo 3:** El tercer grupo de Comunidades de Aprendizaje estuvo compuesto de ocho líderes locales procedentes de los estados de Sonora y Coahuila, mismos que fueron seleccionados para participar en la iniciativa del CSA “Viaje de Estudio a Colombia.”<sup>7</sup> El CSA seleccionó a este grupo de líderes locales para viajar a Colombia en octubre de 2019 para aprender de la experiencia de este país en el tema de generar la paz, de tal manera que, a su regreso, los participantes pudieran implementar dos proyectos enfocados en el impacto sistémico en los estados de Coahuila y Sonora.

La Comunidad de Aprendizaje comenzó a desarrollar ideas de proyectos en conjunto mientras estaban en Colombia. A su regreso a México, trabajaron para consolidar los dos proyectos colaborativos para la prevención de la violencia. El grupo se reunió en cinco otras ocasiones (tanto en persona como por vía remota) para poder estructurar los proyectos. Las reuniones fueron convocadas por el CSA, por lo que se proporcionó la asistencia necesaria a la Comunidad de Aprendizaje para la adopción de un enfoque basado en Sistemas Locales para el proceso de diseño de su proyecto. La Tabla 3 presenta los resultados más significativos que esta Comunidad de Aprendizaje produjo entre noviembre de 2019 y junio de 2020.

**TABLA 3. RESULTADOS SIGNIFICATIVOS DEL GRUPO 3**



**Innovación en el sistema de justicia social:** Los participantes de esta Comunidad de Aprendizaje que trabajan en el sistema de justicia criminal facilitaron nuevos canales de comunicación entre las autoridades públicas y el sector de la sociedad civil. Esta comunicación sin precedentes entre grupos que en muy rara ocasión habían colaborado en el pasado ha permitido que las autoridades gubernamentales tomen en consideración y utilicen la información relevante proporcionada por las OSC, de tal manera que puedan trabajar de manera más efectiva con el público meta.



**Prevención de la violencia secundaria y terciaria:** Tres miembros de la Comunidad de Aprendizaje consolidaron un grupo para prevenir la violencia contra las mujeres en el estado de Sonora. Su proyecto tiene como fin socializar la manera en la que la violencia afecta a las mujeres y encontrar vías para involucrar a los sectores público y privado dentro del Sistema Local, con el fin de prevenir la violencia. De manera semejante, cuatro miembros de la Comunidad de Aprendizaje estructuraron un proyecto en Coahuila que contribuye con la construcción de la paz, por medio de alianzas entre instituciones públicas y el sector de la sociedad civil.

<sup>7</sup> El Viaje de Estudio a Colombia fue una iniciativa, financiada por USAID y organizada por el CSA, que tuvo como fin consolidar un grupo de ciudadanos destacados, mismos que viajaron a Colombia para recolectar las experiencias más importantes en materia de iniciativas que buscaran la paz, de parte del sector de OSC locales. El grupo regresó del viaje de estudio en octubre de 2019 y utilizará lo recopilado para construir una estrategia que incorpore los aprendizajes en un proyecto local en Sonora y Coahuila.



### **¿Qué ha motivado al equipo del CSA a documentar y sistematizar el modelo de Comunidades de Aprendizaje?**

Las tres Comunidades de Aprendizaje del CSA han demostrado que las organizaciones que trabajan en conjunto y toman responsabilidad de los procesos colaborativos logran resultados en áreas en las que quizá no habrían tenido un impacto de haber actuado por sí solas. Estos resultados, y las lecciones correspondientes que se han aprendido, han motivado al equipo del CSA a documentar y sistematizar la experiencia de Comunidades de Aprendizaje, de tal forma que el modelo se pueda replicar y escalar exitosamente, para el beneficio del sector de la sociedad civil de México y de otros países.

A la fecha, los tres grupos de Comunidades de Aprendizaje se han enfocado, principalmente, en reuniones y eventos en persona. En la posteridad, muy probablemente habrá una combinación de eventos en persona y actividades virtuales, con el fin de sostener el programa.

Con el paso del tiempo, esta colaboración virtual ha demostrado ser un potencial ejemplo de la capacidad de adaptación autogestiva que el CSA ha promovido, en el entendido de que, para que las Comunidades de Aprendizaje continúen operando sin depender del CSA como agente convocador, las organizaciones participantes deberán explorar diferentes formas de interacción entre sí.

La Figura 6 sintetiza el enfoque metodológico que el CSA recomienda adoptar. Los círculos concéntricos describen a las organizaciones aliadas del CSA, las cuales son otras OSC que pertenecen al sistema y que trabajan por la promoción y protección de los Derechos Humanos y el estado de derecho, así como el Sistema Local<sup>8</sup> en su totalidad.

Este enfoque sistémico está basado en la visión de USAID, que considera que los resultados de desarrollo efectivos se obtienen gracias al aumento y refuerzo del desempeño de

múltiples actores dentro del mismo sistema, así como de la optimización de la efectividad en sus interacciones. Las flechas que cortan los círculos concéntricos destacan un conjunto de principios operativos para captar la atención del sistema local.

La intención es que las Comunidades de Aprendizaje sean capaces de modelar estos principios no sólo en sus propias actividades directivas y técnicas, sino incluso en los procesos que están contribuyendo a difundir dentro del Sistema local en el que operan. En la parte inferior de la gráfica se encuentran las contribuciones que ha realizado el CSA en el transcurso del contrato, lo cual ha devenido en ciertas lecciones aprendidas que el propio CSA ha sistematizado para promover la sostenibilidad de las Comunidades de Aprendizaje.

<sup>8</sup> USAID. n.d. "Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development." Accesado el 27 de julio de 2020. <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>.



**FIGURA 6: EL IMPACTO DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE EN EL SISTEMA LOCAL**



## SECCIÓN 2

# DESCRIPCIÓN GENERAL: EL MÉTODO DEL CSA PARA CREAR COMUNIDADES DE APRENDIZAJE SOSTENIBLES

## COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

Como se describió anteriormente, las Comunidades de Aprendizaje del CSA utilizan la herramienta CLA para fortalecer sus propias capacidades, el sector de las OSC, y su propio Sistema Local. Dentro del CSA, tres grupos de OSC aliadas conformaron Comunidades de aprendizaje para discutir temas de interés común, examinar y clarificar preguntas operativas y programáticas, compartir lecciones aprendidas, y promover una mejor comprensión del sector de las OSC.

Cada Comunidad de Aprendizaje se encarga de que se intercambien conocimientos, y que éstos se difundan de manera efectiva entre las organizaciones aliadas, así como entre sus propias alianzas y colaboradores, con el fin de promover tanto el impacto y la sostenibilidad de los logros de las organizaciones aliadas, como la contribución del CSA en el desarrollo de capacidades para el sector de la sociedad civil de México. El objetivo de la iniciativa de Comunidades de Aprendizaje es que las organizaciones sean capaces de diseñar estrategias y colaborar entre ellas por sí mismas, integrando y sosteniendo los recursos de desarrollo de capacidades y las lecciones aprendidas que fueron facilitadas por el CSA, con el fin de potenciar el impacto, tanto individual como colectivo, de las OSC.

