



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

PRÁCTICAS EMERGENTES EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL SECTOR DE LA SOCIEDAD CIVIL

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL
DE USAID MÉXICO

Un Documento Técnico sobre el Fortalecimiento de la Sociedad
Civil en México

Este documento técnico forma parte del Compendio del Legado de CSA, el cual es una colección de documentos estratégicos desarrollados por el Programa para la Sociedad Civil de USAID México, implementada por Social Impact, Inc. y financiada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés). Los textos que componen la colección describen el enfoque y la metodología de desarrollo de capacidades sistémica que la Sociedad Civil diseñó para acompañar a más de cuarenta organizaciones de la sociedad civil en el fortalecimiento institucional, la administración de subvenciones y el cumplimiento legal. En particular, en este documento se ofrece un resumen detallado de las mejores prácticas emergentes en materia de desarrollo de capacidades que el Programa identificó en el curso de su implementación, centrándose en la gestión adaptativa, los enfoques personalizados y la sostenibilidad. El Compendio del Legado de CSA completo es un recurso útil para fortalecer las organizaciones de la sociedad civil. Puede consultar la colección completa en el sitio web de Impacto Social, <https://socialimpact.com/>.

SOBRE EL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO

El Programa para la Sociedad Civil de USAID fue un Programa de 4 años financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El Programa tiene como objetivo mejorar la sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para implementar efectivamente sus agendas sobre prevención de la violencia, protección de los derechos humanos y reforma de la justicia en México. Con este fin, el Programa se enfocó en mejorar la capacidad de las OSC para comunicarse y trabajar en colaboración, aumentando sus conexiones con las principales partes interesadas (stakeholders), fortaleciendo su capacidad para desarrollar estrategias que respondan a su entorno cambiante y a las necesidades y prioridades de sus comunidades, y mejorar el acceso de las OSC al conocimiento y recursos. El Programa para la Sociedad Civil de USAID en México fue implementado por Social Impact (SI) Inc. en asociación con la Fundación Appleaseed.

SOBRE SOCIAL IMPACT

Social Impact (SI) es una empresa consultora de gestión que brinda servicios de monitoreo, evaluación, planificación estratégica, gestión del desempeño y desarrollo de capacidades para avanzar en la efectividad del desarrollo. El trabajo de SI contribuye a reducir la pobreza, mejorar la salud y la educación, promover la paz y la gobernabilidad democrática, fomentar el crecimiento económico y proteger el medio ambiente. Para lograr esto, SI ofrece servicios de consultoría, asistencia técnica y capacitación a agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y fundaciones.

AGRADECIMIENTOS

El presente documento, *Prácticas Emergentes en el Desarrollo de Capacidades en el Sector de la Sociedad Civil*, se desarrolló gracias a la colaboración de la USAID, Social Impact y el personal de la Sociedad Civil en México. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) proporcionó financiamiento para la transferencia y réplica de la Sociedad Civil en materia de Desarrollo de capacidades. Se agradece especialmente a las siguientes personas que contribuyeron a la conceptualización y el contenido de este documento, y/o revisaron y proporcionaron comentarios sobre el mismo: Elise Storck, Ireri Ablanedo, Gladys Rivera, Leonardo Escobar y Lucila Serrano. Agradecimientos adicionales al Equipo de Desarrollo de Capacidades de CSA: Anne Largaespada, María Huerta, Mónica Corona, María Andrea Sanfeliz y Jessali Zarazua.

Autores: Brandon Melecio Fischer y Elise Storck

Editores: Yolanda Talavera y Anne Largaespada

Esta publicación fue producida para ser revisada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparada por la Sociedad Civil (CSA) para el Contrato de la USAID México No. AID-OAA-I-13-00045. Las opiniones de los autores expresadas en la presente publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Ciudad de México, 2020. Todos los derechos reservados por la USAID o el Gobierno de los Estados Unidos. Este documento puede ser extraído, fotocopiado o adaptado en su totalidad o en parte, siempre que el material se distribuya gratuitamente y se dé crédito a la CSA y a la USAID.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
I. EL ENFOQUE DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO	6
TEORÍA DE CAMBIO.....	9
II. EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y MEXICANO.....	9
III. LA GESTIÓN ADAPTATIVA DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES.....	11
COMUNICAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y SU IMPORTANCIA.....	12
APERTURA, COMPROMISO E INVERSIÓN.....	12
ESTRUCTURACIÓN DE UN EQUIPO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES.....	13
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES A PERSONAS EXPERTAS.....	15
GESTIÓN DE LAS CAPACIDADES DE ABSORCIÓN	17
COMPLEJIDAD Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	17
HISTORIA Y TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	19
SITUACIÓN LEGAL Y ADMINISTRACIÓN DE SUBVENCIONES.....	19
ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES Y DE LIDERAZGO	20
ENFOQUES A LA MEDIDA.....	23
FLEXIBILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO.....	24
GESTIÓN ADAPTATIVA DE LA REPLICACIÓN DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES.....	26
IV. CONCLUSIÓN	29
IMPACTO SISTÉMICO.....	31
UN MODELO SOSTENIBLE PARA LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE.....	31
MODELO DE VIAJE DE ESTUDIO	31
LO QUE SIGNIFICA SOSTENIBILIDAD PARA EL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL	32
APÉNDICE	34

INTRODUCCIÓN

Durante varias décadas, los organismos de cooperación internacional han dirigido sus esfuerzos hacia el desarrollo de capacidades de los agentes locales y nacionales para promover el desarrollo social de manera sostenible. Entre los sectores a los que se ha dirigido este apoyo se encuentra la sociedad civil organizada, que desempeña un papel crucial en la mejora del acceso a los servicios, protecciones y derechos sociales fundamentales. Este documento técnico describe la experiencia del Programa para la Sociedad Civil de USAID México (CSA, según sus siglas en inglés), que fortaleció las capacidades de un conjunto de cuarenta y seis organizaciones que trabajan en las áreas de derechos humanos, prevención de violencia y reforma del sistema de justicia en México entre 2016 y 2020. Por su diseño, el Programa utilizó un enfoque sistémico de desarrollo de capacidades centrándose no sólo en el perfeccionamiento de las capacidades internas, sino también en la mejora del desempeño organizacional y el fortalecimiento del sector en su conjunto. Mediante la sistematización de los métodos, la experiencia y los desafíos de CSA durante la implementación, así como de las lecciones aprendidas, el presente documento está destinado a informar el diseño, la ejecución y el impacto de proyectos similares de desarrollo de capacidades que se están implementando en todo el mundo, y en particular en América Latina.

El documento se basa en numerosas fuentes de evidencia reunidas durante los cuatro años de implementación de CSA en las áreas de administración, monitoreo y evaluación, comunicación, fortalecimiento institucional, gestión de subvenciones y fortalecimiento legal. Está estructurado para sistematizar y transferir conocimientos de manera que permita la aplicación concreta de las prácticas emergentes que el Programa identificó sobre la base de las lecciones aprendidas. En la sección inicial se describe la evolución del enfoque de CSA, así como las metodologías que el Programa diseñó e implementó. En la siguiente sección se destaca el principio de la gestión adaptativa, que la CSA adoptó a lo largo de la implementación para coordinar una amplia gama de procesos complejos de forma simultánea y flexible con organizaciones basadas en sus necesidades y limitaciones. Dentro de la gestión adaptativa, el documento aborda las medidas que CSA adoptó para lograr enfoques personalizados y la sostenibilidad de los resultados en el desarrollo de capacidades. En cada una de estas secciones se destacan prácticas emergentes concretas y aplicables que otros profesionales del desarrollo pueden adoptar, implementar y adaptar en función de su contexto y de las partes interesadas. El documento concluye con un resumen de las principales prácticas emergentes en materia de desarrollo de capacidades.

El público principal de este documento está compuesto por los actores que llevan a cabo el desarrollo de capacidades y los que reciben apoyo para el desarrollo de capacidades. Los donantes, los socios en la implementación y las organizaciones fortalecedoras pueden consultar las lecciones aprendidas para diseñar, implementar y adaptar su propio enfoque de desarrollo de capacidades, aprovechando la experiencia de CSA para crear un enfoque que tenga sentido dado el contexto. Las organizaciones que buscan servicios de desarrollo de capacidades pueden recurrir a las lecciones aprendidas para comprender lo que entra en el proceso y definir mejor el tipo de apoyo que necesitan. Creemos que las lecciones aprendidas por CSA tienen valor como prácticas emergentes que otros actores pueden aplicar y replicar, adaptar y refinar en base a su propio entorno operativo. Por supuesto, la experiencia de CSA ha sido moldeada por el contexto y la ubicación de su propia implementación, lo que significa que la orientación proporcionada puede ser más relevante para el contexto latinoamericano. Se alienta a los profesionales que adopten y adapten las prácticas emergentes aquí descritas, a que documenten y compartan su propia experiencia para seguir promoviendo el aprendizaje.

Cada sección del presente documento termina con una lista de las prácticas emergentes clave que corresponden a las lecciones aprendidas por la CSA para facilitar su consulta.

Es fundamental señalar que este documento es el producto de una amplia aplicación de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA por sus siglas en inglés), en la que su contenido es el resultado de diversos procesos participativos en los que intervinieron personal de CSA, consultores, subcontratistas y organizaciones socias. Por ejemplo, en el curso de la implementación del Programa, más de veinte expertos y expertas consultores participaron en una serie de talleres para compartir y documentar las prácticas emergentes durante la implementación de soluciones de desempeño para informar las intervenciones futuras. Se trataba de espacios generativos en los que las personas consultoras y el personal desarrollaban nuevas ideas sobre cómo llevar a cabo intervenciones de desarrollo de capacidades. Además de estos talleres con personas consultoras, los grupos de discusión en los que participó el personal de CSA sirvieron como espacios creativos para pausar, reflexionar y sistematizar las lecciones aprendidas. Los procesos participativos que se llevaron a cabo para redactar este documento reflejan el enfoque de desarrollo de capacidades de CSA, y juntos apoyan la mejora continua de la implementación del Programa sobre la base de evidencias que ahora pueden compartirse con otros actores.

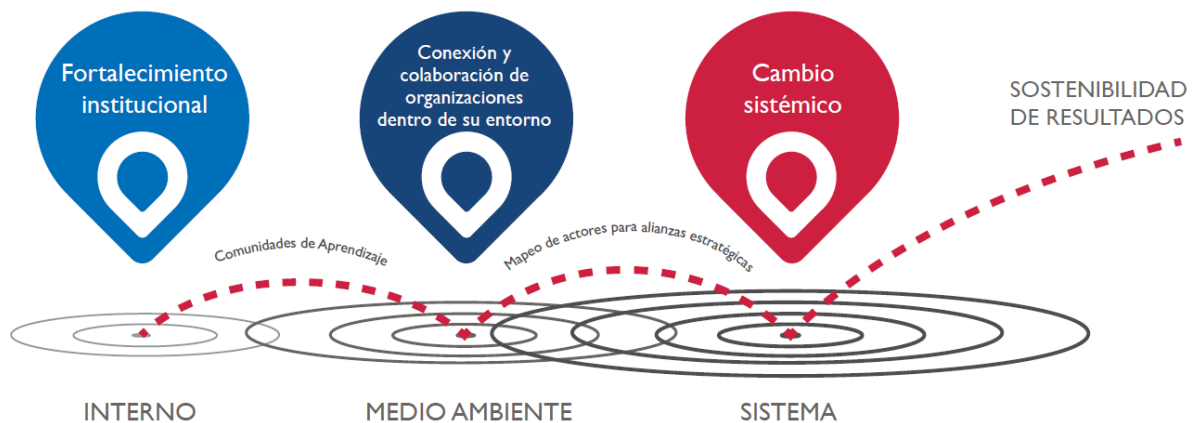
I. EL ENFOQUE DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO

USAID / México diseñó el Programa para la Sociedad Civil para mejorar las capacidades institucionales y aumentar la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México para que puedan implementar de manera más efectiva sus agendas relacionadas con la prevención del delito y la violencia, la reforma de la justicia legal y los derechos humanos. CSA apoya tres de los Objetivos de Desarrollo (DO por sus siglas en inglés) de USAID / México: DO 1 sobre prevención del delito y violencia; DO 2 sobre acceso a la justicia; y DO 3 sobre derechos humanos. Social Impact, una firma de consultora en gestión de desarrollo con sede en Arlington, VA, es el principal implementador del contrato del Programa y diseñó el enfoque estratégico basado en una estrecha colaboración con las organizaciones locales asociadas.

El Enfoque Estratégico del Programa sigue firmemente arraigado en su propósito original de desarrollo de capacidades; al modificar el contrato en 2018, el Programa expandió su intervención para enfatizar el fortalecimiento con enfoque sistémico además del desarrollo de capacidades organizacionales internas para sostener los resultados de desarrollo.

Con un énfasis en la mejora del desempeño organizacional, la evaluación rigurosa, la co-creación de soluciones, el impacto sistémico y la sostenibilidad, el enfoque integral del Programa está alineado con la Ruta hacia la Autosuficiencia I (J2SR) de USAID y se enfoca en las capacidades locales medibles y aumentadas. Por lo tanto, el Programa para la Sociedad Civil de USAID ofrece un modelo potencial para otros programas de desarrollo de capacidades financiados por USAID, así como otras iniciativas de desarrollo de capacidades, para aumentar el impacto y la sostenibilidad del desarrollo.

FIGURA I. ESTRATEGIA DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL



¹ USAID. n.d. "The Journey to Self-Reliance." Accessed July 27, 2020. <https://www.usaid.gov/selfreliance>

El Programa para la Sociedad Civil de USAID implementó un enfoque sistémico para el desarrollo de capacidades en tres componentes principales:

SUBVENCIONES: Otorgar y administrar subvenciones de USAID a las organizaciones de la sociedad civil para ayudarlas a desarrollar sus proyectos temáticos e iniciativas de desarrollo de capacidades.

FORTALECIMIENTO LEGAL: Proporcionar apoyo técnico para mejorar el cumplimiento legal en las áreas de derecho corporativo, fiscal y laboral; lavado de dinero; y privacidad de datos, a través de una red de despachos de abogados pro-bono con sede en México, coordinados por el Programa.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: Acompañar a las organizaciones de la sociedad civil a desarrollar capacidades de tres maneras – mejorando las capacidades internas, fortaleciendo las capacidades para crear y mantener alianzas estratégicas y solidificar sus posiciones dentro de sus Sistemas Locales – basado en una metodología integrada que incorpora enfoques de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (*Human and Institutional Capacity Development, HICD*²), Sistemas Locales (*Local Systems*³) y Capacidades 2.0 (*Capacity 2.0*⁴).

CSA trabajó con tres grupos de organizaciones de la sociedad civil (OSC), clasificadas en Niveles:

NIVEL 1: Diez OSC que recibieron una subvención de USAID durante el Año 1. Tres de estas OSC son Organizaciones de Apoyo Intermedio (Intermediate Support Organizations, ISOs) que replicaron la administración de subvenciones y el desarrollo de capacidades con 14 OSC que son sus organizaciones subvencionadas. Las organizaciones en este nivel recibieron la gama completa de asistencia técnica del Programa.

NIVEL 2: Las organizaciones de nivel 2 participaron en una evaluación modular del desempeño organizacional basada en la Evaluación de la Capacidad Organizacional (*Organizational Capacity Assessment OCA*) de USAID, el Índice de Desempeño Organizacional (*Organizational Performance Index OPI*), el Análisis de Redes Sociales (*Social Network Analysis SNA*) y el Mapeo de Actores (*Stakeholder Mapping*). Las organizaciones del nivel 2 luego recibieron asistencia técnica para mejorar su estado legal y soluciones de desempeño para abordar las brechas de desempeño identificadas durante el proceso de evaluación.

NIVEL 3: OSC y actores que influyen en el sector de la sociedad civil. Los influencers mantendrán el legado del Programa a través del fortalecimiento del Sistema Local al aprovechar sus propias áreas de experiencia para beneficiar a los actores de la sociedad civil y su capacidad de colaborar dentro del sistema. Estas personas influyentes clave incluyen innovadores, ya sean líderes de cambio, intermediarios entre sectores o fuentes clave de información para el sector de la sociedad civil.

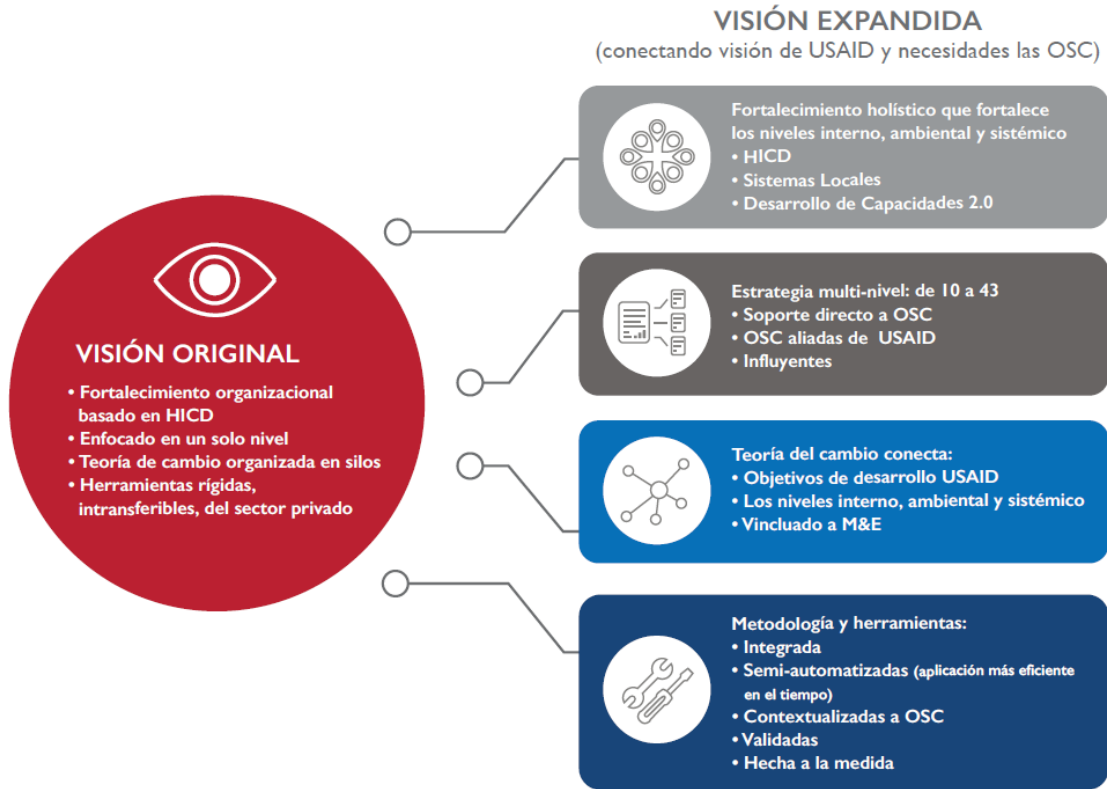
La Figura 2 proporciona un resumen de la visión expandida que el Programa para la Sociedad Civil incorporó para lograr un impacto sistémico en su acompañamiento de los tres niveles de organizaciones indicados.

² USAID. n.d. “Human and Institutional Capacity Development.” Accessed July 27, 2020. <https://usaidlearninglab.org/library/human-and-institutional-capacity-development>

³ USAID. n.d. “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development.” Accessed July 27, 2020. <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

⁴ USAID. n.d. “Capacity 2.0.” Accessed July 27, 2020. <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>

FIGURA 2. EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID



Social Impact (SI) basó el diseño original del Programa en el modelo HICD. Sin embargo, a medida que CSA se familiarizó con Capacity 2.0 en USAID y realizó sesiones de pausa y reflexión con organizaciones asociadas, el Programa determinó la necesidad de ampliar su enfoque de desarrollo de capacidades. De acuerdo con Colaborar, Aprender y Adaptar (*Collaborating, Learning and Adapting CLA*⁵), el equipo del Programa propuso componentes adicionales a la teoría del cambio que complementarían el diseño original de HICD y a la vez integrarían las mejores prácticas más recientes en el campo. En línea con los enfoques de Sistemas Locales y Desarrollo de Capacidades 2.0, el Programa comenzó a conceptualizar el fortalecimiento organizacional en tres dimensiones: fortalecimiento de capacidades internas; fortalecimiento de las relaciones y redes en las que participan las organizaciones; y el fortalecimiento de las posiciones de las organizaciones dentro de sus sistemas locales.

Como parte de un importante cambio conceptual y metodológico, CSA amplió su enfoque para el desarrollo de capacidades al adoptar el marco de Sistemas Locales de USAID. Basado en este marco, el Programa visualiza a cada OSC cómo uno de los múltiples actores dentro de un sistema que trabaja en torno a un problema social particular. Para que las OSC individuales y el sector de las OSC tengan un impacto sostenible, es crucial desarrollar sus capacidades organizacionales para interactuar, comunicarse y colaborar, incluso con otros actores diversos

⁵ USAID. n.d. "CLA Toolkit." Accessed July 27, 2020. <https://usaidearninglab.org/cla-toolkit>

que operan en el mismo sistema. De esta manera, el Programa para la Sociedad Civil de USAID podría apoyar más eficazmente a las organizaciones a medida que abordaban desafíos complejos en sus entornos.

TEORÍA DE CAMBIO

La teoría de cambio de CSA se basa en un enfoque holístico que incorpora los enfoques de HICD, Desarrollo de Capacidades 2.0 y Sistemas Locales de USAID. La teoría del cambio de CSA es la siguiente:

“Si el Programa para la Sociedad Civil de USAID trabaja para construir la capacidad interna y externa de las OSC locales y las conexiones entre las OSC y las partes interesadas (stakeholders) clave, entonces el Programa contribuirá a la sostenibilidad del sector de la sociedad civil y a los programas locales efectivos para abordar la prevención del delito y la violencia, la protección a los derechos humanos y la reforma a la justicia.”

El Programa asume que las organizaciones existen dentro de sistemas que afectan su desempeño, de la misma manera que el desempeño organizacional puede afectar al sistema en general. Por esta razón, el equipo del Programa consideró importante elaborar una teoría de cambio que se enfocase tanto en factores internos como externos, apoyando así las mejoras en el desempeño y la sostenibilidad de resultados dentro del sector de la sociedad civil de manera que se aprovecharan las características individuales y las contribuciones sistémicas de cada organización a las que apoyó el programa. Impulsada por este compromiso con un enfoque de desarrollo de capacidades que supera con creces el fortalecimiento interno de las organizaciones, la teoría del cambio del programa apunta a apoyar de manera más integral al sector de la sociedad civil en México a medida que avanza hacia la autosuficiencia y contribuye a alcanzar los Objetivos de Desarrollo (DOs por sus siglas en inglés) de USAID.

II. PONIENDO LAS COSAS EN PERSPECTIVA: EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y MEXICANO

A nivel internacional, analistas y expertos de instituciones como el Fondo Carnegie para la Paz Internacional (Carnegie Endowment for International Peace), CIVICUS, el Centro Internacional para la Ley del Sector No Lucrativo (International Center for Not-for-profit Law, ICNL por sus siglas en inglés) y Democracia Abierta (Open Democracy) han destacado la reducción del espacio cívico a partir de 2016.⁶ De acuerdo con estas fuentes, la reducción del espacio cívico es, en parte, el resultado de las presiones internas, como las de los líderes nacionales que ahogan la actividad cívica para promover intereses personales o nacionalistas, aunque esta no es la historia completa. Las tendencias internacionales también han contribuido a reducir el espacio cívico, incluidas la privatización, la subcontratación, la influencia de los agentes transnacionales con intereses creados y la promoción de políticas que desvían recursos de los servicios públicos bajo la bandera de la austeridad. Dada la amenaza de una acción gubernamental unilateral, el ICNL y otros actores han instado a que se protejan los derechos y libertades fundamentales y el espacio cívico. Además, a partir de principios de 2020, la pandemia de

⁶ CIVICUS. (2019). Reporte sobre el Estado de la Sociedad Civil. Accedido el 27 de julio de 2020.

<https://civicus.org/index.php/state-of-civil-society-report-2019>

El Fondo Carnegie para la Paz Internacional. (2019). Defendiendo el Espacio Cívico: ¿La Comunidad Internacional está Atascada? Accedido el 27 de julio de 2020. <https://carnegieendowment.org/2019/10/22/defending-civic-space-is-international-community-stuck-pub-80110>

Centro Internacional para la Ley del Sector No Lucrativo (ICNL). (2020). Monitor de Libertad Cívica. Accedido el 27 de julio de 2020. <https://www.icnl.org/resources/civic-freedom-monitor>

Democracia Abierta (Open Democracy). (2019). ¿Se está reduciendo realmente el espacio cívico, y si es así, quién tiene la culpa? Accedido el 27 de julio de 2020. <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/is-civic-space-really-shrinking-and-if-so-whos-to-blame/>

COVID-19 ha afectado a las sociedades y economías mundiales, planteando aún más desafíos a los actores de la sociedad civil.

En el entorno nacional, los cambios marcados en el clima político también tuvieron un efecto directo en el sector de la sociedad civil de México durante la implementación de CSA. En la segunda mitad de 2018, más de 3,400 funcionarios electos tomaron posesión en todos los niveles del gobierno mexicano. Esto condujo a una importante reconfiguración del poder en el país y presentó tanto retos como oportunidades para el sector de la sociedad civil. Las organizaciones que trabajaban en colaboración con el Gobierno de México (GdM) y las que se dedicaban a la incidencia tenían que establecer nuevas relaciones basadas en la confianza con las autoridades y las personas legisladoras locales, estatales y federales, así como con otros funcionarios públicos que entraban en funciones. A nivel federal, la nueva administración comenzó a aplicar o señaló la intención de aplicar cambios importantes en la política pública, incluso en áreas de interés para USAID, como los derechos humanos, el acceso a la justicia, la prevención de violencia y la transparencia. Los ejemplos incluyen la creación de la Guardia Nacional, la nueva Ley Nacional sobre el Uso de la Fuerza, publicada en mayo de 2019, y la reforma Constitucional que amplió los tipos de delitos que merecen la detención preventiva.

En el caso de CSA, las medidas del gobierno de México que tuvieron mayor impacto en el sector de la sociedad civil se referían a los fondos públicos y a las políticas fiscales a las que están sujetas las OSC. A mediados de febrero de 2019, el presidente emitió un memorándum ordenando a todas las agencias del gobierno federal que suspendieran indefinidamente todos los programas sociales que proporcionaban financiamiento público a las organizaciones de la sociedad civil (OSC). En el momento en que este documento fue escrito en septiembre de 2020, esta suspensión sigue en vigor. Este decreto presidencial ha creado preocupaciones legítimas acerca de la sostenibilidad financiera de las organizaciones que prestan servicios sociales vitales que rara vez son financiados por donantes privados. Las OSC también expresaron su preocupación por la decisión del nuevo gobierno de no renovar un decreto presidencial anterior que permite a las OSC obtener ingresos exentos de impuestos por la venta de bienes y servicios. Esto, según algunos expertos, genera inseguridad jurídica para las OSC que tratan de cumplir con sus obligaciones fiscales y, en última instancia, podría comprometer su sostenibilidad.

Además, la complejidad del marco jurídico de México representa un importante desafío para que las OSC sigan cumpliendo con sus obligaciones por varias razones. Para empezar, el cumplimiento de las regulaciones puede ser costoso y gravoso. Además, las brechas y contradicciones del marco jurídico dejan un amplio margen para la interpretación discrecional por parte de las autoridades. Finalmente, las organizaciones tienen dificultades para obtener un asesoramiento jurídico adecuado y a menudo no son conscientes de sus obligaciones.⁷ En términos generales, el marco jurídico que regula las OSC mexicanas está lleno de contradicciones y lagunas.