## SOSTENIBILIDAD

Para el CSA, la sostenibilidad se alcanza cuando las organizaciones aliadas y sus aliados locales se empoderan para tomar responsabilidad de sus procesos de desarrollo, incluyendo el financiamiento, las prácticas de desarrollo de capacidades, las alianzas estratégicas, y la consolidación de la Comunidad de Aprendizaje, así como conservar los resultados y los impactos del proyecto más allá de la propia vida del CSA (Herramienta de Análisis de la sostenibilidad del diseño de proyectos, USAID). Para el CSA, la sostenibilidad es mucho más que un fin por sí mismo; es un constante reenfoque del trabajo con las OSC aliadas. Por consiguiente, el CSA ha promovido entre las organizaciones aliadas que sean estratégicas e intencionales con respecto a la manera en la que integran la sostenibilidad como un principio interseccional en todas sus actividades.

## LA VÍA HACIA LA SOSTENIBILIDAD: LA EXPERIENCIA DEL CSA

De manera inicial, el CSA organizó y convocó eventos para apoyar a la formación de los grupos de Comunidades de Aprendizaje y la interacción entre ellos. Para ello, se requirió construir poco a poco la confianza entre los participantes, organizar los esfuerzos necesarios para establecer una agenda de prioridades comunes, identificar metodologías, organizar las sesiones, y promover una participación equitativa entre los diferentes participantes. Con el tiempo, el CSA asumió un papel menos directo, fomentando la colaboración entre las organizaciones y una planeación preliminar; al

mismo tiempo que se diseñaba un espacio en el que las OSC pudieran tomar la responsabilidad de la agenda, así como convocar y organizar sus propias sesiones.

En el proceso, el CSA incorporó el programa Journey to Self-Reliance (J2SR, por sus siglas en inglés: ruta hacia la autodependencia),<sup>9</sup> con lo cual, las organizaciones de la sociedad civil (así como otros actores clave, tales como el gobierno y el sector privado) tienen dos mandatos que se refuerzan entre sí: aumentar su compromiso y su capacidad para gestionar y sostener su propio desarrollo. Tanto el compromiso como la capacidad son componentes esenciales para construir una Comunidad de Aprendizaje, tal y como se describe a continuación en la sección de Dimensiones de la sostenibilidad, así como para mantener este tipo de iniciativas para OSC.

## DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD

La teoría del cambio del CSA asume que las organizaciones existen y coexisten dentro de un sistema. Este sistema afecta su desempeño, de la misma manera en que las OSC causan un impacto en el sistema extendido. Por esta razón, el CSA se ha enfocado en los factores externos e internos que contribuyen a la mejoría del desempeño y a la sostenibilidad de los resultados. La creación de Comunidades de Aprendizaje que busquen, de manera activa, procurar las alianzas estratégicas, es un reflejo del enfoque basado en sistemas del CSA.

La Figura 7 ilustra las dimensiones de la sostenibilidad a las que el CSA ha puesto énfasis durante el periodo de cuatro años de vigencia del contrato. Las dimensiones amplían la definición de sostenibilidad del CSA y surgen de dos procesos clave de USAID: 1) la infraestructura CLA<sup>10</sup>, de la cual, su rama derecha se enfoca en averiguar si la cultura, los procesos de negocios, y la asignación de recursos de una organización fomentan la creación de un ambiente que permita la colaboración, el aprendizaje y la adaptación, y 2) NUPAS (por sus siglas en inglés: Non-US organization pre-award survey),<sup>11</sup> un cuestionario de debida diligencia que el CSA ha utilizado principalmente para otorgar



### RESULTADO:

Responsabilidad local.

Asumir la responsabilidad local de las Comunidades de Aprendizaje no fue un proceso orgánico ni estuvo libre de desafíos. Para lograr la responsabilidad local, el CSA y las OSC participantes tuvieron que llegar a acuerdos sobre ciertos temas que no sólo eran interesantes, sino que también generaban valor para cada participante. Esto fue un verdadero desafío, ya que las OSC son, por naturaleza, diferentes; tienen mandatos y misiones distintas y enfrentan diferentes restricciones de programación. No obstante, el valor de este modelo en promover que se asuma la responsabilidad (y el liderazgo) de manera local, se encuentra en la creación de un espacio en el que las OSC sean capaces de identificar sus intereses comunes y obtener valor de los mismos.

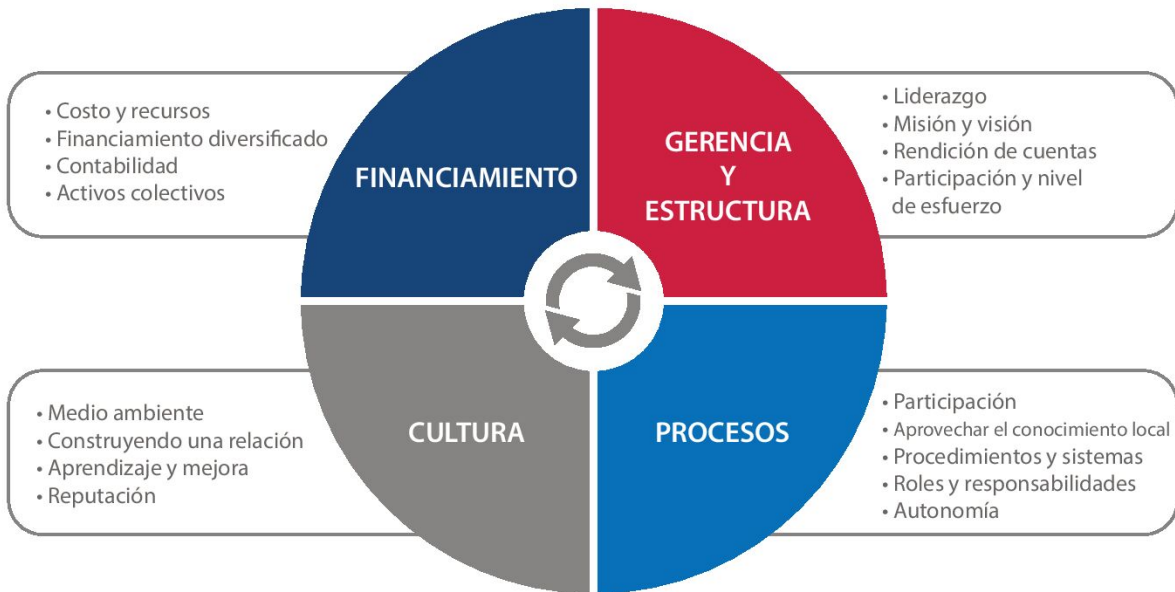
<sup>9</sup> USAID. n.d. "The Journey to Self-Reliance." Accesado el 27 de julio de 2020. <https://www.usaid.gov/selfreliance>.

<sup>10</sup> USAID. n.d. "CLA Toolkit." Accesado el 27 de julio de 2020. <https://usaidlearninglab.org/cla-toolkit>.