Algunos aspectos específicos del marco regulatorio crean dificultades particulares. Este es el caso de la condición de "donataria autorizada", que otorga exenciones del impuesto sobre la renta a las organizaciones y les permite emitir recibos deducibles de impuestos a sus donantes. Los donatarios autorizados tienen restricciones legales en cuanto a sus fuentes de financiamiento, en virtud de las cuales no pueden generar más del 10% de sus ingresos mediante actividades que difieran de su principal objetivo social y no pueden utilizar más del 5% de las donaciones en gastos administrativos, que no están claramente definidos en la ley. El incumplimiento de la interpretación discrecional de la ley puede costar a las organizaciones esta importante condición de "donataria autorizada", lo que aumenta su vulnerabilidad financiera.

Además del impacto del gobierno y su marco legal y reglamentario en la sociedad civil, las OSC mexicanas han mantenido históricamente una cultura de desconfianza y competencia en lugar de colaboración. En parte, esta cultura de competencia es el resultado de que las OSC compiten por el mismo conjunto de escasos recursos de

⁷ USAID Mexico. Huerta, Ablanado, Vasquez del Mercado. (2018). The Legal Environment for Civil Society Organizations in Mexico. Analysis and recommendations.

los donantes locales, regionales e internacionales, lo que ha tendido a inhibir el intercambio de información y la colaboración. Las organizaciones que trabajan en las mismas áreas temáticas también sienten la presión de afirmar que su modelo de intervención produce el mayor impacto. Sin embargo, independientemente de las razones, el hecho de que las OSC no colaboren, intercambien información y compartan recursos ha inhibido la capacidad del tercer sector de México para ganar visibilidad y sostener los resultados que logra a lo largo del tiempo.

En la Figura 3 se presenta información sobre el entorno nacional e internacional en el que la CSA llevó a cabo su implementación.

FIGURA 3. EL CONTEXTO MEXICANO E INTERNACIONAL



III. LA GESTIÓN ADAPTATIVA DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Para que una intervención y un programa de desarrollo de capacidades tengan éxito, deben basarse en la adaptación y la flexibilidad. Durante la vida de la Actividad de cuatro años (2016 – 2020), CSA incorporó gradualmente un mayor énfasis en la adaptación y la flexibilidad al enmarcar la narrativa en torno al desarrollo de capacidades, al responder a las realidades de la resistencia y la capacidad de absorción de las OSC asociadas y al aplicar soluciones de desempeño. Como parte del enfoque de la gestión adaptativa de CSA, en el Programa se identificó la importancia de 1) comunicar eficazmente el desarrollo de capacidades y su importancia a lo largo del proceso de fortalecimiento, 2) definir y administrar las capacidades de absorción de las organizaciones socias, y

3) garantizar la aplicación de enfoques personalizados desde el momento en que se formaliza por primera vez la colaboración, mediante la implementación de soluciones de desempeño, hasta la conclusión del proceso de desarrollo de capacidades.

COMUNICAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y SU IMPORTANCIA

Desde el principio, el equipo de CSA se enfrentó al reto de comunicar a sus organizaciones socias en qué consiste el desarrollo de capacidades y cómo podría beneficiarlas. Durante esta primera fase, las OSC socias de CSA dejaron claro que su prioridad era atender a su causa social particular, ya sea que se tratara de proporcionar apoyo a las familias de las personas desaparecidas por la fuerza, a las víctimas de la violencia de género, a las poblaciones privadas de libertad que carecen de acceso a la justicia o a las y los jóvenes de comunidades vulnerables que experimentan altos niveles de violencia y pobreza. Asumir una actividad de desarrollo de capacidades que les era ajena desviaría al personal de las OSC de sus actividades cotidianas y también podría desviar recursos de su importante trabajo. Las OSC no veían un vínculo directo entre el desarrollo de capacidades y la mejora del impacto; la urgencia – y en algunos casos, el peligro – de su misión tenía prioridad sobre el desarrollo de capacidades.

En el curso de la implementación de CSA, el equipo perfeccionó la forma en que se comunicaba sobre el desarrollo de capacidades. Se trató de un cuidadoso acto de equilibrio, porque el mantenimiento de los resultados de CSA dependía de que las organizaciones socias comprendieran y aplicaran los enfoques integrados de desarrollo de capacidades. En lugar de ser excesivamente pretencioso en cuanto a las metodologías y los marcos en que se basa la labor de CSA, el equipo comenzó gradualmente a replantearse la narrativa que transmitía a las organizaciones socias, centrándose menos en los aspectos teóricos y más en los aspectos prácticos y técnicos del desarrollo de capacidades y su objetivo. Por ejemplo, en lugar de enfatizar en las diferencias entre las distintas generaciones de desarrollo de capacidades (Desarrollo de Capacidades Humana e Institucional vs. Capacidad 2.0), era evidente que las OSC socias necesitaban oír cómo un enfoque que integraba a ambas beneficiaría a sus organizaciones y mejoraría las vidas de las personas a las que apoyan. Este cambio en la narrativa era absolutamente necesario para aumentar el nivel de confianza entre CSA y sus socios; convencerlos de que la participación en el desarrollo de capacidades era un empeño que valía la pena y que promovía directamente sus objetivos sociales.

Apertura, Compromiso e Inversión

Independientemente de lo bien que se diseñe y ejecute un programa de desarrollo de capacidades, siempre habrá organizaciones que no estén en condiciones de asumir el compromiso o dedicar el tiempo que requiere el desarrollo de capacidades. En pocas palabras, la organización puede carecer de apertura, compromiso organizacional o suficiente inversión de tiempo y esfuerzo por parte del personal para asumir la difícil tarea que supone su propio fortalecimiento institucional. Puede tratarse de una cuestión de tiempo en la que una organización puede dedicarse a otros proyectos o puede carecer de los recursos o el personal para colaborar activa y suficientemente en tal actividad. En algunos casos, la falta de apertura, compromiso e inversión puede ser el resultado de estilos de liderazgo que excluyen la opción desde el principio. En otros casos, la resistencia a asumir el desarrollo de capacidades puede estar presente en toda la organización. En esas circunstancias, sería difícil (e inapropiado) obligar a la organización a avanzar en un proceso tan exigente como el desarrollo de capacidades, y es posible que el programa de implementación tenga que reevaluar el alcance de la intervención o poner fin a la asociación.

Prácticas de Comunicación Emergentes

1. Al introducir a las organizaciones en el desarrollo de capacidades, se debe conectar el proceso y sus resultados con lo que consideran que ellos tienen repercusiones, en particular en lo que respecta a la ejecución de su trabajo programático y a la atención que prestan a las poblaciones objetivo.
2. Tener paciencia con las organizaciones y con su equipo a medida que encuentre un equilibrio entre la comunicación de lo que es el desarrollo de capacidades y la forma en que puede ser beneficioso.
3. Mantener el compromiso requiere tiempo y esfuerzo. Al iniciar el proceso de desarrollo de capacidades, hay que tener paciencia al colaborar con las organizaciones que expresan una resistencia inicial para ver si se vuelven más receptivos a medida que aprenden más sobre lo que es el desarrollo de capacidades y lo que el proceso requiere de ellos. Además, una vez que las organizaciones demuestran su compromiso, reevalúan periódicamente la forma de mantener y tal vez mejorar su compromiso a lo largo del tiempo.
4. Si resulta evidente que la organización no está preparada para invertir plenamente en el proceso de desarrollo de capacidades, reevaluar el alcance de la intervención identificando formas específicas de fortalecimiento que sean viables y relevantes dado el nivel de compromiso. Si, después de repetidos intentos de comprometer a la organización, ese nivel es insostenible, considerar el posible cese de la colaboración.

ESTRUCTURACIÓN DE UN EQUIPO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

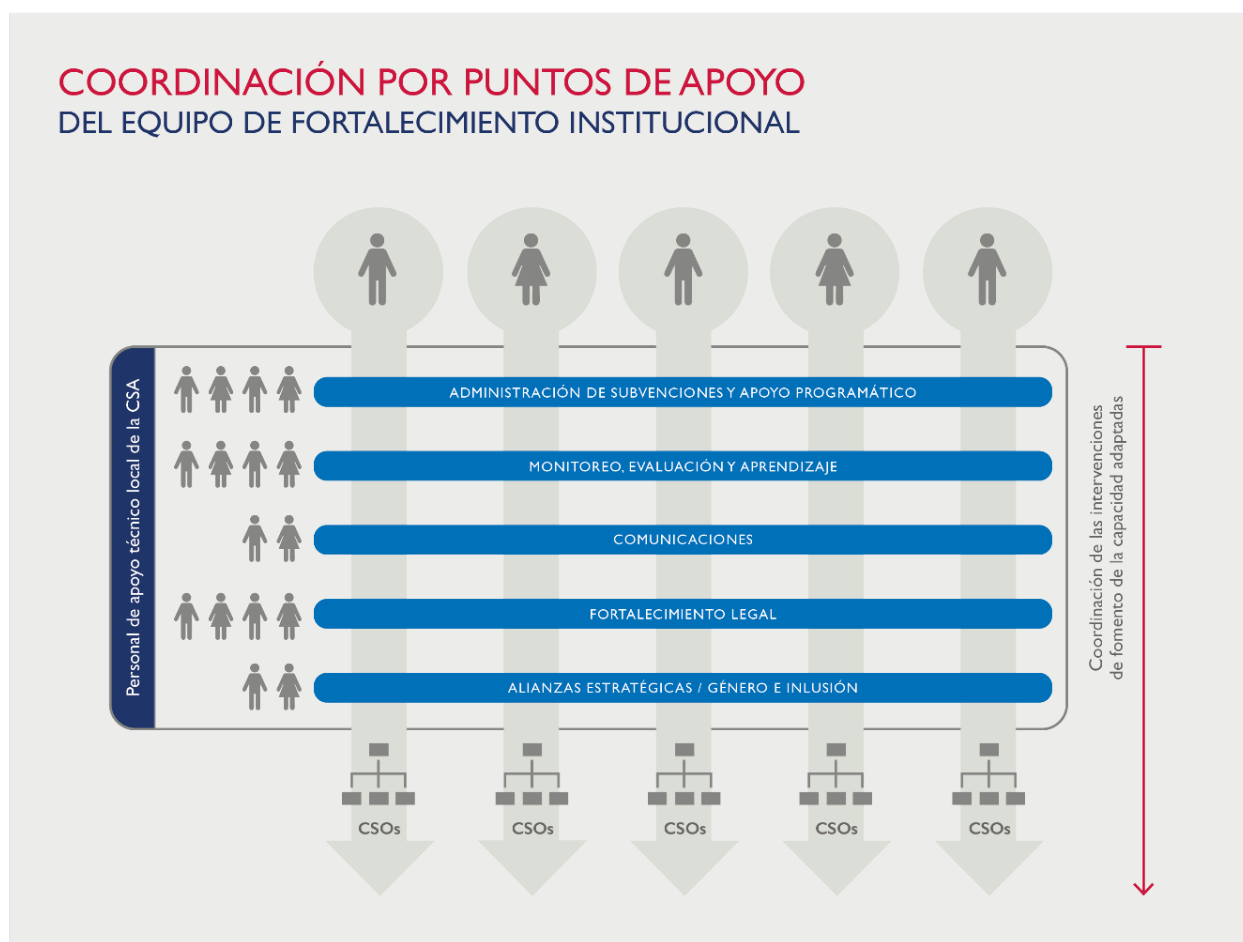
Un factor clave que contribuyó a la capacidad de CSA de administrar de manera adaptativa diversos procesos complejos de desarrollo de capacidades a la vez, manteniendo al mismo tiempo una comunicación eficaz con las organizaciones asociadas en relación con la estructura y el perfil del equipo de implementación. Dada la amplia gama de soporte técnico y seguimiento que cada intervención de desarrollo de capacidades requería de diferentes equipos (Fortalecimiento Institucional, Monitoreo y Evaluación, Subvenciones, Comunicaciones, Fortalecimiento Jurídico, Administración y Liderazgo), era importante que la CSA estructurara su personal de manera que contribuyera al flujo adecuado de información y a la eficiencia de los procesos complejos. Para el personal de CSA, la comprensión de la forma en que cada equipo contribuía al desarrollo de la organización mediante mecanismos distintos tenía una importancia estratégica. En última instancia, la capacidad de acompañar a más de cuarenta organizaciones de la sociedad civil dependía de un equipo de implementación debidamente estructurado.

La estructura organizacional interna de CSA evolucionó con el tiempo. Una de las decisiones estructurales más importantes fue la de designar a miembros del equipo de Fortalecimiento Institucional como Puntos de Apoyo a organizaciones asociadas específicas. Como Punto de Apoyo, el miembro del personal de CSA asignado era responsable de la supervisión y coordinación de todos los procesos de desarrollo de capacidades, no sólo los relacionados con el fortalecimiento institucional propiamente dicho, sino también los ejecutados por otros equipos, entre ellos los de Monitoreo y Evaluación, Subvenciones y Comunicaciones. El Punto de Apoyo se incluyó en toda la correspondencia para asegurar que la información se dirigiera a las personas relevantes y que los procesos se llevaran a cabo a tiempo y de manera adecuada. Esta estructura mejoró drásticamente la comunicación entre las organizaciones y la CSA, así como entre el personal de CSA. En última instancia, esta estructura también mejoró la comunicación con la USAID, ya que el Punto de Apoyo podía ser consultado sobre cualquier tema relacionado con una organización y saber cómo acceder a la información.

Trabajar en colaboración con los Puntos de Apoyo, varios equipos proporcionaron apoyo técnico directo y seguimiento a los procesos de desarrollo de capacidades. El equipo de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL por sus siglas en inglés) desempeñó un papel fundamental para asegurar que el Programa avanzara constantemente hacia las metas establecidas diseñadas en el Marco de Resultados y utilizando los indicadores de toda el Programa en el Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje del el Programa (AMELP por sus siglas en inglés). Definieron la ruta que el equipo seguiría y establecieron los parámetros para personalizar la implementación. Como parte de este apoyo, el equipo de MEL desarrolló una serie de rastreadores para registrar cómo las organizaciones avanzaban en el desarrollo de su capacidad. Los rastreadores proporcionaron información sobre el momento en que se requerían ajustes y permitieron una fácil presentación de reportes. Además, el equipo de MEL reunió a un grupo de consultores-expertos que fueron asignados a las organizaciones asociadas para prestar apoyo técnico individualizado durante la elaboración de Marcos Lógicos, indicadores, bases de datos e informes trimestrales, y en el seguimiento de la implementación de los proyectos temáticos de las organizaciones. Estos consultores intervinieron durante la implementación de otras soluciones de desempeño para garantizar la coherencia con los sistemas e instrumentos de MEL.

La Figura 4 demuestra cómo los Puntos de Apoyo que estaban basados en el equipo de Fortalecimiento Institucional trabajaron con las demás personas colaboradoras de CSA de los otros equipos para apoyar a sus OSC asignadas.

FIGURA 4. COORDINACIÓN POR PUNTOS DE APOYO



El equipo de Subvenciones también desempeñó un papel fundamental en el apoyo a la implementación del desarrollo de capacidades mediante la supervisión de la conexión entre los proyectos temáticos⁸ que los beneficiarios de subvenciones de CSA llevaban a cabo, así como el monitoreo de la administración del presupuesto y saldo de las subvenciones de las OSC. Al tratar de definir enfoques personalizados, los Puntos de Apoyo se dirigieron al equipo de Subvenciones para averiguar el estado de la implementación de los proyectos de CSA de los beneficiarios, para saber cuándo era necesario suspender las actividades de fortalecimiento, dada la carga de trabajo del personal de las organizaciones beneficiarias, o cuándo se podían acelerar durante el tiempo de inactividad, "comprobando el pulso" de las actividades de las organizaciones para hacer los ajustes correspondientes. El equipo de Subvenciones y los Puntos de Apoyo también trabajaron para apoyar a las organizaciones que necesitaban mejorar la tasa de gastos de sus subvenciones, identificando las actividades y productos que podían programarse y gastarse prioritariamente de acuerdo con el presupuesto, y asegurándose de que las organizaciones tuvieran la capacidad adecuada para hacerlo. En última instancia, el equipo de Subvenciones fue clave en la vinculación de la implementación programática con el desarrollo de capacidades para ayudar a asegurar que ambos componentes avanzaran de manera equilibrada.

A lo largo de la vida del Programa, CSA hizo ajustes iterativos para organizar el trabajo de los diferentes equipos, lo que requirió una clara comunicación con las organizaciones asociadas para ayudarles a comprender cómo interactuar con el personal de CSA. Después de que CSA puso en práctica la estructura descrita en la Figura 8, las organizaciones asociadas se dieron cuenta de que simplemente tenían que dirigirse a su Punto de Apoyo para solicitar orientación, después de lo cual se necesitaba una coordinación interna dentro de CSA automáticamente. A medida que CSA institucionalizaba y socializaba la función de Punto de Apoyo, las organizaciones se sentían más cómodas comunicando los problemas y administrando el volumen de trabajo y los requisitos de plazos, porque los equipos componentes del Programa ya no estaban aislados y, por lo tanto, eran más receptivos y adaptables.

También era imperativo establecer una comunicación y coordinación eficiente con los expertos técnicos y el apoyo administrativo en la oficina matriz de SI en Arlington, Virginia. Durante la implementación, CSA mantuvo un diálogo constante con el personal de la oficina matriz de SI y recibió su apoyo en la redacción y aprobación de entregables, planes de trabajo anuales, documentos estratégicos, presupuestos y planes de contingencia durante la pandemia de COVID-19, entre muchos otros productos. Desde el principio, era importante definir la forma en que la oficina central y la oficina local de México debían colaborar para desplegar y coordinar sus respectivos activos para lograr los objetivos de CSA. Esta relación también evolucionó con el tiempo en respuesta a las demandas cambiantes del Programa.

Transferencia de Conocimientos y Habilidades para el Desarrollo de capacidades a Expertos Multidisciplinarios

Para llevar a cabo la gama de intervenciones de desarrollo de capacidades que CSA propuso realizar con más de cuarenta organizaciones de manera adaptada e integrada, era esencial disponer de una lista de personas consultoras expertas adeptas y ágiles. En total, el Programa convocó y coordinó un equipo de más de veinte consultores y tres organizaciones subcontratistas que se encargaron de aplicar soluciones de desempeño. CSA mantuvo periódicamente sesiones de capacitación y talleres tanto para informar a las personas consultoras sobre el enfoque de desarrollo de capacidades del Programa y los requisitos técnicos para ponerlo en práctica, como para recibir retroalimentación de las personas consultoras sobre las mejores prácticas y las lecciones aprendidas para introducir las mejoras según se necesite. El éxito de la implementación dependía de la cuidadosa coordinación

⁸ Para recibir una subvención de USAID, las organizaciones asociadas de CSA necesitaban ejecutar un proyecto temático dirigido a uno de los Objetivos de Desarrollo de USAID: 1) derechos humanos, 2) prevención del crimen y la violencia, y 3) reforma de la justicia. CSA superó sus expectativas al incorporar un cuarto DO a su cartera: transparencia y responsabilidad. Esos proyectos se implementaron simultáneamente, ya que las organizaciones estaban desarrollando su capacidad y tenían sus objetivos e indicadores específicos para reportar sobre los avances.

de este gran equipo de consultores y subcontratistas, cada uno de ellos con áreas de especialización específicas que atendían a las necesidades de desempeño identificadas por las organizaciones asociadas de CSA durante la evaluación de la línea de base.

A medida que se incorporaron consultores y subcontratistas, el equipo de Fortalecimiento Institucional impartió periódicamente talleres a fondo para transferir y reforzar el enfoque de desarrollo de capacidades de CSA, incluyendo las metodologías, los instrumentos y los requisitos de presentación de reportes, tanto al principio de su contrato como durante la implementación de las soluciones de desempeño. Por ejemplo, el equipo de Fortalecimiento Institucional facilitó una serie de talleres participativos con las personas consultoras expertas basados en el enfoque CLA de la USAID en los que reflexionaron sobre su trabajo utilizando el marco, los lineamientos, los procesos, las funciones y las responsabilidades de CSA y proporcionaron retroalimentación. En un taller posterior, las personas consultoras aprendieron acerca de la administración del cambio y la facilitación, así como habilidades de facilitación más generales. Posteriormente, las personas consultoras identificaron y documentaron las mejores prácticas y las lecciones aprendidas durante la implementación de las soluciones de desempeño, que sirvieron como fuente de información clave para el presente documento. Esos intercambios iterativos proporcionaron a las nuevas personas consultoras la oportunidad de asimilarse a la dinámica de trabajo de CSA y dieron la posibilidad a otros consultores que habían colaborado con el Programa de transferir conocimientos y aptitudes.

El personal de CSA reflexionó y actuó continuamente sobre las formas de mejorar la coordinación y la comunicación entre su equipo de consultores, el personal del Programa y las organizaciones a las que ofrecían apoyo. Este proceso fue impulsado en parte por el continuo crecimiento del grupo de consultores que contrató CSA. Hacia el final de la implementación, se hizo evidente que las personas consultoras coordinadas por los equipos de Monitoreo y Evaluación y de Subvenciones de CSA necesitaban comunicarse más eficazmente con las personas consultoras encargadas de implementar los paquetes de soluciones adaptadas que las OSC asociadas habían priorizado sobre la base de las conclusiones de su evaluación del desempeño organizacional. Esa mejora de la comunicación entre los equipos era esencial para garantizar que las intervenciones estuvieran conectadas y fueran coherentes en cuanto a la metodología, y que el número, la magnitud, la secuencia y las conexiones entre las intervenciones no superaran la capacidad de absorción de las organizaciones asociadas.

Uno de los obstáculos más duraderos que experimentó la CSA para reunir un equipo que implementara soluciones de desempeño fue el de trabajar con subcontratistas que habían sido seleccionados por su influencia y su historial en el fortalecimiento de la sociedad civil. En el curso de la implementación, CSA colaboró con tres subcontratistas para implementar paquetes de solución de Planeación Estratégica, Recursos Humanos, Género e Inclusión, Estrategia Financiera y Movilización de Recursos con un número considerable de organizaciones asociadas. Aunque CSA impartió una sesión de capacitación a cada subcontratista para transferir el enfoque sistémico del Programa, cada subcontratista acudió a CSA con una metodología y una forma de trabajo preestablecidas que habían afinado durante su propia implementación con organizaciones de la sociedad civil en diferentes partes de México. En ocasiones, esto causó una discrepancia en la forma en que se aplicaban las metodologías y herramientas con las organizaciones asociadas de CSA. Para corregir el rumbo, el equipo de Fortalecimiento Institucional celebró reuniones semanales o quincenales para dar seguimiento a la implementación, proporcionar retroalimentación y dictar los próximos pasos específicos.

Prácticas Emergentes para la Composición de Equipos

1. Reunir un equipo robusto y multifacético con una amplia gama de capacidades técnicas y experiencia de trabajo para coordinar diversas intervenciones de desarrollo de capacidades de manera adaptada. Al crear este equipo, se debe tener presente el presupuesto de operación, así como el número y la capacidad de absorción de las organizaciones asociadas en relación con las soluciones de desempeño y otras intervenciones de desarrollo de capacidades que van a recibir.
2. Desarrollar flujos de trabajo bien estructurados para organizar las funciones, responsabilidades y tareas entre el personal, las personas consultoras, los subcontratistas, el cliente y la oficina matriz (si aplica) de manera que se facilite una comunicación y unos procesos claros para lograr resultados y garantizar que las organizaciones sepan a quién dirigirse para obtener orientación.
3. Considerar la posibilidad de asignar una única persona de contacto a cada organización para coordinar la variedad de intervenciones complejas de desarrollo de capacidades con otros equipos y compartir la información en consecuencia.
4. Evitar la compartimentación de los diversos equipos de desarrollo de capacidades; institucionalizar mecanismos e interacciones en los que los equipos puedan intercambiar información de manera eficiente y coordinar los procesos de trabajo.
5. Diseñar y ejecutar una serie de talleres de capacitación iterativos y participativos con el personal, las personas consultoras y los subcontratistas encargados de aplicar soluciones de desempeño para transferir el enfoque de desarrollo de capacidades, proporcionar retroalimentación, reflexionar sobre las lecciones aprendidas y las mejores prácticas e intercambiar información.

GESTIÓN DE LAS CAPACIDADES DE ABSORCIÓN

Ya está en marcha la implementación de CSA, después de las primeras conversaciones para introducir a las organizaciones socias en el desarrollo de capacidades, el equipo se enfrentó a un nuevo conjunto de desafíos al colaborar con las OSC que poseían diferentes niveles de capacidad para recibir y utilizar el apoyo externo y luego participar activamente en su propio desarrollo. Esta característica, conocida como capacidad de absorción, es una cualidad multidimensional de las organizaciones que está conformada por una variedad de factores. Como se describe a continuación, estos factores incluyen:

- Complejidad y Estructura de la Organización
- Historia y Tamaño de la Organización
- Situación Legal y Administración de Subvenciones
- Estilos de Toma de Decisiones y Liderazgo
- Apertura, Compromiso e Inversión

Complejidad y Estructura de la Organización

Las OSC tienen estructuras organizacionales muy diversas en relación con otros sectores, lo que se relaciona con la naturaleza heterogénea del propio "tercer sector". Estas diferencias pueden ser consecuentes: La estructura de una organización determina la forma en que se lleva a cabo su trabajo y está íntimamente relacionada con los

demás factores examinados aquí que determinan la capacidad de absorción. Por ejemplo, la estructura se determina en parte por el tamaño de la organización y la composición de sus diversas unidades, que pueden definirse por programa o zona geográfica de implementación, o a veces por equipos administrativos, operacionales y estratégicos. La estructura organizacional también puede diferir a lo largo del tiempo dentro de una misma organización, en la que una organización puede comenzar como incipiente con una estructura informal que carece de funciones claramente definidas, pasar a solidificar sus operaciones y adoptar una estructura establecida, y luego volver a un estado informal, con cada turno marcado por períodos de transición.

Las instituciones académicas y los actores de otros sectores que contribuyen a la sociedad civil pueden ser buenos asociados en los procesos de desarrollo de capacidades dirigidos a la sociedad civil. Por ejemplo, la CSA colaboró con instituciones académicas cuya función es fortalecer las OSC mediante la investigación, la capacitación, las certificaciones y otras formas de intercambio de conocimientos y desarrollo profesional. Por consiguiente, era fundamental que CSA se replantea su respuesta dada la diferente estructura organizacional de las universidades. El reto consistía en acompañar a una división pequeña y aislada dentro de una institución académica en la coordinación de los procesos internos de desarrollo de capacidades de la división, de manera que se produjera un impacto positivo en las capacidades y el desempeño de toda la universidad durante un período de importante rotación de personal. Esto requirió que la CSA hiciera una pausa, reflexionara y reorientara la forma en que comunicaba y monitoreaba las responsabilidades del comité de las partes interesadas de la universidad para alentarlos a adoptar un enfoque más integral que trascendiera los silos del sistema universitario, para mejorar el desempeño de toda la institución y los servicios educativos que presta a las OSC.