<sup>11</sup> USAID. n.d. "Non-US Pre-Award Survey" Accesado el 27 de julio de 2020. <https://www.usaid.gov/sites/default/file>

pequeñas subvenciones, el cual también incluye algunas preguntas relacionadas con la sostenibilidad, mismas que son relevantes y resultan de gran valor para las Comunidades de Aprendizaje.

**FIGURA 7: DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD OBTENIDAS POR MEDIO DE NUPAS Y CLA**



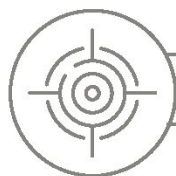
<s/documents/1868/303sam.pdf>

**TABLA 4. DESCRIBE LAS DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD CON MAYOR DETALLE, PROPORCIONANDO CONSIDERACIONES CLAVE PARA CADA UNA DE LAS DIMENSIONES.**

DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD	
GERENCIA Y ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo: se definen con claridad los roles y las responsabilidades, incluyendo la delegación de la autoridad al personal participante.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se define una misión y visión para la Comunidad de Aprendizaje</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se definen las medidas para la rendición de cuentas y los lineamientos para la interacción</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se consideran e incorporan los esquemas y las metodologías de participación, y se define el nivel de esfuerzo.</li> </ul>
FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos y recursos: costos y esquemas de contribución definidos claramente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación de financiamiento: un plan de captación de fondos que incluya a los donadores meta, potenciales esquemas de tarifas por servicio, y un sistema de captación de fondos que sea viable en el tiempo; responsabilidades claras, objetivos presupuestales y mecanismos de transparencia; y planes específicos para diversificar las fuentes del financiamiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de contabilidad: Definición de la gerencia, las habilidades y el nivel de esfuerzo necesario para mantener la Comunidad de Aprendizaje</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeo y reconocimiento de los recursos colectivos (tanto en efectivo como en especie) que las OSC participantes pueden aportar.</li> </ul>
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establecen metodologías de participación para obtener contribuciones diversas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se hacen públicas las fuentes de información y se incorporan los conocimientos locales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establecen procedimientos y sistemas para capturar, sintetizar, almacenar y difundir información clave y conocimientos tácitos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establecen con claridad los roles y responsabilidades de los participantes, con el fin de involucrarse de manera efectiva en las actividades de la Comunidad de Aprendizaje.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establecen niveles de autonomía y los procesos de toma de decisiones para asegurar una participación constante y equitativa.</li> </ul>
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establece y procura un ambiente en el que las personas puedan compartir ideas (espacios incluyentes, abiertos y seguros para la colaboración y la interacción).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se construyen relaciones fuertes con base en la confianza y la buena comunicación, con el fin de compartir conocimientos y recursos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes y miembros de la Comunidad de Aprendizaje se empoderan para participar, aprender y reflexionar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se evalúa y protege la reputación de los participantes, organizaciones y el grupo de Comunidad de Aprendizaje</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La experiencia de los participantes se potencializa y optimiza.</li> </ul>

## 6 PASOS PARA CONSTRUIR UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE SOSTENIBLE

Esta sección presenta los seis pasos, con sus consideraciones asociadas y lecciones aprendidas, que el CSA ha identificado al trabajar con más de 40 OSC mexicanas. Los seis pasos incorporan las múltiples dimensiones de la sostenibilidad descritas en la Tabla 4. Adicionalmente, estos pasos son un reflejo de las mejores prácticas de USAID con respecto a la consolidación de las Comunidades de Práctica.<sup>12</sup> El CSA sintetizó estos pasos para que las OSC puedan aplicarlos en su propio trabajo con las Comunidades de Aprendizaje, así como para que USAID los utilice durante la determinación de la manera en la que brindará apoyo, promoverá y escalará Comunidades de Aprendizaje sostenibles.



### PASO I. DEFINIR METAS Y OBJETIVOS

Antes de crear una Comunidad de Aprendizaje, es importante definir su propósito con base en las necesidades específicas que la Comunidad de Aprendizaje ayudará a satisfacer. Los líderes y potenciales participantes deben entender este propósito y estar de acuerdo en las metas y objetivos centrales. Idealmente, los líderes y participantes deberán determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo para la Comunidad de Aprendizaje, así como las ideas preliminares sobre los temas y actividades de aprendizaje que estarán alineadas con dichos objetivos.

**CONSIDERACIONES CLAVE:** El motor de una Comunidad de Aprendizaje es el deseo de compartir conocimientos que preparen a las OSC para implementar sus agendas en ambientes operativos muy fluidos, incluso volátiles. Así, a diferencia de un grupo de trabajo o un grupo motivado por un producto, una Comunidad de Aprendizaje puede tener un tiempo de vida mayor. Definir metas clave con sus respectivos objetivos es pieza clave para la sostenibilidad de una Comunidad de Aprendizaje. A pesar de que las metas y objetivos puedan evolucionar con el tiempo, éstos proporcionan a los líderes y participantes de la Comunidad (incluyendo a los nuevos líderes y a los miembros que se unan al grupo) un propósito en común y una noción clara del por qué una Comunidad de Aprendizaje le agrega valor a su trabajo.

**LECCIONES APRENDIDAS:** Para el CSA, definir metas y objetivos para los eventos de las Comunidades de Aprendizaje constituyó un reto en la fase inicial de esta iniciativa, ya que las OSC participantes eran invitadas, en lugar de ser co-creadoras de la agenda.

<sup>12</sup> USAID, n.d. "Communities of Practice" Accesado el 27 de julio de 2020. [https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/ppl\\_guidance\\_docs\\_cops\\_final.pdf](https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/ppl_guidance_docs_cops_final.pdf).

La participación de las osc evolucionó, ya que con el paso del tiempo comenzaron a interesarse en el proceso de toma de decisiones y en definir el propósito activo y la agenda de la Comunidad de Aprendizaje (es decir, sus metas y objetivos). Este proceso tardó tiempo en consolidarse. Por lo tanto, se recomienda impulsar la consolidación de una Comunidad de Aprendizaje mediante un proceso en el que las organizaciones participantes colaboren para definir las metas y los objetivos comunes desde el principio.



## PASO 2. DEFINIR PARTICIPANTES

Los líderes y potenciales participantes deberán estar de acuerdo en cuanto al número de miembros que tendrá una Comunidad de Aprendizaje, en el entendido de que tener una participación amplia no significa que se tendrá una Comunidad de Aprendizaje exitosa. Los participantes deben tener objetivos de trabajo, agendas organizacionales, o áreas técnicas de trabajo lo suficientemente similares, de tal forma que tanto los conocimientos, como los otros recursos generados y difundidos por la Comunidad de Aprendizaje, sean lo suficientemente relevantes y útiles.

**CONSIDERACIONES CLAVE:** Aunque los miembros de una Comunidad de Aprendizaje deben compartir ciertas características centrales, es importante pensar en diferentes maneras de involucrar a los participantes, de ser atractivo para intereses distintos, y considerar una variedad de recursos para que estén disponibles. Esto se puede lograr promoviendo la participación de diferentes tipos de personal, así como mediante la inclusión de otros actores clave a la dinámica de la comunidad, de tal forma que exista una constante motivación para ser parte de la Comunidad de Aprendizaje.