Prácticas Emergentes Relacionadas con Diferentes Estructuras Organizacionales

1. Dirigirse al personal y a las unidades organizacionales específicas para que participen en las intervenciones de desarrollo de capacidades y para que socialicen las mejoras con sus colegas. Algunas intervenciones deberían dirigirse a uno o dos miembros del personal clave mediante la tutoría, mientras que otras deben dirigirse a un grupo más amplio, como por ejemplo talleres más participativos con todo un área programático o todo el personal operativo.
2. Asignar, documentar y hacer un seguimiento de las responsabilidades del personal de la organización que se encarga de la coordinación interna del proceso de fortalecimiento como miembros de un grupo de interesados en el desarrollo de capacidades. Asegurar de que entiendan el enfoque y lo que implica. Se registran regularmente con el comité de partes interesadas para orientar y motivar la toma de decisiones y atender las necesidades que surjan como resultado de la rotación del personal.
3. Proporcionar a cada OSC materiales de referencia detallados sobre el alcance del desarrollo de capacidades, asegurando que todos los miembros relevantes de la organización (no sólo los dirigentes) tengan acceso a la información y que todo el personal nuevo esté debidamente informado a medida que se incorpore al proceso.
4. Dar prioridad a la sistematización y socialización de las lecciones aprendidas, así como de los nuevos procesos, herramientas y políticas que se deriven de las intervenciones clave de desarrollo de capacidades para informar a todos los miembros relevantes de la organización, apoyar una mayor asimilación y evitar limitar el acceso a las nuevas aptitudes y conocimientos a un solo individuo o a un grupo pequeño.
5. Explorar nuevas metodologías, herramientas, enfoques y formas de apoyo, en particular cuando se trabaja con organizaciones que son diferentes de los asociados típicos. Diferentes tipos de organizaciones pueden absorber las mismas metodologías de manera diferente y pueden requerir nuevas metodologías.

Historia y Tamaño de la Organización

Desde el principio, el equipo de CSA observó diferencias en la capacidad de absorción de organizaciones de diferente tamaño y con diferentes antecedentes, aunque esas diferencias no afectaron a la capacidad de absorción como esperaba el equipo. Por ejemplo, CSA constató que las organizaciones con un gran presupuesto de operación, equipos de veinte o más personas y un historial establecido en su región pueden verse desbordadas por proyectos que reciben el apoyo de otros donantes. Estas organizaciones a menudo han generado el capital social que refuerza su papel en el sistema local, lo que hace que pierdan de vista las áreas de oportunidad para perfeccionar sus sistemas y procesos organizacionales internos como parte de un proceso de mejora continua. Además, las organizaciones más grandes pueden afirmar que ya tienen suficiente capacidad; por consiguiente, pueden carecer de la apertura necesaria para criticarse a sí mismas y abordar las áreas de oportunidad estratégicas. Por estas razones, es posible que el desarrollo de capacidades no sea su primera prioridad.

En cambio, CSA ha comprobado que las organizaciones más pequeñas e incipientes pueden estar más dispuestas e interesadas en asumir el desarrollo de capacidades, porque ya suponen – o saben – que existen varias áreas de oportunidad para mejorar su desempeño. En la experiencia de CSA, fue posible observar notables progresos en organizaciones más pequeñas a partir de la implementación de las primeras soluciones de desempeño, en particular con soluciones de desempeño básicas en las áreas de Planeación Estratégica, Movilización de Recursos y Fortalecimiento Legal. Además, las organizaciones más pequeñas tienden a tener menos programas y proyectos, y fueron más capaces de dirigir toda su atención al proceso de fortalecimiento. Sin embargo, es importante no generalizar acerca del impacto del tamaño de la organización en la disposición de ésta a adoptar el desarrollo de capacidades; siempre hay organizaciones más grandes que demuestran una apertura a la apropiación del proceso tanto como las organizaciones más pequeñas, de la misma manera que las organizaciones más pequeñas que están experimentando una transición o una precariedad pueden estar poco dispuestas a asumir el desarrollo de capacidades.

Prácticas Emergentes Sensibles a la Historia y Tamaño de la Organización

1. Considerar la historia y el tamaño de las organizaciones desde el comienzo del proceso de desarrollo de capacidades para definir la coyuntura y el contexto específicos en los que ocurren las intervenciones de fortalecimiento, así como la medida en que este apoyo atiende a las prioridades y necesidades de las organizaciones.
2. Reevaluar el contexto organizacional a lo largo del proceso de desarrollo de capacidades para conocer su evolución y ajustarlo en consecuencia. Las organizaciones están en constante transformación, tanto internamente como en lo que respecta a su función en su entorno operativo.

Situación Legal y Administración de Subvenciones

La capacidad de absorción de una organización se define también por su constitución jurídica y su capacidad para gestionar y administrar los fondos de los donantes, como las subvenciones de USAID. Estas características interrelacionadas de una organización pueden determinar la medida en que una OSC es capaz de llevar a cabo ciertas actividades. Esta fue una de las lecciones más fundamentales que aprendió al CSA, derivada de la experiencia con diversas organizaciones. Por ejemplo, algunas OSC que recibieron subvenciones financiadas por USAID a través de CSA requirieron atención individualizada para ayudarles a cumplir las disposiciones especiales de adjudicación basadas en los resultados de su evaluación de la Encuesta Previa a Otorgar una Subvención en el

caso de las Organizaciones No Estadounidenses (Non-US Pre-Award Survey NUPAS, por sus siglas en inglés).⁹ En el caso de una organización, CSA dirigió en última instancia todos sus esfuerzos de desarrollo de capacidades hacia esas áreas necesarias para mejorar el desempeño, debido en parte a que la organización no estaba preparada para asumir otras intervenciones de desarrollo de capacidades. En otro caso, CSA aprendió a adaptarse a una organización que no estaba preparada para replicar los procesos de administración de subvenciones y de fortalecimiento institucional del Programa con sus propias organizaciones subvencionadas, dada su estatus legal y capacidad administrativa.¹⁰ (Para más información, se puede consultar la sección dedicada a la Transferencia y Réplica del Desarrollo de capacidades de CSA en este documento). Al determinarse que no era posible avanzar en la replicación del enfoque de desarrollo de capacidades de CSA, la organización recibió una modificación de su subvención de CSA para eliminar el componente de replicación y fortalecimiento institucional y centrarse enteramente en la implementación de su proyecto de subvención de CSA financiado por USAID.

Prácticas Emergentes Relacionadas con la Situación Legal y la Administración de Subvenciones

1. Identificar cuales organizaciones tienen necesidades particulares en lo que respecta al cumplimiento de las normas de administración de subvenciones de USAID y acompañarlas en el proceso de institucionalización de las normas y estándares de NUPAS como primera prioridad antes de pasar a las intervenciones posteriores de desarrollo de capacidades.
2. Fortalecer a las Organizaciones de Apoyo Intermedio (ISO por sus siglas en inglés) que se preparan para administrar por primera vez subvenciones financiadas por USAID a otras organizaciones, revisando la situación legal y la capacidad administrativa para determinar si tienen la capacidad, los sistemas y el estatus legal para hacerlo. Si se dan las condiciones para que desempeñen esta función, se debe concentrar en el desarrollo de estas capacidades de administración de subvenciones necesarias para que puedan lograr una administración de subvenciones que cumpla con los requisitos.

Estilos de Toma de Decisiones y de Liderazgo

Las estructuras y procesos de toma de decisiones difieren radicalmente entre las organizaciones de la sociedad civil. Aunque pueden estar conectadas a la estructura organizacional, a las estructuras de toma de decisiones o a lo que puede describirse como la "cadena de mando", el estilo de toma de decisiones y de liderazgo pueden variar de la propia estructura organizacional (y ser más flexibles que ésta). Algunas OSC son verticales en sus procesos de toma de decisiones: Las decisiones estratégicas y operacionales derivan de un Consejo de Administración, se canalizan a través del liderazgo y se transmiten al personal a través de los jefes o las jefas de departamento, como se ve normalmente en el sector privado, por ejemplo. Sin embargo, otras organizaciones son horizontales y

⁹ La Encuesta Previa a Otorgar una Subvención en el caso de las Organizaciones No Estadounidenses (Non-US Pre-Award Survey NUPAS, por sus siglas en inglés) es un proceso de diligencia debida requerido por USAID que ayuda a determinar la capacidad de una organización para programar y rendir cuentas de los fondos del Gobierno de los Estados Unidos. Como se establece en la política de USAID, NUPAS "proporciona al Contracting Officer (CA) la información necesaria para evaluar la capacidad de las organizaciones para cumplir adecuadamente los términos de una adjudicación, y sirve como herramienta de selección para determinar la responsabilidad de un socio potencial y si se pueden requerir condiciones especiales dentro del documento final de adjudicación". <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/NUPAS-Guide-2016-01-19v4.pdf>

¹⁰ Cuatro de las organizaciones subvencionadas por CSA eran Organizaciones de Apoyo Intermedio (ISO), u organizaciones fortalecedoras, cuya función consistía en replicar el enfoque de Desarrollo de capacidades del Programa en las áreas de fortalecimiento institucional y administración de subvenciones. El Programa primero transfirió sus metodologías, herramientas y soluciones de desempeño a las ISO y las acompañó en cada paso del camino.

participativas en sus procesos de adopción de decisiones estratégicas y operacionales y exhiben diferentes modelos de creación de consenso, que a veces carecen por completo de una estructura organizacional fija. Entre estos dos extremos existe la mayoría de las OSC con alguna mezcla de procesos de toma de decisiones horizontales y verticales. Un factor clave que determina las estructuras de toma de decisiones son los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones. Estos estilos y comportamientos de liderazgo determinan una variedad de dinámicas durante cualquier actividad de desarrollo de capacidades. Según la experiencia de CSA, la función de los estilos de liderazgo está más presente durante el proceso de planeación estratégica en el que la organización experimenta un cambio significativo.

En muchas ocasiones, los estilos de liderazgo afectaron drásticamente la viabilidad de las intervenciones de desarrollo de capacidades de CSA. En el caso de varias organizaciones socias de CSA, los dirigentes sostuvieron firmemente que sus organizaciones ya poseían una sólida capacidad interna y un buen desempeño en áreas en las que el diagnóstico de desempeño organizacional de la OSC había, de hecho, identificado áreas de oportunidad. Esto fue muy a menudo el caso en el área del desempeño de la incorporación de género e inclusión. Como área de desempeño íntimamente ligada a la cultura organizacional, la transversalización de género e inclusión generaron una fuerte resistencia por parte de muchos directores, tanto hombres como mujeres, especialmente entre las organizaciones ubicadas en el norte de México, donde la cultura *machista*¹¹ está más presente. Para estas organizaciones, la idea de que no habían incorporado un enfoque basado en el género e inclusivo contradecía quienes se consideraban a sí mismos como individuos y organizaciones que trabajaban para promover las causas sociales, cuando en realidad, el área de oportunidad era asegurar que este enfoque estuviera debidamente institucionalizado (es decir, documentado y aplicado en la práctica), lo cual no tiene nada que ver con la posición moral de cada uno. Por estas razones, era importante generar agentes de cambio para movilizar cambios en la cultura organizacional que estuvieran fuera de los círculos de liderazgo tradicionales.

También es importante señalar la función de los Consejos de Administración y las y los directores de las organizaciones en la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo de capacidades, entre ellas la coordinación interna y apropiación. En los casos en que las organizaciones tengan un gran Consejo de Administración, el proceso de toma de decisiones puede impedir o retrasar las intervenciones. Esto subraya la importancia de garantizar la aceptación del Consejo desde el primer día de la implementación y de hacerlos participar en los grupos de interesados que supervisan el proceso de fortalecimiento. En el curso de la colaboración con un grupo diverso de organizaciones, CSA aprendió la importancia de promover estilos de liderazgo de colaboración entre los Consejos y las y los directores para fomentar una dinámica en el lugar de trabajo que aprovechara la experiencia y las capacidades de todos los miembros del equipo. En la Figura 5 se presentan las características del liderazgo colaborativo.

¹¹ La cultura *machista*, definida en términos amplios, se refiere al predominio de actitudes, conductas, creencias y prácticas sociales patriarcales, misóginas, homofóbicas y transfóbicas dentro de un grupo o sociedad que impulsa una diversa gama de desigualdades sistémicas y formas de violencia que afectan particularmente a las mujeres, además de otras poblaciones minoritarias. La cultura se basa en la idea de que los hombres heterosexuales son superiores en estatus a otros grupos sociales.

FIGURA 5. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO COLABORATIVO



Por último, es importante que las y los directores asuman la responsabilidad de garantizar una coordinación adecuada durante la implementación y el seguimiento de las intervenciones de desarrollo de capacidades, para evitar la compartimentación de los esfuerzos y una participación insuficiente. Para que esto sea posible, es fundamental que las y los directores comprendan el alcance del desarrollo de capacidades aclarando desde el principio que se someterán a un proceso acompañado para fortalecer los procesos, los sistemas y el desempeño de la organización con el apoyo de expertos técnicos. Además, las y los directores deben comprender que el desarrollo de capacidades conlleva la co-construcción, y que la función de las y los especialistas que les acompañarán no es producir ellas y ellos mismos nuevas políticas, protocolos o sistemas como si fueran personas consultoras internas.

Prácticas Emergentes Relacionadas con la Toma de Decisiones y los Estilos de Liderazgo

1. Identificar los estilos de liderazgo presentes en las organizaciones desde el principio del proceso de desarrollo de capacidades y determinar las mejores prácticas para la colaboración dado los diferentes estilos.
2. Practicar la gestión adaptativa en el diseño y la ejecución de las intervenciones de desarrollo de capacidades para responder a los estilos, estructuras y procesos de toma de decisiones diferentes y emergentes de manera flexible.
3. Durante el proceso de Planeación Estratégica, se debe dar prioridad al entrenamiento de los líderes de la organización para ayudar a fortalecer su capacidad de facilitar el cambio y la implementación de nuevos objetivos estratégicos.
4. Desarrollar una secuencia de actividades en el proceso de fortalecimiento organizacional que fomente estilos de liderazgo colaborativo para facilitar el cambio a medida que se crean e institucionalizan nuevos procesos y sistemas por primera vez.

ENFOQUES A LA MEDIDA

El modelo de desarrollo de capacidades del Programa para la Sociedad Civil fomentó enfoques personalizados que respondían a las necesidades de las organizaciones socias sobre la base de diversas características, como los estilos de liderazgo, la estructura organizacional, los estilos de trabajo y el tamaño, entre otros factores. Al hacerlo, CSA trató de asegurar que la implementación de las soluciones de desempeño no sólo tuviera impacto, sino que su impacto fuera sostenible a lo largo del tiempo. El hecho de dar prioridad a la personalización de las soluciones de desempeño añadió un grado considerable de complejidad al fortalecimiento institucional, que requiere flexibilidad y capacidad de respuesta a las circunstancias cambiantes. En el proceso, CSA aprendió que la personalización en sí misma requiere una gestión adaptativa.

Los enfoques verdaderamente personalizados de desarrollo de capacidades sólo son posibles si se apoyan en un diseño metodológico adecuado. Los enfoques más tradicionales de fomento de la capacidad que se centran en la transferencia de aptitudes y conocimientos mediante sesiones de capacitación puntuales han demostrado tener efectos a corto plazo porque la rotación de personal puede erosionar las nuevas capacidades. Además, la capacitación individual puede estar desconectada de otras intervenciones, lo que da lugar a procesos y sistemas organizacionales fragmentados o incompletos. Marcando una ruptura deliberada con la capacitación y la transferencia de aptitudes y conocimientos como forma de fortalecimiento, CSA elaboró una metodología multifacética y sistémica de desarrollo de capacidades, que reúne intervenciones adaptadas para fortalecer las capacidades internas, mejorar el desempeño externo de las organizaciones, aumentar la capacidad de recuperación y crear condiciones propicias para el sector de la sociedad civil en su conjunto.

Dadas las múltiples dimensiones del diseño metodológico del Programa, las organizaciones socias participaron en una amplia gama de intervenciones individualizadas de desarrollo de capacidades para fortalecer los procesos, los sistemas y el desempeño de diferentes maneras y con diferentes efectos. Por ejemplo, por un lado, una organización recibió diferentes paquetes de solución adaptados para mejorar los procesos y sistemas internos, como en el caso de la Planeación Estratégica. Antes de la Planeación Estratégica, la misma organización participó en un ejercicio de Mapeo de Actores para definir cómo maximizar su impacto en función de su propio rol y recursos, y cómo aprovechar de los otros actores mediante la creación de alianzas estratégicas. Además, como ejercicios complementarios, esta misma organización participó en una Comunidad de Aprendizaje con otras OSC

para intercambiar prácticas óptimas, lecciones aprendidas, modelos de intervenciones sociales e información sobre posibles aliados para seguir perfeccionando y poner en marcha su plan estratégico y lograr los resultados previstos.

Al incorporar el modelo Capacidad 2.0 de USAID en parte de su implementación, CSA adoptó plenamente el enfoque "Ajuste Óptimo (Best Fit)" para el desarrollo de capacidades, en virtud del cual cada intervención se diseña y ejecuta de acuerdo con el contexto en el que se produce. Al adoptar este enfoque, CSA consideró la mejora del desempeño no sólo en relación con el aumento de la capacidad interna, sino también en lo que respecta a la conexión de la organización con una amplia gama de agentes individuales y organizacionales que influyen en su programa social. En la práctica, mantenerse fiel al "Ajuste Óptimo (Best Fit)" requirió el análisis y la adaptación continuos de las intervenciones de CSA para garantizar su vigencia y su impacto, dadas las características internas de las OSC socias, así como la gama de agentes que participan en su sistema local y las condiciones que configuran sus interacciones.

Flexibilidad de las Herramientas de Diagnóstico del Desarrollo de Capacidades

A medida que el enfoque de CSA cambiaba para abarcar la adaptabilidad y un enfoque sistémico, los recursos y herramientas del Programa también necesitaban cambiar. Tras la modificación de su contrato en 2018, CSA emprendió la integración de diversos instrumentos de evaluación en una herramienta única flexible y semiautomática. La Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA permite evaluar diversas dimensiones del desempeño de la organización de manera adaptada: permite una aplicación tanto modular como completa, según las necesidades de la organización y la cantidad de tiempo que ésta dedicaría al proceso de desarrollo de capacidades. Por lo tanto, la propia Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA permite adoptar enfoques personalizados para la evaluación del desempeño de las organizaciones. Las personas facilitadoras pueden utilizar esta herramienta única para aplicar diversos instrumentos de evaluación, registrar observaciones cualitativas, extraer resultados, generar gráficos para demostrar las conclusiones y redactar recomendaciones preliminares.

El desarrollo de la Herramienta Integrada de Diagnóstico requirió un proceso dinámico e iterativo de diseño, pilotaje, modificación y evaluación en colaboración que involucró a un equipo multidisciplinario de personas consultoras y expertas de la oficina de CSA en la Ciudad de México, la oficina matriz de Social Impact y USAID México durante varios meses. CSA también procuró activamente obtener la opinión de las organizaciones socias que participaron en los primeros proyectos piloto de la herramienta para definir qué era lo que mejor funcionaba para ellas, un proceso basado en la Colaboración, el Aprendizaje y la Adaptación (CLA). Durante este proceso, uno de los instrumentos, el Diagnóstico de Capacidad Organizacional (*Organizational Capacity Assessment OCA*, por sus siglas en inglés), pasó de tener más de 800 criterios a tener 300 criterios en ocho áreas de desempeño. Esto hizo que el instrumento fuera más ágil y fácil de usar para apoyar la auto-aplicación, de modo que las organizaciones puedan identificar las áreas prioritarias de oportunidad en las que aplicar soluciones de desempeño a lo largo del tiempo y de manera recurrente.

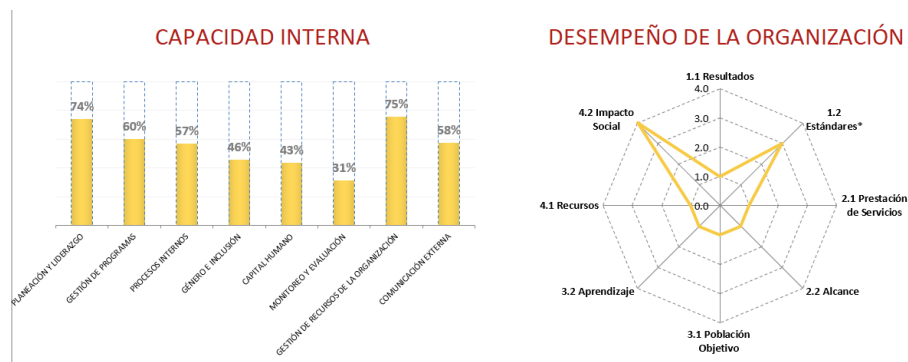
La Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA es un producto de la innovación que Social Impact, sus organizaciones socias y USAID México han dedicado a mejorar la metodología y la práctica del desarrollo actual. USAID Washington también proporcionó retroalimentación durante el diseño de la Herramienta y su proceso piloto. Además, dado que la Herramienta Integrada de Diagnóstico ofrece un conjunto de instrucciones para las personas facilitadoras, objetivos específicos de la evaluación y un glosario incorporado con elementos para hacer clic y avanzar, su diseño promueve una interfaz fácil de usar que se ajusta al enfoque de Social Impact sobre la utilización. Al promover el diseño integrado y la aplicación factible de un diagnóstico del desempeño organizacional, CSA ha contribuido al impacto y la sostenibilidad del desarrollo de capacidades en el sector de la sociedad civil de México, así como a la innovación dentro de la comunidad internacional de desarrollo de capacidades de manera más amplia.

En la Figura 6 se presenta el tablero de la Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA. En la Figura 7 se presenta un ejemplo de los resultados semiautomáticos que se producen a través de la Herramienta. La gráfica de la izquierda muestra los resultados a nivel de resultados obtenidos mediante el Diagnóstico de Capacidad Organizacional (*Organizational Capacity Assessment OCA*), y la gráfica de la derecha ilustra los resultados a nivel de resultados del Índice de Desempeño Organizacional (*Organizational Performance Index OPI*, por sus siglas en inglés).

FIGURA 6. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN INTEGRADA DE CSA



FIGURA 7. EJEMPLO DE RESULTADOS SEMIAUTOMÁTICOS



Prácticas de Personalización Emergentes

1. Tener en cuenta la dinámica interna y externa al diseñar y aplicar enfoques personalizados para el desarrollo de capacidades, considerando no sólo las necesidades y características específicas de la propia organización, sino también las condiciones que producen un entorno propicio y un mejor impacto, dado el contexto externo de la organización y los diversos agentes con los que interactúa.
2. Piense más allá de la capacitación y la tutoría puntuales para diseñar una serie de intervenciones de desarrollo de capacidades iterativas, adaptadas y plenamente integradas que privilegien la institucionalización de nuevos sistemas y procesos basados en lo que es sostenible para cada organización.
3. Adoptar un enfoque holístico de "ajuste óptimo (best fit)" para el desarrollo de capacidades, buscando el enfoque más apropiado durante cada intervención y evitando la réplica de "mejores prácticas" lineales que no producen los mismos resultados en contextos diferentes.
4. Adoptar un enfoque iterativo y de colaboración al diseñar, conducir, modificar y evaluar las herramientas de evaluación que se utilizan para determinar las áreas de oportunidad para el fortalecimiento institucional. Priorizar su uso flexible, de modo que las organizaciones puedan determinar la mejor manera de utilizar las herramientas de evaluación en función de sus necesidades y limitaciones.
5. Esté preparado o preparada para afrontar las consecuencias imprevistas que puedan surgir en el curso de las intervenciones de desarrollo de capacidades, incorporando flexibilidad y adoptando la facilitación de cambio en el diseño del programa, como sugiere el marco de los sistemas locales de USAID.

GESTIÓN ADAPTATIVA DE LA REPLICACIÓN DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Cuatro de las organizaciones socias de CSA eran Organizaciones de Apoyo Intermedio (ISO, según sus siglas en inglés)¹² encargadas de recibir y replicar el enfoque de desarrollo de capacidades del Programa con catorce organizaciones subvencionadas.¹³ Durante los dos primeros años de implementación, CSA transfirió a estas organizaciones de fortalecimiento las herramientas, metodologías y soluciones para mejorar el desempeño que constituyen su enfoque sistémico. La transferencia se produjo mediante una serie de talleres individuales y grupales facilitados por CSA y basados en metodologías de aprendizaje práctico y de simulación. A principios de 2019, tres de las ISO comenzaron a replicar el proceso de desarrollo de capacidades que habían experimentado con sus respectivos sub-beneficiarios de subvenciones, incluidos los componentes de administración de subvenciones y de fortalecimiento institucional. En ese momento, una de las ISO decidió reorientar su replicación del enfoque de desarrollo de capacidades de CSA hacia el fortalecimiento académico, un área en la que ya se había establecido una reputación gracias a su prestación de servicios al sector de la sociedad civil, lo que exigía una modificación del contrato.

¹² Las ISO sirven de fortalecedoras en el sector de la sociedad civil que a menudo conceden subvenciones para el fortalecimiento de otras organizaciones.

¹³ Para más información sobre el proceso de replicación, favor de consultar la *Guía de CSA para Ampliar el Desarrollo de capacidades a través de la Transferencia y la Replicación*, que también forma parte del Compendio del Legado de CSA.

A medida que las distintas organizaciones sociales llevaban a cabo el proceso de replicación, sus experiencias sirvieron de terreno fértil para observar y documentar las nuevas e innovadoras adaptaciones del enfoque de CSA, lo que añadió otro nivel a la comprensión de la adaptación del Programa. Lo más notable es que cada una de las ISO que replicaron el enfoque de CSA lo hizo mientras contribuía a un proceso de fortalecimiento en sus áreas temáticas (por ejemplo, de protección de los derechos humanos, la prevención de violencia y/o la reforma del sistema de justicia) de manera sistémica. Además, dos de las organizaciones fortalecedoras dieron prioridad a la replicación del componente de alianzas estratégicas del proceso de fortalecimiento de CSA por medio de diferentes mecanismos, como un Observatorio Nacional sobre la Detención Arbitraria¹⁴ y mediante el Mapeo de Actores y talleres relacionados. La tercera ISO replicó el proceso de fortalecimiento a través de una organización fortalecedora social/subsidiaria con la que había trabajado durante varios años.

El proceso de replicación enseñó a CSA la forma en que su enfoque de desarrollo de capacidades podía adaptarse también a la estructura, las fuerzas y las limitaciones de las organizaciones que fortalecen a otras organizaciones de la sociedad civil en México. Aunque CSA exigía a las ISO implementar sus propias actividades de fortalecimiento de manera que se mantuviera la integridad del enfoque integrado de CSA tanto metodológica como contractualmente, había un margen considerable para que cada ISO eligiera la mejor manera de hacerlo. Como el Programa acompañó el fortalecimiento de las organizaciones a lo largo del camino, el personal de CSA quedó impresionado por la apropiación y la creatividad que cada ISO demostró. En ocasiones, estas organizaciones de fortalecimiento diseñaron nuevas formas de facilitar las intervenciones de desarrollo de capacidades para combinar el desarrollo organizacional con el fortalecimiento de las áreas temáticas de sus organizaciones subvencionadas, como los derechos humanos, la prevención de violencia y/o la reforma de la justicia. En otros casos, la ISO alteró la forma en que se facilitaban y comunicaban las intervenciones de desarrollo de capacidades para que se integraran en las actividades cotidianas de la organización de manera más experiencial. En un caso, la ISO redujo la implementación de desarrollo de capacidades con algunas OSC asociadas para dar prioridad al trabajo de otras sobre la base de sus necesidades particulares. A lo largo del camino, el Programa aprendió a aclarar los requisitos mínimos de réplica y la administración de las subvenciones a la organización fortalecida cuando había margen para la flexibilidad, de modo que las ISO pudieran innovar nuevas estrategias por su cuenta para responder a las necesidades y limitaciones de las subvencionadas.