**LECCIONES APRENDIDAS:** Conforme la Comunidad de Aprendizaje comience a consolidarse, es natural que la agenda se dirija hacia el trabajo y los intereses del grupo original de osc participantes. no obstante, las osc están evolucionando y aprendiendo de manera



### RESULTADO:

Se forman nuevas alianzas para fortalecer el sector.

USAID México ha incentivado constantemente al equipo del CSA a que amplíen su razonamiento con respecto a la manera en la que las OSC pueden conectarse más profundamente con el Sistema Local y así colaborar con él. Lo anterior ha servido para guiar el enfoque metodológico del CSA y ha permitido que el equipo organice reuniones de Comunidades de Aprendizaje que pongan énfasis en el valor de las alianzas. Con el tiempo, el equipo del CSA ha mostrado la intención de incorporar nuevos tipos de aliados que puedan aumentar el entendimiento de las OSC participantes con respecto al Sistema Local, fortaleciendo su propio rol dentro del mismo.

constante, y buscan formar nuevas alianzas para expandir su campo de trabajo, así como para fortalecer los vínculos en el sistema en el cual operan.

De esta manera, es importante integrar a otros actores (tales como miembros de los sectores público y privado) que puedan fortalecer a las osc individualmente y a la Comunidad de Aprendizaje en conjunto, así como al Sistema Local.



### PASO 3. DETERMINAR LA ADMINISTRACIÓN

Involucrar a los participantes en discusiones sobre la estructura de la Comunidad de Aprendizaje y las reglas de participación desde el comienzo. Acordar las expectativas con respecto a los roles y responsabilidades de la Comunidad de Aprendizaje, así como sobre los mecanismos de administración. Por ejemplo, definir si los líderes de la Comunidad de Aprendizaje rotarán con el tiempo, o si algunas osc, en virtud de su experiencia, serán las que permanezcan en este rol hacia el periodo intermedio. Definir si la Comunidad de Aprendizaje desarrollará un acta constitutiva para ayudar a clarificar la visión y los objetivos del grupo, con el fin de apoyar la participación activa. Y qué otras piezas de documentación podrían ser de ayuda para alinear a los miembros nuevos con el propósito y las normas colaborativas de la Comunidad de Aprendizaje.

#### **CONSIDERACIONES CLAVE:**

La estructura y la forma de administración de la Comunidad de Aprendizaje puede cambiar con el tiempo, dependiendo de la visión y de las experiencias de los participantes en la comunidad. Se aconseja mantener un diálogo abierto en torno al comité de administración, incluyendo las normas del grupo. En el espíritu de CLA, los miembros deberán tomarse un momento, cada cierto tiempo, para reflexionar con respecto a los procedimientos administrativos y la manera en la que éstos se documentan y se implementan y, de ser necesario, modificarlos.



#### **RESULTADO:**

El grupo del Viaje de Estudio a Colombia conforma alianzas clave con el gobierno local.

Después de viajar a Colombia, la Comunidad de Aprendizaje del viaje de estudio estructuró un proyecto con el fin de prevenir la violencia. El proyecto está basado en la idea de que las OSC, el gobierno, y otros sectores clave pueden trabajar en conjunto para lograr un objetivo en común. Como resultado, el Grupo 3 estableció una alianza con el gobierno local para compartir información y las mejores prácticas con el fin de prevenir la violencia.



**LECCIONES APRENDIDAS:** Transicionar de ser una Comunidad de Aprendizaje que fue convocada por el CSA, hacia ser una Comunidad de Aprendizaje independiente, autogestionada, es un proceso desafiante, ya que son los participantes mismos quienes deben definir las estructuras de liderazgo y administración. Este paso resulta esencial para la sostenibilidad de la Comunidad de Aprendizaje. Se recomienda que desde el principio se tengan discusiones sobre estos temas, destinando un tiempo suficientemente adecuado para tratar el asunto y moderando la reunión para que se incentive la escucha activa, de tal manera que las OSC entiendan como la autogestión es una responsabilidad mutua que se debe enfrentar de una manera participativa y productiva.



#### **PASO 4. PARTICIPACIÓN, DEFINICIÓN DE LA AGENDA, Y ORGANIZACIÓN**

La participación de los líderes y el personal de las OSC participantes es pieza clave para lograr la sostenibilidad de la Comunidad de Aprendizaje. Los líderes que son un modelo a seguir por su compromiso con la Comunidad de Aprendizaje solo mediante su propio comportamiento como miembros, y que fomentan que su personal participe, demuestran la importancia de la colaboración y el aprendizaje. Adicionalmente, el contexto, los antecedentes institucionales, y los intereses sociopolíticos resultan consideraciones importantes a la hora de promover metodologías de participación. Por medio de un proceso en conjunto para definir la agencia, los miembros de la Comunidad de Aprendizaje se empoderan para proponer e involucrarse más profundamente con otros actores clave, al mismo tiempo que sus propias agendas organizacionales se fortalecen.

**CONSIDERACIONES CLAVE:** La asesoría de los facilitadores es clave para promover una participación incluyente y sustancial de parte de individuos de diferentes niveles dentro de una organización. Los líderes y miembros de la Comunidad de Aprendizaje deben diseñar metodologías de facilitación que aseguren reuniones participativas y productivas. Los facilitadores deben ser seleccionados con base en la identificación de habilidades y experiencia; simultáneamente, aprender técnicas efectivas



#### **RESULTADO:**

El personal joven de una OSC toma la estafeta.

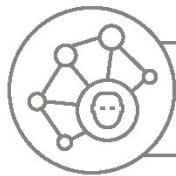
Una de las experiencias más interesantes y valiosas para el CSA como convocador de las Comunidades de Aprendizaje consistió en reconocer el potencial y la energía que los jóvenes aportan a estos espacios de colaboración. Los miembros jóvenes del personal de las OSC personifican la naturaleza dinámica del sector de la sociedad civil, en donde se crean conocimientos intergeneracionales y se incorporan a proyectos de alto impacto. Los conocimientos, perspectiva y preocupaciones de los jóvenes fortalecen la Comunidad de Aprendizaje y contribuyen a la sostenibilidad, ya que estos individuos avanzarán a puestos más directivos en el transcurso de su carrera.

para la facilitación es una gran oportunidad para construir capacidades y el desarrollo profesional de los miembros. Se recomienda dedicar tiempo, recursos y experiencia a este paso, ya que una participación apropiada y una facilitación efectiva producirán un modelo más sostenible de Comunidad de Aprendizaje.

**LECCIONES APRENDIDAS:** El CSA ha puesto especial énfasis en métodos participativos para generar responsabilidad y sostenibilidad, en lugar de dependencia. El personal del CSA ha invitado a OSC aliadas a crear agendas de forma colaborativa, lo que significa que los miembros de la Comunidad de Aprendizaje han definido sus propias áreas de interés, actividades y metodologías de facilitación. Esto ha asegurado que las OSC permanezcan involucradas durante los eventos de la Comunidad de Aprendizaje y que sus intereses organizacionales se vean reflejados.

Adicionalmente, el CSA ha observado los beneficios de que diferentes miembros del personal de la misma OSC participen en los eventos de la Comunidad de Aprendizaje. Por ejemplo, si un gerente participa en un evento, entonces en un segundo evento de la Comunidad de Aprendizaje puede participar un coordinador u otro miembro del personal. Rotar y variar a los participantes, y establecer la expectativa de que los participantes deberán reportar los hallazgos, metodologías, o decisiones clave, asegura que las Comunidades de Aprendizaje integren nuevas perspectivas, al mismo tiempo que proporciona oportunidades a otros miembros del personal para que obtengan un aprendizaje en cascada dentro de sus organizaciones y así, potencialmente, podrán funcionar como agentes de cambio.

Los líderes de las OSC que estén comprometidos con la participación dentro de la Comunidad de Aprendizaje harán que todo lo siguiente sea posible: los líderes tienen un papel único, en el sentido de que permitirán y promoverán que el personal se involucre; serán un modelo a seguir para la colaboración y el nivel de involucramiento; y aportarán experiencias y un buen entendimiento del Sistema Local.



## **PASO 5. CONSTRUIR UNA RED VIBRANTE Y PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD**

Fomentar un constante intercambio de ideas y el apoyo mutuo entre los miembros. Desde el principio, los participantes deben ser invitados a compartir experiencias profesionales y organizacionales, así como retos, recursos e intereses, además de formular preguntas y solicitar el apoyo de sus pares, con el fin de conectar a las personas y a las organizaciones mediante diferentes estrategias de comunicación y alcance. Una Comunidad de Aprendizaje vibrante depende tanto de la oferta de conocimientos y experiencias relevantes, como de la demanda de los miembros de dichos conocimientos y experiencias que adquieren mediante la participación.

**CONSIDERACIONES CLAVE:** Aprovechar las oportunidades en las que sucedan interacciones en persona, ya que esto puede ayudar a fortalecer la Comunidad de Aprendizaje, al construir la confianza y la compenetración entre los participantes.

Una de las maneras para lograr lo anterior implica organizar las actividades de la Comunidad de Aprendizaje en horarios cercanos a otros eventos a los que los participantes ya vayan a acudir, ya que esto puede fomentar la presencia y la interacción en persona. Otra manera implica diseñar eventos con flexibilidad suficiente en los temas que abordará y en la estructura de la reunión, de tal forma que se genere un espacio para nuevos aprendizajes y para permitir que se generen conocimientos en tiempo real.

**LECCIONES APRENDIDAS:** El CSA ha organizado reuniones exitosas de Comunidades de Aprendizaje, mismas que fueron programadas alrededor de otros eventos de la sociedad civil. Por ejemplo, el CSA invitó a las OSC a que participaran en un evento de la Comunidad de Aprendizaje de dos días de duración, el cual fue programado con toda la intención de ser un complemento a una conferencia de la sociedad civil. Las OSC pudieron participar en ambos eventos, lo cual proporcionó una gran diversidad de revelaciones y experiencias de aprendizaje, al mismo tiempo que crecieron los vínculos con el Sistema Local.

Además, el CSA proporcionó flexibilidad suficiente en el diseño de los eventos y tiempos libres en los itinerarios, con el fin de fomentar el tipo de interacción dinámica y robusta que normalmente lleva a crear conexiones inesperadas y creación de conocimientos. Aunque diseñar itinerarios de esta manera represente riesgos, el CSA aprendió que los beneficios superan por mucho la incertidumbre inicial.



### **RESULTADO:**

Las OSC y otros actores en el Sistema Local superaron los estereotipos y encontraron un terreno común para la colaboración.

Un punto coyuntural en el proceso de la Comunidad de Aprendizaje ocurrió cuando se hizo evidente que la Comunidad de Aprendizaje se trataba de un espacio en donde las personas que normalmente no habrían interactuado (y que ni siquiera habrían tenido confianza entre ellos), podían encontrar un terreno común. Este nuevo comportamiento no sucedió inmediatamente, sino tomó un tiempo para consolidarse. No obstante, cuando ocurrieron estos intercambios sin precedentes, tuvo lugar un momento emocionante en el que sucedieron nuevos aprendizajes entre las diferentes OSC y también entre las OSC y otros tipos de participantes que coincidieron en este espacio colaborativo.



## Paso 6. ESTAR PREPARADO PARA APRENDER Y ADAPTARSE

Una Comunidad de Aprendizaje es orgánica y debe ser capaz de adaptarse conforme sea necesario para satisfacer las expectativas y necesidades de los miembros participantes. Los métodos participativos descritos con anterioridad representan la apertura a la indagación, a las discusiones cándidas y a la retroalimentación entre colegas. De manera estructurada y no estructurada, una Comunidad de Aprendizaje debe ofrecer oportunidades para la lluvia de ideas y para compartir, de tal manera que la comunidad pueda adaptarse y evolucionar. Es importante tomar pausas y reflexionar sobre la programación, así como ejecutar revisiones posteriores a las acciones que apoyen el aprendizaje y la gestión adaptable. Preguntarse por qué ciertos métodos y actividades no han funcionado, o cómo podrían haber sido más efectivos. Utilizar la indagación apreciativa y otros métodos basados en ventajas para entender los factores clave para el éxito de las actividades que se desarrollaron bien, así como la manera en la que podrían ser aceleradas, replicadas y escaladas.

**CONSIDERACIONES CLAVE:** Para fortalecer la sostenibilidad, es importante contar con una documentación apropiada que albergue las lecciones aprendidas y el razonamiento detrás de una gestión adaptable en una Comunidad de Aprendizaje. Es de esperarse que los miembros de una Comunidad de Aprendizaje cambien con el tiempo, debido a las rotaciones de personal y a la inclusión de nuevos miembros. Por consiguiente, mantener una documentación breve y precisa de los eventos clave y las experiencias de la Comunidad de Aprendizaje será de gran ayuda para orientar a los nuevos miembros y como apoyo para los miembros de otras comunidades de aprendizaje y sus donadores, ya que así podrán aprender de los éxitos y los errores del pasado. Una manera práctica de apoyar la documentación es mediante la implementación de encuestas y cuestionarios que determinen la satisfacción de los participantes, así como su nivel de aprendizaje. Los miembros también pueden rotarse en la posición de reportero, de tal forma que la responsabilidad de documentar sea compartida. A su vez, esto permitirá que los miembros del personal de las osc que no pudieron acudir a los eventos de la Comunidad de Aprendizaje puedan obtener la información correspondiente en cascada.