La Figura 8 ilustra el proceso de réplica. Es fundamental señalar que CSA adoptó estrategias de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA) a lo largo del proceso de transferencia de habilidades y conocimientos para el fortalecimiento de las organizaciones, concediéndoles espacio para aprender haciendo, lo que les permitió comprender y aplicar los procesos de desarrollo de capacidades de manera gradual.

¹⁴ El Observatorio Nacional sobre la Detención Arbitraria es una iniciativa pionera, coordinada por ocho organizaciones de la sociedad civil, que produce investigaciones y recomendaciones de políticas públicas sobre la detención arbitraria de jóvenes en varios estados de México.

FIGURA 8. LA TRANSFERENCIA Y RÉPLICA DEL ENFOQUE DE CSA MEDIANTE EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES



Prácticas Emergentes en Apoyo de la Replicación del Desarrollo de Capacidades con Enfoque Sistémico

1. Identificar y fortalecer a los actores locales (es decir, fundaciones, personas influyentes e instituciones donantes) que se comprometan a aplicar y adaptar de manera sostenible las metodologías de desarrollo de capacidades con sus organizaciones beneficiarias y socias en el país o la región de que se trate.
2. Determinar el equilibrio apropiado y el vínculo adecuado entre el fortalecimiento de los procesos y sistemas organizacionales y el desarrollo de capacidades para llevar a cabo el trabajo temático de las organizaciones (por ejemplo, los derechos humanos, la prevención de violencia y la reforma del sistema de justicia).
3. Sea claro al comunicar los requisitos mínimos, las metodologías básicas y las mejores prácticas para la replicación del desarrollo de capacidades desde el principio, tanto durante los talleres prácticos como en una guía escrita. Proporcionar retroalimentación y orientación continuas, ajustando el enfoque según sea necesario.
4. Incorporar el enfoque de la Colaboración, el Aprendizaje y la Adaptación (CLA) en cada paso cuando se acompañe el fortalecimiento de las organizaciones que deseen llevar a cabo procesos de desarrollo de capacidades. Facilitar el aprendizaje mediante la realización de actividades que permitan a los miembros de las organizaciones fortalecedoras comprender y ejecutar nuevos procesos de manera gradual.
5. Proporcionar a las organizaciones fortalecedoras la autonomía para tomar sus propias decisiones sobre la forma de llevar a cabo el desarrollo de capacidades cuando haya margen para la flexibilidad, dado que ya han desarrollado sus propias áreas de especialización. Al hacerlo, se incrementa la apropiación del proceso y se producen innovaciones y resultados sorprendentes.

IV. CONCLUSIÓN

El presente documento ha proporcionado una síntesis de las lecciones aprendidas y las prácticas emergentes que el Programa para la Sociedad Civil ha identificado para informar las iniciativas de desarrollo de capacidades. Al diseñar e implementar tales programas para las OSC, el Programa encontró vital mantener un enfoque ágil, personalizado y sistémico enraizado en la gestión adaptativa. Así como CSA siguió un proceso iterativo de implementación basado en el diseño participativo, la retroalimentación de las partes interesadas y la aplicación de las lecciones aprendidas, el equipo de CSA espera que profesionales puedan adoptar y adaptar estas enseñanzas y prácticas emergentes para promover una cultura de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación en la comunidad de desarrollo de capacidades de manera más amplia.

Como parte de su enfoque de la **Gestión Adaptativa**, el Programa encontró muy útiles las siguientes consideraciones:

- **Estructuración de un Equipo de Desarrollo de Capacidades y Transferencia de Conocimientos y Habilidades a Expertas y Expertos Multidisciplinarios:**

La estructura interna del programa o proyecto ejecutor del desarrollo de capacidades que presta apoyo técnico a las organizaciones de la sociedad civil debe alinearse y coordinarse para garantizar que el apoyo se preste de manera eficiente y respondiente. Para CSA, el modelo de Punto de Apoyo descrito en este

documento sirvió bien, en el que una persona del equipo de Fortalecimiento Institucional coordinó todos los procesos de desarrollo de capacidades en las diferentes áreas técnicas del Programa, incluida la administración de las subvenciones y el apoyo programático; el Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL); las comunicaciones; el fortalecimiento legal; las alianzas estratégicas y la incorporación de la perspectiva de género. Otros profesionales pueden determinar los modelos más apropiados teniendo en cuenta sus equipos y las necesidades, los recursos y el conjunto de organizaciones socias que apoyan. Independientemente de la estructura organizacional interna y de la dinámica del programa de desarrollo de capacidades, es fundamental llevar a cabo una serie de ejercicios de capacitación iterativos y participativos en los que el equipo multidisciplinario que coordina e implementa las soluciones de desempeño se capacite y pueda aportar retroalimentación. Estos talleres son una parte esencial del proceso de transferencia y refinamiento de las metodologías de desarrollo de capacidades, las herramientas y las soluciones de desempeño que el programa ha diseñado.

- **Comunicar el Desarrollo de Capacidades y su Importancia:**

Comunicar adecuadamente a las organizaciones socias (en particular a los miembros del grupo de interesados que coordinan los procesos de fortalecimiento) las responsabilidades y el compromiso que involucra el desarrollo de capacidades. Esta comunicación no sólo debe ocurrir al principio de la colaboración de manera sólida y documentada, sino que el equipo de desarrollo de capacidades debe continuar reforzando estos compromisos y responsabilidades a lo largo de todo el proceso y hasta el final de la colaboración, especialmente en los casos de rotación de personal.

Además, durante la implementación, el equipo de desarrollo de capacidades debe adaptar su enfoque de acuerdo con los diferentes niveles de apertura, compromiso e inversión que cada organización demuestre a lo largo del tiempo, incluso mediante ajustes contractuales y puesta a punto del plan de fortalecimiento institucional de la organización.

- **Gestión de las Capacidades de Absorción:**

La estructura organizacional, la complejidad, el historial y el tamaño deberían ser factores que influyan en la forma en que se ofrece el apoyo al desarrollo de capacidades en cada caso, aunque estas capacidades de absorción pueden existir a diferentes niveles que pueden parecer contrarios a la intuición. Por ejemplo, las organizaciones más grandes con un presupuesto de operación considerable y un mayor alcance en cuanto a sus posibles repercusiones no están necesariamente más equipadas en ningún área determinada del desempeño de la organización; tampoco están más preparadas para asumir un fortalecimiento sólido. De hecho, es posible que las organizaciones más pequeñas e incipientes se sientan más inclinadas a llevar a cabo un proceso de desarrollo de capacidades en mayor medida y estén más avanzadas en determinadas áreas del desempeño organizacional.

Además, la situación legal de las organizaciones socias puede hacerlas más vulnerables a ciertas limitaciones en cuanto a los tipos de apoyo para el desarrollo de capacidades que pueden asumir, en particular en lo que respecta a la forma en que pueden gestionar y administrar las subvenciones. Además, las estructuras de toma de decisiones y los estilos de liderazgo tienen un efecto significativo en la forma en que se coordinan y se apropian las actividades de fortalecimiento, lo que exige que los profesionales del desarrollo de capacidades estén atentos y atentas y respondan durante toda la implementación.

- **Enfoques Personalizados**

Una de las lecciones aprendidas más impactantes de CSA fue cómo entender, diseñar e implementar enfoques personalizados con todas las organizaciones socias. A partir de la convocatoria de propuestas y el proceso de selección, el Programa constató que es imperativo mantener conversaciones decididas

entre el Programa o iniciativa de implementación y el donante¹⁵ sobre la adaptación en el proceso de desarrollo de capacidades de la sociedad civil. También deberían incorporarse enfoques personalizados al diseñar y aplicar las herramientas de diagnóstico y evaluación, de modo que las conclusiones y recomendaciones sean relevantes para las organizaciones de la sociedad civil sobre la base de sus necesidades y limitaciones. La Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA es un ejemplo de una herramienta personalizada que se construyó de manera participativa. La Herramienta permite un uso modular o completo para identificar soluciones prioritarias de desempeño basadas en la situación, las prioridades y las necesidades de la organización.

IMPACTO SISTÉMICO

Incorporando los enfoques, las prácticas emergentes y las lecciones aprendidas que se describen en el presente documento, CSA diseñó e implementó las siguientes actividades adicionales, que han contribuido al impacto sistémico del Programa en el sector de la sociedad civil en México. Aunque las dos actividades que se muestran a continuación no son intrínsecas a todo programa de desarrollo de capacidades, se ofrecen como procesos de fortalecimiento que pueden tener valor para otros profesionales:

Un Modelo Sostenible para las Comunidades de Aprendizaje

CSA estableció tres grupos de Comunidades de Aprendizaje¹⁶ como una intervención clave enfocada en los sistemas y basada en CLA. Cada grupo de la Comunidad de Aprendizaje estaba compuesto por organizaciones socias y líderes locales que colaboraban y aprendían unos de otros debatiendo temas de interés común; examinando y aclarando cuestiones operacionales y programáticas; y compartiendo las lecciones aprendidas en materia de desarrollo de capacidades y otros temas. Además de informar el trabajo de las organizaciones miembros y ayudar a mejorar su desempeño interno, las Comunidades de Aprendizaje fortalecen el sistema más amplio reforzando las relaciones existentes, estableciendo nuevos vínculos entre las organizaciones miembros y señalando nuevas alianzas y oportunidades de colaboración en el sistema local.

Modelo de Viaje de Aprendizaje (Study Tour)

Como una extensión del concepto de Comunidad de Aprendizaje que implicaba la colaboración y el aprendizaje Sur-Sur, CSA diseñó y puso en práctica un Viaje de Aprendizaje¹⁷ en el que personas líderes de la sociedad civil, del gobierno y de los sectores académicos de México viajaron a Colombia para aprender de los actores clave en la lucha contra la guerra contra las drogas en el país. Tras intercambiar las mejores prácticas en materia de desarrollo de la paz y prevención de la violencia durante su estancia en Colombia, estos dirigentes regresaron a México para aplicar las lecciones aprendidas. Las personas participantes en el Viaje de Aprendizaje de CSA han diseñado un proyecto conjunto en el estado mexicano de Coahuila y han formado su propia Comunidad de Aprendizaje para seguir discutiendo formas de formalizar mecanismos que atiendan más eficientemente a las víctimas de la violencia en el país. Este proyecto conjunto contribuyó a la prevención, sanción y reducción de la violencia de género mediante la prevención, procuración y administración de justicia, prestando una atención centrada e integral a las mujeres del estado de Coahuila.

¹⁵ Favor de consultar el documento *La Transformación de Organizaciones de la Sociedad Civil al Recibir una Subvención de USAID*, para más información. Este documento se puede encontrar en el Compendio del Legado de CSA.

¹⁶ Para obtener más información sobre las Comunidades de Aprendizaje, favor de consultar el documento *Construyendo Comunidades de Aprendizaje Sostenibles para Fortalecer el Sistema Local*, que también forma parte del Compendio del Legado de CSA.

¹⁷ Para más información, favor de consultar el documento *El Intercambio de Buenas Prácticas en la Sociedad Civil: Un Modelo Replicable de Viaje de Aprendizaje (Study Tour)*, que también se incluye en el Compendio del Legado de CSA.

LO QUE SIGNIFICA SOSTENIBILIDAD PARA LA SOCIEDAD CIVIL

Los principios que impulsan la "sostenibilidad dinámica"¹⁸ estuvieron en la raíz de cada decisión de CSA. A diferencia de las medidas estáticas de desarrollo de la sostenibilidad que se centran principalmente en el financiamiento o la transferencia de conocimientos especializados mediante la capacitación, la sostenibilidad dinámica requiere que el programa o proyecto sea intencional al dirigir su atención a una amplia gama de factores y contextos organizacionales, como la dirección, administración y estructura; los procesos participativos y los mecanismos de rendición de cuentas; y la cultura organizacional. El enfoque de la sostenibilidad dinámica de CSA también exigía que el apoyo y las intervenciones de desarrollo de capacidades fueran suficientemente flexibles para que no sólo pudieran ser reproducidas por los mismos agentes en circunstancias similares, sino que también pudieran ser reproducidas por una variedad de agentes diferentes que se encontraran en circunstancias diferentes. Por esa razón, CSA dio prioridad al análisis y la transferencia de su enfoque de desarrollo de capacidades y elaboró un compendio de recursos documentados para que los socios estratégicos y otras entidades siguieran fortaleciendo el sector de la sociedad civil de México. En última instancia, la sostenibilidad inherente a este proceso de transferencia y replicación es la contribución de CSA a la Ruta hacia la Autosuficiencia (*Journey to Self Reliance*) que promueve USAID.

Para ayudar a sostener el legado de CSA en el desarrollo de capacidades de manera sistémica en el sector de la sociedad civil mexicana y en apoyo de la Ruta hacia la Autosuficiencia de USAID, el equipo ha identificado un conjunto de consideraciones prioritarias de diseño y prácticas de implementación. Éstas pueden servir de apoyo para la replicación de las prácticas emergentes de CSA en otros contextos de desarrollo de capacidades.

- **Transferencia del Enfoque y el Modelo de CSA a Socios Estratégicos**

A lo largo de su colaboración con socios estratégicos, y en particular durante el cierre de los contratos en septiembre de 2020, CSA comenzó a transferir su enfoque y modelo de desarrollo de capacidades, sus herramientas y sus soluciones de desempeño para sostener el enfoque sistémico de CSA. Varios de esos socios ya habían acompañado a CSA durante la implementación de soluciones de desempeño, entre ellos organizaciones mexicanas influyentes de fortalecimiento de la sociedad civil en las áreas de la planeación estratégica, la movilización y diversificación de recursos, los recursos humanos con una perspectiva de género y la estrategia financiera, entre otras. Al concluir el contrato con USAID, CSA transfirió su enfoque de desarrollo de capacidades de manera modular a estos actores influyentes, además de otros socios estratégicos que trabajan para desarrollar el sector de la sociedad civil de México. Durante esta transferencia, CSA aprovechó de las áreas de especialización individuales de los socios, así como su papel en el fortalecimiento de los sistemas locales en los que las OSC mexicanas participan e interactúan cada vez más en virtud de la implementación de CSA.