**LECCIONES APRENDIDAS:** En cada uno de los eventos que fueron organizaciones por el CSA, se designó a un reportero que documentara y sintetizara las experiencias, insights, y los temas más importantes que fueron discutidos por los participantes de las osc. Esta sistematización permitió a los participantes revisar el material de eventos previos, con el fin de reflexionar sobre lo que ha funcionado mejor y por qué, así como sobre las modificaciones que podrían hacerse para mejorar estos espacios colaborativos. Adicionalmente, el CSA administró encuestas y cuestionarios sencillos para aprender más sobre la mane

## EL ROL DE USAID EN LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

Con el fin de apoyar a USAID y a sus aliados durante su proceso de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación, el CSA analizó sus experiencias con el fin de compartir las lecciones aprendidas sobre el rol que juega USAID al promover y apoyar las comunidades de aprendizaje. La experiencia del CSA ha sido posible gracias a que es un programa financiado por USAID, lo cual permitió que el CSA designara a su propia autoridad, en colaboración con USAID, entre muchos otros beneficios para el desarrollo de capacidades en México.

Este trabajo se alineó con los principios de Sistemas Locales de USAID.<sup>13</sup> Por ejemplo, en colaboración con USAID, el CSA fue capaz de reunir a múltiples interesados, motivando a las OSC locales a que identificaran oportunidades para forjar alianzas y compartir conocimientos técnicos relevantes para fortalecer el desempeño de las OSC en el contexto mexicano. USAID realizó contribuciones no monetarias, las cuales estuvieron directamente relacionadas con la sostenibilidad de la Comunidad de Aprendizaje, adicionalmente al financiamiento que ya habían provisto.

La Figura 8 ilustra algunos ejemplos de las contribuciones y aportaciones directas más importantes que USAID México realizó con el fin de apoyar las Comunidades de Aprendizaje, así como algunos detalles del papel tan importante que desempeña USAID en México, y en todo el mundo, como catalizador del trabajo efectivo para la construcción de capacidades. El CSA fue afortunado al poder trabajar con USAID México, ya que se trata no solo de un patrocinador, sino de un aliado que pudo entender la dinámica del sector civil de México, y demostró tener un profundo entendimiento y una gran sensibilidad con respecto a la adopción de los roles y las dinámicas más apropiadas. La Misión supo perfectamente cuándo era momento de involucrarse y cuándo había que hacerse a un lado, lo cual brindó a CSA



### RESULTADO:

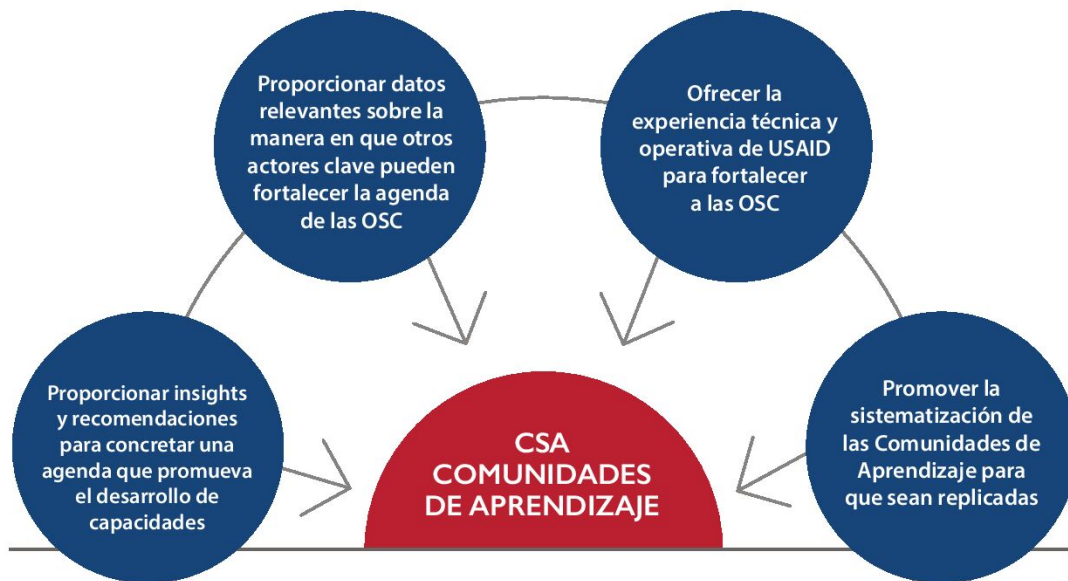
Las OSC se empoderan a sí mismas para sostener las Comunidades de Aprendizaje.

El CSA aprendió que debe existir un balance entre ser el agente organizador y dejar que otros asuman el liderazgo. Esto implica hacerse a un lado para promover la participación y permitir que surjan nuevas dinámicas y nuevas ideas de manera orgánica. También puede implicar que algunas actividades o iniciativas evolucionen hacia algo diferente a lo que fue originalmente planeado y visualizado. Hacerse a un lado para permitir que surja un liderazgo local no siempre es fácil, particularmente cuando no hay flexibilidad en los planes de trabajo y las fechas de entrega. Afortunadamente, el CSA contó con el apoyo de un COR (por sus siglas en inglés: Contracting Officer Representative), quien entendió la importancia de incentivar a los participantes a que ejercieran su propia voz.

<sup>13</sup> USAID. 2014. "Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development." <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>.

la posibilidad de ejercer el liderazgo, ya que no se impusieron directrices que pudieron haber inhibido la capacidad del CSA para trabajar con los aliados de esta manera tan auténtica.

**FIGURA 8. EJEMPLOS DE APORTACIONES DE USAID COMO PROMOTOR DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE**



### **PROPORCIONAR INSIGHTS Y RECOMENDACIONES PARA CONCRETAR UNA AGENDA QUE PROMUEVA EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES**

USAID es una organización global que cuenta con múltiples Unidades Operativas de sus oficinas centrales y docenas de Misiones de campo, las cuales están directamente involucradas en realizar actividades dirigidas a la construcción de capacidades. Por lo tanto, USAID es capaz de aprovechar toda esa experiencia técnica y acervo de conocimientos para proporcionar insights y recomendaciones.

### **PROPORCIONAR DATOS RELEVANTES SOBRE LA MANERA EN LA QUE OTROS ACTORES CLAVE PUEDEN FORTALECER LA AGENDA DE LAS OSC**

Dado que USAID México posee un amplio portafolio sobre la democracia, los Derechos Humanos y la forma de gobierno, la Misión cuenta con un profundo conocimiento del Sistema Local. Por lo tanto, USAID México sugirió que el CSA expandiera su visión hacia la construcción de capacidades, originalmente con un foco interno, hacia un enfoque más comprehensivo de Capacidad 2.0 y sistemas Locales, con lo cual se promueve un pensamiento sistémico con las organizaciones aliadas mediante las Comunidades de aprendizaje.

## **OFRECER LA EXPERIENCIA TÉCNICA Y OPERATIVA DE USAID PARA FORTALECER A LAS OSC**

Gracias a su entendimiento del ambiente operativo de México y a su amplio trabajo internacional, USAID se encuentra en una posición desde la cual puede proporcionar experiencia técnica y operativa en ciertas áreas que son esenciales para la sostenibilidad de las OSC aliadas. Esto incluye planeación estratégica y de proyectos, gestión financiera, creación de alianzas, y Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés).

## **PROMOVER LA SISTEMATIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE PARA FOMENTAR QUE SEAN REPLICABLES Y ESCALABLES**

Social Impact conceptualizó y recopiló este documento en respuesta directa a la solicitud de USAID para que el CSA sistematizara la experiencia de Comunidades de Aprendizaje con el fin de que otros pudieran replicar el modelo, ayudando así a escalar esta intervención, orientada en sistemas, para la construcción de capacidades. Para recopilar este documento, se requirió que SI hiciera una pausa para reflexionar sobre las experiencias del CSA y sus aliados, además de aprovechar para sintetizar las lecciones aprendidas y determinar cuáles fueron los factores clave para el éxito.

### MEJORES PRÁCTICAS Y RESULTADOS<sup>14</sup>

Esta sección consiste en una revisión de un conjunto de actividades exitosas que formaron parte de los eventos de Comunidades de Aprendizaje del CSA. Cada ejemplo incluye una práctica específica que el CSA considera importante replicar, dadas las consecuencias positivas que tuvo en el Sistema Local. Los ejemplos también incluyen algunos factores críticos para el éxito, basados en las reflexiones del CSA y los participantes; el valor que tuvo la práctica seleccionada durante la construcción de las Comunidades de aprendizaje sostenibles; y el resultado final, el cual ilustra la manera en que la práctica fortaleció a las OSC participantes. Estos ejemplos ilustran las dimensiones clave de la sostenibilidad, descritas en la Tabla 5, y reflejan la aplicación directa de los 6 pasos para la construcción de una Comunidad de Aprendizaje sostenible.

Los siguientes ejemplos representan prácticas exitosas en las Comunidades de aprendizaje:

1. Visitas grupales a las actividades de las OSC participantes
2. Diseño y facilitación dedicados a optimizar la colaboración
3. Uso constante de métodos de participación
4. Investigación grupal y colaboración basada en evidencia
5. Alianzas basadas en características y restricciones geográficas (incluyendo violencia e inestabilidad)
6. Otorgar el acceso a expertos en recaudación de fondos y formación de alianzas
7. Otorgar el acceso a expertos en medios de comunicación.

---

<sup>14</sup> Para más información sobre las mejores prácticas que el CSA ha identificado en el transcurso de su actividad, favor de consultar el documento *Emerging Practices in Capacity Development in the Civil Society Sector*, el cual también está incluido en el CSA's Legacy Compendium.



**TABLA 5. FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO, VALOR Y RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE DEL CSA.**

PRÁCTICA	FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO	VALOR	RESULTADO
<p><b>Organizar visitas grupales para permitir que los miembros de las Comunidades de Aprendizaje observen y aprendan del trabajo de sus colegas en las otras organizaciones</b></p>	<p>Una OSC tomó la iniciativa de planear y coordinar una actividad práctica: una visita grupal para que otros miembros de la Comunidad de Aprendizaje pudieran familiarizarse con su trabajo y descubrir la importancia de las alianzas más allá del sector de las OSC.</p> <p>La OSC anfitriona diseñó una mesa de discusión posterior a la actividad, con el fin de procesar la experiencia y sintetizar aprendizajes, de tal forma que todos los participantes pudieran aplicarlos en su propio trabajo.</p>	<p>Las OSC pudieron aprender diferentes metodologías y enfoques para trabajar con instituciones del sector público en México.</p> <p>Los miembros de la Comunidad de Aprendizaje pudieron visualizar la manera en que una OSC puede establecer alianzas estratégicas con actores clave dentro del Sistema Local, tales como entidades gubernamentales, que normalmente no son los aliados típicos.</p>	<p>Dos OSC que realizan un trabajo similar compararon sus metodologías y compartieron sus experiencias, lo cual resultó en que redefiniaran un modelo en el que pudieran trabajar mejor con las autoridades públicas.</p> <p>Una OSC que es líder en el campo de la mediación de conflictos en México compartió recursos y experiencias sobre cómo ayudar a otras OSC a integrar este enfoque en su trabajo con las autoridades públicas y otros sectores clave.</p>
<p><b>Diseñar y convocar una discusión organizada sobre las condiciones políticas y sociales actuales en México y cómo este ambiente operativo afecta el trabajo de las OSC</b></p>	<p>Uno de los miembros de la Comunidad de Aprendizaje (en lugar del CSA como organizador externo) inició una discusión informal sobre el contexto socioeconómico del país.</p> <p>El diseño y la facilitación de la reunión ayudaron a sintetizar un entendimiento más profundo y compartido del contexto nacional y de los desafíos actuales a los que se enfrentan las OSC en México.</p>	<p>Las OSC fueron capaces de compartir y examinar, de forma segura, diferentes perspectivas con respecto a la realidad social y política de México, situaciones que afectan profundamente su trabajo y la sostenibilidad de sus agendas.</p> <p>Las organizaciones llegaron a la conclusión de que tenían mucho más en común de lo que originalmente habían pensado. También pudieron entender que la narrativa falsa que prevalece en el sector acerca de la sociedad civil, era un desafío que podían enfrentar en conjunto.</p>	<p>Un grupo de 16 OSC escuchó diferentes perspectivas, nuevas ideas y posibles estrategias para comunicar de una manera más efectiva el valor del sector de la sociedad civil en México. Esto incluyó compartir materiales de comunicación, diferentes enfoques, y el acceso a una plataforma digital para compartir noticias sobre el sector de las OSC.</p>

PRÁCTICA	FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO	VALOR	RESULTADO
<p><b>Permitir que los propios miembros de la comunidad de aprendizaje definan e incorporen esquemas y metodologías de participación de acuerdo a sus propios cronogramas</b></p>	<p>Se incentivó al personal de las OSC, pertenecientes a diferentes niveles dentro de su organización, a que contribuyeran en el diseño de la agenda y las actividades de la comunidad de aprendizaje.</p> <p>Los roles más importantes fueron alternados entre los miembros para optimizar la participación individual y de las organizaciones.</p>	<p>El desarrollo de capacidades, incluyendo el de cada individuo del personal, se coloca en el centro de los procesos y las discusiones de la Comunidad de Aprendizaje, lo cual constituye un factor clave para la sostenibilidad de las OSC.</p> <p>La experiencia y habilidades de los participantes y las OSC se cultivan, impulsan y optimizan.</p>	<p>Tras haber participado en más de 4 eventos de Comunidades de Aprendizaje, las OSC de los grupos 1 y 2 asumieron la responsabilidad del proceso de definir sus agendas, lo cual incluye organizar actividades que reflejen sus propios intereses y agendas. Como resultado, las OSC han aprendido a utilizar la metodología para establecer agendas de manera participativa y son capaces de replicar este enfoque con sus propios involucrados.</p>
<p><b>Utilizar investigación y evidencia conjuntas para apoyar la colaboración y las alianzas con los sectores clave en el sistema local</b></p>	<p>El CSA organizó un evento para hacer un inventario de los actores clave para fomentar la identificación grupal de posibles aliados y para modelar una metodología colaborativa de evaluación.</p>	<p>Las OSC utilizaron evidencia para reconocer oportunidades para influir en el Sistema Local de manera más efectiva mediante acciones individuales informadas que fueran colaborativas, en lugar de competitivas.</p> <p>Las OSC que previamente habían permanecido relativamente aisladas y cuya orientación era más interna, transicionaron a un enfoque más sistémico.</p>	<p>En los grupos 1 y 2, las organizaciones que nunca habían hecho un mapeo de su Sistema Local pudieron integrar estas metodologías a su trabajo, con el fin de analizar a los posibles aliados en los distintos sectores.</p>