- **Compendio del Legado de CSA**

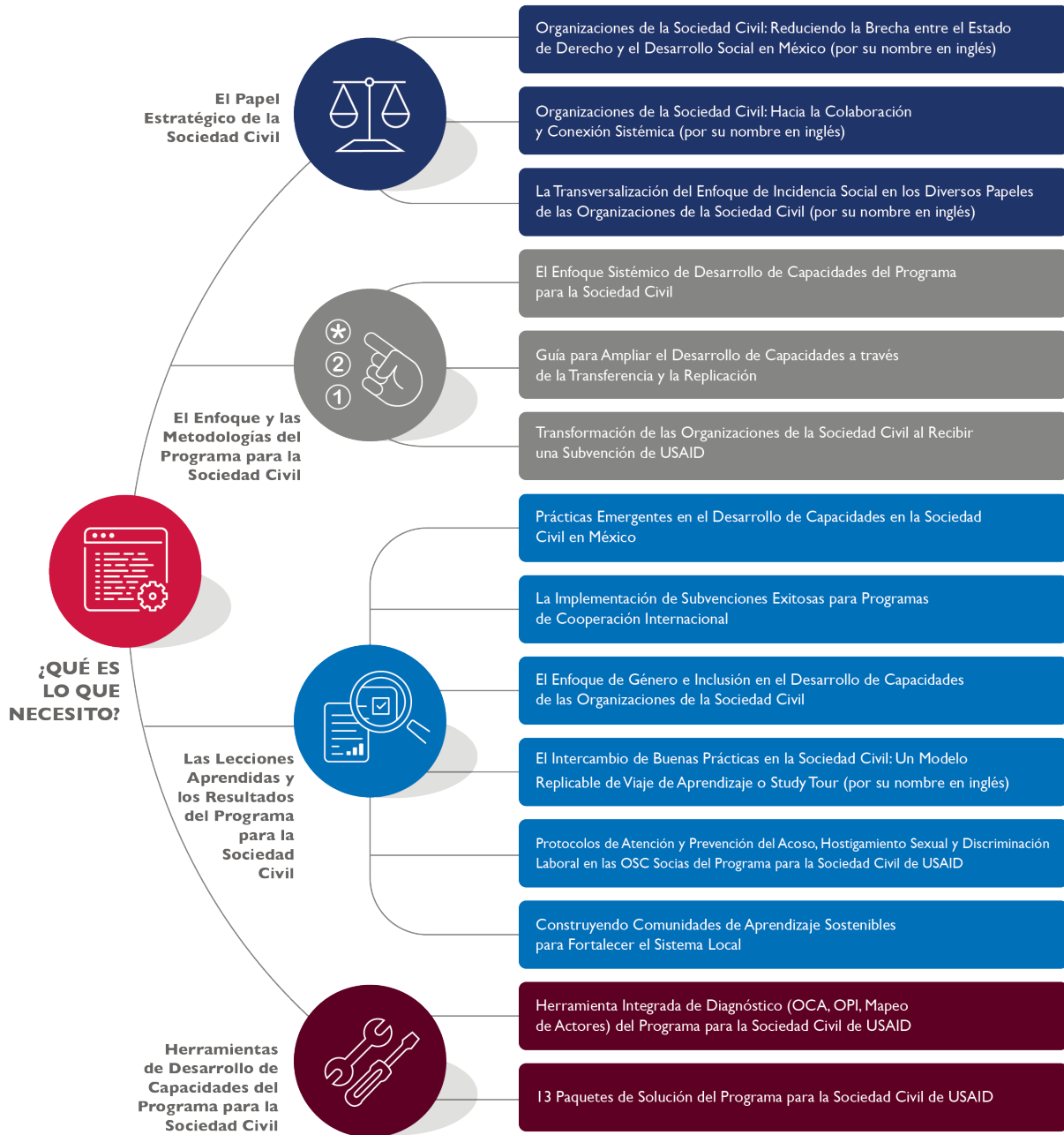
Además de este documento, CSA ha compilado un Compendio del Legado de CSA en el que se describen el enfoque y las prácticas del Programa, los resultados técnicos y las lecciones aprendidas en los múltiples componentes de su trabajo. Este Compendio se cargará en la plataforma de la Oficina Central de Intercambio de Experiencias (DEC por sus siglas en inglés) de USAID y se difundirá entre los socios estratégicos para que las organizaciones internacionales de desarrollo y fomento de la capacidad, así como sus asociados beneficiarios, puedan encontrar más información. Se puede encontrar los materiales del Compendio en los siguientes sitios:

¹⁸ Visión Global (2011). LEAP Segunda Edición: Aprendizaje a través de la evaluación con responsabilidad y planificación. Accedido el 27 de julio de 2020. https://www.wvi.org/sites/default/files/LEAP_2nd_Edition_Spanish.pdf

- Social Impact: <https://socialimpact.com/portfolio-items/usaidsmexico-civil-society-activity/>
- Rutas para Fortalecer: <https://rutasparafortalecer.org/>
- Fundación Appleaseed México: <https://appleseedmexico.org/>

La Figura 9 proporciona más detalles sobre el Compendio:

FIGURA 9: COMPENDIO DEL LEGADO DE LA SOCIEDAD CIVIL



APÉNDICE

CAPACITACIÓN DE CSA CON PERSONAS CONSULTORAS BASADA EN LA COLABORACIÓN, EL APRENDIZAJE Y LA ADAPTACIÓN (CLA)

CSA facilitó un taller participativo con un grupo de más de 20 personas consultoras-especialistas para documentar y reflexionar sobre sus experiencias en la implementación del enfoque de desarrollo de capacidades de CSA. En los siguientes extractos se ofrece una síntesis de los hallazgos relacionados con algunas de las preguntas planteadas.

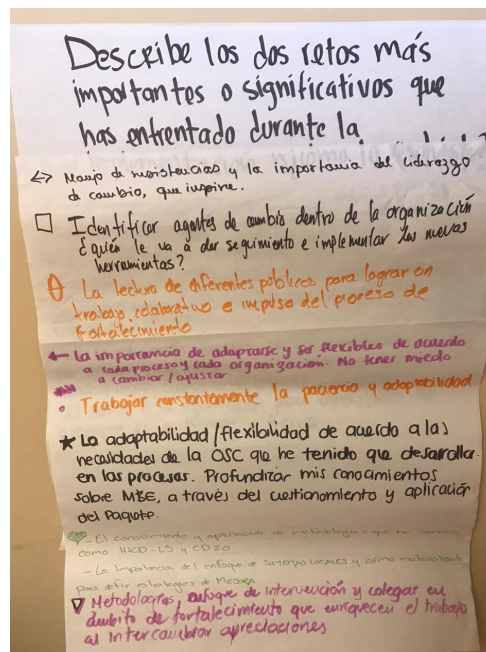
Sistematización de las Mejores Prácticas identificadas por las y los Consultores de CSA

Basándose en su experiencia, ¿por qué cree que es importante o relevante fortalecer el sector de la sociedad civil organizada en México?

Aunque existe buena voluntad y experiencia en el sector, hay poca experiencia en las principales áreas de desarrollo institucional para promover la sostenibilidad, en particular en áreas como la planeación estratégica, M&E y administración. También es importante producir un sector de la sociedad civil fuerte y capacitado que pueda servir de contrapeso a las estructuras políticas existentes con el objetivo de generar un sistema verdaderamente democrático.

Describe los dos desafíos más importantes a los que se enfrentó durante la implementación y cómo los resolvió.

Las respuestas más comunes de las personas consultoras se relacionaron con la comunicación y la resistencia al cambio, además de la conciliación de los programas, el diferente alcance de los paquetes de solución (por ejemplo, los paquetes de Planeación Estratégica y de Monitoreo y Evaluación) y el acceso a la información. Las personas consultoras destacaron la importancia de identificar los agentes de cambio dentro de la organización socios y las personas concretas que se encargarán de monitorear e implementar las nuevas herramientas a medida que se vayan desarrollando. Las personas consultoras también hicieron hincapié en la necesidad de ser adaptables y flexibles, según lo requiera cada proceso de desarrollo de capacidades, y de alentar a las organizaciones a no tener miedo a cambiar o ajustarse. Al dirigir una intervención de desarrollo de capacidades, es fundamental escuchar a todas y todos y habilitar a las personas colaboradoras de la organización para que aporten su opinión y respeten los espacios de diálogo y debate. Desde el principio del desarrollo de capacidades, es fundamental establecer una relación con las personas colaboradoras de la organización que se base en la confianza para que, más adelante, las y los consultores puedan guiarlos de la mano en los momentos de transición y cambio.



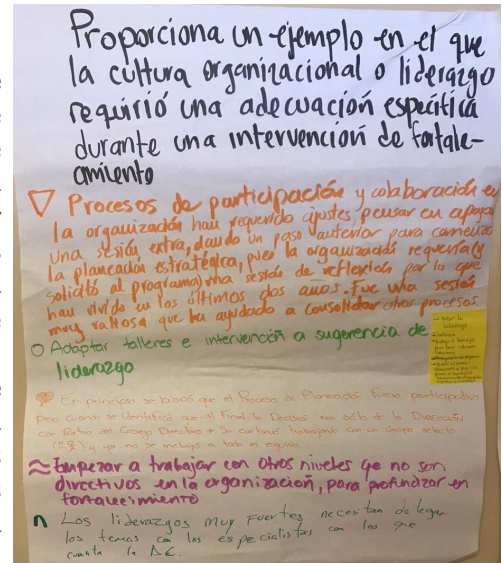
Describe las dos lecciones aprendidas más significativas durante la implementación y cómo las integró en su trabajo.

Las y los consultores compartieron reflexiones centradas en la necesidad de ser innovadores y eficientes en la aplicación de los paquetes de solución. En ocasiones, las organizaciones pueden rechazar el apoyo técnico que reciben en las áreas de oportunidad para el fortalecimiento y la mejora del desempeño, incluidas las áreas clave de fortalecimiento institucional que están vinculadas por contrato. A menudo, el proceso de desarrollo de capacidades requiere un nivel de compromiso por parte del personal de las OSC que supera las expectativas básicas codificadas en su contrato de subvención. La implementación debe ser siempre flexible y las y los consultores deben ser empáticos a la hora de establecer y mantener los plazos, promoviendo siempre la

apropiación y la autonomía de las OSC para establecer sus propias prioridades. La toma de decisiones y la implementación deben ser siempre participativas. Además, las y los consultores hicieron hincapié en los obstáculos a los que se enfrentaban debido a que las organizaciones estaban sobrecargadas de trabajo, lo que reducía su capacidad de absorción y se traducía en la falta de tiempo que el personal de las OSC podía dedicar a las tareas de desarrollo de capacidades.

Proporcione un ejemplo en el que el liderazgo o la cultura de la organización requiera una adaptación específica durante una intervención de desarrollo de capacidades.

Las y los consultores de CSA estuvieron de acuerdo en que un enfoque basado en la participación y la colaboración siempre requiere ajustes a lo largo del camino. Señalaron la necesidad de determinar los estilos de liderazgo y la concentración de la toma de decisiones en las organizaciones asociadas, así como la importancia de generar relaciones constructivas importancia de generar relaciones constructivas con las y los directores y otras personas colaboradoras de las OSC para que se sientan más cómodos en la navegación de los pasos actuales y futuros del desarrollo de capacidades. Además, las y los consultores subrayaron la necesidad de determinar cuándo la estructura de la organización no permite llevar a cabo procesos participativos. Como una posible medida para abordar los estilos de liderazgo fuertes, las y los consultores sugirieron la creación de una comunidad de aprendizaje para las y los directores y la adaptación de talleres e intervenciones de tutoría basadas en diferentes estilos de liderazgo.



Identifique un momento en el proceso de desarrollo de capacidades en el que se pueda incorporar un enfoque de género e inclusión y cómo se puede hacer.

Las y los consultores compartieron la importancia de determinar los espacios para el desarrollo de capacidades en los que se pueda fortalecer y empoderar a las mujeres, en particular en las áreas de los recursos humanos, pero también en la elaboración de sistemas de M&E que capten adecuadamente los datos desglosados por sexo y que tengan en cuenta las cuestiones de género. Realizar una labor de M&E con una perspectiva de género supone no sólo desarrollar los indicadores y reunir datos sobre el terreno con las poblaciones objetivo, sino también establecer sistemas de monitoreo y reunir datos sobre las operaciones organizacionales internas. Además, las y los consultores pueden apoyar la incorporación de la perspectiva de género y la inclusión elevando este proceso durante la planeación estratégica y estableciendo expectativas para el uso de un lenguaje inclusivo en todos los materiales y productos elaborados durante el desarrollo de capacidades. En términos más generales, es importante fomentar un diálogo abierto y deliberado sobre lo que significa incorporar una perspectiva de género con las organizaciones socias.

Identifique un área específica en la que se pueda mejorar o ajustar el fortalecimiento de CSA y por qué es importante para usted.

Las y los consultores identificaron la necesidad de mantener una comunicación más clara y directa entre los responsables de la implementación de diferentes intervenciones de desarrollo de capacidades con la misma organización, para mejorar la coordinación y la colaboración en torno a la forma de acompañar a la OSC de manera integrada. Este tipo de sinergia contribuye al aprendizaje colectivo y reduce la triangulación de la información. Para mejorar la comunicación de esta manera, las y los consultores sugirieron reuniones semanales entre el grupo de consultores que acompañan a la misma organización para discutir las experiencias, los desafíos y las lecciones aprendidas.