PRÁCTICA	FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO	VALOR	RESULTADO
<p><b>Convocar a las OSC que trabajan en la misma región geográfica para que sostengan discusiones acerca de los desafíos similares que presentan</b></p>	<p>CSOs identify and jointly Las OSC identifican y examinan en conjunto las características y restricciones geográficas asociadas con su ambiente operativo compartido.</p> <p>Las OSC intercambian ideas, sugerencias y experiencias entre organizaciones colegas para su mutuo beneficio.</p>	<p>El aprendizaje y las actividades de apoyo entre pares permiten a las OSC impulsarse una a la otra con respecto a su experiencia y lecciones aprendidas a partir de haber trabajado en áreas conflictivas con altos niveles de violencia. Este contexto implica ciertos desafíos que pueden ser entendidos mejor si las OSC los enfrentan en conjunto.</p>	<p>Las OSC de los grupos 1 y 2 intercambiaron información relacionada con la seguridad y sobre cómo pueden entender y trabajar mejor con las autoridades públicas, así como cuáles son las mejores prácticas para llevar a cabo un proceso de defensa.</p>
<p><b>Presentarle a las OSC a expertos en recaudación de fondos y formación de alianzas estratégicas</b></p>	<p>La disposición de las OSC para dejar a un lado sus juicios y aprender cómo enfocarse en los potenciales donadores.</p> <p>Un diálogo organizado entre OSC y donadores promueve un mejor entendimiento de los asuntos y los desafíos a los que se enfrentan ambos sectores, así como la manera en la que pueden colaborar de una manera más efectiva.</p>	<p>Las OSC reciben información y asistencia técnica directa para mejorar su entendimiento de la sostenibilidad financiera, así como la programación de la misma.</p> <p>La interacción de las OSC con los posibles donadores le da forma a los esfuerzos realizados para la recaudación de fondos, lo cual representa un valioso ahorro de tiempo para el personal.</p>	<p>Dos donadores y cuatro expertos en recaudación de fondos han seguido trabajando con las OSC (más allá de los eventos de la Comunidad de Aprendizaje) y han logrado consolidar alianzas con cinco OSC.</p>
<p><b>Las OSC invitan a una OSC experimentada para que comparta sus conocimientos y experiencia con respecto al trabajo que se hace con los medios de comunicación y otros aspectos de la comunicación efectiva</b></p>	<p>Una agenda y proceso claros, que permitan el apoyo entre pares de parte de una OSC con experiencia considerable en el ramo de la comunicación.</p> <p>La disposición de los participantes para compartir experiencias y lecciones aprendidas sobre cómo utilizar nuevos canales de comunicación.</p>	<p>Las OSC se nutren mutuamente de sus experiencias con respecto a la forma en que comunican su trabajo de manera más efectiva e intercambian prácticas que favorecen una participación de sectores cada vez más amplios de la sociedad.</p> <p>Las actividades expandidas (y, cuando sea apropiado, coordinadas) ayudan a reforzar los mensajes clave y fortalecen la comprensión y el apoyo del público a las agendas de las OSC.</p>	<p>Una OSC del grupo 1, la cual tiene amplia experiencia en la comunicación efectiva, contactó a otras OSC del grupo para proporcionar asesoría y algunos métodos para reforzar los mensajes clave relacionados con su trabajo. Con esta experiencia, las OSC han logrado diseñar nuevos materiales de comunicación para dar alcance a públicos cada vez más diversos.</p>

## CONCLUSIÓN

Implementado por Social Impact, el Programa para la Sociedad Civil (CSA) ha abierto nuevos caminos en el terreno de la construcción de capacidades organizacionales, al expandir e integrar un conjunto de enfoques de fortalecimiento organizacional (HICD, Desarrollo de Capacidades 2.0, y Sistemas Locales) para OSC mexicanas que trabajan en el campo de la promoción de los Derechos Humanos y de la disminución de la corrupción, el crimen y la violencia.

La estrategia del CSA integra tres niveles de intervención: 1) fortalecimiento de las capacidades internas y procesos organizacionales; 2) fortalecimiento de las capacidades externas de las organizaciones para desarrollar y mantener alianzas estratégicas dentro del sector de la sociedad civil y más allá del mismo; y 3) fortalecimiento de las respectivas posiciones de las organizaciones dentro del Sistema Local en el que operan, al mismo tiempo que se ayuda a construir un ambiente más propicio para el trabajo de las OSC.

Estos niveles de intervención se ven reflejados en la iniciativa del CSA conocida como Comunidades de aprendizaje, la cual está basada en la herramienta CLA y se compone de organizaciones aliadas que colaboran y comparten sus experiencias. En el transcurso de los cuatro años de actividad del CSA, las Comunidades de Aprendizaje se han convertido en un importante espacio de colaboración para las organizaciones aliadas y para otros actores clave del sector; en donde es posible compartir conocimientos y las mejores prácticas de la industria, gracias a lo cual se promueve el impacto y la sostenibilidad de los logros de las OSC. Participar en las comunidades aprendizaje, ha permitido que las OSC mejoren su capacidad de construir alianzas, mismas que resultan ser esenciales para construir un sector más fuerte de la sociedad civil en México.

Por diseño, el objetivo de la iniciativa de Comunidades de Aprendizaje consistió en que las organizaciones hagan estrategias y colaboren por sí mismas, integrando los recursos y procesos para el desarrollo de capacidades que el CSA ha facilitado durante su contrato con USAID, así como en promover un mejor entendimiento del sector de OSC en México. Las organizaciones que participaron de manera inicial como invitados en los eventos de las Comunidades de Aprendizaje, ahora han integrado el valor de formar parte de una red colaborativa a su trabajo cotidiano. Con el tiempo, las organizaciones participantes han mostrado un genuino interés en el proceso de definir la agenda y las actividades de las Comunidades de Aprendizaje. Adicionalmente, las propias organizaciones ahora están liderando el proceso de consolidar nuevas colaboraciones; diseñando maneras innovadoras de compartir ideas y recursos; e identificando el valor agregado que tiene el trabajo en red.

Para el CSA, el haber convocado y facilitado las Comunidades de Aprendizaje ha sido un componente estratégico para el fortalecimiento de la capacidad de las OSC para consolidar su posición en el Sistema Local. Estos espacios colaborativos fueron el foro en donde los miembros pudieron establecer nuevas alianzas y planear muchas colaboraciones. Este es el valor de la iniciativa de las Comunidades de Aprendizaje: consolidar un espacio colaborativo en donde las OSC puedan encontrar un terreno común, compartir lecciones y experiencias que ayuden a expandir su visión y entendimiento del Sistema Local, así como identificar oportunidades para conseguir los objetivos de sus agendas.